

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

KRÍZOVÝ MANAŽMENT V ŠKOLSTVE
Bakalárska práca

Študijný program: Technológie vo vzdelávaní

Školiace pracovisko: PF UKF Ústav Technológie vzdelávania

Školiteľ: doc. Ing. Miriam Bitterová, PhD.

Nitra, 2010

Andrea Molnárová

Moje poďakovanie patrí mojej konzultantke doc. Ing. Miriam Bitterovej, PhD. za neoceniteľné rady a poskytnutie rôznych materiálov na úspešné vypracovanie bakalárskej práce.

Abstrakt

MOLNÁROVÁ, A. *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; 35s.

V prvej kapitole sme sa zamerali na krízový manažment školy z ekonomického hľadiska. Vysvetlili sme pojmy týkajúce sa krízového manažmentu a objasnili potrebu aplikovať ho do školského systému. V rámci finančného manažmentu sme poukázali aj na možnosť čerpania finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov.

Druhá kapitola je zameraná na dôležitosť krízového manažmentu školstva pri preventívnych opatreniach týkajúcich sa bezpečnosti na školách ako aj pri eliminácii negatívnych dopadov kríz prírodného charakteru ako sú zemetrasenia, lavíny, povodne. Poukázali sme na potrebu organizovania evakuačných a záchranných prác ako aj poskytovania prvej pomoci.

Tretia kapitola pojednáva o krízových situáciách vyskytujúcich sa vo vzťahu pedagóg- žiak. Je zameraná na nevhodné správanie študentov, hlavné príčiny takéhoto správania a niekoľko rád a odporúčaní ako takémuto správaniu predchádzať, resp. vhodne reagovať, keď už daná krízová situácia nastane.

V štvrtej kapitole opisujeme konkrétne protikrízové opatrenia školského manažmentu na Základnej škole v Želiezovciach.

Kľúčové slová: *krízový manažment, krízové situácie, protikrízové opatrenia, evakuácia škôl*

Abstract

MOLNÁROVÁ, A. *Crisis management in school system*. [Bachelor thesis]. University of Konstantine Philosoph in Nitra. Faculty of Education, Institute for Learning Technologies. Supervisor doc. Ing. Miriam Bitterová, PhD. Degree of Professional qualifications: Bachelor. Nitra : UKF PF 2010; 35p.

The first chapter of this thesis focuses on the economical part of the crisis management of school system by explaining the most common terms of the crisis management. It also refers to a significant need of applying the crisis management into the school system. As for the financial aspect we referred to a financial withdrawing of EU structural funds.

The second part shows the importance of the crisis management in terms of preventive measures connected with the security at schools and explains various ways to prevent the negative consequences of the nature crisis situations such as avalanches, earthquakes and floods. It also points at the need of organizing evacuation, and gives advices for the first aid in case of an emergency.

The third part is based on the most likely crisis situations that appear in the relationship of the teacher and the student. In this part most common ways of students' inappropriate behavior are listed as well as the causes of such a behavior, several advices of preventing it and ways of handling the crisis situations.

The fourth part describes some concrete anti-crisis measures of school management at Elementary school in Želiezovce.

Key words: *crisis management, crisis situations, anti-crisis measures, evacuation of schools*

OBSAH

ÚVOD.....	5
1. KRÍZOVÝ MANAŽMENT ŠKOLSTVA Z EKONOMICKÉHO HĽADISKA.....	6
2. KRÍZOVÝ MANAŽMENT A ELIMINÁCIA NEGATÍVNYCH DOPADOV PRÍRODNÝCH FAKTOROV	12
3. KRÍZOVÝ MANAŽMENT ŠKOLY ZO SOCIÁLNO- PSYCHOLOGICKÉHO HĽADISKA	19
4. PROTIKRÍZOVÉ OPATRENIA NA ZÁKLADNEJ ŠKOLE V ŽELIEZOVCIACH.....	27
ZÁVER	31
POUŽITÁ LITERATÚRA	32
PRÍLOHY	

ÚVOD

Zmeny, ktorými určité krajiny prešli v dôsledku globalizácie priniesli v značnej miere aj pozitíva týkajúce sa inovácií v oblasti vzdelávania a vzdelávacieho procesu. Vzdelávanie je v Európskej únii naďalej považované za prvotný predpoklad ekonomického a kultúrneho rastu danej krajiny. Je preto potrebné systematicky zdokonaľovať danú sféru spoločenského systému s prihliadaním na všetky aspekty v nej obsiahnuté.

Cieľom tejto práce je poukázať na potrebu aplikovania krízového manažmentu v školstve. Vysvetlíme v nej pojmy krízového manažmentu a ich aplikáciu na možnosti školy pri zabezpečovaní prostriedkov na riešenie vzniknutých kritických situácií. Chceme poukázať takisto aj na možnosť redukovania ekonomických kríz čerpaním finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov. Ďalšou dôležitou témou krízového manažmentu sú rôzne krízové situácie prírodného charakteru ako sú lavíny, zemetrasenia, povodne, ako aj postupy ako zabezpečiť elimináciu negatívnych vplyvov takýchto situácií, realizovať záchranné práce, prípadne evakuáciu. Poukážeme aj dôležitosť dodržiavania bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci ako jednej z hlavných aspektov prevencie krízových situácií.

Zo sociálno-psychologického hľadiska krízového manažmentu sa zameriavame na prevenciu a odstraňovanie krízových situácií vyskytujúcich sa vo vzťahu pedagóg – študent, prípadne pedagóg - pedagóg. Uvedením najčastejších foriem nevhodného správania, ako aj jeho príčin sme poukázali na rozličné formy riešenia vzniknutých konfliktov.

Nakoľko školy v súčasnosti prechádzajú pod samosprávu, od riaditeľov škôl sa očakáva aby disponovali okrem pedagogických znalostí aj určitým právnym povedomím ako aj znalosťami a schopnosťami v oblasti finančnictva a školského manažmentu. Je preto nutné aby boli oboznámení s technikou a postupmi krízového manažmentu a s možnými protikrízovými opatreniami.

1. KRÍZOVÝ MANAŽMENT ŠKOLSTVA Z EKONOMICKÉHO HĽADISKA

Odbor Technológie vzdelávania , ktorý je definovaný ako „*systemová metóda tvorby, použitia a vymedzenia celého procesu vyučovania a osvojovania si vedomostí, s ohľadom na technické a ľudské možnosti, a to s cieľom optimalizácie foriem vzdelávania*“ (Hašková, 2004, s. 57, podľa UNESCO, 1970) zahŕňa aj organizačno – riadiacu zložku, vychádzajúcu zo školského manažmentu, ktorého úlohou je uplatňovať jednotu a diferencovanosť procesu výučby a riadiaceho procesu v škole. (Obdržálek, 2004)

Keďže z hľadiska vrcholového manažmentu školy je potrebné v prvom rade definovať ekonomický aspekt krízového manažmentu, uvádzame ho na nasledujúcich stránkach tejto kapitoly. Krízový manažment je podľa viacerých autorov definovaný ako logicky usporiadaný súbor poznatkov o možných krízach, ich príčinách a dôsledkoch, ako aj o princípoch metódach a postupoch aplikovaných pri ich riešení.

„*Celkový systém krízového manažmentu je determinovaný súborom poznatkov, skúseností a komunikačných zručností pri riešení vzniknutých kríz a krízových situácií, pri zabezpečovaní obrany, ochrany a bezpečnosti štátu a každého jednotlivca*“ (Farkašová, 2003, s. 8)

Farkašová (2003) uvádza tieto úlohy krízového manažmentu:

- predchádzať vzniku kríz a krízových situácií v krajine
- primerane reagovať na vzniknuté krízy a krízové situácie
- zabezpečiť prípravu na zásah na všetkých stupňoch krízového manažmentu
- zabezpečiť národnú bezpečnosť krajiny
- zabezpečiť ochranu a bezpečnosť na všetkých úrovniach manažmentu národného hospodárstva

Gozora (2000) definuje krízový manažment ako súčasť celkového systému manažmentu, ktorého nositeľom je vrcholový stupeň manažmentu. Vznikol ako odpoveď na riešenie priemyselných havárií, ekonomických kríz, rizík a neefektívnych rozhodnutí organizačného manažmentu.

„*Kríza je rozhodná chvíľa v ktorej nastáva obrat vo vývoji v dôsledku čoho sa zhorší pôvodný stav. Vo svojej podstate predstavuje zložitý, ťažko prekonateľný a nebezpečný stav v spoločenskom, ekonomickom či organizačnom systéme.*“ (Gozora, 2005, s.1)

Aj Repka (2002, s.4) uvádza podobnú definíciu podľa ktorej „*kríza predstavuje negatívnu odchýlku od rovnovážneho stavu, rozhodný okamih alebo časový úsek, po ktorom nasleduje obrat vo vývoji.*“

Novák (1996) sa prikláňa k názoru Strizika (1989) podľa ktorého je kríza neplánovaný, nechcený, časovo obmedzený proces, ktorý môže podstatne ohroziť, či dokonca znemožniť pokrok. Stotožnili sme sa s názorom Gozoru, keďže je zovšeobecnený a nezahŕňa časové hľadisko, ako v prípade Strizika.

