



DEMOKRATICKÉ KURIKULUM PRO MLÁDEŽ

Výchova k demokracii žitou demokracií ve škole

Kurikulum vzniklo v rámci projektu Česko Norský most k demokracii zážitkem, č. p. EHP-CZ-ICP-4-029, který je financován z EHP fondů 2014–2021. Příjemcem projektu je Základní škola a Střední škola CoLibri, partneři projektu jsou Základní škola a Střední škola Donum Felix a Základní škola Nyskolen z Norska. Prostřednictvím EHP fondů přispívají Island, Lichtenštejnsko a Norsko ke snižování hospodářských a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru (EHP) a k posilování spolupráce s patnácti evropskými státy. Společně pro zelenou, konkurenceschopnou a inkluzivní Evropu.



Donum Felix



30. březen 2024

Děkujeme

vládám Islandu, Lichtenštejnska a Norska, které prostřednictvím EHP fondů přispěly na vytvoření této publikace,

hlavním autorům dokumentu a karet, kterými jsou Pavel Matějka, Kateřina Rezková, Martina Hujová, Ivana Crháková, Róza Franek, Kamila Koutná, David Dudek, Libor Graclík a Sára Špatková,

partnerům v projektu Česko Norský most k demokracii zážitkem, škole Donum Felix v Kladně a škole Nyskolen v Oslu za spolupráci, podnětné návrhy a připomínky při přípravě tohoto textu,

grafickému studiu Butterflies&Hurricanes s.r.o.za grafické zpracování karet, které jsou nedílnou součástí tohoto dokumentu,

společnosti OpenAI za uvolnění ChatGPT 3.5¹, který jsme využili při formulaci některých odstavců.

¹ <https://chat.openai.com>

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Jak pracovat s dokumentem a kartami	6
3	Co je demokracie.....	8
3.1	Teorie	8
3.2	Hlasování a rozhodování	9
3.3	Sociokracie	11
4	Na čem demokracie stojí a proč ji stavět ve školách	13
4.1	Hodnoty a principy.....	13
4.2	Podpora participace	15
5	Demokracie ve škole	17
5.1	Bezpečné prostředí a respekt.....	17
5.2	Komunitní kruh	18
5.3	Vytváření pravidel společně s dětmi	19
6	Demokratické instituty ve školách	21
6.1	Školní parlament	21
6.2	Shromáždění/sněm školy.....	23
6.3	Kruhy / Týmy	24
6.4	Možnosti řešení konfliktů ve školách	25
6.4.1	Nenásilná komunikace.....	27
6.4.2	Mediace.....	27
7	Závěr.....	29
8	Příloha 1 – 25 Karet Demokratického kurikula pro mládež	30

1 Úvod

Budoucí podoba vzdělávání a přístup k učení bude silně určovat způsob reakce budoucích generací na společenské výzvy, kterým budou čelit: klimatická krize, rostoucí sociální nerovnosti, bezpečnostní situace a s tím vším spojené ohrožení demokracie, kdy místní komunity ztrácejí autonomii a ekonomickou moc a kdy dlouhodobě etablované demokracie erodují, podléhají populismu, dezinformacím a mění se v režimy autoritářské. V takové chvíli se vzdělání a jeho důraz na uvědomění si své aktivní role zdá být zásadní pro nalezení řešení těchto společenských hrozeb a pro zapojení mládeže do realizace těchto řešení.

Navíc tato řešení budou pravděpodobně vyžadovat kolektivní akce na více úrovních a zapojení mládeže založené na aktivním občanství může, jak doufáme, hrát významnou roli při hledání nových principů, které umožní potřebnou společenskou transformaci.

Vzdělávací instituce již ale nevyhovují demokratickým potřebám společnosti a dokonce ani samotným potřebám dětí a mládeže. Mladí lidé nevěří, že mohou mít nějaký vliv na společenské dění a nevnímají, že mají sílu něco ve svém životě změnit. Roste počet poruch učení, různých druhů závislostí, duševních onemocnění mladistvých a bohužel také počet sebevražd. Lidé, zejména nová generace teenagerů se cítí ztracena a vykořeněna. Jak tento trend zastavit a jaké změny ve vzdělávacím systému udělat? To jsou nelehké otázky pro všechny tvůrce vzdělávání a pro všechny pedagogy a pedagožky a také pro děti samotné.

Tímto počinem přinášíme svůj díl do mozaiky odpovědí a zvolenou formou chceme trochu odlehčit tíži otázek a tématu, které pokrývají. Chceme totiž ukázat, že i malé věci mohou způsobit velkou změnu a že je možné probudit v dětech velkou aktivizující sílu, když jsou brány jako rovnocenní partneři dospělým ve školách. Těžíme přitom z našich vlastních zkušeností z prostředí svobodných demokratických škol, kde demokracii ve škole žijeme společně s dětmi a mládeží každý den.

Tato publikace představuje praktické nástroje pro budování posilujícího školního prostředí, přináší tipy na demokratické vedení školy a vysvětluje koncepční rámce, které umožňují aktivní zapojení a učení se odpovědnosti v každodenním školním životě. Děti a mládež díky nim mohou znovu objevit smysl a chuť do života naplněním potřeby autonomie a současně zažít propojenost s ostatními naplněním základní lidské potřeby vztahovosti.

Hlavní částí příručky tvoří sada 25 karet s nápady na konkrétní aktivity ve školách, které je možné zařadit napříč různými předměty nebo v projektové výuce bez ohledu na to, zda se jedná o velkou městskou školu, vesnickou malotřídku či školu s jinou než běžnou vzdělávací koncepcí. Doplňkovou oporu kartám poskytuje textová část s podrobnějšími vysvětlení aktivit nebo jejich teoretických východisek s odkazy na další prohloubení tématu. Příručka je vhodná zejména pro základní a střední školy, je možné ji aplikovat v rámci třídy, menších studijních nebo zájmových skupin i na úrovni školy jako celku. Pokud to charakter školy umožňuje velmi doporučujeme věkově pestré skupiny.

Co je důležité pro úspěch s aktivitami, je ochota nás dospělých v roli vyučujících či provázejících podívat se upřímně na pavučinu mocenského rozložení sil uvnitř školy a vědomě se svým dílem moci zacházet. Děti poznají, když to myslíme vážně a upřímně s pozvánkou k rovnocenné diskusi, hlasování a rozhodování. V opačném případě mohou být zaskočeny a této pozvánce nedůvěřovat.

Tato e-příručka vznikla ve spolupráci norské demokratické školy Nyskolen a dvou českých demokratických škol CoLibri a Donum Felix. Je k dispozici pouze na webových stránkách <https://bridge2democracy.eu> v rámci projektu Czech Norway Bridge to Democracy Through Real Participation².

² Projekt Česko Norský most k demokracii zážitkem, č. p. EHP-CZ-ICP-4-029 je financován z fondů EHP 2014 – 2021. Prostřednictvím fondů EHP přispívají Island, Lichtenštejnsko a Norsko ke snižování hospodářských a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru (EHP) a k posilování spolupráce s patnácti evropskými státy.

2 Jak pracovat s dokumentem a kartami

V rámci projektu Česko Norský most k demokracii zážitkem klademe velký důraz na učení zážitkem a praktické využití vytvořených materiálů. To je důvod, který nás vedl k vytvoření karet, které mají pomoci zažít si demokratické principy nejen ve svobodných školách, ale také umožnit nahlédnutí školám, které demokratické principy ve školách vyučují, ale nemají prostor je prakticky aplikovat, případně je ani nevyučují. Rádi bychom tímto podpořili vyučující a usnadnili jim zavádění demokratických principů ve školách. Na kartách se objevují témata, která jsou více zpracována v kurikulu a na kartách je jejich praktické využití přímo ve vyučování. Není nutné číst celou textovou část. Karty jsou návodné a vysvětlující. Je možné a zároveň velmi vhodné uzpůsobit jejich využití aktuálním potřebám a požadavkům třídního kolektivu a vyučujícího. Časová a věková dotace uvedená na kartách je pouze orientační.

Je možné, že na vaší škole není příliš reálných možností pro zavádění a trénování demokratických principů. Přesto doporučujeme zajistit dětem alespoň malý prostor nebo oblast, o kterých mohou plnohodnotně rozhodovat (koutek v zahradě, část prostoru školy, část financí třídy). Je to neefektivnější způsob, jak děti učit principům demokracie. Žáci a žákyně velmi dobře přijímají skutečnost, že mohou rozhodovat pouze o určité části v rámci celé školy, pokud vnímají, že je nabídka myšlena vážně. Rádi této možnosti využívají a dovednosti, které tím získají, jsou dlouhotrvající.

Karty, stejně jako text kurikula, jsou rozděleny na tři oblasti. Tyto oblasti jsou odlišeny barvou a symbolem. Jedná se o oblasti: Co je demokracie (barva: modrá, symbol: váhy) , Na čem demokracie stojí (barva: žlutá, symbol: knihy) a Demokracie ve škole (barva: růžová, symbol: tři hlavy).

V první části se jedná o karty, které se věnují základním otázkám demokracie, způsobům rozhodování v demokracii a vysvětlením sociokracie jako specifického druhu demokracie používaného v svobodných demokratických škol u nás i ve světě. Cílem je nastartovat u dětí zájem o demokracii, začít nad ní přemýšlet. Zamýšlet se na tím, jak nás ovlivňuje a kde se s ní každodenně setkáváme, v jakých situacích o sobě rozhodujeme a v jakých rozhodují jiní a proč.

- Karta č. 1 MLUVÍME KŘÍDOU
- Karta č. 2 OBHAJOBA A OBŽALOBA DEMOKRACIE
- Karta č. 3 ZPŮSOB ROZHODOVÁNÍ - SOCIOKRACIE
- Karta č. 4 ZPŮSOBY ROZHODOVÁNÍ AUTO-, DEMO-, SOCIOKRACIE

Ve druhé části se karty věnují převedení základních demokratických principů do školního prostředí. Jak můžou ve školním prostředí projevit a jak se dají využít. V této části se pracuje s hodnotami, rolemi, osobní a kolektivní svobodou a odpovědností, poznáním sebe sama a s praktickým využitím způsobů rozhodování.

- Karta č. 5 VYČLEŇOVÁNÍ MENŠINY PŘI ROZHODOVÁNÍ
- Karta č. 6 NÁZOROVÁ PŘÍMKA
- Karta č. 7 DESATERO HODNOT NAŠÍ TŘÍDY
- Karta č. 8 IDEÁLNÍ TŘÍDA
- Karta č. 9 ROLE VE TŘÍDĚ
- Karta č. 10 BURZA ROLÍ

Karta č. 11 ROZHODOVÁNÍ O TŘÍDNÍCH FINANČÍCH

Ve třetí části jsou karty, které popisují konkrétní a praktické nástroje, které využíváme při zavedení demokratických principů ve škole. Tato kapitola je také obohacena o téma řešení konfliktů, což velmi dobře dokresluje celý záměr kurikula a karet. Žítí v demokracii sebou nese různé konfliktní situace, proto je důležité znát respektující nástroje řešení konfliktů, prakticky si je zažít a využívat je ve svém každodenním životě.

