

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

KRÍZOVÝ MANAŽMENT V ŠKOLSTVE
Bakalárska práca

Študijný program: Technológie vo vzdelávaní

Školiace pracovisko: Ústav Technológie vzdelávania

Školiteľ: doc. Ing. Miriam Bitterová, PhD.

NITRA 2010

Marianna Gábrišová

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som pri vypracovaní bakalárskej práce neporušila autorské práva a bakalársku prácu som vypracovala samostatne a uviedla som všetku použitú literatúru.

.....

ABSTRAKT

GÁBRIŠOVÁ, Marianna: Krízový manažment v školstve. (Bakalárska práca) – Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Pedagogická fakulta; Ústav technológie vzdelávania. – Školiteľ: doc. Ing. Miriam Bitterová, PhD. Stupeň odbornej kvalifikácie: bakalár. Nitra: UKF PF, 2010; str. 41

Hlavnou témou bakalárskej práce je ozrejmiť potrebu krízového manažmentu v školstve. Cieľom tejto práce je objasniť potrebu aplikovania krízového manažmentu a protikrízových opatrení v školskej sfére. V práci sme popísali základné pojmy týkajúce sa krízového manažmentu, charakterizovali sme čo je krízový manažment, čo je kríza, krízová situácia, krízový stav z právneho hľadiska, krízové riadenie a krízový štáb. Ďalej sme sa zaoberali krízovými situáciami prírodného charakteru a spôsobeným človekom z hľadiska školského prostredia, - povodne, požiare, víchrice, lavíny, zosuvy pôdy, zemetrasenia a sopečná činnosť, vojnový konflikt, civilizačné krízové situácie, havárie a terorizmus - a osvetlili sme opatrenia ako predchádzať týmto katastrofám. V tretej kapitole sme sa zaoberali s krízovým manažmentom a ekonomickými problémami z hľadiska školského prostredia – opísali sme úlohy krízového manažmentu, rozdelili sme ekonomické krízy a nástroje riešenia ekonomických kríz. V ďalšej kapitole sme sa venovali krízovým manažmentom zo sociálno - psychologickkej stránky, rozoberali sme konflikty, ich riešenia, klímu školy a komunikáciu medzi žiakom a učiteľom ako aj toleranciu na školách. V poslednej kapitole sme upozornili na požiarne štatút, protichrípkové opatrenia a úlohy administratívnych zamestnancov z hľadiska krízového manažmentu vo vybranej škole.

Kľúčové slová:

Krízový manažment, školský manažment, protikrízové opatrenia, ekonomická kríza, konflikt

Abstract

GÁBRIŠOVÁ, Marianna: Crisis management in education. (Bachelor paper) – Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Pedagogická fakulta; Ústav technológie vzdelávania. Paper supervisor: doc. Ing. Miriam Bitterová, PhD. Nitra: UKF, 2010

The need for crisis management in educational administration is the core topic of this bachelor paper. The aim of the paper is to clarify the importance of crisis management and crisis prevention in education. We commence the paper with descriptions of basic terms and concepts pertaining to crisis management. We explain crisis management itself, types of crises, critical situations, legal definition of a state of crisis, governance during crises and crisis management. We follow by assessing critical situation caused by natural changes and human interventions with emphasis on the area of education. In this section, we examine floods, droughts, fires, thunderstorms, avalanches, landslides, earthquakes, volcanic activities, armed conflicts, epidemics, accidents and terrorism. Furthermore, we explore strategies for possible prevention of these events. In the third chapter, we focus on economic crises affecting educational systems. We describe the role of crisis management in such situations, categorize economic crises and list proposed methods of resolving each crisis type in turn. In the next chapter, we examine the social and psychological aspects of crisis management. We ask questions on interpersonal relations, conflict resolution, overall atmosphere in schools, communication between teachers and students and tolerance. In the last chapter, we describe fire regulations, health protection and the roles of administrative employees in a particular school.

Keywords:

Crisis management, school governance, anti-crisis measures, economic crises, conflict

OBSAH

ÚVOD	7
1. PREHĽAD ZÁKLADNÝCH POJMOV	8
2. KRÍZOVÉ SITUÁCIE PRÍRODNÉHO CHARAKTERU A SPÔSOBENÉ ČLOVEKOM Z HĽADISKA ŠKOLSKÉHO PROSTREDIA	14
3. KRÍZOVÝ MANAŽMENT A EKONOMICKÉ PROBLÉMY Z HĽADISKA ŠKOLSKÉHO PROSTREDIA	20
4. KRÍZOVÝ MANAŽMENT A JEHO SOCIÁLNO-PSYCHOLOGICKÉ HĽADISKO V ŠKOLSKOM PROSTREDÍ	24
5. APLIKOVANIE TECHNÍK KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU V ZÁKLADNEJ ŠKOLE J. DOMASTU CABAJ-ČÁPOR	35
ZÁVER	38
POUŽITÁ BIBLIOGRAFIA	39
PRÍLOHY	
Príloha A	43
Príloha B	50
Príloha C	52

ÚVOD

Školstvo sa začalo vstupom Slovenska do EÚ meniť. Zmena sa vyznačuje globalizáciou, ktorá na jednej strane urýchľuje rozvoj techniky, politiky, ekonomiky, technickej kultúry, na druhej strane prináša problémy, ktoré sú zákonným dôsledkom rýchlosti a naliehavosti s akou sa zmeny uskutočňujú.

Medzi nesporne pozitívne sociálno – kultúrne dôsledky globalizácie patrí rozvoj mobility, multikultúrny rozhľad, nezávislosť na lokálnych zdrojoch a informáciách, informácie bez hraníc a politických obmedzení, dostupnosť svetovej vedy a kontaktov najmä prostredníctvom videokomunikácie, možnosť seba uplatnenia. K negatívnym dôsledkom globalizácie patrí uniformita, strata kultúrnej identity, tradičných etnických celkov, globalizácia násilia a agresivity, psychický tlak a stresy z neschopnosti absorbovať vysoký objem informácií.

Na školy sa kladú stále vyššie nároky a vznikajú rôzne záťažové a krízové situácie. Jedným z primárnych opatrení je podporovať predpoklady na vzdelanostnú spoločnosť v celej EÚ, t. j. v celej šírke podporovať základné, stredné a vysoké školy i s nadväzným vzdelaním. I keď vzdelávanie je spoločensky významná potreba, nie je dostatočne financovaná. Môže sa zdať, že investície do vzdelávania, zvyšovania kvalifikácie, rozvoja školstva a vedy, investícia do ľudského kapitálu – v súčasnosti nie sú na toľko naliehavé, ako riešenie iných problémov, s ktorými bojuje naša dnešná spoločnosť.

So vstupom do Európskej únie sa kladú nové nároky na vedenie škôl a tým aj školský manažment. Nový charakter spoločnosti a zákonitosti trhového hospodárstva sa premietli aj do spôsobu riadenia školy a výrazne ho ovplyvnili. Pred školský manažment sa postavili nové úlohy, ktoré ovplyvňujú vytváranie kultúry a kvality jednotlivých škôl.

Bakalárska práca má za cieľ objasniť potrebu aplikovania krízového manažmentu v školstve, vysvetliť pojmy krízového manažmentu a aplikovať ich na možnosti školy pri zabezpečovaní prostriedkov na riešenie vzniknutých kritických situácií a stanoviť vhodné metódy, nástroje a postupy, ktoré je možné využiť na riešenie konkrétnych krízových situácií v školstve a odstraňovanie ich negatívnych dopadov na spoločnosť.

Práca je rozdelená z aspektu troch hľadísk:

1. Krízové situácie prírodného charakteru a ich protiopatrenia
2. Krízový manažment a ekonomické problémy
3. Krízový manažment a jeho sociálno-psychologické hľadisko

1 PREHLAD ZÁKLADNÝCH POJMOV

Krízový manažment je potrebný v školstve preto, že vedie k vytýčenému cieľu, t. j. k ochrane žiakov i materiálových hodnôt. Poskytuje návod ako zisťovať, vylučovať a predchádzať krízovým situáciám v školstve.

Krízový manažment je neoddeliteľnou súčasťou manažmentu školstva, ktorý je nutným predpokladom organizácie a riadenia školy.

Definícia manažmentu školy podľa Obdržálka (2003): „Súčasťou celkového manažmentu školstva - je orientovaný na problematiku vnútorného riadenia školy, ktorým sleduje zabezpečenie jej úspešnej činnosti. Predpoklady na ňu spočívajú:

- V zabezpečovaní plnenia – programu výchovy a vzdelávania školy,
- V dodržiavaní záväzno - právnych predpisov
- V zabezpečovaní plnenia pracovných povinností zamestnancov školy
- V zabezpečovaní personálnych, ekonomických a materiálovo technických podmienok na činnosť školy a vo vytváraní podmienok na pozitívnu kultúru inštitúcie a dobré medziľudské vzťahy.“

Školský manažment je aj súčasťou odboru technológie vzdelávania, preto uvádzame jej definíciu podľa Bohonyho (2003): Technológiu vzdelávania už od počiatkov existencie možno pokladať za inovačnú a progresívnu vedu. Podľa príručky štandardných terminológií a pokynov pre záznamy a referáty v oblasti technológie vzdelávania z roku 1975 je uľahčenie ľudského učenia systematickým odkrývaním, rozvíjaním a využívaním zdrojov učenia a riadením týchto procesov. Zahrňuje v sebe vyvíjanie vzdelávacích systémov, identifikáciu existujúcich zdrojov učenia a ich sprostredkovanie žiakom, ako aj usmernenie procesov a potrebných odborníkov. Čiastkové oblasti technológie vzdelávania vytvárajú osobitné smery. K nosným smerom patrí: vývoj učebných procesov, resp. vývoj učebných produktov, materiálov.

Autori i pisatelia z vedeckej oblasti a sféry krízového manažmentu majú rôzne definície základných pojmov – s menšími či väčšími odchýlkami - preto sme sa snažili uviesť podľa našich domniek najpodstatnejšie z nich.

Definícia krízového manažmentu

Gozora (2005, str. 1) „pojem, krízový manažment vznikol pred niekoľkými desaťročiami a v hospodárskej praxi mal viacero významov.