Krízy existujú vo všetkých oblastiach ľudských činností. Krízou sa rozumie pokles parametrov charakterizujúcich vlastnosti objektu. Pri jej riešení sa zaoberáme len poklesom parametrov. Riešia sa dve oblasti – katastrofické krízy a krízy organizácií a štruktúr.

„*Krízová situácia je nepredvídateľný alebo ťažko predvídateľný priebeh dejov a činností po narušení rovnovážneho stavu prírodných spoločenských, výrobných a technologických systémov, ktoré ohrozujú život obyvateľstva, životné a pracovné prostredie, ekonomické a duševné statky krajiny a jej obyvateľstva.*“ (Gozora, 2005 s. 1)

Determinanty ovplyvňujúce krízové situácie (Gozora, 2005):

- *Prírodné faktory* – spôsobujú narušenie homeostatického stavu prírody. Jedná sa o tektonické zlomy, cyklóny, prudké ochladenie, zvýšené zrážky, zemetrasenia, záplavy, veterné smršte, krupobitie, ale aj sociálne výbuchy obyvateľstva. Dôsledky sa prejavujú tak na mikroekonomickej ako aj na makroekonomickej úrovni.
- *Technologické faktory* – činitele technologických procesov. V prípade týchto faktorov krízová situácia nastáva nedodržaním technologického postupu, technologických noriem a postupov, ochrany a bezpečnosti pri práci či zavádzaním alternatívnych činiteľov.
- *Ľudské faktory* – ľudia, ako nositelia pracovnej a technologickej disciplíny, rozhodovacieho procesu a rozhodnutí v manažmente organizácií. Práve ich nesprávne rozhodnutia sú spúšťačom krízových situácií a organizačných kríz.

Schopnosť efektívne riešiť krízy zahŕňa u krízového manažéra celý rad špecifických znalostí a ďalších predpokladov, ktoré sa od seba odlišujú charakterom, rozsahom ako aj oblasťou v ktorej sa kríza prejavuje. Nároky na osobnosť krízového manažéra sa prejavujú v špecifických črtách riešených úloh, interných a externých vplyvov sprevádzajúcich danú krízovú situáciu.

Nie vždy je ľahké objektívne zhodnotiť kedy spomínaná kríza, či krízová situácia vlastne nastala. Vo všeobecnosti sa však uvádzajú tieto charakteristické znaky kríz a krízových situácií (Gozora, 2005):

1. Moment prekvapenia pri ich vzniku, rešpektujúce prítomnosť rizikových faktorov a potrebu informovanosti.
2. Absencia potrebných informácií o zdrojoch a o priebehu krízových stavov. Ich nedostatok je častou príčinou nesprávnych rozhodnutí manažmentu.
3. Zaťaženie komunikácie nepotrebnými informáciami vedie k multiúrovňovému spracovaniu tých istých informácií v databáze rozhodovania.
4. Postupy na riešenie krízy sú často neefektívne, či dokonca nepoužiteľné v konkrétnych situáciách. Rozdielne podmienky si zakaždým vyžadujú aj diferencované prístupy a riešenia.
5. Rýchle rozširovania krízy sa stáva nezvládnuteľným.
6. Vznik krízy priamo alebo nepriamo ohrozuje záujmy organizácie, spoločenský kredit a dobré meno.
7. Vznikom krízy či krízovej situácie ja aktivovaná celospoločenská kontrola, medializuje sa jej priebeh a ekonomické dopady.
8. Súčasné plnenie organizačných cieľov a riešenie krízových stavov kladie zvýšené nároky na prácu vrcholového manažmentu
9. Vplyvom krízy dochádza k narušeniu klímy organizácie.
10. Narušením technologických postupov dochádza k prechodu na nútenú prevádzku, zvláštny režim.
11. Rozhodnutia manažmentu sa realizujú bez predchádzajúcich analýz.
12. Záchrana ľudských životov je vždy nadradená všetkým hodnotám a záujmom organizácií.
13. Riešenie krízy vyžaduje dodatočné organizačné vstupy.
14. Krízový stav nesmie byť na úkor ďalšieho monitorovania potencionálnych kríz.

Gozora (2005) uvádza monitorovanie ako cieľavedomú činnosť zameranú na zisťovanie zdrojov organizačných kríz, priebehu kríz a účinnosť kríz na hospodársku situáciu organizácie.

Okrem monitoringu Gozora (2000) uvádza nasledovné preventívne opatrenia zabezpečujúce rovnovážny stav:

- Pravidelný rozbor hospodárskej situácie – analýzy faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia. Každoročné rozbor hospodárskej situácie umožňujú porovnať ekonomickú a finančnú situáciu podniku s cieľovými ukazovateľmi.
- Strategické a taktické plánovanie – tvorba strategických a taktických plánov činnosti a efektívnych organizačných koncepcií.
- Organizačné vedenie – účinné usporiadanie a ovplyvňovanie organizačných jednotiek, pracovných skupín a funkčných miest podniku.
- Komplexný informačný systém – systém poskytujúci komplexné informácie pre potreby manažmentu.
- Kontrolný systém - kontrolovanie prevádzkových činností, organizačných jednotiek a pracovných skupín.
- Krízový manažment – uplatnenie krízového manažmentu v systéme.

Primárnym opatrením hospodárskej a sociálnej politiky európskeho spoločenstva národov je podporovať rozvoj vzdelanostnej spoločnosti v celej EÚ. Informačná spoločnosť a globalizácia ekonomiky stavajú školský systém Slovenska na vyššiu úroveň (Bitterová, 2009). Z hľadiska redukovania finančných kríz na školách je veľmi vhodné využívanie fondov Európskej únie, najmä cez vybrané operačné programy Národného strategického referenčného rámca SR. V školskej sfére sa využívajú najmä OP Informatizácia spoločnosti, Regionálny OP, OP Životné prostredie, OP Výskum a vývoj. Najvyužívanejší operačný program na školách je OP Vzdelávanie, ktorého hlavná priorita je moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť, a ktorého ciele nižšie uvádzame.

Ciele OP Vzdelávanie

Operačný program Vzdelávanie je referenčným dokumentom na základe ktorého bude poskytovaná podpora na rozvoj ľudských zdrojov s využitím zdrojov Európskeho sociálneho fondu a národných zdrojov. Dokument vychádza zo štruktúry Národného strategického referenčného rámca Slovenskej republiky na roky 2007 – 2013. Operačný program Vzdelávanie podporuje zvýšenie adaptability pracovnej sily prostredníctvom zvýšenia kvality a prístupu k celoživotnému vzdelávaniu. Globálnym cieľom operačného programu Vzdelávanie je zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti SR prostredníctvom prispôbenia vzdelávacieho systému potrebám vedomostnej spoločnosti.

Prioritné osi OP Vzdelávanie sú:

1. Reforma systému vzdelávania a odbornej prípravy
2. Ďalšie vzdelávanie ako nástroj rozvoja ľudských zdrojov
3. Podpora vzdelávania osôb s osobitými vzdelávacími potrebami
4. Moderné vzdelávanie pre znalostnú spoločnosť pre Bratislavský kraj
5. Technická pomoc pre OP Vzdelávanie

Plánované čerpanie finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov EÚ v operačnom období 2007 - 2013

Tabuľka 1

Operačný program Vzdelávanie	Alokácia 2007-2013 (EÚ+ŠR zdroje) v €	Plánované kontrahovanie (EÚ+ŠR zdroje) v € v roku 2009	Plánované čerpanie (EÚ+ŠR zdroje) v € v roku 2009
Prioritná os 1	429 411 765	78 037 590,85	64 517 224
Prioritná os 2	171 764 706	12 115 781	18 230 712
Prioritná os 3	76 470 589	0	7 647 020
Prioritná os 4	20 943 034	2 799 811,73	2 112 903
Prioritná os 5	28 235 295	1 890 660,03	4 942 403
Spolu	726 825 389	94 843 843,61	97 450 262

Zdroj: <http://www.rokovania.sk>

„Čerpanie financií zo štrukturálnych fondov EÚ je často podmienené vysokou administratívnou náročnosťou pri spracovaní podkladov na plánovanie, finančný rozpočet, realizáciu a kontrolu projektu. Mnohé školy sa preto musia spojiť s ekonomicko-právnymi poradenskými spoločnosťami alebo so zastupiteľstvom obce s požiadavkou personálnej, odbornej a finančnej pomoci.“ (Bitterová, 2009, s. 23)

Po vybraní konkrétnej výzvy a pri plánovaní štruktúry projektu je potrebné vychádzať z presne stanovených cieľov projektu, ktoré musia byť v súlade so **SMART** zásadami (Bitterová, 2009).