- Karta č. 12 TVORBA PRAVIDEL TŘÍDY
- Karta č. 13 NÁSTĚNKA PŘÁNÍ
- Karta č. 14 SNĚM ŠKOLY
- Karta č. 15 VOLBY
- Karta č. 16 PODÁNÍ NÁVRHU
- Karta č. 17 ZVLÁDÁNÍ NÁROČNÝCH SITUACÍ VE ŠKOLE
- Karta č. 18 KOMUNITNÍ KRUH
- Karta č. 19 PRAVIDLO STOP
- Karta č. 20 PRAVIDLO STOP 2
- Karta č. 21 DŮVĚRA
- Karta č. 22 DŮVĚRA 2
- Karta č. 23 AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ
- Karta č. 24 NENÁSILNÁ KOMUNIKACE
- Karta č. 25 MEDIACE

Každá karta je popsána tak, aby obsahovala jednoduchý návod, jak s ní pracovat a co je možné od ní očekávat. Na přední straně karet je uveden cíl aktivity, motivace k aktivitě, celkový čas na aktivitu (případně čas na jednotlivé části aktivity). Je zde uveden seznam pomůcek a doporučená cílová skupina pro danou aktivitu. Na zadní straně karet je popis aktivity krok po kroku. Následují návrhy na reflexi celé aktivity a na některých kartách také další tipy na vedení nebo rozšíření aktivity.

Mnoho dalších informací popisujících základy a struktury svobodných demokratických škol, které jsou postaveny na principech popsaných v tomto kurikulu, lze najít také ve druhém výstupu projektu Česko norský most k demokracii zážitkem, který je dostupný na www.bridge2democracy.eu.

3 Co je demokracie

Základní myšlenkou demokracie je, že lidé mají právo rozhodovat o své vládě a politice prostřednictvím volby svých zástupců nebo přímé účasti na rozhodování. V demokracii jsou obvykle respektována občanská práva a svobody, jako jsou svoboda projevu, shromažďování a právo na spravedlivý soudní proces. Existuje několik forem demokracie včetně zastupitelské demokracie, přímé demokracie a participativní demokracie, přičemž každá má své vlastní charakteristiky a způsoby fungování. Demokracie je často vnímána jako protiklad autoritářských režimů, kde je moc koncentrována v rukou jednotlivce nebo malé skupiny bez širokého zastoupení lidu.

Jako hlavní znaky demokracie vnímáme způsob rozhodování a participaci. Ty se mohou lišit podle velikosti uskupení a počtu členů komunity, firmy, státu či v našem případě třídy anebo celé školy.

O demokracii v současném světě uvažujeme jako o systému vládnutí, který má tyto čtyři základní prvky³:

- Politický systém, který umožňuje lidem jednak vybrat, ale také nahradit vládu prostřednictvím svobodných a spravedlivých voleb.
- Aktivní participaci občanů na politickém a občanském životě.
- Ochranu lidských práv pro všechny občany bez rozdílu.
- Právní řád, ve kterém zákony a zákonné postupy platí pro všechny občany stejně.

3.1 Teorie

Tato kapitola uvádí stručný teoretický úvod k demokracii. Na toto téma bylo sepsáno mnoho publikací. Doporučujeme čtenářům stručný a výstižný přehled historie demokracie z kapitoly Historie z metodiky pro pedagogy, [Co je demokracie](#), kterou zpracovalo Fórum pro prožitkové vzdělávání³.

Pojetí a praxe demokracie nabývaly v historii různých forem. Rozhodování demokratické většiny má svůj precedens ve fungování menších sociálních skupin po celém světě, ale starověkému Řecku se připisuje "vynález demokracie" kolem roku 500 před Kristem. Zde rozhodovalo lidové shromáždění, ovšem bez účasti otroků, přistěhovalců a žen i části svobodných mužů. Neexistovalo oddělení moci a posty do úřadů byly vybírány losem.

Dnes je myšlenka demokracie směsí všech těchto přístupů a nástrojů. Demokratické vlády mají obvykle vyšší úroveň svobody a ukazatele lidského rozvoje. Demokracie mohou čelit výzvám, jako je korupce, polarizace a potlačování voličů. Šíření demokracie bylo v průběhu historie a napříč regiony nerovnoměrné.

Demokracie má ve světě mnoho podob, čemuž odpovídá zdůraznění některých jejích různorodých rysů. Základní rozdělení demokracie, které se odráží v jejich historických poryvech, je na přímou a nepřímou.

Nepřímá (zastupitelská) demokracie označuje situaci, kdy občané (lid) nevykonávají svou moc přímo, ale prostřednictvím volených zástupců, kteří zastupují jejich zájmy. Nepřímou

³ [Fórum pro prožitkové vzdělávání \(2020\). Co je demokracie: metodika pro pedagogy. https://www.forumppv.cz/wp-content/uploads/2020/09/Metodika_Co-je-to-demokracie.pdf](https://www.forumppv.cz/wp-content/uploads/2020/09/Metodika_Co-je-to-demokracie.pdf)

demokracii dnes tradičně ztělesňují instituce liberální demokracie, k jejichž základním kamenům v reálné politice (kromě výše zmíněných principů) patří: parlament, politické strany, všeobecné volební právo a volný (zastupitelský) mandát.

Jsou to demokratické instituce, se kterými se běžně setkáváme, přejeme si úspěch některých politických stran a v řádných volbách jim můžeme dát svůj hlas. Strany pak prosazují formou zákonů a jiných předpisů představy o společnosti v rámci parlamentu nebo přímo ve vládě.

Jednou z výhod zastupitelské demokracie je, že ji lze prakticky realizovat i v dnešních velkých státech. Snímá také z občanů břemeno neustálého rozhodování o nespočtu komplikovaných problémů v oblasti ekonomiky, bezpečnosti nebo kultury. Umožňuje přenést tuto odpovědnost na lidi, kteří se danými problémy zabývají na plný úvazek (poslanci, ministři, státní úředníci).

Klíčovým rysem zastupitelské (nepřímé) demokracie je volný mandát. To znamená, že při hlasování je poslanec oficiálně vázán pouze svým svědomím, nikoliv příkazy strany, na jejíž kandidátce byl zvolen (z českého prostředí však známe spíše opačnou praxi). Základní myšlenkou je, že poslanec zastupuje demokratický lid (občany) jako celek, ne – paradoxně na první pohled – jen ty, kteří ho volili. Vyplývá to z toho, že rozhodnutí parlamentu je v souladu s demokratickým principem většinového rozhodování chápáno jako projev vůle všeho lidu. Jinak by jednotlivá rozhodnutí parlamentu nemohla být považována za závazná pro všechny.

Přímá demokracie je založena na přímé, nezprostředkované a trvalé účasti (participaci) občanů. V systému přímé demokracie se naopak stírá rozdíl mezi vládnoucími a ovládanými, mezi státem jako mocnou institucí a společností jako souborem jejích občanů. V dřívějších dobách (např. starověké Athény) byla přímá demokracie realizována prostřednictvím lidových shromáždění, dnes je jejím nejčastějším projevem institut referenda. Obojí je ale většinou chápáno jako doplněk zastupitelské formy demokracie, nikoliv jako její plnohodnotná alternativa (Švýcarsko je v tomto výjimkou). Pořádání referendum pro každou středně významnou akci by se velmi prodražilo, a navíc by došlo k riziku značného zmatku při jejich podávání. Přesto i dnes má referendum své opodstatnění, a kromě celostátních hlasování o klíčových otázkách státu se skutečně uplatňují zejména na místní úrovni (obec, kraj atd.).

V menších uskupeních jako jsou školy, na které míříme tímto textem, je demokracie na nejzákladnější úrovni založena na přáních a zájmech členů komunity školy, kam počítáme v užším slova smyslu pedagogický sbor a žáky a studenty, v širším slova smyslu také zřizovatele školy, rodiče a určitý okruh spolupracovníků školy. V této příručce uvažujeme školní komunity v užším slova smyslu, protože ve svobodných demokratických školách nejsou rodiče zahrnuti do rozhodovacích procesů školy.

Pokud v demokracii převládne určitý názor, stává se závazným s důležitým dodatkem, že je třeba se vyvarovat utlačování menšin (etnických, náboženských atd.) na základě prosté „síly počtu“. Demokratický ideál proto vyžaduje i princip politického pluralismu ve společnosti, který zaručuje, že ve společnosti zazní i menšinové hlasy. Z tohoto důvodu vnímáme, že většinové hlasování nemusí být tím nejvhodnějším, a proto v dnešní době svobodné demokratické školy často preferují sociokratický způsob rozhodování, protože dokáže efektivně zapojit všechny členy komunity, bere v úvahu hlas a názor každé skupiny či jednotlivce.

3.2 Hlasování a rozhodování

Způsob demokratického rozhodování může být různý instituci od instituce po celém světě. Některé instituce preferují přímou demokracii a jiné nepřímou, rozhodují se většinově anebo jiným způsobem. Tak jak svět není černobílý, tak i v rozhodování se setkáváme s různými formami a kombinacemi způsobů, kde se například použije způsob a postup předkládání a

diskutování návrhu ze sociokracie, ale na konci se hlasuje většinově. Takto je potřeba přistupovat k následně prezentovaným tématům a způsobu rozhodování. Důležité je, aby se dané společenství dohodlo, jak se bude rozhodovat.

Většinové hlasování je způsob rozhodování, ve kterém je rozhodnutí přijato na základě podpory většiny účastníků nebo členů skupiny. Každý účastník má obvykle jedno hlasovací právo a hlasuje pro jednu z možností. Možnosti jsou pak vyhodnoceny na základě počtu hlasů, a ta možnost, která získá nejvíce hlasů, je přijata jako výsledné rozhodnutí. Pro většinové hlasování si musí dané společenství stanovit, co znamená většina. Někde to může nadpoloviční většina, v jiných případech se může komunita shodnout, že většina znamená třeba 2/3 hlasů všech přítomných. Může se to odvíjet například od závažnosti rozhodovaného tématu. Pro některé témata zůstává nadpoloviční většina a pro jiná zásadní témata se musí shodnout například zmíněných 2/3 hlasů, aby byl návrh přijat.