- *Krízový manažment ako teoretický problém alebo vedná disciplína. Podstatou tohto prístupu je teoreticky prepracovaná disciplína, ktorá má svoj predmet a metódy štúdia. Poskytuje návod ako zisťovať, eliminovať a predchádzať krízovým situáciám vo verejnej správe a hospodárskej činnosti.*
- *Krízový manažment ako praktická činnosť. Obsahom tohto prístupu je konkrétna manažérska činnosť, založená na získaných poznatkoch a praktických skúsenostiach z riešenia krízových situácií, komunikačných, organizačných a riadiacich zručnostiach podnikových manažérov pri dosahovaní strategických cieľov podniku.*
- *Krízový manažment ako osobitná skupina manažérov, alebo podnikových funkčných miest, ktorí sú nositeľmi úloh zameranú na manažérsku činnosť v špecifickom prostredí.“*

Ďalšiu definíciu uvádzame podľa Ivany Butoracovej-Šindleryovej a Dušana Butoraca – „Krízový manažment je interdisciplinárnym vedným odborom, ktorý sa zaoberá riadením ako cieľavedomou činnosťou ľudí a jeho poslaním je vytvoriť metodológiu riadenia s dôrazom na dosiahnutie efektívnosti tejto činnosti vo vzťahu k vytýčenému cieľu, t.j. ochrane ľudského spoločenstva a materiálových hodnôt pred účinkami kríz a počas ich prekonávania. Zároveň je to tiež druh činnosti alebo sústava aktivít, ktorými manažéri dosahujú uvedený cieľ. Má koordinačný charakter, zjednocuje a usmerňuje ľudí rôznych profesií.“

http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf_doc/butorac.pdf

V neposlednom rade je krízový manažment riadiacou činnosťou ľudí, ktorí plnia manažérske funkcie v špecifickom prostredí odlišnom od bežného administratívno-správneho a výrobného prostredia. Je to tiež umenie vedieť riešiť konkrétne krízové javy a voliť zodpovedajúce prístupy v konkrétnych podmienkach a prostredí. Pojem krízový manažment je nutné definovať pre účely tohto výskumu z troch hlavných hľadísk, a to pohľadu *funkčného* -špecifická činnosť manažmentu riadiaceho subjektu alebo riadenej sústavy, zameraná na riešenie vzniknutej krízovej situácie, s použitím špecifických princípov, metód a postupov s cieľom prekonania jej negatívnych následkov a obnovy fungovania daného systému, *inštitucionálneho* - sústava inštitúcií – pracovníkov zaoberajúcich sa analýzou možnosti vzniku kríz v danom systéme, ich príčin a možných

následkov a hľadáním opatrení a nástrojov na ich predchádzanie a na eliminovanie negatívnych dôsledkov v prípade ich vzniku, a *teoretického* - logicky usporiadaný súbor poznatkov o možných krízach, ich príčinách a dôsledkoch na úrovni zaistenia bezpečnosti štátu, spoločnosti ako celku, hospodárskej činnosti a majetku, o princípoch, možných metódach a opatreniach na ich riešenie.

http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf_doc/butorac.pdf

Kríza

Repka a Ubrežiová (2002) tvrdia, že kríza predstavuje negatívnu odchýlku od rovnovážneho stavu, rozhodný okamih, alebo časový úsek, po ktorom nasleduje obrat vo vývoji. Je to teda zložitý a nebezpečný stav v živote spoločnosti, v prírode a v technologických procesoch, ktorého negatívne dôsledky môžu vážne ohroziť ich funkciu, prípadne aj existenciu.

Ďalší autor – Gozora (2005, s.3) uvádza nasledovné znaky kríz a krízových situácií: „*Krízy a krízové situácie sa od seba vzájomne odlišujú a to rozsahom, intenzitou a časovou ohraničenosťou.*“ Vo všeobecnosti uvádza tieto charakteristické znaky kríz a krízových situácií:

- Moment prekvapenia pri vzniku kríz a krízových situácií, rešpektujúc pri tom prítomnosť rizikových faktorov a potrebu spoločenskej informovanosti.
- Absencia požadovaných informácií o zdrojoch a priebehu krízových stavov. Nedostatok podrobných informácií je často príčinou mylných či nepružných rozhodnutí.
- Vysoké záťaže komunikačného systému náhodnými, často nepotrebnými informáciami vedie k viacnásobnému procesu a spracovaniu tých istých informácií v databáze rozhodovacích procesov
- Pripravené postupy a opatrenia na riešenie krízovej situácie sú často nepoužiteľné a neefektívne v konkrétnych situáciách. Rozdielne podmienky vyžadujú tiež diferencované prístupy a riešenia.
- Rýchle rozširovanie krízy a krízovej situácie sa postupne stáva nezvládnuteľným a ťažko sledovateľným v daných podmienkach.
- Vznik akejkoľvek krízy či krízovej situácie priamo alebo nepriamo ohrozuje záujmy, negatívne ovplyvňuje spoločenský kredit a dobré meno spoločnosti.

- Vznikom krízy alebo krízovej situácie sa aktivizuje celospoločenská kontrola , medializuje sa ich priebeh a ekonomické dopady. Prehodnocuje sa manažment spoločnosti.
- Plnenie cieľov na jednej strane a riešenie krízových stavov kladie zvýšené nároky na prácu vrcholového manažmentu, úzko ohraničenej časom a organizačnými vstupmi.
- Vznikom krízy , alebo krízovej situácie dochádza k narušeniu prevádzkovej klímy, vzniká panika, do verejnosti sa dostávajú nepravdivé informácie a poplašné správy.
- Dochádza k narušovaniu osvedčených výrobných, technologických a pracovných postupov, rozhodovacích procesov.
- Rozhodnutia manažmentov sa realizujú bez predchádzajúcich podrobných analýz a zhodnotenia hospodárskej situácie. Prijaté rozhodnutia sú málo efektívne a neriešia vzniknuté krízové situácie.
- Napriek záchrane ekonomických hodnôt je záchrana ľudských životov prioritná a nadriadená všetkým hodnotám a záujmom manažmentu.
- Riešenie krízy alebo krízovej situácie vyžaduje dodatočné organizačné vstupy a trpezlivosť manažmentu.
- Napriek krízovému stavu nesmie zaosť monitorovanie potencionálnych zdrojov kríz a zhodnocovanie informácií o priebehu a dopadov kríz na ekonomiku.

Krízová situácia

Repka a Ubrežiová (2002) tvrdia, že je situácia, ktorá svojim rozsahom a charakterom vážne naruší, prípadne zmení hospodársky alebo spoločenský chod štátu alebo územného celku, alebo konkrétneho subjektu.

Stotožňujeme sa s autorovým názorom, že krízová situácia môže vážne narušiť hospodársky alebo spoločenský chod či už štátu, územného celku, alebo konkrétneho subjektu.

Faktory krízovej situácie

Podľa Gozoru (2005) faktorom krízovej situácie je determinant, ktorý podstatnou mierou ovplyvňuje chovanie územného celku, podnikateľského subjektu alebo skupiny podnikateľských subjektov.

Autor ďalej tvrdí, že na vzniku krízových situácií často pôsobí viacero faktorov, ktoré vo všeobecnosti možno rozdeliť do skupiny externých a interných faktorov. Sú to tieto faktory:

- *Prírodné faktory* sú determinanty, ktoré majú svoj pôvod v narušení rovnovážneho (homeostatického) stavu prírody. Takýmto faktorom sú tektonické zlomy, cyklóny, prudké ochladenie, zvýšené zrážky a ďalšie zdroje, ktoré sa prejavujú vo forme zemetrasení, záplav, veterných smrští, krupobití, ale aj sociálnych výbuchov obyvateľstva. Dôsledky prírodných faktorov sa prejavujú na mikroekonomickej a makroekonomickej úrovni. Príkladom krízovej situácie, ktorá vznikla ako dôsledok prírodných faktorov, boli pre poľnohospodárstvo extrémne suchá v rokoch 1947 alebo 2000.
- *Technologické faktory* sú činitele ktoré majú svoj pôvod v technologických procesoch. Takýmto faktorom môže byť narušenie technologického postupu, nedodržanie štandardných technologických noriem a postupov, nedodržanie ochrany a bezpečnosti pri práci, zavádzanie alternatívnych výrobných činiteľov, nevhodné skladovanie a odbyt výrobkov. Príkladom technologických faktorov, ktoré podmieňujú vznik krízovej situácie je výroba produktov na sklad bez následného odbytovania, podštandardná kvalita, narušenie vonkajšieho výrobkov, alebo znehodnotenie časti produkcie.
- *Ludské faktory* majú svoj základ v ľuďoch, ktorí sú nositeľmi pracovnej a technologickej disciplíny, rozhodovacích procesov, ale aj rozhodnutí v manažeringu. Nesprávne rozhodnutia sú činiteľmi krízových situácií. Názory viacerých autorov sa zhodujú, že k narušeniu ekonomickej nerovnováhy organizácie najväčšou mierou prispieva podnikový manažment a ľudské faktory.

Krízový stav z právneho hľadiska

Repka – Ubrežiová (2002) tvrdia že krízový stav je právny stav vyhlásený orgánom verejnej správy na určitom území na riešenie krízovej situácie (vojna, vojnový stav, výnimočný stav, núdzový stav, stupeň povodňovej aktivity). Vyžaduje potrebu aplikovania špeciálnych postupov, nástrojov a techník.

Krízové riadenie

Vyššie spomínaní autori považujú krízové riadenie mimo času vojny a vojnového stavu za súhrn riadiacich činností orgánov krízového riadenia, ktoré sú zamerané na

analýzu a vyhodnotenie bezpečnostných rizík a ohrození, plánovanie, prijímanie preventívnych opatrení, organizovanie, realizáciu a kontrolu činností vykonávaných pri príprave na krízové situácie a pri ich riešení.

Náš názor na krízové riadenie mimo času vojny a vojnového stavu je, že je veľmi dôležité na predchádzanie krízovým situáciám a na riešenie už vzniknutých krízových situácií.

Repka a Ubrežiová (2002) uvádzajú orgány krízového riadenia a to:

- vláda Slovenskej republiky,
- Bezpečnostná rada Slovenskej republiky
- ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy
- Národná banka Slovenska
- krajský úrad
- bezpečnostná rada kraja
- okresný úrad
- bezpečnostná rada okresu
- obec

Krízový štáb

Podľa Gozoru (2005) krízový štáb je pracovnou skupinou, zriadenou za účelom zabezpečovania cieľov a úloh v oblasti ochrany a bezpečnosti spoločnosti. Repka a Ubrežiová (2002) spresňujú, že krízový štáb je výkonný orgán orgánu krízového riadenia, ktorého úlohou je analyzovať rizikové situácie, navrhovať opatrenia na jej riešenie a koordinovať činnosť zložiek v jeho pôsobení v období krízovej situácie.

2 KRÍZOVÉ SITUÁCIE PRÍRODNÉHO CHARAKTERU A SPÔSOBENÉ ČLOVEKOM Z HĽADISKA ŠKOLSKÉHO PROSTREDIA

Povodne

Repka, Ubrežiová (2002) tvrdia že jednou zo základných podmienok života a nevyhnutnou podmienkou existencie biosféry je voda. Pri vcelku dostatočnom množstve vody na Zemi vznikajú v dôsledku jej nerovnomerného priestorového a časového rozdelenia krízovej situácie a to buď z jej nedostatku, alebo nadbytku. Suchá, alebo záplavy znehodnocujú ľudskú prácu a prinášajú škody a utrpenie obyvateľstvu postihnutých oblastí. Podľa odborníkov príčiny povodní sú kombináciou viacerých faktorov. Príčiny povodní sme rozdelili na objektívne a subjektívne:

- *Objektívne príčiny* možno hľadať v nepriaznivých klimatických a iných podmienkach, ktoré povodni predchádzali. Sú to napr. rýchle topenie snehu, prietrž mračen, alebo dlhotrvajúce dažde, odlesnenie rozsiahlych plôch, ľadové bariéry na toku, neúmyselné poškodenie ochranných hrádzi a pod.
- *Subjektívne príčiny* spočívajú v ľudskom činiteľovi. Môže to byť nedostatočná pripravenosť pracovníkov v systéme ochrany, podnecovanie nebezpečenstva, ale aj sabotážne akcie (vo vojnovom období) a teroristické útoky.