Specific (špecifické)

Measurable (merateľné)

Agreed upon (akceptovateľné)

Realistic (realistické)

Time (cost) limited (časovo, príp. nákladovo obmedzené)

Škola ako pedagogická inštitúcia sa z ekonomického hľadiska stretáva s obdobnými aspektmi manažmentu ako ktorékoľvek iné organizácie ekonomického charakteru. Z tohto dôvodu rovnako ako podniky, rieši otázky týkajúce sa financií a ich prerozdelenia a rôzne krízy a krízové situácie z toho vyplývajúce. V prípade školy ako

inštitúcie krízové situácie ekonomického charakteru sú zväčša spôsobené nesprávnymi rozhodnutiami vedenia školy vedenej riaditeľom, ktorý musí vo svojej funkcii zvládať kompetencie na vedenie školy, manažmentu, a v neposlednom rade by mal mať aj určité právne povedomie s ohľadom na rozličné právne udalosti týkajúce sa školy a jej systémov. Mal by vedieť promptne zareagovať na meniace sa potreby systému a možné komplikácie či krízy. Mimoriadne vhodným nástrojom na redukovanie ekonomicko-finančných kríz je dôkladné plánovanie príjmov a výdavkov počas celého roka a dôsledné dodržiavanie tohto plánu i s vytvorením určitého rezervného fondu na nepredvídané udalosti.

2. KRÍZOVÝ MANAŽMENT A ELIMINÁCIA NEGATÍVNYCH DOPADOV PRÍRODNÝCH KATASTROF A HAVÁRIÍ

Ako sme spomenuli v úvode, medzi determinanty prírodných faktorov spôsobujúcich krízové situácie patria okrem iného cyklóny, zemetrasenia a sopečná aktivita, lavíny, zosuvy pôdy, záplavy a v neposlednom rade nesmieme zabudnúť na rôzne havárie technického charakteru. Uviedli sme ochranné opatrenia voči niektorým z nich.

Spôsob ochrany voči povodňam

„Spôsob ochrany voči povodňam závisí od hodnoty a plochy chráneného územia, ako i od príčiny spôsobujúcej záplavy.“ (Kabina, 2000, s. 12) Podľa toho autor uvádza, že sa môže jednať o ochranu úplnú (absolútnu) alebo neúplnú (parciálnu). Ak je územie chránené od každej vody, aj tej najväčšej, je to ochrana úplná. Ak sa územie chráni len od vôd určitej výšky je to ochrana čiastočná. V akútnych prípadoch sa náležitá ochrana zabezpečuje len technickými opatreniami. Najdôležitejšie sú úpravy tokov a vodné hrádze, vodné nádrže a ochranné kanály. Nie je možné určiť, ktorý spôsob je najlepší. Závisí to od miestnych podmienok a možností po stránke technickej a ekonomickej. Spôsoby je možné aj kombinovať (Kabina 2000) Autor uvádza nasledujúce technické spôsoby ochrany:

- ochranné kanále
- úprava tokov
- ochranné hrádze
- ochranné nádrže

Základnými opatreniami na ochranu pred povodňami sú:

- povodňové plány,
- povodňové prehliadky,
- predpovedná povodňová služba a hlásna a varovná povodňová služba,
- hliadková služba,
- povodňové zabezpečovacie práce,
- povodňové záchranné práce.

Zabezpečenie proti zosuvom pôdy

Najčastejšou príčinou pôdnych zosuvov je porušenie rovnovážneho stavu spôsobené vznikom klznej plochy v dôsledku rozmočenia pôdy alebo oslabením päty svahu. Opatrením voči tomuto prírodnému nebezpečenstvu sú dôkladné geologické skúmania. Kabina (2000) uvádza nasledovné zabezpečovacie práce:

- záchytný kanál – trasovaný nad zosuvným územím
- priekopové odvodnenie – pri zamokrení vsakujúcou vodou
- drenáže – pri väčšej hrúbke zamočených vrstiev (čelné alebo obvodové drény)

Ochranné opatrenia proti lavínam

Za bezprostrednú príčinu vzniku lavín možno považovať porušenie rovnováhy napätí v snehovej pokrývke na relatívne strmšom svahu (Kabina, 2000 podľa Mindriak, 1979) *„Najlepšia ochrana pred lavínami je prakticky možná len tým, že ich nebezpečenstvu sa vyhneme vedením trasy ciest a železníc tunelmi alebo galériami pod dráhou lavíniska, zamedzením osídľovania nebezpečných zón a účinnou varovnou hlásnou službou.“* (Kabina, 2000 s. 45)

Autori Kabina (2000) a Repka (2002) uvádzajú totožné ochranné opatrenia:

- technické – usmerniť uloženie snehu, zabrániť začiatku pohybu lavín, zamedziť vzniku lavín podchytením hmotnosti snehovej prikrývky, usmernenie dráhy lavín mimo chránený objekt
- biologické – ochranné zalesňovania
- dočasné – evakuácia obyvateľov a turistov, dočasné presmerovanie dopravy, umelé vyvolanie zosuvu lavíny

Dodržiavanie zásad bezpečnosti pri pohybe v lavínovom teréne by malo patriť do povinnej výbavy (lavínový prístroj, sonda, lopata) pri vykonávaní všetkých druhov výkonnostných aj rekreačných aktivít.

Ochrana pred zemetrasením a sopečnou aktivitou

K zemetraseniam dochádza na tých miestach kde sa dve dosky zemskej kôry zrážajú. Vznikajú v oblastiach, kde sú tieto pohyby aj dnes intenzívne napríklad v oblasti dvíhajúcich sa pohorí (venezuelské Andy, Himaláje).

Jedno z riešení hodnotenia sily zemetrasenia navrhol americký vedec Charles F. Richter – po ňom pomenovanie Richtera stupnica. Pozostáva z deviatich bodov 0-8, kde bod nula je stav úplne pokojnej pôdy, bod 1 znamená ľahký otras pôdy a každý ďalší je desaťnásobkom predchádzajúceho (Kabina, 2000).

Opatrením pred zemetraseniami a sopečnou aktivitou je kvalitná, dlhodobá analýza seizmologických pohybov, ktorú vykonávajú väčšinou štátne vedecké seizmologické organizácie. Podmienkou pre analýzu seizmologického ohrozenia záujmového územia či lokality je vypracovanie seizmologického modelu na základe seizmologickej a geologickej databázy obsahujúcej súbor údajov o aktívnych ohniskových zónach. V ohrozených

zónach sa stavajú domy odolné voči zemetraseniu, resp. dodatočne zosilňujú staršie domy. V niektorých štátoch sa konajú pravidelné cvičenia civilnej ochrany, ktoré obyvateľov vysvetľujú, ako sa správať počas otrasov pôdy a ako sa chrániť pred ich účinkami. Na Slovensku je seizmologická aktivita pomerne nízka, s ohodnotením Richtrovej stupnice maximálne 3.

Ochrana pred požiarmi

Najčastejšou príčinou vzniku požiarov je nedbalosť dospelých osoby, v škole to však môže byť aj dieťa. Preto sa poukazuje na dôležitosť oboznámenia detí s pravidlami bezpečnosti na školách ako súčasť programu BOZP na začiatku školského roka. V prípade požiaru v priestoroch školy sú k dispozícii práškové hasiace prístroje z dôvodu eliminácie poškodenia dokumentácie, ktorá podlieha niekedy až 50-60 ročnej archivácii. Nevyhnutné záchranné práce do príchodu požiarnej služby vykonávajú osoby na to určené podľa školskej smernice.

„Jednotky Hasičského a záchranného zboru s výkonom nepretržitej služby sú rovnomerne rozmiestnené po celom území SR sú organizačne, odborne a technicky pripravené vykonať výjazd k dopravnej nehode do 1 minúty od ohlásenia udalosti.“
(Repka, 2002, s. 17)

Všeobecné zásady činnosti pri ohrození

Úrad Civilnej Obrany Ministerstva vnútra Slovenskej republiky (ďalej len ÚCO MV SR) definuje ohrozenie ako *„obdobie, počas ktorého sa predpokladá nebezpečenstvo vzniku alebo rozšírenia následkov mimoriadnej udalosti.“*

Mimoriadnou udalosťou (MU) sa rozumie *„živelná pohroma, havária alebo katastrofa, ktorá ohrozuje život zdravie alebo majetok“* (ÚCO MV SR)

ÚCO MV SR uvádza aj definíciu mimoriadnej situácie ako *„obdobie ohrozenia alebo obdobie pôsobenia následkov mimoriadnej udalosti na život, zdravie alebo na majetok“*, ktorá je vyhlásená podľa zákona NR SR č.42/1994 Z. z. o civilnej ochrane obyvateľstva a počas ktorej sú vykonávané opatrenia na znižovanie rizík ohrozenia alebo postupy a činnosti na odstránenie následkov MU.

