

Chvilé lepšie ako tie najlepšie...

„Nuž,“ povedal Macko Pú, „to, čo mám najradšej, je ...“
A tu sa musel zastaviť a popremýšľať. Pretože aj keď jedenie medu
bola veľmi dobrá vec, chvíľa pred tým, ako ho začal jesť,
bola ešte lepšia, no nevedel prísť na to, ako sa volá.

Z rozprávky Macko Pú

Lídri škôl to poznajú – zaslúžený potlesk, keď sa akcia podarí, plán naplní, projekt je úspešne na konci. Príde úsmev, úľava a spolu s ňou aj spomienky ...na proces plánovania, prípravy a dôležitých rozhodnutí. V tej chvíli si v archíve pamäti vybavíme vzdor kolegov, ktorých presvedčili lepšie argumenty, obavy rodičov, ktoré sa vytratili, keď cítili náš pokoj, ale aj nespútanosť žiakov, ktorí vykročili na správnu cestu, keď sme im otvorili tie správne dvere.... vtedy prichádza chvíľa, ktorá je lepšia ako tá najlepšia.

„Človek sa rozhoduje v milisekundách, a to emotívne. Zvyšok času je venovaný racionalizácii emotívneho rozhodnutia,“ píše v príspevku o **nastavení procesov zmien v školskom prostredí** Alena Šáteková.

Martina Kosturková sa venuje **leadershipu inštitúcie charakteru a kritického myslenia** v pokračovaní článku z predchádzajúceho čísla. Vysvetľuje, že efektívni ľudia sa nevzdávajú a úlohy dokončia. Sú schopní analyzovať problém, vyvinúť systém, štruktúru alebo stratégiu na riešenie problému.

Riaditeľ základnej školy, ktorý riadi školu, predkladá zriaďovateľovi dokumenty školy na schválenie. Zákonodarca ich taxatívne vymenováva v zákone o štátnej správe v školstve. Tému **schvaľovania dokumentov školy zriaďovateľom** sa venuje Oľga Pivarníková.

Vychádzajúc z požiadaviek, ktoré sú kladené na zariadenia školského stravovania, sú ich náklady významnou položkou rozpočtu škôl a školských zariadení. Nejde o zanedbateľné objemy finančných prostriedkov. Problematiku financovania objasní Ingrid Konečná Veverková v príspevku o **nákladoch zariadení školského stravovania**.

Jedným zo skreslení, ktoré ovplyvňujú hodnotenie iných v komparácii s hodnotením seba je **Dunning-krugerov efekt**. Ďalšou chybou je **Haló efekt**, pri ktorom sa zameriavame na dominantnú črtu, na základe ktorej si subjektívne generalizujeme zvyšok zdania. Tému sa venuje Tatiana Soroková.

To, ako sa správame v konfliktných situáciách, je veľmi dôležité, pretože na základe nášho správania si druhí o nás vytvárajú názor, obraz, mienku. Z tohto dôvodu autorka článku Katarína Vaňková, prichádza k záveru, že je veľmi prospešné zavádzať programy alternatívneho riešenia konfliktov, akým je napríklad **školská a rovesnícka mediácia**.

To, čo máme najradšej, je...A tu sa musíme zastaviť a popremýšľať. Pretože aj keď je úspech v riadení školy, školského zariadenia veľmi dobrá vec, chvíľa pred tým, ako ho dosiahneme, je ešte lepšia. V novom roku Vám prajeme čo najviac chvíľ, ktoré sú lepšie, ako tie najlepšie.

/redakcia/

www.direktor.sk www.direktor.sk www.direktor.sk www.direktor.sk

Z LEGISLATÍVY

Schvaľovanie dokumentov školy zriaďovateľom 2

■ PaedDr. ThLic. Mgr. Oľga Pivarníková

FINANCOVANIE

Náklady zariadení školského stravovania 7

■ Ing. Ingrid Konečná Veverková

KLÍMA ŠKOLY

Riaditeľ školy – leadership inštitúcie charakteru a kritického myslenia (2.) 11

■ PhDr. PaedDr. Martina Kosturková, PhD.

MANAŽMENT

Nastavovanie procesov zmien v školskom prostredí 16

■ Ing. Alena Šáteková

ĽUDSKÉ ZDROJE

Dunning-Krugerov efekt a haló efekt – deformačné faktory v hodnotení 20

■ PhDr. Tatiana Soroková, PhD.

PREVENCIA

Vplyv rovesníckej mediácie na správanie žiaka (2.) 24

■ PhDr. Katarína Vanková, PhD.

INFORMUJEME

Téma: Právna subjektivita základnej umeleckej školy 28

■ RNDr. Bc. Mária Takáčová

DO POZORNOSTI

Dôležité termíny 30

■ PaedDr. Katarína Písečná

Z HISTÓRIE ŠKOLSTVA

Škola pri kostole, v centre obce aj mimo nej 32

■ PhDr. Vladimír Michalička, CSc.