Rozhodování konsensem (rozhodování spontánním souhlasem, společným srozuměním) - tento přístup se snaží dosáhnout rozhodnutí, které je přijatelné pro všechny členy skupiny. Místo hlasování většiny se skupina snaží najít řešení, které nejlépe reflektuje potřeby a zájmy všech zúčastněných stran a dosáhnout tak společné shody, která pak již nepotřebuje být ověřována hlasováním. Pro dosažení konsensu mohou být použity různé techniky, jako je otevřená diskuze, vyjednávání, doptávání. To může vyžadovat další úsilí a komunikaci, ale zajišťuje, že každý je zahrnut do procesu a má možnost vyjádřit své obavy nebo nesouhlas s rozhodnutím. Je možnou používat tzv. semaforey, papírové jehlany, které je možné otáčet a jednoduše signalizovat pomocí zelené, oranžové a červené, jak jste s řešením v pohodě. Cílem je dosáhnout shody bez výrazného odporu nebo nesouhlasu, v ideálu chce dosáhnout plného ztotožnění všech s přijímaným návrhem.

Rozhodování konsentem (rozhodování svolením) neboli sociokratické rozhodování – s konsensem má společné to, že je cílem dosáhnout shody bez výrazného odporu nebo nesouhlasu, rozdíl je pouze v tom, že konsent vyžaduje aktivní souhlas všech zúčastněných ve smyslu svolení každého jednotlivce ve skupině s navrhovaným řešením. Jednotlivec má právo říci, že je proti, ale dokáže s rozhodnutím žít, dává mu svolení. Podstatné je, aby neměl zásadní výtky, které by znemožnily vzájemnou spolupráci a naplňování společných cílů. Celou diskusi o návrhu rámuje otázkou, kdo je proti a nikoliv kdo je pro. Tento způsob hlasování je aktuálně v Evropě asi nejrozšířenější formou hlasování ve svobodných demokratických školách, a proto je více rozepsáno v následující kapitole.

Rozhodování konsentem neboli sociokratické více zohledňuje potřeby všech a umožňuje vést efektivní dialog o návrhu, který společně vytvářejí všichni účastníci společně. Například pravidla odhlasovaná sociokraticky se stávají smysluplnější všem, protože všichni účastníci rozhodování dobře chápou důvody, proč byla přijata, a jsou si vědomi, že už nebyli schopni přijít s lepším návrhem. Pravidla odhlasovaná většinově může mít přehlasovaná menšina tendenci porušovat nebo je bude dodržovat z povinnosti.

Pro uvědomění si, jak jednotlivé způsoby hlasování mohou vypadat a hlavně, jak se v něm mohou cítit jednotliví účastníci, kteří jsou buď na straně většiny anebo menšiny, pomůže cvičení na kartě 4 - *Způsoby rozhodování Auto-, Demo-, Sociokracie*. Kde si žáci s učiteli mohou projít stejný scénář, ale zažít si ho z různých úhlů pohledu. Autokracie nepatří mezi demokratické způsoby rozhodování, ale zařadili jsme ji do cvičení pro uvědomění si, jak může vypadat situace, když i většina se musí podřídit jednotlivci, který má moc a jiný názor.

3.3 Sociokracie

Sociokracie jako taková není pouze o hlasování a rozhodování. Na sociokracii lze pohlížet jako na systém správy a rozhodování, který klade důraz na distribuci moci a odpovědnosti mezi členy organizace s cílem podporovat efektivní komunikaci, spolupráci a inovaci. Tento koncept vychází z principů sociálního systému a demokratického řízení a má za cíl vytvořit prostředí, ve kterém jsou všechny hlasy vyslechnuty a respektovány, a rozhodnutí jsou přijímána ve prospěch celé organizace.

Pojem **sociokracie**⁴ vyvinul Gerard Edenburg, který tento koncept formuloval v 80. letech 20. století. Rámec je vhodný pro organizace, které se chtějí samy řídit na základě hodnot rovnosti. V některých ohledech také zpochybňuje demokracii, jak ji známe. Při sociokratickém rozhodování je třeba dosáhnout úplného konsentu (svolení nebo souhlasu). Toho je dosaženo, když se nikdo ze zúčastněných nevyjádří silně proti přijetí rozhodnutí. Konsent se v teorii sociokratického hlasování liší od konsensu (shody) tím, že konsensus vyžaduje souhlas všech hlasujících, zatímco konsent vyžaduje, aby nikdo nebyl zásadně proti. To umožňuje přijetí rozhodnutí i ve chvíli, kdy někdo z účastníků rozhodování není zcela v souladu s návrhem, nicméně není už schopen přijít s lepším řešením ani nemá zásadní výhradu vůči jeho přijetí. Zatímco ve většinovém hlasování je obvykle cílem předkladatele přesvědčit většinu o správnosti návrhu, v sociokratickém hlasování je cílem předkladatele, aby byl návrh přijatelný pro všechny, kterých se dotkne, a všichni s ním dokázali žít. Ten, pro koho je návrh nepřijatelný, vysvětlí svůj nesouhlas. Na základě zásadního nesouhlasu může být návrh předkladatelem stažen, nebo ve vzájemné diskusi upraven do přijatelné podoby. Zásadní nesouhlas ale neznamená „právo veta“ a ten, pro něhož je předložený návrh nepřijatelný, se aktivně podílí na hledání lepšího/jiného řešení. Na konkrétní ukázkou sociokratického hlasování je zaměřena karta č. 3 *Způsob rozhodování – sociokracie*.

Hlasování probíhá následovně:

- Předložení námětu od předkladatele s vysvětlením, co ho vede k tomu, že o tomto návrhu dává hlasovat
- Moderátor se ptá jestli potřebuje někdo dovysvětlit a nebo všichni pochopili daný návrh. Pokud je potřeba předkladatel dovysvětlí.
- Moderátor se ptá, jestli k danému návrhu chce někdo něco říci.
- Probíhá diskuse a vyjasňují se názory k danému návrhu, popřípadě se návrh upravuje podle diskuse.
- Diskusi je možno ukončit v momentě, když již nikdo z přítomných nemá potřebu se dále k danému návrhu více vyjadřovat, účastníci jsou ve vzájemné shodě, nikdo nemá další připomínky k aktuálnímu návrhu
- Moderátor zopakuje daný návrh, aby všichni věděli, o čem se hlasuje.
- Moderátor zahájí hlasování větou: “Je někdo proti tomuto návrhu?”
- Zúčastnění mají tři možnosti
 - Nezvednu-li ani jednu ruku, s návrhem bez výhrad souhlasím.
 - Jednu ruku zvednu, když je ve mně nějaký odpor a navrhované řešení nepovažuji za ideální, ale nemám už žádný návrh na zlepšení nebo jasnější formulaci. Zároveň chápu důvody předložení návrhu a dokážu s ním žít. Zvednutím jenom jedné ruky, ale dávám také svůj souhlas (konsent) a stávám se spoluodpovědným za odhlasování návrhu.

⁴ <https://www.sociocracyforall.org/sociocracy/>

- Když zvednu obě ruce, hlasovaný návrh je pro mě nepřijatelný a nedokážu s ním žít, protože jde zásadně proti mým potřebám. S využitím práva zvednout obě ruce přichází i zodpovědnost a očekává se od účastníka aktivní spolupráce na nalezení řešení, které bude přijatelné jak pro účastníka, tak pro navrhovatele.

Během diskuse se může návrh trochu změnit a nebo může vzniknout úplně jiný návrh, který řeší danou problematiku. Nový nebo upravený návrh, kterému mohou dát všichni svůj souhlas (konsent), se tedy vytváří společně v kruhu. Je úkolem všech na kruhu mluvit srozumitelně, s respektem ke všem přítomným a být trpělivý ve chvíli, kdy je potřeba objasnění něčeho, co nebylo pochopeno. Někdy se používá tzv. mluvící předmět, který putuje mezi lidmi, kteří se hlásí o slovo a chtějí přispět k návrhu, nebo je vložena důvěra v lidi, kteří se hlásí a vyčkají, až jim bude dán prostor. Důležité je, a to je opět zodpovědností všech (a především moderátora kruhu), aby celý proces probíhal bez tlaku, který v určitých situacích může přijít, když rozhodování trvá dlouho a v dané chvíli se ještě nedaří dojít ke konsentu. Tento proces může někdy trvat dlouhou dobu. Složitá rozhodnutí se často odkládají do dalšího setkání s tím, že do té doby se např. vytvoří menší tým zájemců o danou problematiku. Tento tým má pak za úkol návrh upravit a přednést ho na dalším Shromáždění školy. K tomu, aby mohl návrh projít je od účastníků potřeba vzájemného respektu, naslouchání, porozumění, pochopení a od každého jednotlivce také vědomí si vlastní odpovědnosti za své bytí v rámci celé komunity i za komunitu jako takovou. Touto metodou se všichni přítomní členové učí respektu k ostatním, trpělivosti při dlouhém projednávání, nenásilné komunikaci, kompetenci se jasně vyjádřit, ale také zodpovědnosti za rozhodnutí své a rozhodnutí celého společenství, a posilují tak vědomí své participace a moci⁵. Některé instituce mají záložní pravidlo, že pokud nedokážou najít shodu pomocí sociokratického rozhodování, rozhodnou většinově. Praxe však ukazuje, že toto záložní pravidlo není třeba.

Sociokracie není jen o rozhodování, je to systém nehierarchického řízení. Sociokracie se používá v mnoha oblastech po celém světě, i když nejrozšířenější je v Evropě a Americe. Nejvíce je rozšířena v neziskových organizacích, ale v posledních letech je více využívána i ve firmách a školách⁶. Sociokracie je tedy participativní a inkluzivní přístup k rozhodování, na rozdíl od hlasování vítězství-prohra a většiny forem konsensu. Její principy nacházejí podobnost a shodu s permakulturou, kooperativními principy i agilními metodami přístupu k zákazníkovi a řízení projektu. Řada organizací, zejména demokratických škol, kombinuje sociokracii s dalšími nástroji jako je například nenásilná komunikace, které integrují empatickou komunikaci do kontextu rozhodování, a v poslední době i s holakracií⁷ v rámci fungování a vedení školy.

Pro část rozhodování se v sociokracii používají kruhy nebo týmy, jejichž funkce je popsána v kapitole Demokratické instituty ve školách.

⁵ Více informací v dalším výstupu grantu Průvodce učitele svobodné demokratické školy

⁶ Frederic Laloux, **Budoucnost organizací**, PeopleComm, 2016.

⁷ <https://www.holacracy.org/>

4 Na čem demokracie stojí a proč ji stavět ve školách

Ujasněte si, jaký svět bychom chtěli, a začněte tak žít. - Marshall Rosenberg

V dnešním rychle se měnícím světě má vzdělání daleko větší význam než pouze v rovině přenosu znalostí a informací. Je také nepostradatelné pro předávání hodnot a kompetencí, na základě, kterých budou žáci aktivně participovat ve společnosti založené na demokratických principech. Podpora demokratických hodnot ve školách pak není pouze teoretickým konceptem, ale praktickým přístupem k vytvoření prostředí, které vzdělává a zmocňuje své aktéry v tom se aktivně zapojit do dění.