Ak sa ocitneme v situácii ohrozujúcej život alebo zdravie či majetok, kontaktujeme strediská pomoci na nasledujúcich číslach tiesňového volania (ÚCO MV SR):

150 – Hasičský a záchranný zbor – v prípade požiaru, dopravnej nehody, ohrozenia následkom živelných pohrôm a iných mimoriadnych udalostí

155 – Zdravotnú záchrannú službu – v prípade ohrozenia života a zdravia

158 – Políciu – v prípade ohrozenia následkom trestnej činnosti alebo jej oznámenia

112 – od 1. júla 2003 je v platnosti jednotné číslo tiesňového volania

Farkašová (2003) uvádza nasledovné úlohy školy pri MU:

- zorganizovať a zabezpečiť hlásenie o varovaní ohrozeného osadenstva školy
- bezodkladne informovať o vzniknutej situácii mesto, obec a subjekty v okolí, ktoré sú ohrozené
- zistiť skutočnú situáciu MU
- v prípade, že MU ohrozí okolie školy, je nutné ihneď informovať ÚCO

Záchranné, lokalizačné a likvidačné práce v priestore MU

Podľa vyhlášky MV SR č. 173/1995 Z. z. v znení vyhlášky 383/1998 Z. z. autorka uvádza tieto etapy záchranných prác:

1. etapa – vyslobodzovanie postihnutých osôb, poskytnutie prvej pomoci, záchrana života, zdravia a majetku, odsun osôb mimo priestoru postihnutého MU
2. etapa – zamedzenie pôsobenia a šírenia následkov MU
3. etapa – optimálne odstránenie následkov MU

Plán evakuácie žiakov, pedagogických a ostatných zamestnancov

Na základe vyhlášky MV SR 75/1995 Z. z. o zabezpečovaní evakuácie Farkašová (2003) uvádza, že evakuácia sa vykonáva z dôvodu nevyhnutného časového obmedzenia pobytu žiakov a pracovníkov na ohrozenom území:

- krátkodobo – s možným návratom do 72 hodín
- dlhodobo – s možným návratom po 72 hodinách

„Evakuáciu osôb a materiálu vyhlasuje, riadi a odvoláva riaditeľ školy, v jeho neprítomnosti zástupca riaditeľa prostredníctvom evakuačnej komisie.“ (Farkašová, 2003, s. 63)

Bezpečnostné opatrenia evakuácie sú zamerané na rýchly a bezpečný presun evakuovaných žiakov a pracovníkov školy. Evakuácia žiakov počas vyučovania sa vykonáva pod vedením učiteľov, ktorí sú momentálne prítomní na vyučovaní a počas prestávok pod vedením triednych učiteľov. Za evakuáciu cenných vecí a písomností zodpovedá poverený pracovník hospodárskeho úseku. Evakuácia prebieha po únikových cestách. (Farkašová, 2003) Na schodišti je smer evakuácie označený smerovými šípkami.

Preprava evakuovaných žiakov a pracovníkov školy sa zabezpečuje autobusmi SAD.

Núdzové zásobovanie v evakuačných zariadeniach zabezpečujú pracovníci školskej kuchyne.

Význam BOZP na školách

Aby sa predišlo krízovým situáciám, prípadne aby sa ich negatívne vplyvy eliminovali na nevyhnutné minimum, je potrebné dodržiavať zásady bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP)

Borba (2007, s 10 podľa Vyhlášky č. 59/1982 Zb.) definuje BOZP ako „stav pracovných podmienok vylučujúcich pôsobenie nebezpečných a škodlivých činiteľov pracovného procesu na osoby a súhrn technických, organizačných a výchovných opatrení, ktoré aplikované vhodným spôsobom vytvárajú podmienky na minimálne ohrozenie zdravia pri práci.“

Povinnosti školy pri bezprostrednom a vážnom ohrození života alebo zdravia

Túto problematiku upravuje **zákon č. 124/2006 Z. z. o BOZP** a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zmien a doplnkov zákona č. 309/2007 Z. z. (Bojnanský, 2007 s. 26)

Na zaistenie BOZP v prípade vzniku bezprostredného a vážneho ohrozenia života alebo zdravia je škola po zohľadnení svojej veľkosti, charakteru práce, charakteru nebezpečenstiev a veľkosti rizika povinná vopred vykonať opatrenia a zabezpečiť prostriedky potrebné na ochranu života a zdravia zamestnancov a študentov a na poskytnutie prvej pomoci a na tento účel najmä:

- písomne určiť postup pre prípad záchranných prác, evakuácie a vzniku poškodenia zdravia, vrátane poskytnutia prvej pomoci
- vybaviť pracoviská potrebnými prostriedkami, vrátane prostriedkov na poskytovanie prvej pomoci
- určiť a odborne spôsobilými osobami vyškoliť a pravidelne školiť dostatočný počet zamestnancov na vykonávanie záchranných prác, evakuácie na poskytovanie prvej pomoci ako ja na hasenie požiaru

V prípade školení o prvej pomoci je možné vychádzať z odporúčaní Slovenského Červeného kríža, v zmysle ktorých sa predpokladá, že:

- škola zamestnávajúca menej ako 20 zamestnancov bude mať vyškoleného aspoň jedného zamestnanca v poskytovaní prvej pomoci
- zamestnávateľia zamestnávajúci viac ako 20 zamestnancov vo výrobných organizáciách zabezpečia vyškolenie 10% zamestnancov z celkového počtu zamestnancov

- v ostatných organizáciách (aj na školách) zamestnávajúcich viac ako 20 zamestnancov sa vyškolí 5% z celkového počtu zamestnancov

Uvedené vyškolenia zabezpečujú Územné spolky Červeného kríža alebo oprávnené školiace organizácie, dnes najmä pracovné zdravotné služby.

Ďalšie povinnosti:

- zabezpečiť potrebné kontakty s príslušnými zdravotníckymi pracoviskami, záchrannými pracoviskami a hasičskými jednotkami
- bezodkladne informovať o ohrození a príslušných ochranných opatreniach všetkých zamestnancov, ktorí sú alebo môžu byť vystavení tomuto ohrozeniu
- bezodkladne vydať pokyny a zabezpečiť, aby zamestnanci mohli zastaviť svoju prácu, okamžite opustiť pracovisko a odísť do bezpečia
- nepožadovať od zamestnancov okrem odôvodnených a výnimočných prípadov aby pracovali alebo sa zdržiavali na pracovisku, na ktorom existuje také ohrozenie

Škola je povinná zamestnancom a zástupcom zamestnancov poskytnúť vhodným spôsobom potrebné informácie o:

- nebezpečenstvách a ohrozeniach, ktoré sa pri práci môžu vyskytnúť
- preventívnych opatreniach a ochranných opatreniach v rámci BOZP
- postupe v prípade poškodenia zdravia, vrátane poskytnutia prvej pomoci
- preventívnych opatreniach nariadených inšpektorátom práce alebo orgánmi dozoru
- pracovných úrazoch, chorobách z povolania a ostatných poškodeniach zdravia z práce, ktoré sa vyskytli v škole

Škola je povinná zreteľne označovať pracoviská a zariadenia, ktoré môžu ohroziť alebo poškodiť zdravie zamestnanca a používať bezpečnostné a zdravotné označenie pri práci podľa osobitného predpisu – *nariadenia Vlády SR č. 387/2006 Z. z. o požiadavkách na zaistenia bezpečnostného a zdravotného označenia.*

Školenie o prvej pomoci

Školenie o prvej pomoci je dôležitým aspektom BOZP a eliminácie dôsledkov krízových stavov, preto sa vyučuje už na základných školách v rámci hodín biológie, príp. ako súčasť programu OČAP (Ochrana človeka a prírody) organizovanom 2x do roka podľa učebných osnov. Poskytuje základné informácie a postupy pri poskytovaní prvej pomoci, zahŕňa topografiu, dopravnú a enviromentálnu výchovu.

Uvádame niekoľko základných pravidiel a rád ako postupovať v prípade, že sme sa stali svedkom akejkoľvek havárie či prírodnej katastrofy.

- Pri akejkoľvek havárii, prípadne prírodnej katastrofe musí záchranca najprv zhodnotiť situáciu.
- Ak je to možné, hroziace nebezpečenstvo treba čo najskôr odstrániť (napr. vypnúť elektrinu a p.)
- Ak sa nebezpečenstvo nedá odstrániť nesmie sa nikto priblížiť k nebezpečnej zóne. Zabráni to ďalším poraneniam.
- Ak je to možné, zabezpečiť dozor pri zranenom
- Privolať zdravotnícku záchrannú službu – číslo 155 alebo 112. Informácia pre záchrannú službu musí obsahovať:
 - telefónne číslo volajúceho
 - charakter nehody a možné nebezpečenstvo, ktoré ešte hrozí
 - presné určenie miesta nehody: mesto, ulica, číslo domu...
 - počet ranených
 - opis stavu ranených, prípadne aké kroky sa už podnikli
- Skôr než zložíme slúchadlo, čakáme na inštrukcie dispečera.
- Do príchodu záchranej služby poskytneme v rámci svojich možností prvú pomoc.

Krízový manažment zameraný na elimináciu negatívnych dopadov krízových situácií prírodného charakteru má zastáva nenahraditeľnú pozíciu manažmentu školstva z dôvodu nevyhnutnosti ochrany ľudských životov a ochrany človeka pri práci. Efektivita tohto manažmentu sa potom odráža na bezproblémovom fungovaní školského systému z hľadiska informovanosti pracovníkov školy, zabezpečenia optimálnych pracovných podmienok a vytvorenia komplexného systému ochrany v prípade akejkoľvek krízovej situácie vyžadujúcej si záchranu ľudských životov, prípadne majetku školy.