Opatrenia: Najefektívnejšou ochranou pred povodňami je vykonávanie preventívnych opatrení, medzi ktoré patria:

- technické opatrenia – výstavba ochranných vodohospodárskych objektov, ako sú hrádze, úpravy tokov,
- organizačné opatrenia – spracovanie povodňových plánov, vykonávanie povodňových prehliadok.

Medzi opatrenia vykonávané v čase nebezpečenstva a počas povodní patria dispečerská, predpovedná, hlásna a varovná služba, hliadková služba, zabezpečovacie a záchranné práce (aktivizácia krajských, okresných a miestnych povodňových komisií).

Ochrana pred povodňami patrí medzi najstaršie vedomé činnosti človeka, ktorými sa snaží systémovými opatreniami predchádzať alebo aspoň redukovat', alebo regulovať negatívne dôsledky vplyvu vody ako živlu. V povodňových plánoch sa určujú tri stupne povodňovej aktivity: stav bdlosti - stav pohotovosti - stav ohrozenia

Požiare

Spomínaný autori tvrdia že požiare sú najproblematickejšou kategóriou krízových situácií prírodného charakteru. Do značnej miery sú vyvolané samotným človekom, jeho nepozornosťou, chybou, prípadne aj úmyslom. Z hľadiska deštrukčných účinkov, ich charakteru a ničivých faktorov však skôr patria medzi krízové situácie prírodného charakteru. Požiare spôsobujú straty na ľudských životoch a zároveň materiálne škody.

Opatrenia: Na vykonávanie záchranných činností majú jednotky požiarnej ochrany špeciálne pripravených odborníkov s príslušnou kvalifikáciou. Jednotky Hasičského a záchranného zboru s výkonom nepretržitej služby, ktoré sú rovnomerne rozmiestnené na celom území SR, sú organizačne, odborne a technicky pripravené vykonať výjazd k dopravnej nehode do 1 minúty od ohlásenia udalosti. Organizácie a školy musia mať vypracovaný a dodržiavať svoj protipožiarny štatút.

Víchrice

Repka a Ubrežiová (2002) tvrdí, že prúdenie vzduchu z miesta vyššieho tlaku vzduchu na miesto nižšieho tlaku sa všeobecne nazýva vietor. Silu vetra možno roztriediť podľa jeho účinkov na prírodu, živé organizmy, stavby a predmety. Pri meteorologických pozorovaniach sa využíva 13-dielna Beaufortova stupnica rýchlosti a sily vetra zostavená v roku 1806 od bezvetria pri ktorom dym vystupuje hore, mohutnú víchricu, ktorá už spôsobuje rozsiahle škody a orkán, ktorý má ničivé účinky.

Orkán je najsilnejší vietor, ktorý sa vyskytuje hlavne v tropických oblastiach a častejšie na mori než na súši. Rýchlosť orkánu majú tropické cyklóny, ktoré majú regionálne rôzne označenie, ako hurikán, tajfún či cyklón.

Tornádo je rýchlo rotujúci mohutný vzdušný vír s priemerom stoviek metrov v tvare lievika, ktorý vychádza zo spodnej základne búrkového oblaku. Ak stúpne teplota vzduchu, porastie aj jeho vlhkosť a energia búrkových oblakov sa môže premeniť na javy, ako sú tornáda. Napriek tomu, že víchrice na Slovensku sú zriedkavým javom, je potrebné ich brať do úvahy najmä z pohľadu horizontu posledných rokov.

Opatrenia: Ako prevencia slúžia hlavne meteorologické pozorovania a varovania.

Lavíny

Kabina (2000) tvrdí, že v mnohých štátoch sveta, v ktorých sa nachádzajú vysoké a najmä strmé horstvá, vznikajú snehové lavíny, ktoré nemusia, ale môžu mať aj

katastrofálne následky. Snehová pokrývka stromovej vegetácie sa z mnohých príčin ako sú poveternostné vplyvy, vnútorné zmeny v štruktúre snehu, niekedy aj pričinením človeka alebo zvere, dostáva do pohybu a zosúva sa ako lavína do údolia. Lavíny často spôsobujú škody aj na ľudských životoch a to buď u náhodných turistoch, alebo u obyvateľov zasiahnutých obcí, hotelov, alebo horských chát. Lavína sa vytvára vtedy, keď hmotnosť snehu prekoná odpor trenia.

Opatrenia: Najlepšia ochrana pred lavínami je, že ich nebezpečenstvu sa vyhneme vedením trasy ciest a železníc tunelmi alebo galériami pod dráhou lavíniska, zamedzením osídľovania nebezpečných zón a účinnou varovnou hláskou službou. Tieto opatrenia môžeme rozdeliť do troch skupín:

- technické opatrenia;
- biologické opatrenia – ochranné zalesňovanie;
- dočasné opatrenia (odstrely a pod).

Zosuvy pôdy

Podľa Kabinu (2000) na strmších svahoch, niekedy však i na miernejších svahoch v závislosti od geologickej stavby a hydrogeologických podmienok vznikajú pôdne zosuvy, alebo i zosuvy zvetraného kamenného materiálu. Na zosuvnom území sa nedá normálne hospodáriť a tieto plochy sú potencionálnym nebezpečenstvom pre nižšie sa nachádzajúce zariadenia, ako sú komunikácie, sídliská, toky a pod.

U pôdnych zosuvov je najčastejšou príčinou porušenie rovnovážneho stavu spôsobené vznikom klznej plochy po predchádzajúcom rozmočení pôdy, prípadne taktiež oslabením, alebo odstránením päty svahu, zvetrávaním hornín, nadmerným zaťažením svahu, alebo otrasmi pôdy. K týmto príčinám môžeme priradiť aj antropogénne faktory ako je ťažba zemín, výstavba nových korýt tokov a ciest a pod.

Opatrenia: Na zisťovanie zosuvov pôdy, ako aj pri možných ohrozeniach ľudských obydľí či majetku je odporúčaný geologický prieskum, ktorý stanovuje príslušné technické stavby a zásahy.

Zemetrasenia a sopečná činnosť

Repka a Ubrežiová (2002) hovoria, že zemetrasenia sú podľa obetí, škôd, veľkosti zasiahnutého územia, ako aj zložitosti ochrany proti nim, najničivejšie a najstrašnejšie prírodné katastrofy. Na človeka veľmi negatívne pôsobí aj skutočnosť, že zdroj

zemetrasenia je neviditeľný, zostáva hlboko pod zemou, no v priebehu niekoľkých sekúnd môže spôsobiť obrovské škody. Zemetrasenia spôsobujú pohyb platní, z ktorých sa skladá zemská kôra. Na meranie veľkosti zemetrasenia sa používajú 2 stupnice. Najčastejšie je to Richteroва stupnica, ktorá na popis sily zemetrasenia používa stupne od 1,0 do 8,9 pričom ide o logaritmickú postupnosť 32 krokov.

Sopečná činnosť je spôsobená magmou, ktorá vystupuje zo zemských hĺbok na zemský povrch a tak zapríčiňuje obrovský presun hmoty a tepelnej energie. Magma vystupuje na povrch cez trhlíny, ktoré vznikli v dôsledku tektonických pohybov zemskej kôry. Typickým prejavom sopečnej činnosti na povrchu sú sopky, cez ktoré sa magma zbavená plynov (láva) dostáva na povrch.

Územie SR patrí medzi oblasti s pomerne nízkou seizmickou aktivitou. Oblasť Komárna (komárňanský zlom), Malých Karpát (Bratislava, Dobrá Voda) a považská tektonická línia (dobrovodský zlom) sú sporadicky zasiahnuté otrasmi šíriacimi sa zo zemetrasení s epicentrom mimo nášho územia, ale aj na našom území, ktoré sa prejavujú aj makroseizmickými účinkami, čiže pôsobením na ľudí, predmety, stavby a prírodu.

Opatrenia: Nepretržitý monitoring národnou sieťou seizmických staníc Slovenska, ktorá je tvorená dvanástimi seizmickými stanicami v Bratislave na Železnej Studničke, v Modre – Pieskoch, Hurbanove, Šrobárovej, Iži, Moči, vo Vyhniach, Likavke, v Kečove, Stebníckej huti, Červenici a Kolonickom sedle. Patria Geofyzikálnemu ústavu Slovenskej akadémie vied. (<http://www.civil.gov.sk/archiv/CASOPIS/2006/7/0718st.htm>).

Vojnový konflikt

Repka – Ubrežiová (2002, str. 29) „*Vojnový, alebo ozbrojený konflikt je priama konfrontácia ozbrojených síl štátov patrí žiaľ k najvýraznejším ľudským aktivitám. Najväčšími krízami v dejinách ľudstva vojny a to hlavne I. a II. svetová vojna. Počas I. svetovej vojny zahynul 25 miliónov ľudí, no počas II. svetovej vojny to bolo takmer 60 miliónov obetí. Hrozba vojnových konfliktov sa však ani v súčasnosti nestratila. V rokoch 1945 – 1990 vzniklo na svete viac ako 200 krátkodobých a dlhodobých ozbrojených konfliktov, pri ktorých zahynulo viac ako 30 miliónov.*“

Civilizačné krízové situácie

Civilizačné krízové situácie vznikajú negatívnym vplyvom výrobných činností človeka. Ich prejavom môžu byť: - popolčeka, kyslé dažde, smog, freóny, používanie

chemikálií rôzneho druhu a ich odpady, kontaminácia povrchových a podzemných vôd, narušenie ozónovej vrstvy.

Opatrenia: Spoločenstvá na ochranu prírody, napríklad - NATURA 2000, VLK.

Havárie

Už spomínaní autori ďalej tvrdia, že havárie sú spôsobené narušením rovnovážneho stavu v systéme *Človek-Stroj-Prostredie*. Havárie členíme na

- priemyselné havárie – technologické, chemické, jadrové
- poľnohospodárske havárie,
- havárie v doprave,
- ostatné havárie.

Opatrenia: Komplexné riešenia problematiky havárií v SR si vyžiadalo prijatie nasledovných troch zákonov:

- Zákon o prevencii závažných priemyselných havárií č. 261/2002 Z.z.,
- Zákon o chemických látkach a chemických prípravkoch č. 163/2002 Z.z.,
- Zákon o integrovanom záchrannom systéme č. 129/2002 Z.z..

Terorizmus

Podľa Repku a Ubrežiovej (2002), negatívnym fenoménom súčasnosti sa stále viac stáva organizovaný zločin a terorizmus. Terorizmus predstavuje politicky motivované násilie pôsobiace proti neozbrojeným ľuďom na národnej, alebo nadnárodnej úrovni, pričom je uskutočňované skupinami, alebo jednotlivcami. Jeho cieľom je väčšinou dosiahnutie splnenia požiadaviek prostredníctvom násilia zameraného na obyvateľstvo. Najrozšírenejšie typy terorizmu: - medzinárodný, vnútroštátny, sociálny, ekonomický, extrémistický, náboženský a narkoterorizmus.