Cílená podpora demokratické kultury není pouze teoretickou vizí, ale transformační silou, která žákům a studentům umožňuje získat základní životní dovednosti: od participativních rozhodovacích procesů po kultivaci kritického myšlení, empatického naslouchání a respektu až k osobní odpovědnosti.

Naším východiskem pro výchovu k demokracii ve školách je pojmání demokracie v osobní rovině, která se promítne do roviny celospolečenské, jako postoje k životu: přijetí odpovědnosti za sebe, za druhé i za společné dobro. Slovy filosofa Erazima Koháha (1997: 9)⁸: *“My sami si vládneme, my sami neseme odpovědnost.”* Proto je nedílnou součástí výchovy k demokracii ve školách také hodnotové vzdělávání a aktivní vytváření fyzického a psychického prostředí školy, ve kterém jsou naplňovány základní lidské potřeby, jakými jsou přijetí, bezpečí, důvěra, autonomie a vztahovost. Ve světle těchto naplněných potřeb okolní svět ztrácí svou černobílost a získává barevnost, ve které hodnoty jako spravedlnost, rovnocennost, tolerance mohou mít zcela jiné projevy a vyústění než v černobílé verzi. A můžou být klíčem k úspěchu při aplikaci konkrétních demokratických nástrojů.

4.1 Hodnoty a principy

Demokratické hodnoty ve školním prostředí zahrnují celou řadu základních principů: rovnost, toleranci, svobodu, účast (participaci), respekt a zodpovědnost. Podívejme se na význam těchto hodnot v soudobém vzdělávání.

Rovnost/rovnocennost

Princip rovnosti je základním kamenem demokratického vzdělávání v 21. století. Znamená, že všichni žáci a studenti mají právo na rovný přístup ke kvalitnímu vzdělání bez ohledu na jejich původ, sociální postavení, rasu, pohlaví nebo zdravotní stav (Banks, 2008)⁹. Tato hodnota zdůrazňuje důležitost zajištění, aby všichni žáci a studenti měli stejné příležitosti k rozvoji svého potenciálu. Vytváří prostředí, kde žáci a studenti rozumí důležitosti spravedlnosti a nediskriminace. Princip rovnosti v sobě nese hodnotu lidské důstojnosti a lidských práv, v nichž jsou si všichni lidé z hlediska hodnoty a důstojnosti rovni a mají stejná základní práva.

V pohledu dovnitř školy se může rovnocennost uplatnit například ve formě hlasování, kdy žáci a studenti mají stejný hlas jako dospělí hlasující. Rovněž v diskusích a aktivitách mají rovný

⁸ Kohák, E. (1997) Průvodce po demokracii. Slon.

⁹ Banks, J. A. (2008). Diversity and citizenship education: Global perspectives. Jossey-Bass.

přístup ke slovu. Pozor, žáci však nemůžou čistě svou početní převahou přehlasovat vyučujícího, pokud se rozhoduje sociokraticky a s respektem k potřebám ostatních.

K tomu, jaké to je, být vyčleněn z rozhodování nebo přehlasován se váže aktivita karty č. 5 Vyčleňování menšiny při rozhodování. V této aktivitě si žáci vyzkouší na vlastní kůži různé role a mohou si uvědomit, jaké to je nemít stejnou příležitost rozhodovat nebo naopak jaké to je být v roli toho, kdo rozhoduje za ostatní. Tato karta se dále váže také k principu participace.

Je důležité si uvědomit, že princip rovnosti neexistuje nezávisle na ostatních principech a hodnotách. Je například úzce propojen s tolerancí a přijetím odlišnosti, s hodnotou respektu a schopností kritického myšlení.

Tolerance, respekt a přijetí

Podpora demokratických hodnot pomáhá žákům a studentům ocenit různorodost a rozvíjet toleranci a respekt vůči různým kulturám, pohledům a názorům. (Banks, 2008) A z druhé strany prostředí, ve kterém je každý žák vítán, respektován a přijímán vytváří pevnou půdu pro pokládání základních kamenů demokratických hodnot. V bezpečném prostředí se otevírá pole pro přijetí sebe a odlišných přesvědčení, názorů a chování, čemuž také pomáhá rozvíjení empatie. Neméně důležitá je také tolerance k nejednoznačnému spojená s nejistotou a hlavně vědomím, že má vlastní interpretace situace nebo děje je pouze má vlastní.

Tolerancí rozumíme jako koexistenci odlišného vedle sebe, respektem pak pozitivní přijetí a ocenění odlišnosti, kdy rozdílné potřeby, priority a úhly pohledu vnímáme jako obohacení celku.

Respekt je úzce propojen také se svobodou a odpovědností, protože se projevuje také respektováním vlastních hranic i hranic ostatních.

Jednou z aktivit, kde se žáci a studenti potkají s různými názory je aktivita karty č. 6 *Názorová přímka*, v níž vedle vyjádření vlastních postoje nebo názoru žáci pozorují a vnímají postoje druhých.

Svoboda a zodpovědnost

Svoboda ve školním kontextu znamená poskytování žákům a studentům prostoru k vyjádření svých myšlenek, sdílení svých nápadů a konstruktivního dialogu. Tento princip rozvíjí individualitu, kreativitu a kritické myšlení. Když si žáci a studenti uvědomují hodnotu svobody, učí se že jsou svobodnými jednotlivci, kteří mají právo na svobodný přístup k informacím a na samostatné rozhodování. (Banks, 2008) Jsou povzbuzováni, aby se stávali aktivními účastníky svého vlastního učení, pokud mají možnost volit si, co a jak se chtějí učit. Vzdělávání, které pamatuje na hodnotu svobody zároveň posiluje myšlenku zodpovědnosti. Žáci chtě nechtě budou konfrontováni se svobodou a právy druhých. Pokud je v nich posilována hodnota vlastní svobody, učí se zároveň také respektovat svobodu druhých a s možností samostatného rozhodování ruku v ruce přichází objevování vlastní zodpovědnosti. Osobní zodpovědnost se vytváří tehdy, když se může člověk svobodně rozhodovat, konat a nést následky svých rozhodnutí a činů. Proto je důležité, aby děti ve škole mohly také chybovat a učit se z toho.

Účast/Participace a Spolupráce

Demokratické vzdělávání klade velký důraz na aktivní účast a spolupráci. To znamená, že studenti nejsou pasivními příjemci informací, ale aktivně se účastní diskuzí, spolupracují na projektech a podílejí se na rozhodování ve třídě. Tato hodnota připravuje studenty na budoucí

angažovanost ve společnosti a na schopnost konstruktivního dialogu (Dewey, 1916). Pokud mají žáci možnost účastnit se rozhodovacích procesů, například prostřednictvím studentských rad a třídních schůzí, je tím zajišťováno, že jejich názory a návrhy jsou brány v úvahu při utváření školních politik a aktivit. Účast na této úrovni učí studenty důležitosti občanského zapojení a zodpovědnosti.

Základní pilíře demokracie - svobodu spojenou s odpovědností, rovnost a účast na životě třídy si mohou žáci více vyzkoušet a zažít v oranžové sadě karet č. 5 až 11. Konkrétně aktivity z karty č. 7 *Desatero hodnot naší třídy* a z karty č. 8 *Ideální třída* mohou vést k tomu, že si žáci společně vytvoří záměr, jak chtějí, aby jejich třída ideálně fungovala a vypadala. Pomocí aktivit z karet č. 9 a 10 *Role ve třídě* a *Burza rolí* si mohou svobodně zvolit roli, ujasnit si, kdo je za co odpovědný a jak oni sami mohou přispívat ke směřování ke ideálnímu stavu. Díky aktivitě karty č. 11 *Rozhodování o společných financích*, obzvláště pokud reálně nějaké jsou k dispozici (nebo díky rozdělení rolí k dispozici budou) mohou žáci společně dojít k tomu, jak s penězi naložit, aby se přiblížili ke společně vytvořené vizi třídy.

4.2 Podpora participace

Mnohdy není nutné a ani nelze podnikat velké kroky směrem k participaci žáků. Každá škola a každý učitel se nachází v jiném výchozím bodě. Některé školy participují žáky na mnoha úrovních chodu školy a výuky, jiné školy mají zavedenou žákovskou radu či školní parlament, některé participují žáky na úrovni třídních záležitostí, zatímco jiné školy možná své studenty prozatím k diskusi nevyzývají. Ne každá škola by chtěla dojít ke studentské samosprávě, a ne každý učitel si může dovolit sdílet s žáky svou odpovědnost plánování a realizace výuky. Do každé školy však můžeme začít implementovat části demokratických procesů a poskytovat žákům možnost nabývat nezaměnitelné zkušenosti být slyšen, respektován a přebírat zodpovědnost za sebe samého a svůj život.

Vzhledem k tomu, že participace studentů může být složitá, je dobré se pečlivě zamyslet nad tím, jak s tím ve škole pracujeme. Učitel během dne dělá mnoho rozhodnutí a může se zdát zdrcující, když do toho musí neustále zapojovat všechny studenty. Právě proto je vhodné zaujmout stanovisko ke své praxi, zhodnotit kulturu školy pro participaci a vytvořit plán. Jako učitelé máme dobré příležitosti zjistit, co je pro naše studenty nejdůležitější, a to jak v našich předmětech, tak v životě školy obecně. Zapojit žáky a studenty aktivně do dění ve škole bude dlouhodobý proces, často se můžeme setkat s tím, že v tom zpočátku žáci nevidí smysl, že je to další práce, kterou by měli dělat a nechťejí. Zde je důležité zamyslet se nad tím, jak studenti dokážou sami rozeznávat k čemu přispěli a co jim to přináší. A tím se dostáváme k diskusi o tom, co znamená participace v praxi. A budeme čelit mnoha nástrahám, ne vždy dopadne výsledek podle představ žáků, ani podle našich představ o to důležitější je aby si žáci z co možná nejvíce situací ve škole odnášeli pocit, že byli vyslyšeni.

O čem by měli mít studenti možnost rozhodovat? Kde by měli mít vliv? Kdy by se měli skutečně zúčastnit a jak je k tomu přimějeme? Existuje mnoho aspektů účasti studentů, které je potřeba reflektovat a zaujmout k nim postoj. Otázkou není, zda by se studenti měli nebo neměli účastnit, ale jak by k tomu mělo dojít a jak zajistíme, aby účast studentů byla vnímána jako skutečná.