3. KRÍZOVÝ MANAŽMENT ŠKOLY ZO SOCIÁLNO-PSYCHOLOGICKÉHO HĽADISKA

Oproti iným organizáciám ekonomického charakteru škola ako inštitúcia zabezpečujúca výchovu a vzdelávanie detí a adolescentov, musí mať obzvlášť prepracovaný školský manažment aj z hľadiska sociálno-psychologického, nakoľko dieťa ako jednotlivec ešte nemá vyzreté sociálne ani psychologické cítenie a potrebuje preto neustály dohľad a kontrolu pedagogicko-psychologických pracovníkov školy. Pre vytvorenie optimálnych podmienok pedagogicko-psychologického pôsobenia na žiakov je však potrebná aj vhodná školská klíma a efektívna komunikácia medzi pedagógmi navzájom. Z uvedených dôvodov je táto zložka krízového manažmentu školy považovaná za najdôležitejší aspekt školskej sféry. Z dôvodov lepšieho pochopenia vzniku konfliktov na škole uvádzame nasledujúce definície viažuce sa k abnormalitám v správaní žiakov.

Dieťa ako bio-psycho-sociálna bytosť

Pedagogický slovník termín bio-psycho-sociálny vysvetľuje ako:

Prihliadajúci alebo zahrňujúci všetky tri základné vplyvy pôsobiace v človeku a na človeka: biologické, psychické, sociálne; prekonanie starších dualistických koncepcií, ktoré vplyvy delili len na telesné a duševné; niektorí autori túto trojicu dopĺňujú o rovinu spirituálnu.

Ak z akéhokoľvek dôvodu dôjde k nerovnováhe medzi vplyvmi, má to za následok neštandardný vývoj osobnosti, ktorý má neskôr za následok v neposlednom rade aj rôzne abnormality v správaní, vrátane agresivity či iného konfliktného správania.

Agresivita

Jedným zo zdrojov agresívneho a násilného správania na školách spôsobujúceho konflikty, je citová deprivácia žiakov, teda stav, kedy deti majú neuspokojené potreby bezpečia, lásky, opory a ochrany. Tento stav následne vyvoláva potrebu náhradného uspokojovania potrieb formou hnevu.

Oravcová (2004, s. 200) sa prikláňa k modelu akejsi zlatej strednej cesty podľa ktorej je agresia „*multikauzálne podmienený jav, teda správanie, ktoré má viacero príčin*“. Z tohto integratívneho hľadiska k agresii dochádza vtedy, ak je podnetom vyvolávajúcim agresiu vystavená osoba, ktorá má predispozície konať agresívne, či už vrodené, alebo naučené.

Hnev

Je stimulátorom agresivity a spúšťačom agresívneho konania, nie však jediným. Je to prirodzená emocionálna reakcia na urážku, frustráciu, či prekážku vyplývajúca zo zranenia, bezprávia, urážky, zlého zaobchádzania či odporu a motivuje človeka bojovať proti týmto javom.

Uvádzajú sa 4 zložky hnevu:

- subjektívna – negatívny zážitok nepochopenia, neprijatia, odmietnutia
- kognitívna – uvedomenie si ohrozenia vlastnej osoby
- vegetatívna – zmeny v dýchaní, činnosti srdca, biochemické a somatické zmeny
- motorická – mimické prejavy, gestá, poloha tela

V prípade demonštrácie agresivity vyvolanej hnevom sa jedná o agresívne konanie, ktoré má pudový charakter.

Zát'azové situácie a ich zvládanie

Zát'azovou situáciou „je taká situácia, ktorú charakterizuje disproporcia medzi požiadavkami, nárokmi danej situácie a kapacitnými možnosťami, schopnosťami, zručnosťami človeka potrebnými na jej zvládnutie.“ (Oravcová, 2004, s. 274)

Kyriacou (2005) uvádza nasledovné príznaky skutočnosti, že sa žiak nachádza v stresovej situácii: ľahostajnosť, nezáujem, výbuchy násilia, bolesti svalov, neschopnosť koncentrácie a ľahká podráždenosť.

Mnohé reakcie chápe ako psychický obranný mechanizmus pre získanie mentálneho odstupu od situácie. Najbežnejším príkladom je popieranie skutočnosti. Žiak buď popiera, že daná situácia vôbec nastala, alebo sa snaží presvedčiť sám seba, že nie je dôležitá.

Ako ďalšiu negatívnu reakciu autor uvádza stratu záujmu. Akonáhle začína byť zrejmé, že pri snahe o dosiahnutie akéhokoľvek cieľa je tento nedosiahnuteľný, dieťa sa prestáva snažiť. Zameraním s na iný cieľ potlačí frustráciu.

„Žiaci potrebujú často vysvetliť prečo zažívajú také silné negatívne emócie a musia pochopiť, že je to čiastočne dôsledok skúseností prežitých v dobe dospievania.“ (Kyriacou, 2005, s. 23)

Oravcová (2004) uvádza pod zvládaním všeobecne prijímané vymedzenie známe ako „coping“ (z angl. „cope“ – vyrovnávať sa s niečím, pozn. aut.). Rozumie sa ním snaha riadiť, tolerovať, redukovat' a minimalizovat' vnútorné a vonkajšie požiadavky kladené na človeka ako aj strety medzi jednotlivými požiadavkami. Ďalej uvádza, že

coping zahŕňa kognitívne, rozumové a konatívne úsilie a mobilizáciu – človek sa snaží pochopiť a svojím správaním čo najvhodnejším spôsobom spracovávať udalosti. Najnovšie teórie definujú coping ako „úsilie jedinca zvládať problémovú situáciu bez ohľadu na úspešnosť alebo neúspešnosť tohto procesu.“ (Oravcová, 2004, s. 277)

Do praxe sa táto metóda zavádza u študentov aplikovaním rôznych hrových a komunikačných aktivít. Najznámejšou je tzv. „ja-výrok“, ktorý je jednou z možností ako vyjadriť prípadnú nespokojnosť s niečím, vyjadriť svoj názor, či zaujať postoj k nejakému konaniu. (Např. : „Prekáža mi..., prosím ťa, aby si..) Je to nekonfrontačné, neobviňujúce vyjadrenie nespokojnosti niekomu, kto nám svojim správaním spôsobuje nepríjemnosti (Fudaly-Škoviera, 2009).

Konflikt a jeho riešenia

Oravcová (2004, s. 289) definuje konflikt ako „stretnutie dvoch protichodných názorov, postojov, želaní, motívov.“

Zdroj konfliktu - v akých rôznych oblastiach môžu konflikty vzniknúť:

Intrapersonálne – sú konflikty vo vnútri jedného človeka.

Interpersonálne – sú konflikty medzi dvoma alebo viacerými osobami.

Vnútroskupinové – sú konflikty vo vnútri jednej skupiny

Medziskupinové – konflikty medzi dvoma alebo viacerými skupinami

Spôsoby riešenia konfliktov:

➤ Autoritatívne:

- Presadenie sa silou - Strany komunikujú spolu priamo, ale silnejšia z nich presadí svoje rozhodnutie v takej miere, aký je pomer síl. Strany neriešia podstatu konfliktu. Rozhoduje silnejšia strana.
- Rozhodnutie autoritou - Autorita podľa vlastného úsudku rozhodne bez vypočutia alebo po vypočutí strán (konflikt žiak-študent, žiak-žiak riešený učiteľom)

➤ Alternatívne:

- Facilitácia - Facilitátor (F) ako tretia nezaujatá strana pomáha viesť korektný a vyvážený proces komunikácie medzi oboma stranami. Aktéri konfliktu komunikujú priamo za pomoci tretej osoby, ktorá riadi a sprehl'adňuje diskusiu - dohodu dosahujú aktéri spoločne.
- Mediácia - Mediátor (M) ako sprostredkovateľ komunikácie strán pri riešení konfliktu komunikuje osobitne aj s jednou aj s druhou stranou. Mediátor pomáha

udržiavať korektnú komunikáciu a pomáha viesť proces vyjednávania strán. Dohodu dosahujú aktéri spoločne.

- Zmierovanie - Zmierovanie strán sa môže konať pomocou zástupcov aktérov. Zástupcovia majú väčšie pochopenie pre svoje strany a zároveň nie sú priamo zaangažovaní do konfliktu - dohodu dosahujú aktéri spoločne.
- Vyjednávanie - Strany spolu komunikujú priamo, nemajú žiadneho prostredníka - dohodu dosahujú obe strany spoločne. Podstatou vyjednávania je hľadanie riešenia prijateľného pre obe sporiace sa strany.