Opatrenia vzťahujúce sa na školy vzhľadom na krízové situácie prírodného charakteru a spôsobené človekom:

Podľa metodického usmernenia č 11/2008-R z 10. septembra 2008 pre plánovanie a zabezpečovanie evakuácie v školách a školských zariadeniach v Slovenskej republike Varovanie a vyzozumenie o vzniku mimoriadnej udalosti.

- Varovanie a vyzozumenie školy ako aj ostatného obyvateľstva sa vykonáva varovacou a vyzozumievacou sieťou, ktorú tvoria varovacie a vyzozumievacie

centrá civilnej ochrany na území, pre ktoré sú určené. Vyhlasuje sa sieťou sirén, prostredníctvom rozhlasového a televízneho vysielania, obecnými a školskými rozhlasovými zariadeniami príp. iným komunikačnými systémami.

- Evakuácia sa vyhlasuje až po vyhlásení mimoriadnej situácie a vyhláseniu evakuácie môže predchádzať varovanie o hroziacom nebezpečenstve.
- Varovanie obyvateľstva sa vykonáva varovnými signálmi. Varovné signály môžu byť doplnené o hovorené informácie, ktorými si spresnia podrobnosti a druh ohrozenia.
- „VŠEOBECNÉ OHROZENIE“ – dvojminútový kolísavý tón sirény pri ohrození, alebo pri vzniku mimoriadnej udalosti, ako aj pri možnosti rozšírenia následkov mimoriadnej udalosti.
- „OHROZENIE VODOU“ – šesťminútový stály tón sirén pri ohrození ničivými účinkami vody.
- „KONIEC OHROZENIA“ – koniec ohrozenia alebo koniec pôsobenia následkov mimoriadnej udalosti sa vyhlasuje dvojminútovým stálym tónom sirén bez opakovania. Preskúšanie prevádzkyschopnosti systémov varovania obyvateľstva sa vykonáva dvojminútovým stálym tónom sirén po predchádzajúcom informovaní obyvateľstva o čase skúšky prostredníctvom hromadných informačných prostriedkov.
- Varovanie, vyrozumenie a znenie vyhlásenia evakuácie vykoná obvodný úrad v sídle kraja technickými prostriedkami, signálom sirény doplneným o hlasovú informáciu a písomne.
- V objekte školy vyhlási evakuáciu riaditeľ školy, ktorý zodpovedá za včasné vyhlásenie a vykonanie evakuácie žiakov, vlastných zamestnancov a osôb prevzatých do starostlivosti v objekte školy. V prípade neprítomnosti riaditeľa školy plní tieto úlohy určený zástupca.
- Predmetom oznamu o vyhlásení evakuácie je spravidla:
 - Druh, charakteristika a predpokladané následky mimoriadnej udalosti,
 - Spôsob, úlohy a časové údaje na vykonanie evakuácie,
 - Rozmiestnenie evakuačných zariadení,
 - Charakteristika evakuačných trás, kontrolné stanovišťa, stanica nástupu a miesto výstupu evakuovaných,
 - Informácie o organizačnom, dopravnom a zdravot. zabezpečení evakuácie.

3 KRÍZOVÝ MANAŽMENT A EKONOMICKÉ PROBLÉMY Z HĽADISKA ŠKOLSKÉHO PROSTREDIA

Túto kapitolu zaraďujeme predovšetkým vzhľadom na veľké organizačné zmeny, ktoré nastali v posledných rokoch z dôvodov reorganizácie školstva. Mnoho škôl sa nachádza v rôznych štádiách ekonomických kríz, hlavne z toho dôvodu, že je nedostatok finančných dotácií zo strany štátu a obcí. Štát dáva na vzdelanie iba okolo 3,5% HDP, čo je oproti priemeru EÚ nižšie o približne 2%.

Ciele a úlohy krízového manažmentu

Gozora (2005) uvádza ciele a úlohy krízového manažmentu nasledovne: Hlavným cieľom manažmentu organizácií je zabezpečiť efektívnu transformáciu produktívnych činiteľov a dosiahnuť trvale udržateľný rozvoj.

Ciele a úloha krízového manažmentu:

- posudzovať potenciálne riziká, analyzovať podmienky vzniku kríz a krízových situácií,
- sformulovať predpokladaný vývoj a priebeh kríz,
- analyzovať podiel jednotlivých subjektov na vzniknutej kríze,
- prijímať adekvátne opatrenia na riešenie vzniknutej krízy,
- dostať krízu pod kontrolu a minimalizovať ekonomické straty a straty na životoch,
- dosiahnuť trvalú pripravenosť vrcholových manažérov a krízových štábov na riešenie krízových situácií.

Autor uvádza i ďalšie ciele: Posudzovať potenciálne riziká, analyzovať podmienky vzniku kríz a krízových situácií, sformulovať predpokladaný vývoj a priebeh kríz, analyzovať podiel jednotlivých subjektov a vzniknutej krízy, prijímať adekvátne opatrenia na riešenie vzniknutej krízy, dostať krízu pod kontrolu a minimalizovať straty, dosiahnuť trvalú pripravenosť vrcholových manažérov a krízových štábov na riešenie krízových situácií.

Ekonomické krízy

Pri skúmaní hospodárskych kríz v spoločnosti je nevyhnutné vychádzať z viacerých zorných uhlov. Predovšetkým je potrebné skúmať rovinu, na ktorej sa krízová situácia

posudzuje. Takouto rovinou je národohospodárska (makroekonomická) a podnikovo-organizačná (mikroekonomická rovina). Druhým hľadiskom je skúmanie zárodkov kríz na uvedených rovinách, ktoré pri priaznivých okolnostiach prerastajú do hospodárskych alebo podnikových kríz. V neposlednom rade je dôležité preskúmať dôsledky kríz z hľadiska strát, ktoré spôsobili, ale súčasne i z hľadiska nových rozvojových programov, ktoré z revitalizácie po krízovom období vznikajú. Krízový manažment má vypracovať nástroje, ako postupovať pri riešení vzniknutých krízových javov.

(http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/km/km_kap_7.pdf)

Šimák (2001) rozdeľuje príčiny kríz organizácií do dvoch základných skupín:

Vnútorne:

- nedostatok vlastného kapitálu,
- neujasnenosť ďalšieho smerovania
- zámerné chyby a obohacovanie sa vrcholových manažérov
- strata kľúčových zamestnancov
- strata dôveryhodnosti
- neschopnosť vrcholového manažmentu reagovať na zmeny prostredia,
- malá flexibilita v predvídaní a reagovaní na zmeny,
- nedoriešené majetkové vzťahy,
- vysoká zadlženosť,

Vonkajšie:

- problémy spojené s reštrukturalizáciou,
- formálna revitalizácia,
- nedostatky legislatívy,
- rast úrokových sadzieb,
- rast miezd,
- rast cien energetických vstupov,
- všeobecný rast cien,
- vysoká konkurencia
- postupné rušenie dotácií,
- politické vplyvy,
- negatívne vplyvy vojenských konfliktov a medzinárodno-politickej nestability.

Nástroje riešenia ekonomických kríz je možné rozdeliť do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria nástroje využívané štátom na *makroekonomickej* úrovni:

➤ *fiškálne nástroje:*

- zákony (hospodárske a sociálne),
- štátny rozpočet,
- dane z príjmov:
 - podnikov,
 - fyzických osôb,
- clá, dovozná prirážka,
- zamestnanecká a mzdová regulácia,

➤ *ekonomické nástroje:*

- cenová regulácia:
 - priama (stanovenie cien, určenie zásad cenotvorby),
 - nepriama (napr. DPH, spotrebné dane),
- štátne investície,
- zahraničné investície,
- štátne podniky (odvody zo zisku a predaj podnikov),
- finančné nástroje:
 - zahraničné úvery,
 - domáce úvery,
 - mena, diskontná sadzba a menový kurz (národná banka),
 - subvencie a dotácie do podnikov,
 - sociálne dôchodky.“

(http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/km/km_kap_7.pdf)

Druhú skupinu tvoria nástroje využívané na *mikroekonomickej* úrovni:

- inovácie a nové technológie služieb škôl,
- nové vzdelávacie ponuky,
- získavanie domácich a zahraničných donátorov,
- oddĺženie škôl.

Možnosti čerpania finančných prostriedkov z EÚ v školstve

Čerpanie týchto štruktúrových prostriedkov je dobrým opatrením na zlepšenie krízovej situácie školy. Vzdelávanie na Slovensku je dôležitým faktorom rozvoja ekonomiky štátu. Preto treba neustále zvyšovať jeho kvalitu aj kvantitu a odstrániť prekážky brániace jeho rozvoju. So vstupom do Európskej únie sa kladú nové nároky na vedenie škôl, a tým aj na školský manažment. Nový charakter spoločnosti a zákonitosti trhového hospodárstva sa premietli aj do spôsobu riadenia školy a výrazne ho ovplyvnili. Pred školský manažment sa postavili nové úlohy, ktoré ovplyvňujú vytváranie kultúry a kvality jednotlivých škôl.

Keďže v Európskej únii je vzdelanie vysoko cenené, ponúka rôzne možnosti na skvalitnenie škôl a vzdelávacích inštitúcií. Zo všetkých európskych fondov môže školstvo čerpať financie (podľa vydaných výziev) na rôzne potreby vyučovacieho procesu, čo zahŕňa od investícií do budov a vylepšovania vyučovacích zariadení, až po propagáciu chránenia prírody, či vzdelávanie pedagógov.

Tvorba projektov na čerpanie z fondov EÚ zvyšuje finančné možnosti na rozvoj vzdelávania a je nemálo preferovaným prostriedkom vývoja a napredovania škôl aj v Slovenskej Republike. Výzvy jednotlivých operačných programov NSRR zvyšujú ich materiálnu, vzdelanostnú i technickú vybavenosť, čo zabezpečuje skvalitnenie výchovno-vzdelávacieho procesu a lepšiu prípravu absolventov.

Hlavný spôsob financovania operačných programov NSRR SR je zo štrukturálnych fondov EÚ a čiastočne sa projekty financujú aj vyčlenenými prostriedkami štátnej pokladnice SR. V programovom období 2007 – 2013 sú dva hlavné štrukturálne fondy *Európsky fond regionálneho rozvoja* (ERDF) a *Európsky sociálny fond* (ESF). Hlavné operačné programy Národného strategického referenčného rámca SR viažuce sa k školskej sfére sú OP vzdelávanie a OP výskum a vývoj. Školy využívajú aj OP informatizácia spoločnosti OP životné prostredie a Regionálny operačný program hlavne z dôvodu skvalitnenia materiálového vybavenia škôl.