Justina Danišová ve své knize Svobodná hra¹⁰ popisuje, že jakkoli malý prostor, ve kterém děti mohou být svými pány je dobrý prostor. Můžete svěřit dětem část zahrady, kterou budou moc užívat dle svých zájmů, ve které si budou moci nastavit nějaká svá pravidla, budovat si stavby a budou mít možnost o tomto kousku země rozhodovat. Můžete určit jeden roh ve třídě, který si budou moci vyzdobit, dle svého. Cokoli jakkoli malého dětem svobodně svěříme, aby to mohli spravovat, jim otevře možnost seberealizace velkých rozměrů. A bude to pro ně prostor nekonečného učení se, zkuste je jen chvíli sledovat, když se zcela ponoří do her a aktivit, které si právě samy vymyslely. Často nás to samotné překvapí, jak úžasné projekty a počiny vzniknou, když je dětem ponechána volná ruka. Je to nekonečná studnice ohromujících nápadů, myšlenek a kreativity.

Je důležité, aby děti měly prostor ve, kterém si, samozřejmě s jistými pravidly, opravdu mohou “vládnout” a přetvářet si jej k obrazu svému. Pokud bychom například chtěli vyčlenit pro děti část zahrady, je důležité respektovat jejich pravidla. Například ji nebudou před odchodem uklízet, budou tam moci pustit ostatní děti a dospělé, dle svého uvážení apod. Nabízíme tím dětem vymezený prostor pro jejich svobodnou a ničím nerušenou hru. Z praxe vidíme, že pokud dětem začne do jejich prostoru někdo zasahovat, a z vnějšku přidávat pravidla či podmínky, děti postupem času o tento svůj prostor ztratí zájem úplně. Svěříme – li dětem například výzdobu třídy, musíme přijmout fakt, že vůbec nemusí naplňovat naše představy. Avšak každá malá věc, o které mohou žáci svobodně a plně rozhodnout, je velkým přínosem pro rozvoj jejich vlastní participace a iniciativy.

¹⁰ Danišová, J. (2020) Svobodná hra: jak nechat vyrůst odolné a samostatné děti. Smart Press.

5 Demokracie ve škole

“Vaše přítomnost je tím nejcennějším darem, který můžete dát jiné lidské bytosti.” - Marshall Rosenberg

Není pochyb o tom, že vztahy hrají zásadní roli při utváření dětského charakteru. Nejde jen o vztah učitele a žáka, ale i o vztahy mezi dětmi navzájem. Jaká forma vztahů mezi učiteli a žáky pomáhá aktivní účasti na procesu učení a převzetí odpovědnosti dětí? Jaké jsou důsledky sdílené moci pro vztahy? Jak vytvořit podpůrné a respektující prostředí pro vzájemné učení a rozvoj přátelství? Co je důležité pro žití demokratických principů ve školách? V následující kapitole přinášíme odpovědi na tyto otázky.

5.1 Bezpečné prostředí a respekt

Zajištění bezpečného prostředí ve školách je jedním z klíčových úkolů pedagogických pracovníků škol. Bezpečí jako jedna ze základních lidských potřeb je zcela klíčová v procesu vzdělávání. Jak uvádějí ve své knize Nováčková a Nevolová¹¹, k uspokojování potřeby bezpečí patří pocit, že věci se dějí předvídatelným způsobem, že platí určitý řád, pravidelnost, struktura, pořádek. Toto se ve školách zajišťuje tím, že jsou děti informovány o pravidlech, která ve škole jsou. Zároveň je velmi důležité, aby děti byly zapojovány do tvorby pravidel. Naopak chaos, nedostatečně pevné hranice, které jednou platí a podruhé ne, nahodilost v tom, jestli na nich dospělí trvají nebo ne – to všechno může u dětí vyvolávat nejistotu, která může vést k úzkosti.

Nováčková a Nevolová (2020) dále uvádějí, že první podmínkou k tomu, abychom byli schopni se učit, je bezpečné klima. V tomto hraje velkou roli kvalita učitele, na kterém závisí, zda klima ve třídě bude bezpečnější pro více dětí než jen pro ty nadanější. Druhou podmínkou pro rozvoj naší schopnosti se učit je potřeba vidět smysl toho, co máme dělat. Aby bylo možno přinutit děti dělat i to, co jim smysl nedává, používají se ve škole zcela legitimně nástroje vnější motivace – tresty a odměny. Základní formou vnější motivace ve škole je známkování. Hodnocení v tradiční škole probíhá zcela veřejně, děti se od učitelů dozvídají, jak kdo „vyhověl“ jednotným požadavkům. Úspěšnější děti bývají často dávány za vzor méně úspěšným. Proto je veřejné srovnávání jedním z nejzávažnějších zdrojů pocitů ohrožení ve škole – ohrožení vlastní hodnoty.

V knize dále Nováčková s Nevolovou popisují dva základní nástroje pro vytváření bezpečného prostředí, které je možné používat v jakémkoliv dlouhodobě fungující skupině dětí včetně té školní. Jsou to: metoda komunitního kruhu a vytváření pravidel společně s dětmi. Čímž se dostáváme zpět k sociokracii jako způsobu řízení a rozhodování, protože se zdá, že to může být velice vhodný nástroj i k zabezpečení bezpečného a participativního prostředí.

V posledních letech se do popředí dostávají také myšlenky Dr. Gabora Matého, který upozorňuje na to, jak nás během života formují nejrůznější traumata¹². Školní prostředí je pro

¹¹ Respektovat a být respektován, Dobromila Nevolová a Jana Nováčková, PeopleComm, 2020

¹² *Trauma je neviditelná síla, která utváří náš život. Formuje způsob, jakým žijeme, způsob, jakým milujeme a způsob, jakým dáváme světu smysl. Je to kořen našich nejhlubších ran. Dr. Maté nám dává novou vizi: společnost informovanou o traumatech, ve které se rodiče, učitelé, lékaři, tvůrci*

mnoho lidí zdrojem traumat až do dospělosti, proto vytvoření bezpečného prostředí je naprostý základ pro fungování ve škole i vztahu k ní po jejím absolvování.

5.2 Komunitní kruh

Komunitní kruh je forma komunikačního nástroje používaného v různých prostředích včetně škol, pracovišť, komunitních a terapeutických skupin. Cílem komunitního kruhu je vytvořit prostředí, ve kterém mohou účastníci otevřeně sdílet své pocity, názory, zkušenosti a perspektivy, a to s respektem, empatií a porozuměním. Navíc mají komunitní kruhy pomoci při vytváření soudržnosti skupiny a také přispívat k osobnostnímu rozvoji. V prostředí škol se v nich děti učí sociálními a komunikačními dovednostem jako naslouchání, formulace vlastního názoru, respektu k názoru druhých, vystupování před ostatními, trpělivosti atd.

Fungování komunitního kruhu obvykle zahrnuje několik klíčových kroků:

- **Kruhová formace:** Účastníci sedí v kruhu, což symbolizuje rovnost a společenství. Toto uspořádání pomáhá vytvořit atmosféru otevřenosti a vzájemného respektu.
- **Zahájení a pravidla:** Vedoucí kruhu uvítá účastníky a vysvětlí pravidla, jakými jsou respektování mluvčího, aktivní naslouchání a zachování důvěrnosti. Tato pravidla jsou klíčová pro udržení bezpečného a podpůrného prostředí.
- **Check-in:** Účastníci mají možnost sdílet své aktuální pocity, myšlenky nebo zkušenosti s ostatními v kruhu. Tento krok pomáhá vytvořit emocionální spojení a posiluje vztahy v rámci komunity.
- **Hlavní diskuse:** V této fázi se může kruh zaměřit na konkrétní téma, otázku nebo situaci. Účastníci mají možnost postupně mluvit a sdílet své názory a zkušenosti, přičemž ostatní účastníci naslouchají s empatií a bez odsuzování.
- **Check-out:** Na závěr kruhu mohou účastníci opět sdílet své pocity nebo reakce na probíhající diskusi. Tento krok pomáhá uzavřít diskusi a zajišťuje, že účastníci opouštějí kruh s pocitem uzavření a podpory.

V komunitních kruzích fungují čtyři základní pravidla:

- **Právo mluvit:** Po kruhu koluje nějaký předmět (kaštan, kamínek, hračka) a ten, kdo ho má v ruce, tak mluví. Platí to pro děti i pro dospělé (pokud chce někdo usměrnit např. vulgární vyjádření nebo výsměch, tak si musí nejprve vyžádat kolující předmět). V případě uvědomělé skupiny se dá předmět vynechat a používat hlášení nebo jiný způsob signalizace, že chci mluvit a počkat, až na mě přijde řada.
- **Právo zdržet se:** Kdo nechce, nemusí mluvit, pouze předá kolující předmět dál. Je v pořádku účastnit se kruhů opakovaně, a přitom se nezapojit promluvou. Důvodem je právě zajištění bezpečí a také učení se odolávat tlaku skupiny. Zkušenosti jsou takové, že některé děti potřebují nejdříve zažít bezpečí, aby se otevřely, a to může trvat i několik kruhů. Navíc ten, kdo nemluví, se zapojuje jiným neverbálním způsobem. Jeho přítomnost třeba může být důležitá, protože slyší, o čem se mluví, nebo dokáže být velmi empatický.

politik a právní pracovníci nezajímají o nápravu chování, stanovení diagnóz, potlačování symptomů a posuzování, ale snaží se místo toho porozumět zdrojům z nichž v zraněné lidské duši pramení znepokojivé chování a nemoci. Dále Dr. Maté ve filmu Moudrost Traumaty (thewisdomoftrauma.com/cz/) mluví o tom jestli naše nejhlubší bolesti mohou být i branou k uzdravení.

- **Vzájemná úcta a respekt:** Bez hodnocení se staví názor vedle názoru, nevysmíváme se, nekritizujeme ani nezpochybňujeme, co kdo řekl, což také velmi přispívá k pocitu bezpečí v daném kolektivu, protože každý člověk může mít jiný názor a stejnou situaci mohou vidět a popsat dva lidé různě.
- **Diskrétnost:** Co bylo řečeno v komunitním kruhu, tak v kruhu zůstává a nevynáší se ven. Může se mluvit pouze obecně o tématech, která se na kruhu probírala. Nebo se musí domluvit na kruhu, jaká pravidla platí, a v tomto případě s nimi musí souhlasit všichni, protože toto pravidlo je jedno ze zásadních pro zajištění bezpečného prostoru.

Komunitní kruhy mohou být velmi účinným nástrojem pro budování důvěry, empatie a solidarity v různých komunitách. Kruh může být svolán s danou otázkou či na dané téma (například přijímací zkoušky a jak na ně, strach, bezpečné prostředí ve škole, technologie apod.) anebo může být obecný s cílem sdílet a mít bezpečný prostor otevřít jakékoliv téma, které právě někdo řeší. Kruhy jsou často používány k začátku nebo konci dne či nějaké delší ucelené aktivity jako například diskuse o obtížných nebo důležitých otázkách. Kruhy podporují dialog, participaci, řešení konfliktů, sociální a emocionální učení a celkově posilují komunikační dovednosti. Kruhy mohou být také použity k oslavě dokončeného projektu, ke společné zpětné vazbě či společnému vyjádření vděčnosti. Kruhy mohou být také omezeny pohlavím nebo věkem (mužské a ženské kruhy, či jen pro dospívající žáky). Hlavním cílem kruhů je posílení vztahů a vytváření prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci a porozumění mezi žáky a pedagogy.