Fudalyho (2009) uvádza tieto najčastejšie metódy riešenia konfliktov v školskom prostredí:

- vyňatie, oddelenie – zamedzenie prístupu aktérov konfliktu k sebe navzájom
- fyzické obmedzenie – opatrným fyzickým obmedzením sa snažíme dieťa ochrániť pred vlastným správaním
- dohľad – aj po upokojení situácie je potrebné mať situáciu istý čas pod kontrolou

Ako reagovať pri verbálnej agresivite detí

Fudaly a Škobiera(2009) odporúčajú nasledovné riešenia:

- vyjadriť nespokojnosť so správaním
- zbytočne nedráždiť dieťa
- nechať mu možnosť prirodzene ventilovať agresivitu
- používať primerané možnosti ventilácie- krčenie papiera, bitie do lopty
- analyzovať komunikáciu – po upokojení hľadať spoločne s dieťaťom iné možnosti riešenia situácie

Vyučovacie stratégie na predchádzanie konfliktným situáciám

Počas vyučovania sa osvedčili nasledovné postupy a metódy ako efektívne predísť konfliktom, či zastaviť nežiadúce správanie žiaka (Fudaly – Škoviera, 2009)

- preventívne plánovanie – predvídanie možných zdrojov konfliktov a frustrácií, odstránenie predmetov, ktoré môžu byť potencionálnou príčinou konfliktov, usporiadanie lavíc s dostatočným priestorom pre deti
- neverbálne signály – vyjadrenie nesúhlasu so správaním žiaka očným kontaktom, gestom, či mimikou
- kontrola blízkosťou – stojac blízko žiaka, položením ruky na rameno je možné potlačiť nevhodné správanie
- odstránenie napätia – vtip, žart, nečakane vtipná reakcia zmierňuje napätie

- prekonanie prekážky – povolenie preskočiť náročnú úlohu a venovať sa jej neskôr
- reorganizácia – bezprostredná zmena hodiny, krátka prestávka, zmena témy
- apelovanie na hodnoty – odvolávanie sa na zvnútornené hodnoty dieťaťa (priateľstvo, spravodlivosť, autorita)

Na to, aby učitelia čo najviac obmedzili neadekvátne správanie, je potrebná dôslednosť už pri menších problémových situáciách, akými sú vyrušovanie, nevhodné poznámky a pod.

Závažnejšie stresové prípady je nutné liečiť za pomoci odborníkov. Žiaci sa môžu liečiť a chodiť zároveň aj do školy, potrebujú však pri tom aj pomoc učiteľa.

Kyriacou (2005) uvádza niekoľko rád:

- Povzbudiť žiaka k rozhovoru – dobré je klásť otázky na ktoré sa nedá odpovedať áno, alebo nie. Nesmie sa však zachádzať do osobných detailov alebo nútiť žiaka povedať niečo, čo by neskôr ľutoval. Musí sa takisto citlivo vnímať nálada a pranie žiaka, všetko, čo povie, musí povedať z vlastnej vôle, v žiadnom prípade nie z donútenia.
- Nebáť sa mlčania – žiaci potrebujú čas na premýšľanie nad tým, ako vyjadriť svoje prania. Ticho a čas na rozmyslenie sú veľmi dôležité pri formulácii toho čo nám chce žiak povedať.
- Spýtať sa akú pomoc by žiak ocenil – situácia a potreby žiaka sa môžu líšiť. Ak mu chceme naozaj pomôcť musíme zobrať do úvahy jeho osobnosť a schopnosť zvládať náročné situácie. Škola by mala vedieť vykonať optimálne opatrenie na to, aby vyhovela žiakovi v rámci možností čo najvhodnejším spôsobom.
- Nenútiť žiaka prejavovať emócie – pre žiakov, ktorí svoje emócie neprejavujú, je najlepším spôsobom pomoci podpora v zachovaní si odstup.

Na predchádzanie rôznym konfliktom je mimoriadne potrebné vedome sa adaptovať na empatické správanie voči okoliu a na prehlbovanie ponímania tolerancie ako účinného prostriedku proti neznášanlivostiam rôzneho charakteru.

Empatia

Je schopnosť vcítenia sa do prežívania, myslenia, cítenia, čiže do danej situácie človeka. Ľudia s vysokou schopnosťou empatie sú prosociálnejší. Empatický človek často prežíva podobné emócie ako človek v núdzi, súčasne kognitívne hodnotí situáciu, čo ho vedie k pomáhajúcemu konaniu. Empatia úzko súvisí aj s vplyvom emocionálneho stavu pomáhajúceho na prosociálne správanie.

Tolerancia

Je najčastejšie chápaná ako znášanosť, ako základ všetkých medziľudských vzťahov. Tolerancia je rešpekt, akceptácia a uznanie bohatej rôznorodosti svetových kultúr, foriem prejavu a spôsobov života ľudí. Tolerancia je harmónia v rôznorodosti. Je pestovaná znalosťou, otvorenosťou, komunikáciou a slobodou myslenia, svedomia a viery. Tolerancia je byť samým sebou bez potreby vnučovania svojich pohľadov iným. Tolerancia nie je ustupovanie, blahosklonnosť alebo zhovievavosť. Tolerancia je predovšetkým aktívny prístup vyplývajúci z pochopenia všeobecných ľudských práv a základných slobôd iných. Uplatňovanie tolerancie neznamenať tolerovať sociálnu nespravodlivosť alebo vzdať sa svojho presvedčenia. Znamená to, že každý má slobodne mať svoje presvedčenie a akceptovať, že iní majú tiež svoje.

Ak dieťa nereaguje na opatrenia očakávaným zlepšením správania, sleduje ho výchovný poradca alebo psychológ z pedagogicko-psychologickej poradne, za účelom zistenia príčin pretrvávajúceho nevhodného správania.

Jednou z možností ako riešiť krízovú situáciu v rámci školského opatrenia je **individuálny vzdelávací plán (IVP)**, ktorého realizáciu má v kompetencii riaditeľ školy. Všetky rozhodnutia týkajúce sa IVP musia byť v súlade s najlepšimi záujmami dieťaťa a s vedomím, že úspešnosť je podmienkou zdravého vývoja osobnosti dieťaťa.

Realizácia IVP má 2 roviny:

- rovinu vzdelávania – určenie cieľov, metód a postupov
- rovinu výchovnú – sledovanie príznakov, eliminovanie problémov.

Hodnotenie žiakov

Nemenej dôležitou súčasťou podpory zdravého sebavedomia a sebaúcty žiaka sa ukázalo aj použitie vhodného ohodnotenia žiaka. Vhodným výberom formy hodnotenia môžeme takisto účinne predchádzať nevhodným reakciám dieťaťa, prípadne frustráciám, ktoré neskôr toto správanie spôsobujú.

Ako najvhodnejšia forma hodnotenia sa naďalej javí forma *slovná*. V prípade úspechu je to pozitívne hodnotenie, v prípade neúspechu aspoň povzbudenie. Bodovanie ani známkovanie nesmeruje k náprave, nevedie ani k odstráneniu nedostatkov, nevypovedá o tom, čo dieťa reálne vie, ako sa dopracovalo k vedomostiam, či aké má vlastnosti.

Hodnotenie žiaka sa riadi metodickými pokynmi na hodnotenia a klasifikáciu žiakov základných škôl, ktoré schválilo MŠ a VSR dňa 25. 5. 1994 pod číslom 2489/1994-211.

Pri klasifikácii sa taktiež používajú metodické pokyny na hodnotenia a klasifikáciu žiakov so špeciálnopedagogickými potrebami v bežných školách schválené MŠ SR rozhodnutím č. 6164/96-153 dňa 12. 12. 1996 s platnosťou od 1.1. 1997.

Riaditeľ a vplyv štýlu vedenia na celkovú klímu školy

Zo sociálneho hľadiska krízového manažmentu je pre vrcholový manažment školy dôležité vytvoriť taký tím pedagógov a zamestnancov školy, ktorý je schopný zosúladiť sa, neantagonistický, bez veľkých trecích plôch. Jednou z dôležitých podmienok pre udržanie dobrej a pohodovej klímy pre všetky subjekty školy je aj výber vhodného kandidáta na riaditeľa školy. Riaditeľ školy musí byť sociálnym pracovníkom, úradníkom, učiteľom aj diplomatom. Dobrý riaditeľ by mal byť trochu manažérom, trochu ekonómom, trochu obchodníkom, mal by byť hlavne dobrým učiteľom, metodikom pre svojich kolegov, mal by mať dobrý kultúrno-spoločenský rozhľad, dobrý umelecký vkus (aby vedel vybrať pre žiakov dobré a kvalitné kultúrne programy). Mal by mať dobrú fantáziu a vidieť tzv. „za roh“, predvídať veci, vedieť sa vžiť do postavenia svojich partnerov - školákov všetkých vekových kategórií. Dobrý riaditeľ musí byť trochu aj údržbárom, staviteľom, hasičom, bezpečnostným technikom, policajtom, vyšetrovateľom, prokurátorom i sudcom, zdravotníkom, musí byť zbehlý v obrovskom množstve profesií, pretože s tým všetkým sa vo svojej každodennej práci stretne.

Na vytvorenie optimálnej klímy školy a vhodných pracovných podmienok pedagógov má osobnosť riaditeľa ako vedúceho pracovníka školy mimoriadny vplyv. Jeho prístup k ostatným pedagogickým pracovníkom školy a štýl vedenia v značnej miere ovplyvňuje spôsob akým komunikujú s okolím, vrátane študentov, či rodičov detí.