Bitterová (2009, str. 23-25)

4 KRÍZOVÝ MANAŽMENT A JEHO SOCIÁLNO PSYCHOLOGICKÉ HĽADISKO V ŠKOLSKOM PROSTREDÍ

Toto hľadisko krízového manažmentu pre školy je najdôležitejšie preto, lebo je dôležité vzhľadom k vzťahu medzi pedagógom a žiakom, ktorý má byť založený na empatii, láskavosti, trpezlivosti a pomoci, ako aj na vzťahu pedagóg – pedagóg (rovnocenný či subalterný vzťah). Dôležitý je aj prístup učiteľov k žiakom, ktorý sú slabší ako ostatný a ako rieši tento nedostatok, teda používanie odmiern, alebo trestov.

Klíma školy

Obdržálek, Polák (2008) píše: Klímu školy je potrebné chápať ako významný determinant efektívnosti školy a jej manažmentu. Dôležitou zložkou sociálnej klímy je klíma učiteľského zboru. Okrem sociálno- pedagogického či pedagogicko- psychologického prístupu sa pri štúdiu a výskume tohto fenoménu ponúka tiež školsko- manažérske uhľad pohľadu. Pri výskumoch týkajúcich sa učiteľa a jeho profesijných charakteristík sa často zabúda na problematiku interpersonálnych vzťahov medzi učiteľmi v rámci učiteľských zborov, vplyv riaditeľa školy na ich vytváraní napriek tomu, že v zmysle záťažových faktorov profesie hrajú vzťahy na pracovisku v smere ku kolegom a najmä k manažmentu školy dôležitú rolu. Predpokladáme, že v prostredí základných a stredných škôl môže byť vplyv učiteľského zboru na kvalitu celkovej klímy školy, a teda aj na jej efektívnosť, určujúci a zásadný.

Vzťah učiteľ- žiak

(Gillernová in Blahova, 2006) kladie dôraz na to, že práve správne budovanie a rozvíjanie sociálnych vzťahov a zručností, je predpokladom efektívnosti edukačného procesu. Sociálne zručnosti považuje autorka za dôležitú súčasť profesijnej kompetencie učiteľa. Zaraduje medzi ne napr.: akceptovanie osobnosti žiakov, rodičov i kolegov zo strany učiteľa, empatiu, umenie počúvať a pochváliť, podporovanie sebakontroly a sebaregulácie, neverbálnu komunikáciu, rozvoj dôvery a spolupráce, zvládanie konfliktných situácií a i. Mravná kvalita osobnosti- (Prucha in Blahova,2006) definuje ako

legitímna moc – moc uplatňovaná v súlade s hodnotami tých, ktorí sú ovládaní im prijateľnou formou, ktorá si získala ich súhlas.

Spätná väzba – obojsmerná komunikácia

Kompoltová a Balahová, (2006) hovoria že komunikácia medzi učiteľom a žiakom zahŕňa dva smery – učiteľ vysiela „správu“, ktorú žiak prijíma a reaguje na ňu a pôsobí naspäť. Pre učiteľa je dôležité naučiť sa formulovať informáciu o sebe a za seba.

Spätná väzba vo vyučovaní je určitou informáciou určenou žiakovi, ktorého zaujíma učiteľov postoj voči nemu. Žiak chce vedieť, či postupuje v riešení úloh správne, či učiteľ nemá výhrady voči jeho správaniu, či dobre pochopil zadanie a podobne.

Učiteľ používa rôzne prostriedky spätnej väzby. Najčastejšia je verbálna spätná väzba, ktorá je doplnená neverbálnymi prostriedkami. Pre žiaka je dôležité, ak mu spätná väzba uľahčuje učenie, to znamená, že učiteľ nielen konštatuje, či je niečo dobré, alebo s chybami, ale doplní spätnú väzbu vysvetlením, prípadne zdôrazní dôležité úseky, body a podobne.

Konflikt

Határ, Szijjártóová, Hupková (2007) tvrdia že slovo konflikt má latinský pôvod *conflictus* znamená zrážku, narazenie na prekážku. Konflikt nastáva vtedy, keď si jedna, alebo viaceré strany robia nárok na tú istú vec, alebo si uvedomia, že majú iný názor na situáciu

o ktorej diskutujú, alebo sú do nej vtiahnutí. (Křivohlavý in Zelina, 1973) ho vníma ako vyjadrenie súčasného nároku dvoch, na opačných stranách stojacích záujemcov o tú istú vec, ochotných o ňu bojovať.

Oravcová (2004) tvrdí, že všeobecne je konflikt definovaný ako stretnutie protichodných názorov, postojov, želaní, motívov. L. W: Rueho a L. L. Byarsa (in Oravcová, 2004) konštatujú, že „vzniká konštrukcia konfliktu vždy, keď jednotlivec, alebo skupina cíti, že je frustrovaná v uspokojovaní svojich potrieb, dosahovaní svojich cieľov, teda vždy, keď na ceste k žiaducemu cieľu stojí nejaká prekážka, bariéra.“ Podľa Kačániho –Buckovej sa konflikt charakterizuje ako prejav takého nesúladu medzi ľuďmi, ktorý jednotlivec pociťuje ako zaujatosť, neoprávnenú kritiku okolia.

Prví autori opísali konflikt ako prekážku, druhý autor opísal konflikt skôr so stránky frustrácie, keď sa nemôže jednotlivec dopracovať k želanému cieľu. Zaujímavé je

i vyjadrenie tretieho autora, že konflikt je prejavom nesúlady medzi ľuďmi, ktorý je vnímaný ako zaujatosť a neoprávnená kritika okolia.

Spor je podľa Határa- Szijjártóovej- Hupkovej (2007) vnímaný ako začiatok konfliktu, alebo ako bežný konflikt a konflikt je vykresľovaný ako deštruktívny spor. Rozdiel v oboch termínoch býva teda v miere agresie – kým spor je považovaný za negatívny, konflikt má agresívny prejav. V inom význame býva spor vnímaný ako formalizovaný konflikt pred súdom. Spor má teda podľa tohto rozlíšenia závažnejšiu podobu ako konflikt, ktorý je chápaný ako bežná nehoda.

Autori vidia spor z dvoch rozlíšení. V prvom prípade je dôležitá miera agresie, podľa toho spor nieje agresívny, ale už v druhom prípade má závažnejšiu podobu.

Kurt Levin (in Oravcová, 2004) je autorom veľmi známej klasifikácie intrapsychických konfliktov, ktorá rozlišuje nasledovné typy:

- Konflikt, boj dvoch pozitívnych motívov – človek si želá dosiahnuť oba ciele, uspokojiť obe potreby, ale má možnosť uspokojenia len jednej z nich, nazývaný priblíženie – priblíženie,
- Boj dvoch negatívnych motívov, cieľov – človek je nútený vybrať si menšie zlo, nazývaný vyhnutie – vyhnutie,
- Konflikt vyplývajúci s faktu, že želanie človeka, jeho cieľ obsahuje v sebe pozitívne i negatívne charakteristiky a je pre jednotlivca súčasne prítiažlivý aj odpudivý. Tento konflikt je nazývaný priblíženie - vyhnutie,
- Konflikt, vyplývajúci z toho, že človek sa rozhoduje medzi dvomi cieľmi, motívmi s ktorých každý má odpudivé i prítiažlivé stránky nazývaný dvojnásobné priblíženie – vyhnutie.

Oravcová (2004) uvádza dve hlavné skupiny konfliktov. Prvé z nich sú vnútropsychické konflikty, ktoré tu nechceme širšie špecifikovať. Druhú skupinu konfliktov tvoria konflikty, ktoré vznikajú v dôsledku vonkajších bariér na ceste k cieľu jednotlivca, alebo skupiny. Nazývame ich *interpersonálne*, teda medziľudské konflikty.

Vymedzenie interpersonálneho konfliktu podľa Oravcovej: interpersonálny konflikt je stretnutie dvoch protichodných názorov, cieľov, želaní, hodnôt, postojov, motívov dvoch, alebo viacerých rozličných ľudí, jednotlivca a skupiny, alebo dvoch skupín.

Határ, Szijjártóová a Hupková (2007) tvrdia že v zásade rozlišujeme dva pohľady na konflikty – *sociologický a psychologický*. Sociologický pohľad sa zameriava na ohniská konfliktu, teda od koho ku komu smeruje. Z tohto hľadiska môžeme rozlišovať konflikty

intrapersonálne - prebiehajúce vo vnútri jednej osoby, *interpersonálne* – medzi dvoma a viacerými osobami, *vnútroskupinové* – vo vnútri jednej skupiny – v triede na pracovisku, *medziskupinové* – medzi dvoma a viacerými skupinami – medzi sociálnymi triedami-politickými stranami a pod. psychologický pohľad skúma zdroj, obsah konfliktu. Na základe tohto konfliktu môžeme hovoriť o konflikte vzťahov, konflikte hodnôt, o štrukturálnom konflikte, konflikte informácií a záujmov.

Je zrejme jasné, že takýto postoj ku konfliktom nie je správny. Konflikty sú prirodzené a do istej miery aj nevyhnutné. Sú zdrojom pokroku v myslení a konaní. Bez nich by sme sa nerozvíjali. Samozrejme to za predpokladu, že konflikt je riešený a nenecháva sa prerásť do násilností. Pravdou o konfliktoch je:

- konflikt je medzi ľuďmi je nevyhnutný a prirodzený;
- konflikt môže mať pre zúčastnené strany konštruktívny – pozitívny, alebo deštruktívny – negatívny priebeh;
- faktory ovplyvňujúce konflikty sú:
 - povahové vlastnosti zúčastnených strán, ich hodnotové systémy, predchádzajúce vzťahy a pod.,
 - typ problému,
 - sociálne prostredie, v ktorom konflikt prebieha – škola, domácnosť..
 - prítomnosť, neprítomnosť „divákov“,
 - osobná stratégia oboch strán – pasivita/ agresia,
 - dôsledky riešenia –lákavá odmena/obávaný stres,
 - strach z rizika
 - spôsob komunikácie,
 - konflikt plní vo vzťahu veľa pozitívnych funkcií – je zdrojom zmien, zabraňuje stagnácii, motivuje, prehodnocuje vzťahy, uvoľňuje napätie a pod.;
 - konflikt je súťaž „kto z koho“;
 - konflikt má objektívne prvky (obsah) a subjektívne prvky (emócie) – efektívne narábanie so subjektívnymi prvkami konfliktu prispieva k efektívnejšiemu pohľadu na objektívne prvky;
 - čím sú vzťahy medzi konfliktnými stranami užšie, tým sa môže stať konflikt intenzívnejší – zosilňuje sa emocionálna zložka.

- neprítomnosť otvoreného konfliktu nie je dobrým ukazovateľom sily a stability vzťahu;
- konflikt riešený silou, alebo autoritatívne z pozície moci prežíva naďalej v zmenených formách konfliktu, alebo sa obnoví, keď sila prestane pôsobiť;
- v záujme vyriešenia konfliktu „s maximálnym spoločným ziskom“ obe strany musia veriť, že druhá strana sleduje záujem oboch, alebo aspoň nechce brániť uspokojeniu potrieb druhého.