5.3 Vytváření pravidel společně s dětmi

Pravidla hrají v našich životech důležitou roli, mají zajistit bezpečí, řád, stabilitu a umožňují předvídat dění kolem nás. Jejich nedodržování může komplikovat náš život a naše vztahy. Základním předpokladem převzetí odpovědnosti členů společenství za dodržování pravidel je participace na jejich vytváření společně s těmi, koho se týkají. Pokud děti mají možnost aktivní účasti na tvorbě pravidel, tak to posiluje jejich pocit moci nad svým učením a sounáležitosti ke školnímu prostředí. Z toho důvodu se o toto prostředí více starají a dohlíží na něj. Toto vnímáme jak zásadní krok k tomu, aby děti převzaly zodpovědnost, nebo se alespoň podílely na tvorbě bezpečného prostředí. Dohlížení na bezpečné prostředí pak není jen v rukou učitele, ale i v jejich vlastních.

Věříme, že když se dětem dá plná důvěra a jsou přizvány k participaci na tvorbě pravidel, tak rozhodují velice zodpovědně a následně i přejímají zodpovědnost za jejich dodržování a také za hlídání dodržování pravidel. Často jsme překvapeni, že se děti dívají na daný návrh jiným úhlem pohledu a přinášejí pohledy, které nás dospělé vůbec nenapadnou a tím obohacují celou diskusi. V bezpečném prostředí také přemýšlí dopředu a poukazují na to, jak by aktuální znění pravidla dokázaly obejít a tím umožňují vzniku pravidla, které je jednoznačné a "neprůstřelné".

Domluvená pravidla je dobré zapisovat a mít je k dispozici k rychlému nahlédnutí v případě potřeby. Odsouhlasená pravidla definují, jak se k sobě chováme, jak se chováme k věcem, jak používáme prostory školy (například definují klidové zóny, používání specifických místností, ...). Důležité je říci, že tato pravidla se dají kdykoliv změnit podáním nového návrhu na shromáždění/sněm školy. Přijatá pravidla nesmí být v rozporu se zákony dané země a s porušováním lidských práv. Vytváření společných pravidel může zahrnovat následující kroky:

Otevřená diskuse: Učitelé by měli zahájit otevřenou diskusi s dětmi o tom, proč jsou pravidla důležitá, s jakými pravidly a normami se setkáváme, a jaká by ideálně měla platit ve škole. Tato diskuse by měla zahrnovat vyslechnutí názorů a připomínek dětí a dávat jim možnost sdílet své zkušenosti a představy.

Identifikace hodnot a potřeb: je důležité identifikovat společné hodnoty a potřeby v rámci školní komunity. Stanovit si jaká pravidla a normy jsou pro nás důležitá a proč. To může zahrnovat například potřebu bezpečí, respektu, vzájemnou pomoc, jasnost a další aspekty, které jsou klíčové pro školní prostředí a pro skupinu. Stále platí, že hlavní slovo mají děti, jako ti, kteří školní společenství tvoří. Při tvorbě pravidel je nutné zkoumat a respektovat jejich potřeby, abychom zajistily, že pravidla pro ně budou smysluplná a budou se zasazovat o jejich dodržování.

Formulace pravidel: Samotné formulování pravidel, by mělo reflektovat hodnoty a potřeby. Pravidla by měla být stručná, jasná a srozumitelná všem.

Rozhodování a schválení pravidel: Po formulaci pravidel by měli učitelé a žáci společně hlasovat o jejich přijetí. Tím děti nabývají vědomí, že mají skutečný vliv na své školní prostředí, a že jsou jejich názory a připomínky respektovány. Opět je důležité se předem dohodnout, jakým způsobem budou pravidla schválena, zda hlasováním většinou, či sociokraticky konsentem.

Implementace a dodržování: Jakmile jsou pravidla přijata, je důležité, aby byla jasně komunikována všem členům školní komunity a přijat závazek k jejich dodržování. Učitelé by měli být připraveni poskytnout podporu a vedení při uplatňování pravidel, ale není to jejich povinnost. Tím, že jsou žáci a studenti součástí navrhování a rozhodování o pravidlech, tak na dodržování dohlíží také a nebojí se upozornit na jejich porušování.

Průběžná revize: Pravidla by měla být průběžně přehodnocována a upravována v souladu s potřebami a změnami ve školním prostředí. Důležité je poskytnout prostor pro zpětnou vazbu a reflektování, aby se pravidla neustále zlepšovala a odpovídala potřebám školní komunity. Nevyhovující pravidla by mělo být možné měnit nebo úplně zrušit.

6 Demokratické instituty ve školách

6.1 Školní parlament

V rámci RVP (Rámcového vzdělávacího programu) byl školní parlament definován jako: „prostor pro zapojení žáků do života školy. Podporuje jednak zodpovědnost žáků za vlastní vzdělávání, jednak umožňuje podíl na chodu školy. Zástupci Školního parlamentu se pravidelně setkávají na pracovních schůzkách, na nichž přednášejí návrhy a připomínky svých spolužáků ke vzdělávacímu procesu, školnímu prostředí, vzájemnému soužití. Školní parlament předkládá podněty, otázky a návrhy vedení školy i učitelům. Snaží se vzájemně najít optimální řešení. Školní parlament je prostředkem pro přenos informací mezi všemi třídami, napomáhá spolupráci mezi jednotlivými ročníky. Snaží se o naplňování cílů školy v oblasti osobnostní a sociální výchovy, výchovy demokratického občana.“

Žákovský parlament je v ČR na mnoha školách již zaběhlou institucí a z tohoto důvodu je popsán v mnoha článcích, například na stránkách Centra pro demokratické učení - <https://cedu.cz>, kde je popsána jeho definice, jak ho založit, metodická podpora, ale i typy na aktivity. Dále na portále rvp.cz je seriál článků popisujících celou problematiku školních parlamentů. Z těchto důvodů nebudeme popisovat, jak školní parlamenty fungují, ale zmíníme spíše dopady, kladné stránky a oblasti, ve kterých můžeme vidět prostor pro zlepšení.

V České republice existují žákovské parlamenty již od 90. let. O jejich rozvoj se velmi zasazuje obecně prospěšná společnost Centrum pro demokratické učení (dále jen [CEDU](#)), která vznikla v roce 2013. Zaměřuje se na důslednou podporu pedagogů při práci s odpovědností a na systémovou podporu občanského vzdělávání ve školách. Zakládají ve školách žákovské parlamenty, vzdělávají a podporují učitele, kteří je koordinují.

Podle CEDU nejde v žákovských parlamentech o „politiku“, ale o občanství – o demokratické občanství. Je to spíše snaha o zavedení hodnot a principů demokracie do škol než o samotné žákovské parlamenty. Hlavním cílem je, aby si žáci mohli zažít, jak funguje demokracie, a to zážitkovou formou.

Na výhody a nevýhody a celkovou implementaci školních parlamentů do škol provedla v letech 2016-2017 Česká školní inspekce inspekční činnost, která byla zaměřena na participaci žáků a studentů na fungování a rozvoj základních, středních a vyšších odborných škol¹³. Ze zprávy vyplývá, že ve většině základních i středních škol mají žáci možnost se zapojovat do rozhodování o životě školy. Jejich hlas je však spíše poradní, aktivity jsou převážně řízeny a navrhovány pedagogy, kteří při rozhodování zohledňují názory žáků. Žáci se nejčastěji zapojují do mimoškolních akcí a jejich organizace, podílejí se na záležitostech týkajících se skupin žáků (např. vztahy ve třídě) a na rozhodování o materiálním vybavení a vzhledu školy. Nejčastější formou participace žáků na rozhodování ve škole je v základních i středních školách samospráva na úrovni třídy a neformální, účelově vznikající skupiny.

Zpráva dále zmiňuje silné stránky školních parlamentů mezi které patří:

- Žáci mají možnost participovat na rozvoji a fungování školy ve většině základních škol a většině gymnázií. Do rozhodování jsou zapojeni studenti ve všech vyšších odborných školách.

¹³ Participace žáků a studentů na fungování a rozvoji školy, Tematická zpráva České školní inspekce, [odkaz](#), 2017

- Ve školách, které mají zřízený žákovský parlament, podávají návrhy na projekty parlamentu především žáci, nejedná se tak pouze o iniciativu pedagogických pracovníků. Žáci v parlamentech základních škol jsou pak mírně aktivnější oproti žákům středních škol – častěji přicházejí s nápady na tyto projekty.
- Do činnosti žákovského parlamentu se často zapojují také žáci mimo parlament (předávají podněty i nápady svým zástupcům) – v 82,7 % ZŠ a 75,8 % SŠ.
- Ve většině žákovských parlamentů v základních školách se žáci kromě řešení konkrétních úkolů věnují také zlepšování svých dovedností.
- V téměř všech základních školách je pedagogický pracovník pověřený koordinací žákovského parlamentu.
- V polovině středních škol vedou jednání žákovského parlamentu sami žáci.

Na druhou stranu zpráva také zmiňuje slabé stránky školních parlamentů:

- V intervalu jednou za dva týdny, tak, jak doporučuje CEDU, se schází žákovský parlament jen ve čtvrtině základních a desetině středních škol a ve významném podílu škol délka jednání nedosahuje doporučených 45 minut. Ve čtvrtině základních i středních škol má pak jednání žákovského parlamentu podobu krátkého setkávání během přestávky.
- Přestože ve většině základních i středních škol plní žákovské parlamenty důležitou roli, 15 % ředitelů přiznává, že parlament je zřízen pouze formálně. Četnost setkávání členů žákovských parlamentů však naznačuje, že tento podíl je násobně vyšší.
- Ve středních školách není příliš zavedena jednotná metodická podpora – to se projevuje např. v častější absenci koordinátora žákovského parlamentu (jeho pozice není ustavena v 22,2 % středních škol, což má negativní dopad na míru rozvíjených dovedností žáků; podmínky pro svou práci nemá zajištěny v 44,2 % škol), častějším průběhu zasedání během výuky a nejednotném postupu při volbách do parlamentu (v 45,5 % středních škol).
- Ve středních školách je v žákovském parlamentu kladen menší důraz na rozvoj a trénink občanských dovedností žáků (dovednosti členů žákovského parlamentu nejsou rozvíjeny přibližně ve čtvrtině středních škol a polovina ředitelů tento rozvoj nevnímá mezi hlavními cíli žákovského parlamentu).
- Ačkoliv by měl koordinátor usilovat o postupné předávání odpovědnosti žákům, ve dvou pětinach základních a čtvrtině středních (zejména odborných) škol koordinátor dlouhodobě vede zasedání žákovského parlamentu a odpovědnost členům parlamentu nepředává.