Základom pre rozlíšenie štýlov vedenia je zosúladenie ľudského faktora s plnením úloh prostredníctvom orientácie na ľudí a úlohy.

Štýly vedenia:

- autoritatívny – ponecháva si moc v maximálnej miere, preberá všetku zodpovednosť, rozhodnutia ustanovuje bez súhlasu podriadených, nedelí sa o informácie s ostatnými, ľubovoľne zadáva príkazy na prácu výlučne na základe vlastného uváženia
- participatívny – je kooperatívny spolupracujúci štýl a spôsob vedenia, aktívna účasť všetkých pracovníkov na rozhodovaniach, atmosféra dôvery a iniciatívy
- demokratický – riaditeľ zaobchádza so skupinou ako s organickou jednotkou, moc čiastočne delí medzi seba a skupinu, rozhodnutia prijíma na základe verejných

diskusí, všetky informácie dostávajú aj podriadení, rozdelenie práce sa uskutočňuje dohodou, zohľadňuje sa názor skupiny

- liberálny – riaditeľ prakticky prestáva viesť, je len členom skupiny, neorganizuje, nehodnotí, nechváli.

Z hľadiska eliminácie krízových situácií na škole je najvhodnejší demokratický štýl vedenia hlavne z dôvodov využívania schopnosti konsenzu medzi rôznymi alternatívami a osobnosťami.

Od pedagógov sa predovšetkým očakáva, že budú dobre vyučovať a vychovávať žiakov (Lazarová, 2008). Predpokladá, že budú žiakov chrániť pred hroziacim nebezpečenstvom, a podporovať ich. Pedagóg sa v priebehu svojej kariéry stretáva so situáciami, typickými svojou jedinečnosťou a vyžadujú si jeho psychologickú prípravu. Silnie tlak na pedagóga a jeho schopnosti profesionálne zvládať krízové situácie. V dôsledku kultúrno-spoločenských zmien mladí ľudia čoraz častejšie hľadajú podporu i mimo rámec rodiny. Učiteľ, resp. akýkoľvek školský pedagóg je človekom, ktorý by mal dôveru rodičov a žiakov v bezpečný školský systém posilňovať predovšetkým pripravenosťou profesionálne zvládať nezvyklé situácie. Riešenie neštandardných, krízových situácií v škole vyžaduje profesionálnu avšak v mnohých prípadoch intuitívnu a rýchlu reakciu školského pedagóga, keďže naďalej ostáva prvým človekom, ktorý sa s krízovou situáciou na pôde školy konfrontuje. Aby dôsledkom neustálej potreby riešenia rôznych krízových situácií u neho nedošlo k dnes tak rozšírenému syndrómu vyhorenia, riaditeľ ako vedúca osobnosť školy by nemal zabúdať ani na preventívne opatrenia proti psychickej vyčerpanosti zamestnancov školy. Okrem zabezpečenia spomínanej vhodnej pracovnej klímy by teda mal dbať aj na ich primerané pracovné zaťaženie a zreteľné vymedzenie právomocí. Dôležitá je vertikálna a horizontálna komunikácia, spätná väzba a prejavy ocenenia.

4. PROTIKRÍZOVÉ OPATRENIA NA ZÁKLADNEJ ŠKOLE V ŽELIEZOVCIACH

Základná škola sídlom Mierová 67, 937 01 Želiezovce, pozostáva z hlavnej školskej budovy, telocvične, školskej dielne, školskej jedálne a školského klubu a slúži pre potreby vzdelávania žiakov ZŠ prvého a druhého stupňa. Na telocvičné aktivity i na voľné chvíle sú postavené dve ihriská – jedno dopravné, jedno futbalové. Na škole je zriadený školský klub pre žiakov s rôznymi mimoškolskými aktivitami ako napr. tanečné, jazykové fotografické a počítačové. Škola zamestnáva 33 učiteľov a pedagogických pracovníkov a navštevuje ju 457 žiakov. Školské budovy sú v správe školy ako právnickej osoby, ktorá je zároveň aj hospodárom budovy. Zriaďovateľom školy je Mestský úrad v Želiezovciach, ktorý zabezpečuje financovanie a metodické riadenie ochrany pred požiarmi v škole.

V rámci štruktúrovaného rozhovoru s vrcholovým manažmentom uvedenej základnej školy sme zistili, že najväčšie ekonomické problémy sa prejavujú v negatívnych následkoch nedostatku financií na opravu a údržbu školy či zabezpečovanie inovácie IKT. Táto situácia sa rieši dotáciou rodičov žiakov a Mestského úradu v Želiezovciach. Škola vypracovala projekt pre čerpanie finančných prostriedkov z EU fondov na OP Comenius, nebol však schválený. Vypracovanie takéhoto projektu je finančne náročné, preto škola dáva prednosť menším projektom ako napr. projekt Nadácie Spoločnosti Jednota s názvom „Nech sa nám netúlajú“ na ktorý bola schválená finančná čiastka vo výške 1600 €. Vo februári tohto roku bol Mestským úradom schválený projekt na rekonštrukciu a opravu budovy školy.

Všetky opatrenia týkajúce sa BOZP, školení Červeného kríža, enviromentálnej výchovy, školení na prevenciu proti náboženskej a rasovej neznášanlivosti, či závislostiam škola rieši v rámci projektu „Zdravá škola“. Školenie Červeného kríža sa vykonáva v rámci tohto projektu 1x ročne. Škola vlastní aj certifikát „Zdravá škola“ ako člen siete škôl podporujúcich zdravie v Slovenskej Republike. Škola vykonáva skúšobnú evakuáciu 2x ročne.

Požiarny štatút ZŠ Želiezovce (kópia v prílohe A)

Tento dokument upravuje organizáciu, riadenie a vykonávanie ochrany pred požiarmi (OPP) u právnickej osoby – subjektu, v tomto prípade školy. Vychádza z právnych predpisov na úseku ochrany pred požiarmi a má maximálne vychádzať

z objektívnych podmienok a konkrétne rozdeliť povinnosti v ochrane pred požiarmi na škole. Základnou stratégiou ochrany pred požiarmi v škole je chrániť ľudské životy, zdravie zamestnancov, žiakov a materiálne hodnoty školy.

Požiarny štatút zahŕňa:

- I. Organizačné usporiadanie ochrany pred požiarmi
- II. Povinnosti jednotlivých organizačných zložiek právnickej osoby pri plnení úloh vyplývajúcich z osobitných predpisov
- III. Povinnosti štatutárneho orgánu právnickej osoby, ďalších vedúcich zamestnancov a ostatných zamestnancov na zabezpečenie ochrany pred požiarmi
- IV. Úlohy technikov požiarnej ochrany, špecialistov PO a protipožiarnej hliadok
- V. Spôsob a lehoty vykonávania kontrol dodržiavanie predpisov, vydaných príkazov, zákazov a pokynov na úseku ochrany pred požiarmi a preventívnych protipožiarnej prehliadok objektov a pracovísk právnickej osoby
- VI. Rozsah, lehoty a organizáciu školenia zamestnancov o ochrane pred požiarmi a formy overenia vedomostí
- VII. Rozsah, lehoty a organizáciu odbornej prípravy protipožiarnej hliadok
- VIII. Spôsob zabezpečenia ochrany pred požiarmi v mimopracovnom čase, pri činnostiach spojených so zvýšeným nebezpečenstvom vzniku požiaru, v čase zvýšeného nebezpečenstva vzniku požiaru, na miestach so zvýšeným nebezpečenstvom vzniku požiaru, ako aj pri podujatiach, na ktorých sa zúčastňuje väčší počet osôb

Na zabezpečenie úloh na úseku ochrany pred požiarmi sú stanovené tieto výkonné zložky:

- riaditeľka školy
- zástupcovia riaditeľky školy
- ostatní vedúci zamestnanci
- technik požiarnej ochrany
- protipožiarnej hliadka
- ostatní zamestnanci

V škole je zavedená jedna požiarnej kniha, ktorá je zároveň hlavnou požiarnej knihou. Osobami pre vedenie a ukladanie dokumentácie o OPP sú určené technik PO a zástupca riaditeľ školy. Škola má vypracovaný požiarnej-evakuačný plán vzhľadom na

charakter vykonávanej činnosti a povahu objektu Škola vykonáva skúšobnú evakuáciu 2x ročne (kópia požiarneho plánu/plánu hasenia školy v prílohe B) Objekt je vybavený technickými prostriedkami ochrany pred požiarimi. V objektoch sú rozmiestnené prenosné hasiace prístroje, podľa účelu použitia a využitia jednotlivých priestorov. Sú u nich prevádzané pravidelné kontroly funkčnosti, opravy a plnenie dodávateľským spôsobom. Škola je vybavená aj nástennými požiarными vodovodmi – hydrantmi, na ktorých sa taktiež vykonávajú pravidelné kontroly funkčnosti odborným pracovníkom.

Protipožiarna hliadka sa zriaďuje v subjektoch, kde nie zriadená závodná hasičská jednotka. Počet členov protipožiарnej hliadky sa určuje so zreteľom na úlohy, ktoré má plniť. Zoznam členov protipožiарnej hliadky a ich povinnosti treba umiestniť na viditeľnom mieste v objekte tak, aby bol trvalo prístupný všetkým zamestnancom.