Konflikt je často dôsledkom rozdielneho videnia tej istej skutočnosti. Každý z nás má svoj uhol pohľadu na tú istú skutočnosť. Rovnako, ako je prirodzené vnímať veci rozdielne, svojimi očami, vnášaním svojich predstáv, očakávaní, hodnôt a pod. Rešpektovaním tejto skutočnosti, uznávaním plurality názorov, chápaním odlišnosti ako prospešnej a obohacujúcej, sa približujeme k tolerancii, k váženiu si názorov iných ľudí, či aspoň k akceptovaniu odlišného uhla pohľadu. Existuje niekoľko možností, ako pristupovať ku konfliktom. Jednou z možností, ako „riešiť“ konflikt je jeho neriešenie. Hoci tento spôsob reakcie na konflikt nepovažujeme za adekvátny, býva natoľko bežný, že sme mu venovali pozornosť. Zamerali sme sa najmä na štádiá, fázy takéhoto neriešeného konfliktu.

Podľa Határa, Szíjjártóovej, Hupkovej (2007) konflikt sa môže rozvinúť do šiestich štádií:

- *príznaky konfliktu* – v tejto etape si začíname uvedomovať emocionálne, fyzické i kognitívne signály, ktoré nám naznačujú, že sme sa dostali do situácie, v ktorej sa necítíme príjemne – emocionálne signály sa prejavujú negatívnymi pocitmi, napätím, úzkosťou, hnevom, neistotou a pod.; fyzicky sa príznaky konfliktu prejavujú búšením srdca, bolesťami brucha, stiahnutým hrdlom, zvýšeným tlakom a pod.; kognitívne príznaky konfliktu sú v tom, že na situáciu neustále myslíme, rozoberáme všetky možnosti, máme rôzne predstavy dôsledkov či riešení;
- *otvorenie konfliktu* - jedna zo zúčastnených strán otvorí konflikt tým, že nahlas verbalizuje, čo si myslí, čo jej prekáža, povie svoj názor, či prežívanie, formuluje svoje požiadavky, záujmy, pričom môžu stúpať negatívne emócie;
- *polarizácia* – nastáva v momente, ak ani jedna zo strán nechce ustúpiť zo svojich pozícií a spor prítvrdzujú agresívnymi prejavmi – výčitkami, osočovaním, nadávaním, vyhrázaním sa a pod;
- *izolácia* – pri vystupňovanom konflikte často nastáva situácia, že si strany uvedomujú bezmocnosť či nezmyselnosť konfliktu a ustúpia, izolujú sa od protivníka,

ignorujú sa, prípadne len vyčkávajú na vhodnejšiu príležitosť a prejdú do ďalšieho útoku;

- *únava* – nastáva po dlhšej, alebo intenzívnejšej deštrukcii, prejavuje sa vyčerpanosťou, či depresiou.

Jednotlivé štádiá môžu mať rôznu dobu trvania, niektoré môžu mať minimálne trvanie, prípadne máme pocit, že neprebehli – napríklad izolácia môže byť taká krátka, že ju ani nepostrehneme a sme svedkami už len deštrukcie. Každá s etáp má svoje špecifiká a je pre ňu typické správanie sa zúčastnených strán. Zároveň možno v každej s popísaných etáp konflikt riešiť a prispievať tak k jeho efektívnemu ukončeniu.

Riešenie konfliktov v školskom prostredí

Konflikty, ktoré rieši pedagóg autoritatívnym spôsobom ho síce môžu urovnať alebo potlačiť jeho prejavy, ale ho neriešia. Potom sa tie isté konflikty objavujú znova a opakovane. Konflikty riešené neautoritatívnym, konštruktívnym spôsobom sa viac venujú podstate konfliktov medzi žiakmi, a tým znižujú pravdepodobnosť opakovania sa konfliktu nielen medzi sporiacimi sa stranami, ale aj „divákmi“, ktorí môžu porozumieť nielen iným spôsobom riešenia, ale aj podstate konfliktu. Študenti preberajú autoritatívny, „silový“ model správania a nemajú možnosť hlbšie porozumieť podstate konfliktov, ani vidieť iné spôsoby riešenia. Zainteresovaním strán (študentov) do riešenia konfliktu im dávame zodpovednosť a moc, ktorú sú schopní využiť. Najprv je nevyhnutná podpora pedagóga, ale časom sú schopní úplnej samostatnosti pri konštruktívnom riešení konfliktov. To odbremení pedagóga od neustáleho riešenia konfliktov v triede a môže sa efektívnejšie venovať učeniu. Autoritatívne riešené konflikty medzi pedagógmi, podobne ako na všetkých iných pracoviskách, nesmierne zaťažujú psychiku zamestnancov a znižujú ich výkon a motiváciu k práci.

http://www.pdcs.sk/files/file/Publikacie/Riesenie_konfliktov/01_UVODNE.pdf

Határ, Szíjjártóová, Hupková (2007) tvrdia, že ak konflikt nie je možné riešiť len medzi dvomi sporiacimi sa stranami, často do riešenia vstupuje tretia osoba. Podľa spôsobu ako do konfliktu zasahuje môžeme hovoriť o tzv. *autoritatívnych* spôsoboch riešenia konfliktu a *alternatívnych* riešeniach. Pri rozhodnutí autoritou ide o také riešenie, pri ktorom autorita rozhoduje na základe vlastného úsudku. Príkladom tejto autority býva učiteľ, rodič a pod. často rozhodujú bez vypočutia zúčastnených strán a výsledkom takéhoto rozhodovania býva nespokojnosť jednej zo zúčastnených strán, ktorá sa

rozhodnutím cíti poškodená, nezriedkavo sú nespokojné obe zúčastnené strany, ktoré rozhodnutie autoritou vnímajú ako nespravodlivý trest. Pre školské a rodinné prostredie je najtypickejší prvý spôsob riešenia konfliktu, teda prostredníctvom autority.

Ako sme však uviedli, daný spôsob nepatrí k tým najoptimálnejším z hľadiska uspokojovania potrieb oboch zúčastnených strán, preto sa do praxe odporúča zavádzať tzv. alternatívne spôsoby riešenia konfliktov. Ich pozitívom je, že stavajú na hľadani rovnováhy medzi sporiacimi sa stranami, vytvárajú priestor pre slobodné rozhodovanie zúčastnených strán o dohode, ktorá by vyhovovala obom. K spomínaným alternatívnym riešeniam konfliktu patria: *facilitácia*, *mediácia* a *zmierňovanie*. Spoločným znakom týchto troch alternatív je fakt, že rozhodujúcimi činiteľmi sú sporiace sa strany. Rozhodujú v podstate o všetkom, tretia osoba len navrhuje postup pri riešení konfliktu.

- *Facilitácia* sa realizuje prostredníctvom facilitátora, ktorého úlohou je uľahčovať, sprostredkovať komunikáciu zúčastnených strán, ktoré komunikujú navzájom priamo, bez sprostredkovateľa, facilitátor ich sprevádza procesom riešenia konfliktu, sprehľadňuje diskusiu, usmerňuje ju, aby zostala vo vecnej rovine, pričom vytvára priestor na dohodu priateľnú pre obe strany.
- *Mediácia* je proces- riešenia konfliktu prostredníctvom mediátora, ktorý komunikuje so zúčastnenými stranami osobitne, hoci komunikácia môže byť aj medzi zúčastnenými stranami priama. Mediácia sa stáva čoraz populárnejšia a je odporúčaná aj pre školskú prax.
- *Zmierňovanie* sa uskutočňuje pomocou zástupcov sporiacich sa strán v zmierovacej rade. Komunikácia je sprostredkovaná zástupcami jednotlivých strán, ale môže byť aj priama medzi sporiacimi sa stranami, ktoré dospejú k spoločnej dohode. Pre zmierovanie je prvoradé zlepšenie medziľudských vzťahov až následné uzavretie dohody.

Tolerancia:

(z lat.) znamená znášateľnosť, predovšetkým názorovú a náboženskú. Toleranciu vnímajú niektorí ľudia len ako emóciami nasýtený náboženský postoj, ktorého sa dovolávajú chudobní, chorí a biedni. Silný sa presadí, mocnejší zvíťazí, nepotrebuje pomoc- základom prežitia je boj. Byť tolerantný znamená opustiť takéto nazeranie na svet a záväzne prijať isté pravidlá života, bez ohľadu na to, či je niekto silný, mocnejší alebo bohatší. Občianske ponímanie tolerancie komplikujú rôzne definície preberané z iných vedných disciplín, ale aj zamieňanie s altruizmom, nedostatkom vlastného presvedčenia

alebo vlastenectva. Maximálne altruistické správanie je jednoznačne zamerané na prospech iného človeka pričom konajúci obetuje aj seba, svoje záujmy a nečaká žiadnu odmenu. Tolerantný človek sleduje svoj prospech, ale aj prospech iných ľudí, háji svoje práva a rešpektuje práva iných. Uprednostňuje obojstranne výhodné riešenia.

Tri základné znaky tolerancie:

- Tolerancia je ochota *akceptovať odlišnosti* (názory, kultúru, fyzický zjav, náboženské vyznanie, životný štýl, národnú alebo skupinovú identitu) a uznávať rovnoprávnosť všetkých ľudských bytostí. Žiaden človek na Zemi by nemal byť diskriminovaný len preto, že má inú farbu pleti, že je príslušníkom malého národa so zaostalou ekonomikou, alebo žije štýlom, líšiacim sa od majoritnej kultúry. Ako ľudia, mysliace bytosti, sme si všetci rovní.
- Tolerancia znamená *otvorenosť mysle* k rôznym zmenám a schopnosť revidovať svoje názory, postoje, rozhodnutia vo svetle nových argumentov.
- Tolerancia súvisí s *umením viesť dialóg*, dohovoriť sa, uzatvárať kompromisy a nachádzať riešenia bez jednoznačných „vítazov a porazených“. Obidve strany si zachovávajú svoju dôstojnosť.

Program tolerancie proti násiliu v školách.

V posledných rokoch upozornili učitelia základných a stredných škôl a výchovní poradcovia v školách na neznášanlivosť, intoleranciu, agresiu a násilie aj medzi žiakmi v školách. Registrovali, že žiaci sú k sebe nevraživí, vedome odmietajú svojich spolužiakov a neprijímajú ich do svojej skupiny, ak sú napr. príslušníkmi inej národnostnej alebo etnickej menšiny, ak ich rodičia majú iný sociálny status a finančné zázemie, ak „fandia“ inému športovému klubu, ak uznávajú inú hudobnú skupinu alebo dokonca ak nenosia značkové oblečenie tak ako oni. Neznášanlivosť, intolerancia a rasová diskriminácia v školách plodia násilie, terorizovanie, agresivitu a šikanovanie žiakov.

V školách sa výchova žiakov k ľudským právam i k znášanlivosti medzi ľuďmi rôznych kultúr, národov a národností doteraz len sporadicky uskutočňovala na hodinách občianskej a etickej výchovy, a to skôr v rovine kognitívnej (informačnej, poznatkovej) a menej v rovine emocionálnej (zážitkovej), ktorá je pre deti bez rozdielu veku účinnejšia a viac ich oslovuje. Všetci lepšie prijímame to, čo sme sami zažili, a menej to, čo sme dostali iba ako informáciu, poznatok.