Školní parlament vnímáme jako jeden z možných přínosů pro učení se demokratickým principům pomocí praxe a zážitkovou metodou, která má většinou největší dopad na to, kolik si toho děti opravdu zapamatují. U funkčních parlamentů vznikají skupiny, kde se

- děti cítí bezpečně,
- děti učí přijímat odpovědnost za svou práci, rozdělovat si role ve skupině, udělovat a získávat zpětnou vazbu,
- v dětech posiluje postoj, že proměňovat věci kolem sebe má smysl a že to může zvládnout každý z nás.
- každá takováto příležitost je velice cennou zkušeností, pokud ji chce dítě vyzkoušet a je mu dána důvěra.

6.2 Shromáždění/sněm školy

Některé školy ho mohou nazývat sněm školy nebo také řešící kruh. Toto shromáždění funguje v organizacích či školách, které jsou založeny na principu komunitní samosprávy. V těchto školách je dopředu jasné o čem může shromáždění školy jednat a rozhodovat a co je v kompetenci někoho jiného (např. ředitele školy). Ve většině případů se jedná o aplikaci přímé demokracie a naprosté rovnosti zúčastněných (žák v první třídě má stejný hlas jako učitel). Shromáždění školy může být povinné pro všechny anebo se může na tomto shromáždění ustanovit, že je dobrovolné, ale většinou s důsledkem, že pokud nejsem přítomen, tak akceptuji to, co bylo na shromáždění odsouhlaseno.

Shromáždění školy řídí moderátor (často z řad studentů). Na shromáždění mohou být i další role jako udržovatel klidu, zapisovatel, vyvolavatel (který například monitoruje i pořadí přihlášených).

Pokud chce někdo podat podnět na shromáždění školy, tak jej dopředu napíše (mladším dětem mohou pomoci starší anebo učitelé) mezi projednávané body, které mohou mít formu formuláře na nástěnce či online dokumentu. Doba, do které se sbírají podněty na shromáždění školy je různá, v některých školách musí být tento podnět zapsán alespoň týden dopředu, aby ho měli možnost všichni zaregistrovat a třeba se zamyslet nad daným tématem a v některých školách se témata sbírají i třeba na začátku shromáždění.

Průběh shromáždění může vypadat následovně

- Sepsání témat a podnětů k řešení – můžete přinést nějaké téma pro shromáždění jako příklad do praxe, nebo přímo poskytnout příležitost dětem přinést témata, která vycházejí z jejich skutečných potřeb. Můžete probrat například rozpočet na školní výlet, téma školní oslavy, pravidla bezpečnosti ve třídě, charitativní činnost družiny, ale třeba i téma příští lekce atd.
- Shromáždění – pro shromáždění vyberte vhodné místo, kde se všichni zájemci pohodlně usadí, a kde bude možné nerušeně diskutovat. Doporučujeme usadit se v kruhu, kde na sebe všichni účastníci vidí. Dohodněte se na možnosti stravování, odcházení během shromáždění apod. Stanovte si pravidla hlášení se a vyvolávání. Stanovte si časový limit pro trvání shromáždění. Na začátku shromáždění musí být jasné, jakým způsobem bude shromáždění rozhodovat.
- Rozdělení rolí - role mohou být rozděleny před samotným shromážděním, případně mohou být všechny či některé z rolí rozděleny na začátku shromáždění. Role mohou být voleny pro každé shromáždění zvlášť, nebo jsou voleny na delší časové období.
 - Facilitátor – Osoba vedoucí shromáždění, může začít uvítáním, představením pravidel účasti na projednání témat, hlasování atp. Facilitátor má na starost průběh shromáždění, moderuje diskusi, předčítá návrhy, dává podnět k hlasování, pomáhá zajišťovat bezpečné a respektující prostředí.
 - Zapisovatel/tajemník – Obvykle je užitečné předem určit někoho, kdo bude zapisovat všechna rozhodnutí, úkoly apod. Zápis může být užitečný pro snadnější zapamatování probíraných témat, plnění úkolů a informování nepřítomných členů školní komunity.
 - Další role se mohou objevit na základě potřeb skupiny (jako strážce klidu, osoba, která počítá hlasy atd.)
- Projednávání témat – Průběh projednávání jednoho návrhu může vypadat tak, jak je popsáno v kapitole o Sociokracii. Po přečtení tématu, či návrhu, následuje otevřená diskuse, všech, kteří se chtějí zapojit. Každý, kdo chce mluvit dostane možnost se vyjádřit, reagovat, připomínkovat. Diskuse by měla probíhat v respektující atmosféře,

kde každý dostane prostor. Zejména učitelé se musí kontrolovat z přehnané aktivity. Díky své životní zkušenosti mají většinou argumentační převahu a mohou děti odradit od vyjádření názoru. Úkolem facilitátora je udržovat tuto atmosféru. Je proto vhodné podporovat facilitátora, aby na možné narušení, například v podobě skákání do řeči nebo agresivního chování, upozorňoval spíše on než učitel.

- Rozhodování – samotné rozhodování může mít různé formy. Finální hlasování může být podle domluvy – většinové, sociokratické na základně konsentu, či jiné.
- Shromáždění končí, pokud již nejsou žádné návrhy, nebo pokud uplynul čas určený pro shromáždění anebo pokud někdo podá návrh na ukončení a moderátor to projedná se shromážděním. Frekvence shromáždění je také velice různá. Většinou je daný čas v týdnu, kdy se shromáždění koná, ale v určitých případech mohou být vyhlášena i mimořádná shromáždění (např. pokud je návrh opravdu hodně a nedaří se snížit jejich počet, nebo v případě krizové situace).

Běžné agendy shromáždění školy zahrnují:

- Diskuze o školních pravidlech.
- Plánování a organizace školních událostí a aktivit.
- Diskuse o využití prostor školy a pravidel jejich používání.
- Řešení problémů týkajících se učebního procesu nebo prostředí ve škole.
- Informování o aktuálních událostech a důležitých změnách ve školním životě.
- Projednání finančních otázek a alokace zdrojů.
- Delegování pravomocí na týmy (viz další kapitola).

Tipy:

- Někdy může existovat přípravný tým, který může témata společně s navrhovatelem probrat dopředu a ujistit se, že je téma dobře připraveno.
- V některých školách je možné se připojit na shromáždění online, aby měli všichni zajištěné právo se připojit a mít možnost vyjádřit svůj názor v případě své nepřítomnosti ve škole (např. nemoc). Také jsme se setkali s žáky, kteří byli hodně introvertní a nezvládali svůj pobyt na shromáždění školy, kde může být mnoho lidí. Připojit se online z jiných prostorů školy jim dává možnost v klidu reagovat a zapojovat se, aniž by byli v místnosti s mnoha lidmi.
- Jako mluvící předmět může být použit bezdrátový mikrofon, který slouží zároveň pro nahrávání a přenosu do streamovacího zařízení.
- Nahrávání shromáždění může posloužit později v případě nejasností.

Jedním z důležitých rozdílů mezi žákovským parlamentem a školním shromážděním/sněmem je, že do shromáždění/sněmu se mohou děti zapojovat průběžně, mohou si zvolit, které téma je pro ně samotné důležité, aby do jednání vstoupily a chtěly ho ovlivnit či komunikovat své potřeby. Je zde zachována svoboda, rovnost v možnosti podílet se a také dobrovolnost, pokud si shromáždění/sněm nezvolí pravidlo povinné účasti.

6.3 Kruhy / Týmy

Ve škole, která má zavedeno shromáždění/sněm školy, školní parlament anebo jinou demokratickou strukturu řízení, se od určitého počtu členů nedá vše řídit a rozhodovat se všemi členy dohromady. K tomuto účelu se používají kruhy a týmy, které mohou předpřipravit návrh k hlasování anebo je na ně delegována pravomoc rozhodovat místo shromáždění/sněmu školy či i jednat ve jménu školy navenek. Tyto pravomoci mohou být

omezeny například u finančního týmu do určitého obnosu a nad určitou částku musí mít tým souhlas shromáždění/sněmu školy. Do jakéhokoli týmu se hlásí členové, které buď mají zkušenosti a dokáží přispět, nebo je zajímá toto téma, nebo se chtějí v této oblasti vzdělat a rozvinout své kompetence. Přihlášením do týmu se každý člen zavazuje k práci pro tento tým, že bude přispívat, zúčastňovat schůzek a jednat pro dobro týmu a organizace.

Týmy jako takové jsou navenek autonomní sebeřídící uskupení, které když neví, nebo stojí před těžkým rozhodnutím, tak se vždy mohou obrátit na shromáždění/sněm školy pro radu a pomoc. Týmy mají ve své pravomoci si určovat svoji strukturu a také si volí, jak často je potřeba se scházet. Každý tým má svého garanta, který je kontaktní osobou týmu a je zodpovědný za předávání informací na shromáždění/sněm školy.

Jednotlivé týmy mohou být permanentní a jen se v nich mění členové anebo mohou být jednorázové, založené pro jednu akci (lyžařský výlet, vyjížďka na koni, organizace letní slavnosti pro rodiče, návštěva jiné školy, ...) a po realizaci akce se tým rozpustí.

Řízení a rozhodování v týmu se často nese ve stejném duchu jako bylo popsáno u Sociokracie a Shromáždění/sněmu školy. Důležitá je transparentnost a otevřenost v rámci celého procesu rozhodování.

Pravidelné sbírání zpětné vazby je součástí práce týmu a celé organizace a jejím prostředím umožňuje organizaci reagovat na změny a vytvářet prostředí otevřené inovacím a růstu. Každý "problém" nebo tenze, která vznikne v organizaci, se bere jako prostor k růstu a když se vyřeší, tak to posune organizaci dopředu. Důležité je nehledat viníka, ale dívat se na vzniklou situaci z pohledu organizace a co s touto situací uděláme.

Příklady týmů ve škole:

- Finanční tým (rozpočty školy, správa financí, ...)
- Vzdělávací tým (zajišťuje výuku a workshopy)
- Tým na správu budovy a zahrady
- Týmy na správu jednotlivých místností (učebny, ateliér, hudebna, tělocvična, ...)
- Narozeninový tým / Oslavný tým
- Mediační tým (řeší konflikty)
- Expediční či výletový tým
- Filmový tým (navrhne a zajišťuje promítání filmů)
- Herní tým (schvaluje instalaci her na PC/tablety, dbá na věkové omezení u her, ...)
- Úklidové týmy
- Krizový tým

S týmy úzce souvisí role ve třídě/organizaci. Jak role nastavit a obsadit a jak pracovat s tzv. burzou rolí ukazují karty č. 9 a 10 *Role ve třídě a Burza rolí*.