Za ochranu pred požiarimi zodpovedá v plnom rozsahu riaditeľ školy, zodpovednosť nie je možné delegovať na iných vedúcich zamestnancov. V prípade jeho neprítomnosti sa zodpovednosť prenáša na zástupcu riaditeľa.

Povinnosti vedúcich zamestnancov v oblasti ochrany pred požiarimi sú určené právnymi predpismi.

Každý zamestnanec je povinný:

- počínať si pri práci tak, aby nespôsobil vznik požiaru, dodržiavať predpisy o ochrane pred požiarimi, stanovené pracovné postupy, vydané príkazy, zákazy, pokyny týkajúce sa ochrany pred požiarimi
- spozorovaný požiar uhasiť dostupnými hasiacimi prostriedkami, ak je to možné neodkladne vyhlásiť požiarный poplach a privolať pomoc
- poznať spôsob vyhlásenia požiarneho poplachu a privolania pomoci v prípade požiaru
- oznámiť vznik požiaru určenému vedúcemu zamestnancovi školy
- zúčastniť sa na výzvu veliteľa zásahu likvidácie požiaru a riadiť sa pri tom jeho pokynmi
- zúčastniť sa školenia o ochrane pred požiarimi
- poznať rozmiestnenie prenosných hasiacich prístrojov a vedieť ich používať
- dbať na to, aby pracovisko po skončení prác bolo v požiarne nezávadnom stave
- bezodkladne hlásiť nadriadenému zamestnancovi závady z hľadiska požiarnej ochrany a podieľať sa v stanovenom rozsahu na ich odstránení

Úlohy technika protipožiarnej ochrany:

- vykonávanie preventívnych protipožiarnych prehliadok
- určovanie miest so zvýšeným nebezpečenstvom vzniku požiaru
- vykonávanie pravidelného školenia o OPP
- vypracúvanie, vedenie a udržiavanie dokumentácie ochrany pred požiarom v súlade so skutočným stavom
- určovanie požiadaviek protipožiarnej bezpečnosti pri zmene užívania stavieb
- organizovanie a vyhodnotenie cvičných požiarom poplachov

Ohľadom pedagogicko-psychologického vzdelávania zamestnanci školy navštevujú rôzne školenia a workshopy zamerané na elimináciu intolerancie a násilia, na základe pozvánok Pedagogicko-psychologickej poradne či Školského úradu.

ZÁVER

Škola ako pedagogická inštitúcia sa stretáva s obdobnými aspektmi manažmentu ako ktorékoľvek iné organizácie. Rieši otázky týkajúce sa financií a ich prerozdelenia a rôzne krízy a krízové situácie z toho vyplývajúce. Tieto sú spôsobené napríklad nesprávnymi rozhodnutiami vedenia školy, náhlymi prírodnými katastrofami prípadne civilizačnými haváriami, zanedbaním preventívnych protikrízových opatrení a pod.. Riaditelia by mali vedieť flexibilne reagovať na meniace sa potreby systému a možné komplikácie. Vhodnou prevenciou ekonomicko-finančných kríz je dôkladné plánovanie príjmov a výdavkov počas celého roka, ako aj vytvorením primeraného rezervného fondu. Riaditelia a ich zástupcovia by mali prejsť školením za účelom objasnenia šírky vedomostí z oblasti ekonomiky, manažmentu a práva potrebných k vedeniu školy.

Eliminácia negatívnych dopadov krízových situácií prírodného charakteru zostáva nenahraditeľnú pozíciu manažmentu školstva z dôvodu ochrany ľudských životov a ochrany človeka pri práci. Zásluhou efektivity tohto aspektu je informovanosť pracovníkov školy, optimálne pracovné podmienky a vytvorenie komplexného systému ochrany v prípade krízovej situácie vyžadujúcej si záchranu ľudských životov, ako aj majetku školy. Detailná vypracovanosť s ohľadom na BOZP protipožiarne a evakuačné plány je teda maximálne odporúčaná. Jednou z najdôležitejších zložiek naďalej ostáva dôslednosť školení prvej pomoci, pri ktorých poznatky a zručnosti získané sa využívajú často ako prvé pri bezprostrednom riešení krízovej situácie a eliminácii následkov na zdraví účastníkov.

Zo sociálno-pedagogického hľadiska je v rámci školského systému práve učiteľ človekom, ktorý by mal dôveru rodičov a žiakov v bezpečný školský systém posilňovať pripravenosťou zvládať nezvyklé situácie, vyžadujúce si profesionálnu, v mnohých prípadoch intuitívnu reakciu učiteľa. Osvedčeným príkladom sústavného vzdelávania na poli pedagogicko-psychologickom je organizovanie školení na výmenu nových poznatkov či skutočností v oblasti prevencie krízových situácií vychádzajúcich z konfliktov vyskytujúcich sa v rámci školy na úrovni pedagóg – pedagóg, resp. pedagóg - študent. Neoceniteľnou danosťou potrebnou na zvládanie medziľudských vzťahov je istá dávka diplomacie i empatie, ktorými by riaditeľ určite mal disponovať. Preto je nevyhnutné organizovanie školení zameraných aj na tento dôležitý aspekt osobnosti riaditeľa.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BITTEROVÁ, M: Problémy škôl s čerpaním finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov EU = Schools problems with 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. BOJNANSKÝ, M. – GAJDOŠOVÁ, E.: *BOZP pre riaditeľov škôl a školských zariadení.*- Bratislava : Brisk Print, 2007. ISBN 978-8089182-20-6.- 124 s.
3. BORBA, J. : *Bezpečnosť práce v školách.*- Bratislava : ExpressPrint, 1997. ISBN 80-900988-1-9. 161 s.
4. FARKAŠOVÁ, E. : *Štruktúra a obsah dokumentácie stredných škôl pri riešení krízových situácií* : diplomová práca. – Nitra, SPU, 2003.- 125 s.
5. FRÍVALDSKÁ, I. a kol.: Normy a deviantné správanie v spoločnosti. In : *Sociálne vzťahy a problémy na školách.* Praktická príručka pri riešení náročných pedagogických situácií na 2. stupni ZŠ a SŠ. Bratislava : Dr. Josef Raabe Slovensko. 2009.- ISBN 80-89182-07-0
6. FUDALY, P. – ŠKOVIERA, A. : Agresivita v škole. In : *Sociálne vzťahy a problémy na školách.* Praktická príručka pri riešení náročných pedagogických situácií na 2. stupni ZŠ a SŠ. Bratislava : Dr. Josef Raabe Slovensko.2009.- ISBN 80-89182-07-0
7. GOZORA, V.: *Krízový manažment* .- Nitra : SPU, 2000. ISBN 80-7137-802-X.- 85 s.
8. HAŠKOVÁ, A. Technológia vzdelávania. Nitra : PF UKF, 2004. 175 s. ISBN 80-8050-648-5.
9. KABINA, P. : *Ochrana voči prírodným katastrofám.* Učebná pomôcka pre študentov FEM SPU v Nitre študijnej špecializácie Krízový manažment. Nitra : SPU, 2000. 83 s.
10. KYRIACOU, Ch.: *Řešení výchovných problémů ve škole* (z angl. orig. prel. Dagmar Tomková). – Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7178-945-3.- 151 s.
11. LAZAROVÁ, B.: *Netradiční role učitele.*- Brno : Paido, 2008. ISBN 978-80-7315-169-0.- 69 s.

25. *Operačný program vzdelávanie* [online], [citované 30. 3. 2010]. Dostupné na internete:
<<http://www.asfeu.sk/operacny-program-vzdelavanie/operacny-program-vzdelavanie>>
26. *Osobnosť riaditeľa* [online], [citované 28. 2. 2010]. Dostupné na internete:
<<http://www.sme.sk/c/4055513/riaditel-skoly-by-mal-byt-osobnost.html>>
27. *Riadenie a vedenie v neziskových organizáciách* [online], [citované 23. 2. 2010].
Dostupné na internete: <<http://www.ngoemmanual.org>>
28. *Syndróm vyhorenia* [online], [citované 31. 3. 2010]. Dostupné na internete:
<http://www.solen.sk/index.php?page=pdf_view&pdf_id=1371&magazine_id=1>
29. *Štrukturálne fondy* [online], [citované 23. 2. 2010]. Dostupné na internete:
<[http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/48676E5CE9A6A95EC125753E002DEFB5/\\$FILE/vlastnymat.doc](http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/48676E5CE9A6A95EC125753E002DEFB5/$FILE/vlastnymat.doc)>
30. *Štýly vedenia ľudí* [online], [citované 28. 2. 2010]. Dostupné na internete:
<http://web.tuke.sk/ksv/kotek/styly_vedenia.pdf>
31. *Tolerancia* [online], [citované 30. 3. 2010]. Dostupné na internete:
<<http://www.4zsdt.sk/aktivity/projekty/skolskypatboj/sekvencia3/tolerancia.htm>>