V školách doteraz výrazne absentovala systematická príprava a výchova žiakov k tolerancii, vzájomnej znášanlivosti proti diskriminácii, rasizmu a násiliu. Túto medzeru

bolo treba zaplniť a vypracovať efektívny preventívny program, ktorý by bol stabilným komponentom učebného plánu. To však zároveň vyžadovalo kvalitne odborne pripraviť učiteľov, ktorí by prešli systematickým vzdelávaním v oblasti tolerancie a boja proti rasizmu, diskriminácii, antisemitizmu a naučili sa program realizovať priamo vo výchovno-vzdelávacom procese.

http://psychosi.mediasite.sk/client_data/10/user_files/image/

Empatia – dôležitý prostriedok riešenia konfliktu

Kačáni a Bucková (2001, str. 52) „*Empatia sa tradične charakterizuje ako schopnosť a pohotovosť človeka vžiť sa do duševného stavu iného jedinca.*“

Buda in Kačáni, Bucková, (2001 str 52) charakterizuje empatiu ako „*schopnosť osobnosti, pomocou ktorej sa osobnosť v rámci bezprostrednej komunikácii s druhým človekom vie vžiť do jeho duševného stavu. Na základe tohto vžitia vie vycítiť a pochopiť v tom druhom také emócie, motívy a snahy, ktoré tento človek nevyjadruje v slovách priamym spôsobom a ktoré nevyplývajú zákonite zo situácie medziľudského vzťahu. Hlavný nástroj pochopenia a vcítania je v tom, že prostredníctvom empatie sa vo vlastnej osobnosti vybavujú pocity a rozličné napätia toho druhého.*“

Kačáni a Bucková (2001) hovoria, že ako chápeme iných, tvorí dôležitú súčasť našej osobnosti. Je dôležité si uvedomiť, že chápanie druhých nemožno oddeliť od chápaním seba samého. Obraz o sebe, sebahodnotenie je jedným s najdôležitejších činiteľov utvárania si obrazu o iných. Tak ako si sebaobraz utvárame na základe skúseností s medziľudskou komunikáciou, tak sa následne formujú sklony posudzovať iných podľa vlastného subjektívneho pohľadu.

Vyššie uvedený autori tvrdia, že pojem vcítanie neznamená prežívať také isté stavy ako poznávaná osoba. Ak sa chceme vžiť do duševného sveta iného, je potrebné aspoň s častí poznať nielen to, ako sa správa, ale aj to, čo sa odohráva v jeho vnútri. Ak charakterizujeme empatiu, je potrebné hovoriť o potrebe utvárania si čo najreálnejších predstáv – čo iný prežíva, aké má ciele, životné ideály a aké má postoje a svetonázor. Najobjektívnejším kritériom overenia si, či naše predstavy o inom človeku zodpovedajú realite, je jeho vlastná výpoveď, správanie, ktoré poprie, alebo potvrdí utvorenú mienku. Do empatie napokon možno zahrnúť aj schopnosť meniť o inom predstavy, ak sú iné ako predtým utvorený dojem.

K dôležitým stránkam empatie patria aj kognitívne procesy, ktoré by čo možno najviac poodhalili vnútro daného človeka. Tu však neplatí priama úmera, že vysoký stupeň

myslenia a všeobecných rozumových schopností by priamo predurčovali aj vyššiu mieru empatie.

Ak zhrnieme psychologickú podstatu empatie, autori konštatujú, že základom je správna komunikácia, uvedomiť si nielen verbálnu, či neverbálnu komunikáciu, ale aj metakomunikáciu.

Balahová(2006) píše, že pozitívny vzťah učiteľa a žiaka založený na empatii, láskavosti, trpezlivosti a pomoci výrazne ovplyvňuje účinnosť výchovy, lebo je orientovaný na druhých, vzbudzuje u žiaka dôveru k druhým osobám. A práve dôvera je najspoľahlivejším spôsobom ako rozvíjať u žiaka potenciálne pozitívne črty a morálne hodnoty. Jedine cez pozitívny postoj k iným sme schopní rozvíjať samých seba.

Vzťah učiteľ – žiak by nemal sklznúť do dvoch krajných polôh: vstúpiť s deťmi do príliš blízkeho vzťahu na jednej strane a vybudovať si k nim priveľký odstup na strane druhej. Obe alternatívy sú z hľadiska adekvátneho rozvoja mravnej identity jedinca i samotného zmyslu edukačného procesu neprípustné. Prvá predstavuje prílišnú benevolenciu zo strany žiaka, druhá v ňom pre zmenu vzbudzuje strach. No v konečnom dôsledku obe znižujú účinnosť výchovného pôsobenia. V ľudských vzťahoch sa často stretávame s pojmami ako sú empatia, asertivita, agresivita atď. Empatické a asertívne správanie zo strany učiteľa k žiakom pomáha lepšie nájsť optimálnu hranicu ich vzťahu.

Predstavujú teda akési konštruktívne riešenia. Ak chce učiteľ naučiť študentov morálne prípustným prejavom správania sa, ako je napr.: schopnosť vedieť sa vcítiť do pocitov iného a vnímať svet jeho očami, či dokonca vedieť prejaviť svoje názory a práva a rešpektovať pri tom práva a názory iných, mal by sa ich sám naučiť demonštrovať vo vzťahu k iným žiakom i kolegom.

Využitie mediácie v školskej praxi

Határ, Szíjjártóová a Hupková (2007) píše, že v školskej praxi sa často uskutočňuje tzv. peer mediácia, ktorú realizujú vyškolení rovesníci. Napriek tomu, že mediácia sa dostáva do popredia v riešení konfliktov, nie všetky konflikty sú vhodné pre tento spôsob. Na mediáciu nie sú vhodné konflikty, pri ktorých účastníci zneužívajú drogy, ak je výrazne narušená komunikácia, niektorá zo strán neovláda emócie, ak jedna zo strán uprednostňuje autoritatívne riešenie konfliktu, ak bol porušený zákon, ale aj taký konflikt, pri ktorom pociťuje mediátor morálne zábrany alebo predsudky. Pre spory vhodné na mediáciu je typické:

- k vyhroteniu konfliktu prispeli obe strany a sú vzájomne závislé od jeho riešenia;

- pre strany je spoločný istý pocit zodpovednosti za konflikt;
- spor dáva priestor na hľadanie dohôd – existujú viaceré možnosti riešenia, inak nie je o čom mediovať;
- s účasťou o mediácii súhlasia obe strany dobrovoľne;
- existuje aspoň minimálna schopnosť vzájomnej komunikácie sporiacich strán.

5 APLIKOVANIE TECHNÍK KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU V ZÁKLADNEJ ŠKOLE J. DOMASTU CABAJ-ČÁPOR

Základná škola Jána Domastu sa nachádza v obci Cabaj – Čápor, časť Čápor. Škola má 147 žiakov v 9 triedach a to 1. až 9. ročník. Žiaci pracujú v 10 záujmových krúžkoch a to: stolný tenis , tanečný krúžok, počítačový krúžok, pohybové hry, krúžok šikovných rúk, zdravotnícky krúžok. V budove školy sa nachádza jedáleň a telocvičňa. V areály školy je futbalové ihrisko a basketbalové ihrisko, ktoré sa využíva aj na volejbal.

ZŠ Jána Domastu dostáva finančný príjem od samosprávy obce, prípadne dotácie zo štátneho rozpočtu, pri nedostatku financií vyberá príspevky na čiastočnú úhradu nákladov spojených s hmotným zabezpečením školy od rodičov a iné finančné prostriedky od súkromných donátorov podľa príslušných predpisov.

Všetci príslušný pedagogickí pracovníci sa vzdelávajú na rôznych školeniach a sledujú nové trendy vo vyučovaní, študujú nové vyhlášky a metodické usmernenia. Jedným z dôležitých protikrízových eliminačných opatrení je aj každoročná praktická výučba prvej pomoci, ktorú povinne absolvujú pedagógovia i žiaci. Neodkladná zdravotná starostlivosť t.j. prvá pomoc je zdravotná starostlivosť poskytovaná osobe pri náhlej zmene jej zdravotného stavu, ktorá bezprostredne ohrozuje jej život. Žiaci sa učia, že bez rýchleho poskytnutia zdravotnej starostlivosti môže taký zdravotný stav osoby vážne ohroziť jej zdravie, spôsobiť náhlu a neznesiteľnú bolesť alebo náhle zmeny jej správania a konania, pod vplyvom ktorých bezprostredne ohrozuje seba alebo svoje okolie.

Pre manažment školy je dôležitým opatrením proti požiarnym krízovým situáciám tento požiarny štatút:

Požiarny štatút

Organizačné usporiadania ochrany pred požiarmi, najmä zabezpečenie riadenia a vykonávania ochrany pred požiarmi zamestnancami s odbornou spôsobilosťou.

- Štruktúra funkcií pre výkon a kontrolu stavu v oblasti ochrany pred požiarmi je nasledovná:
 - Riaditeľka školy
 - Zástupkyňa riaditeľky školy
 - Technik požiarnej ochrany
 - Protipožiarna hliadka právnickej osoby

- Protipožiarna asistenčná hliadka
 - Ostatný zamestnanci
- Za plnenie povinností na úseku ochrany pred požiarmi zodpovedá štatutárny orgán – riaditeľka školy, tým nie sú dotknuté povinnosti ostatných vedúcich zamestnancov na jednotlivých stupňoch riadenia v rozsahu svojich funkcií vyplývajúcich pre nich zo zákona o ochrane pred požiarmi a príslušných predpisov týkajúcich sa protipožiarnej ochrany.
 - Funkcia technickej požiarnej ochrany a z nej vyplývajúce úlohy zabezpečuje dodávateľským spôsobom na základe zmluvy osoba s odbornou spôsobilosťou.
 - Protipožiarna hliadka právnickej osoby – školy je zriadená v počte troch členov, tvoria ju zamestnanci školy a určený jej vedúci.
 - Protipožiarna asistenčná hliadka sa zriadi len operatívne pri činnostiach spojených so zvýšeným nebezpečenstvom vzniku požiaru, v čase zvýšeného nebezpečenstva vzniku požiaru, v čase zvýšeného nebezpečenstva vzniku požiaru, pri podujatiach, na ktorých sa zúčastňuje väčší počet osôb.
 - Dokumentácia ochrany pred požiarmi je uložená v potrebných vyhotoveniach na trvalo prístupných miestach v priestoroch školy a v jednom vyhotovení u riaditeľa školy.
 - Ohlasovňa požiarov je v kancelárii riaditeľa školy.