6.4 Možnosti řešení konfliktů ve školách

Konflikty jsou nevyhnutelné v jakémkoli sociálním prostředí a školy nejsou výjimkou. Ať už pramení z rozdílů v názorech, z nedorozumění nebo z rozdílných zájmů, mohou konflikty narušit bezpečné prostředí a vztahy mezi dětmi, učiteli, zaměstnanci. Dovednosti efektivního řešení konfliktů jsou nezbytné pro podporu podnětného a bezpečného prostředí, pozitivní školní kultury a zdravých vztahů. Konfliktům a jejich řešení bychom měli věnovat patřičnou pozornost, kterou si nepochybně zaslouží.

“Zjednodušeně existují **tři možnosti, jak zvládat konflikty** – konfrontace, vyhnutí se konfliktu a tzv. „dobré“ řešení (na věcné i vztahové úrovni).

- Výsledkem **konfrontace** bývá vítěz a poražený. Tento způsob se může někdy jevit jako výhodný, protože nezřídka bývá rychlý a dobře identifikovatelný. Zároveň ale **vždy poškozuje vztahy**, vyvolává negativní emoce na obou stranách a následují ho často další konflikty, protože **neřeší původní příčiny**.
- **Vyhnutí se konfliktu**, resp. jeho popření, může být na první pohled účinné, ale dopady jsou podobné jako v případě konfrontace. Výrazný bývá také negativní dopad na sebeúctu obou aktérů.

Dobré řešení je pro obě strany „ziskové“, tzv. řešení typu „win/win“, které je víc než kompromisem, je přijatelné a realizovatelné, ideálně formulované do konkrétních kroků dohody. Může být náročné na čas, předpokládá na obou stranách trpělivost, otevřenost a flexibilitu, na druhou stranu **opečovává věcnou i vztahovou rovinu**, redukuje úzkost a další negativní emoce a vytváří půdu pro budování dobrých vztahů.” (Převzato z dokumentu *Průvodce učitele svobodné demokratické školy*)

Co můžeme pro efektivní řešení konfliktů udělat ve škole

- Podporovat otevřenou komunikaci. Podporujte otevřenou a upřímnou komunikaci mezi studenty, učiteli a zaměstnanci. Vytvářejte příležitosti k dialogu, kde se jednotlivci cítí bezpečně a vyjadřují své obavy a pohledy bez strachu z odsouzení od druhých. Aktivní naslouchání je klíčové; zajistit, aby se všechny zúčastněné strany cítily slyšeny a pochopeny. Pomůže cvičení na kartě č. 23 - *Aktivní naslouchání*
- Zaměřit se na řešení, ne na vinu. Přesuňte pozornost z připisování viny na hledání řešení. Povzbudte jednotlivce, aby identifikovali základní problémy a spolupracovali na jejich řešení. Zdůrazněte důležitost hledání společného základu a hledání společných řešení kdykoli je to možné.
- Poskytnout zdroje a oporu. Nabídněte zdroje a podpůrné služby pro ty, kteří potřebují s řešením konfliktů pomoci. To by mohlo zahrnovat mediaci, trénink jednotlivých dovedností pro řešení konfliktů, skupinovou podporu, workshopy zaměřené na komunikační dovednosti a dovednosti pro budování vztahů apod. Školní prostředí v ideálním případě poskytuje velké množství času a prostoru k osvojení dobrých komunikačních dovedností a dovedností řešení konfliktů, jako je aktivní naslouchání, empatie, respekt, trpělivost, schopnost poskytnout podporu, sebedůvěra, sebezpoznání atd.
- Dát zodpovědnost za vyřešení konfliktů samotným aktérům. Při běžných každodenních konfliktech můžeme začít snadno sklouzávat k rychlým a zkratkovitým řešením. Sami učitelé často chtějí situaci vyřešit co nejrychleji a mají tendenci navrhnout řešení, či v horším případě nařizovat řešení. Pokud však chceme tvořit demokratické, bezpečné, respektující, a co možná nejvíce rozvíjející prostředí je pro úspěšné řešení konfliktů nevyhnutelné podpořit děti v samostatném řešení i těch nejmenších šarvátek. Najít řešení, či zdárně ukončit konflikt může být časově náročné. Tato řešení však bývají trvalejší, prohlubují vztahy a aktéři v nich rozvíjejí svou vlastní dovednost zvládání konfliktů.
- Sledovat a reflektovat. Sledujte vyřešené konflikty, abyste zajistili dodržování dohod a řešení případných přetrvávajících problémů. Kromě toho si udělejte čas na zamyšlení nad minulými konflikty, jako na příležitost k učení. Identifikujte, co fungovalo dobře, a oblasti pro zlepšení v procesu řešení konfliktů.

- Vést příkladem. Nakonec modelujte pozitivní chování při řešení konfliktů jako pedagogové a vedoucí škol. Prokažte efektivní komunikaci, empatii a dovednosti při řešení problémů při interakci s ostatními. Vaše činy udávají tón tomu, jak se řeší konflikty ve školní komunitě.

Ve školním prostředí se dá využít několika nástrojů či metod, které v různých pojetích nahlíží konflikty a jejich mediaci. Mediovat konflikt i být účastníkem konfliktu si můžete vyzkoušet s pomocí karty č. 25 *Mediace*.

6.4.1 Nenásilná komunikace

Nenásilná komunikace je přístup k mezilidské komunikaci, který klade důraz na porozumění, empatii a respekt k druhým lidem. Tento koncept vychází z práce Marshalla Rosenberga, který vyvinul metodu nazvanou „Nenásilná komunikace“ (Nonviolent Communication - NVC). Hlavním cílem nenásilné komunikace je vytvořit prostředí, ve kterém jsou lidé schopni vyjádřit své potřeby a pocity, aniž by vzbuzovali nebo podněcovali konflikty.

Základními pravidly nenásilné komunikace jsou:

- Pozorování: Popisování konkrétního pozorovatelného chování nebo situace bez hodnocení či interpretace. Důležité je zůstat objektivní a vyhnout se zobecňování.
- Vyjádření pocitů: Identifikace a sdělení vlastních emocí spojených s danou situací. Rozlišuje se mezi pocitem a interpretací (např. „cítím se frustrovaný“ místo „cítím, že jsi nesprávně jednal/a“).
- Vyjádření potřeb: Identifikace potřeb, které jsou spojeny s pocity, a jejich otevřené sdělení. Jedná se o základní lidské potřeby jako respekt, pochopení, bezpečí apod.
- Jednoznačné vyjádření žádosti: Vyjádření konkrétního a pozitivního požadavku, který vychází z identifikovaných potřeb. Důležité je vyhnout se manipulativním žádostem či příkazům.

Nenásilná komunikace představuje prostředek pro řešení konfliktů, neboť klade důraz na porozumění, empatii a vzájemný respekt.

K širšímu pochopení konceptu nenásilné komunikace může pomoci text *Průvodce učitele svobodné demokratické školy a také karty č. 24 Nenásilná komunikace a č. 25 Mediace*

V českém prostředí se můžete inspirovat na těchto odkazech:

- V roce 2018 skupina lektorů, mediátorů a facilitátorů, kteří ve své práci a životě využívají nenásilný komunikační přístup, založila spolek NVC Brno, z.s., pod kterým pořádají vzdělávací akce pro veřejnost a šíří umění nenásilné komunikace v různých prostředích české společnosti: <https://nenasilnakomunikace.org>
- Lektorka nenásilné komunikace: Helena Kurzweilová <https://www.kurzweilova.cz/nenasilna-komunikace>
- Nenásilný podcast v českém jazyce: <https://www.nenasilnypodcast.cz>
- Pokud chcete používat při různých praktikách NVC online verzi kartiček s emocemi a potřebami, můžete vyzkoušet aplikaci *NVC kartičky* na odkaze <https://www.nvc-cards.org/>

6.4.2 Mediace

V rámci hledání řešení během konfliktů můžeme využívat tzv. mediaci (pochází z latinského slova *mediare* = „být uprostřed“). Jedná se o proces, v němž nestranná osoba mediátora

pomáhá dvěma stranám v konfliktu, aby se navzájem dokázaly slyšet, porozumět si a aby ze vzájemného propojení a porozumění našly řešení, které vyhovuje oběma stranám.

První fáze – obnovení kontaktu – zabere většinu času. Odhaduje se, že zabere více než 95 % celkového času.

Druhá fáze – nalezení dohody – může být záležitostí i několika málo minut. Obvykle tvoří 5 % nebo i méně z celkového času.

Obě strany jsou často emočně stimulované (jejich vnitřní prostor je naplněn myšlenkami a emocemi) a je pro ně obtížné se vzájemně slyšet a díky tomu nejsou samy schopny dojít k řešení konfliktu. Hlavní role mediátora je v tom, aby pomáhal oběma stranám se vzájemně slyšet a postupně hledat společná řešení. Mediátor pomáhá oběma stranám obnovit vnitřní kontakt, tedy uvolnit se ze lpění na domněnkách, soudech a očekáváních a strategiích, které tvoří podstatu konfliktu. K uvolnění z myšlenkových forem dochází především pomocí identifikace **potřeb** obou stran.

Základním nástrojem mediátora je **empatie**, pomocí níž pomáhá střídavě oběma stranám obnovit jejich vnitřní integritu. Současně pomáhá oběma stranám, aby se slyšely a propojovaly navzájem. V okamžiku, kdy si obě strany navzájem porozumí, vzniká propojení. Do takto uvolněného prostoru se v ideálním případě rodí řešení bez úsilí ho najít.

Důležitou oporou v tomto procesu je **struktura mediace**. Mediátor se pohybuje pozorností od jednoho ke druhému, pomáhá každému jednotlivě obnovovat vnitřní integritu, přenáší zprávu od jednoho k druhému a žádá o reflexi střídavě oba účastníky mediace. Tuto strukturu mediace si můžete vyzkoušet podle popisu na kartě č. 25.

7 Závěr

Náš výčet možností, jak a proč žít demokracii společně s dětmi a mládeží ve školách tady končí. Dobrodružství demokracie ale teprve začíná. Nyní následují karty s nápady na konkrétní aktivity, na které jsme se v textu průběžně odkazovali. Přejeme si, aby pro Vás byly užitečné a vzbudili chuť experimentovat. Velmi oceníme Vaši zpětnou vazbu a také Vaše zkušenosti přímo z aktivit nebo nápady na další aktivity.

A na úplný závěr ještě jednou shrnutí:

Jaké chceme žáky a studenty?

Aktivní – dejme jim prostor být aktivní.

Zodpovědné – nechme je zažít zodpovědnost.

Cílevědomé – nechme je samotné si stanovit cíle.

Vnitřně motivované – dejme jim možnost dělat, co je baví, nehodnoťme bez vyžádání.

Participující – dejme jim možnost aktivně rozhodovat o tom, co se jich týká.

Spokojené – dejme jim čas, který mohou naplnit aktivitami, které je naplňují.

8 Příloha 1 – 25 Karet Demokratického kurikula pro mládež