Ďalším opatrením školy, tentoraz proti civilizačným krízovým situáciám je pokyn na predchádzanie epidémie chrípky:

Pokyn na vykonanie opatrení proti predchádzaniu epidémie chrípky

Obdobie epidemického výskytu chrípkového ochorenia

- Ak počet neprítomných žiakov z dôvodu ochorenia na chrípku preskočí 15% z celkového počtu žiakov, budú prijaté nasledovné opatrenia:
 - Po konzultácii s príslušným regionálnym úradom verejného zdravotníctva sa môže skrátiť vyučovacia hodina na 40 minút;
 - Škola sa zdrží organizovania školských výletov, exkurzií, plaveckých výcvikov a ostatných hromadných školských školských podujatí.
- Ak počet neprítomných žiakov z dôvodu ochorenia chrípkou prekročí 20% z celkového počtu žiakov, budú prijaté nasledovné opatrenia:
 - táto skutočnosť bude oznámená príslušnému regionálnemu úradu verejného zdravotníctva;

- zrušia sa všetky záujmové krúžky a mimoškolské aktivity pri prudkom a perspektívnom náraste choroby;
- na základe odporúčania príslušného regionálneho úradu verejného zdravotníctva prerušiť výchovno-vzdelávací proces.

Dôležitou ochranou a ďalším protikrízovým opatrením pred dôsledkami krízových situácií prírodného i havarijného charakteru je evakuácia žiakov z priestorov školy:

- Za plánovanie, riadenie, zabezpečovanie, usmerňovanie a kontrolovanie evakuácie zodpovedá riaditeľ školy.
- Škola si na plnenie úloh môže zriadiť evakuačnú komisiu školy.
- Evakuačnú komisiu školy zriaďuje riaditeľ, ktorý vymenúva a odvoláva jej členov a schvaľuje jej štatút.

Predmetom oznamu o vyhlásení evakuácie je spravidla:

- Druh, charakteristika a predpokladané následky mimoriadnej udalosti,
- Spôsob, úlohy a časové údaje na vykonanie evakuácie,
- Rozmiestnenie evakuačných zariadení,
- Charakteristika evakuačných trás, kontrolné stanovištia, stanica nástupu a výstupu a miesto výstupu evakuovaných,
- Dôležité informácie o organizačnom, poriadkovom, dopravnom, zdravotnom a inom zabezpečení evakuácie.

Administratívni zamestnanci školy zabezpečujú všetky hospodársko-ekonomické a personálno-mzdové záležitosti školy spolu s riaditeľom školy a jej radou. Administratívny úsek pripravuje a zostavuje návrh rozpočtu školy, konzultuje a vypracúva rozpočet podľa príslušných predpisov, hľadá a upravuje v priebehu rozpočtového roka možnosti jeho zvýšenia, vedie účtovnú evidencie, dozerá na riadenie, hospodárenie s majetkom.

ZÁVER

Kríza a krízové situácie. V dnešnej dobe počuť veľmi často nielen z médií, ale aj v každodennom živote v rozhovoroch medzi ľuďmi. Nemáme na mysli ekonomickú krízu, ktorá obrala o prácu veľa ľudí aj na Slovensku, venovali sme sa skôr krízovému manažmentu a ekonomickým problémom v školstve, kríze v sociálnych vzťahoch a kríze spôsobenej prírodnými katastrofami.

Za ekonomickú situáciu v škole zodpovedá riaditeľ a administratívni zamestnanci školy, ktorý zabezpečujú všetky hospodársko-ekonomické a personálno-mzdové záležitosti školy. Zodpovedajú aj za to, aby bol rozpočet dodržaný. Ako protikrízové ekonomické opatrenie je vhodné dôkladné plánovanie príjmov a výdavkov počas školského roka a dôsledné dodržanie naplánovaných položiek, ako aj vytvorenie aspoň určitej rezervy určenej na eliminovanie krízových stavov. Ďalším vhodným ekonomicko-finančným opatrením je požiadanie o príspevky z európskych fondov podľa určených podmienok a pod.... Vzhľadom k podstatne zmeneným podmienkam na výkon riaditeľa, (prípadne iného riadiaceho pracovníka školy) odporúčame dodatočné vzdelávanie riadiacich pracovníkov škôl v ekonomicko-právnom aspekte.

Eliminácia dôsledkov krízových situácií havarijných a prírodných katastrof z hľadiska školy je hlavne precízne vypracovanie evakuačného, požiarneho prípadne protichrípkového plánu, ako aj vhodné školenia zdravotnej prvej pomoci. Je potrebné plánovanie cvičení na preskúšanie evakuácie budovy žiakmi i pedagógmi, aspoň raz za rok.

Za krízový manažment zo sociálneho – psychologického hľadiska zodpovedá nielen riaditeľ, ale každý jeden pedagóg. Pozitívny vzťah učiteľa a žiaka založený na empatii, láskavosti, trpezlivosti a pomoci výrazne ovplyvňuje účinnosť výchovy, lebo je orientovaný na druhých, vzbudzuje u žiaka dôveru k druhým osobám. Jedine cez pozitívny postoj k iným sme schopní rozvíjať samých seba. V posledných rokoch upozornili učitelia základných a stredných škôl a výchovní poradcovia v školách na neznášanlivosť, intoleranciu, agresiu a násilie aj medzi žiakmi v školách. Registrovali, že žiaci sú k sebe nevraživí, vedome odmietajú svojich spolužiakov a neprijímajú ich do svojej skupiny, ak sú napr. príslušníkmi inej národnostnej alebo etnickej menšiny, ak ich rodičia majú iný

sociálny status a finančné zázemie, ak „fandia“ inému športovému klubu, ak uznávajú inú hudobnú skupinu alebo dokonca ak nenosia značkové oblečenie tak ako oni.

Adekvátny protikrízový postup z náhľadu sociálne – psychologickkej stránky krízového manažmentu, by bola zodpovedajúca výchova žiakov a študentov k ľudským právam i k znášanlivosti medzi ľuďmi rôznych kultúr, národov a národností. Tolerancia znamená znášanlivosť, predovšetkým názorovú a náboženskú. Byť tolerantný znamená pripustiť rôznorodé nazeranie na svet a prijať isté, znášanlivejšie pravidlá života, bez ohľadu na to, či je niekto silnejší, mocnejší alebo bohatší, čierny či biely. Tak ako tolerancia, je dôležitá aj empatia. Pozitívny vzťah učiteľa a žiaka založený na empatii, láskavosti, trpezlivosti a pomoci výrazne ovplyvňuje účinnosť výchovy, lebo je orientovaný na druhých, vzbudzuje u žiaka dôveru k druhým osobám. A práve dôvera je najspoľahlivejším spôsobom ako rozvíjať u žiaka potenciálne pozitívne črty a morálne hodnoty.

POUŽITÁ BIBLIOGRAFIA

1. BITTEROVÁ, Miriam: Problémy škôl s čerpaním finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov EU = Schools problems wit financial withdrawing of EU structural funds. In: Odborný časopis „Manažment školy v praxi“ č. 5/2009 registrovaný pod číslom EV 2265/08 – ISSN 1336-9849, vydaný dňa 21.5.2009; Vyd.: IURA EDITION, s.r.o. Bratislava, str. 23-25
2. BOHONY, Pavol: Didaktická technológia. Vydala pedagogická fakulta UKF v Nitre 2003. Prvé vydanie, ISBN 80-8050-653-1
3. GOZORA, Vladimír: Krízový manažment II. Témy vybraných prednášok z krízového manažmentu v podnikovo hospodárskej základni v Nitre 2005
4. HATÁR, Ctibor – SZIJÁRTÓOVÁ, Katarína - HUPKOVÁ, Marianna: Základy sociálnej pedagogiky pre pomáhajúce profesie. Vydala pedagogická fakulta UKF v Nitre 2007. Prvé vydanie, ISBN 978-80-8094-1741
5. KAČÁNI, Vladislav – BUCKOVÁ, Michaela: Ako zvládať konflikt. Vydavateľstvo IRIS 2001, ISBN 80-89018-21-1
6. OBDRŽÁLEK, Zdenek – POLÁK, Jozef a kol.: Príprava školských manažérov ako kľúčový predpoklad k efektívnosti školy. UTV Pedagogická fakulta v Nitre 2008,ISBN 978-80-80294-296-0
7. OBDRŽÁLEK, Zdenek- HORVÁTOVÁ, Kinga a kol.: Organizácia a manažment školstva.
8. Slovenské pedagogické nakladateľstvo MLSDĚ LETÁ v Bratislave 30. Júla 2003, ISBN 80-10-00022-1
9. ORAVCOVÁ, Jitka: Sociálna psychológia. Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici 2004, ISBN 80-8055-980-5
10. REPKA, Igor – UBREŽIOVÁ, Iveta: Manažment krízových situácií. 1. vydanie. Vydavateľstvo SPU v Nitre 2002, ISBN 80-8069-128-2
11. SEDLÁK, Mikuláš: Manažment. 2. vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2001, ISBN 80-89047-18-1
12. ŠIMÁK, Ladislav: Krízový manažment vo verejnej správe. Učebnica. Žilina: FŠI ŽU, 2001. ISBN 80-88829-13-5

INTERNETOVÉ ZDROJE

13. Krízový manažment v ekonomike. (online). (Cit. 3.2.2010). Dostupné na
14. <http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/km/km_kap_7.pdf>
15. Možnosti rozvíjania komunikačných zručností v cvičnej firme. (online). (Cit. 1.2.2010) Dostupné na <<http://www.siou.sk/sccf/>>
16. BEDNAŘÍK Aleš: Riešenie konfliktov. (online). (Cit. 20.3.2010) Dostupné na <http://www.pdcs.sk/files/file/Publikacie/Riesenie_konfliktov/01_UVODNE.pdf>
17. BLAHOVÁ Adela: Morálny vplyv vzťahu učiteľ – žiak na účinnosť edukačného procesu. (online). (Cit. 3.2.2010). Dostupné na http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Slancova1/sekcia%20filozofie%20a%20etiky/2svk06_blahova.pdf
18. BUTORACOVÁ-ŠINDLERYOVÁ, Ivana – BUTORAC, Dušan: Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu s primárnym zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii. (online).(Cit. 3.2.2010) Dostupné na http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf_doc/butorac.pdf
19. LABÁK Peter: *Sieť seizmických staníc na Slovensku*. (online). (Cit. 2.3.2010) Dostupné na <http://www.civil.gov.sk/archiv/CASOPIS/2006/7/0718st.htm>
20. MINISTERSTVO ŠKOLSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Metodické usmernenie č. 11/2008-R z 10. septembra 2008 pre plánovanie a zabezpečovanie evakuácie v školách a školských zariadeniach v Slovenskej republike. (online). (Cit. 2.3.2010)
21. Dostupné na <http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=1798>
22. ORGANIZAČNÝ PORIADOK ŠKOLY: Administratívny zamestnanci Čl. 11. (online). (Cit 10.3.2010)
23. Dostupné na http://www.zssokolikova.sk/2strOS/organizacny_poriadok_2008.htm
24. Tolerancia: (online). (Cit. 22.3.2010)
25. Dostupné na: http://psychosi.mediasite.sk/client_data/10/user_files/image/


```
ERROR: undefined
OFFENDING COMMAND:

STACK:
```