SCHVAĽOVANIE DOKUMENTOV ŠKOLY ZRIADOVATEĽOM


* OBEC AKO ZRIADOVATEĽ *

PaedDr. ThLic. Mgr. Oľga Pivarníková,
Okresný úrad
Odbor školstva Košice

Riaditeľ základnej školy, ktorý riadi školu, predkladá zriaďovateľovi dokumenty školy na schválenie. Zákonodarca ich taxatívne vymenováva v zákone o štátnej správe v školstve. Na základe kompetencií orgánov obce podľa zákona o obecnom zriadení v súlade so zákonom o štátnej správe v školstve rozlišujeme kompetenciu schvaľovania obecným zastupiteľstvom a starostom obce.

Legislatívny rámec – Problematiku schvaľovania dokumentov školy, ktoré predkladá riaditeľ základnej školy (ďalej len „ZŠ“) obci ako zriaďovateľovi s pôsobnosťou preneseného výkonu štátnej správy, rieši **zákon č. 596/2003 Z. z.** o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 596/2003 Z. z.“) a **zákon č. 369/1990 Zb.** o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 369/1990 Zb.“).

Zákon č. 369/1990 Zb. upravuje postavenie obcí, miest a ich orgánov. Je základným všeobecným právnym predpisom v oblasti územnej samosprávy. *Zákon č. 596/2003 Z. z.* upravuje pôsobnosť, organizáciu a úlohy orgánov štátnej správy v školstve, obcí, samosprávnych krajov a orgánov školskej samosprávy a určuje ich pôsobnosť vo výkone štátnej správy v školstve a školskej samosprávy. *Zákon č. 596/2003 Z. z.* sa týka určitej, presne vymedzenej časti pôsobnosti obcí v oblasti správy školstva. **Vzťah medzi zákonom o obecnom zriadení a zákonom o štátnej správe v školstve je na úrovni všeobecný zákon – špeciálny zákon.** Všeobecným zákonom v tomto prípade je *zákon č. 369/1990 Zb.* a špeciálnym *zákon č. 596/2003 Z. z.* Na základe tohto princípu sa uplatní zásada *lex specialis derogat legi generali* – špeciálny zákon alebo jeho ustanovenie ruší všeobecný zákon alebo jeho ustanovenie.

 **Obec postupuje pri schvaľovaní dokumentov školy podľa ustanovení zákona o štátnej správe v školstve.**

Obec ako zriaďovateľ – podľa § 6 ods. 1 zákona č. 596/2003 Z. z. pri prenesenom výkone štátnej správy **zriaďuje** ZŠ všeobecným záväzným nariadením a **zrušuje** ich podľa § 15 zákona č. 596/2003 Z. z. Z tohto ustanovenia obci plynie zriaďovateľská právomoc i povinnosť vo vzťahu k základnej škole.

Základná škola – je výchovno-vzdelávacia inštitúcia, ktorá v súlade s princípmi a cieľmi výchovy a vzdelávania podľa § 29 zákona č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov [ďalej len „zákon č. 245/2008 Z. z. (školský zákon)“] zabezpečuje výchovu a vzdelávanie a poskytuje základné vzdelanie.

Riaditeľ základnej školy – podľa § 5 ods. 1 zákona č. 596/2003 Z. z. riadi školu. Jeho zodpovednosť je taxatívne ustanovená v § 5 ods. 2 zákona č. 596/2003 Z. z. Rozhodovacia činnosť riaditeľa ZŠ v prenesenom výkone štátnej správy je vymedzená v § 5 ods. 3 zákona č. 596/2003 Z. z. V zriaďovateľskej pôsobnosti obce, riaditeľ ZŠ, predkladá podľa § 5 ods. 7 zákona č. 596/2003 Z. z. zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie dokumenty školy.

Vzťah obce k základnej škole

Zriaďovateľská pôsobnosť obce v prenesenom výkone štátnej správy vo vzťahu k ZŠ je ustanovená v § 6 ods. 14 zákona č. 596/2003 Z. z. v dvoch rovinách:

1. vo vzťahu k **ZŠ bez právnej subjektivity** sa rozumie finančné, personálne, materiálno-technické a priestorové zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho

procesu, prevádzky a riešenia havarijných situácií týchto škôl,


2. vo vzťahu k **ZŠ s právnou subjektivitou** ide o finančné, materiálno-technické a priestorové zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho procesu, prevádzky a riešenia havarijných situácií týchto škôl.

 **Starostlivosť o budovu, v ktorých ZŠ sídli, je predmetom samosprávnej pôsobnosti obce.**

Obec podľa § 6 ods. 3 zákona č. 596/2003 Z. z. vytvára podmienky na:

- výchovu a vzdelávanie detí a žiakov tým, že zriaďuje ZŠ a školské zariadenia,
- plnenie predprimárneho vzdelávania v materských školách, ktorých je zriaďovateľom,
- plnenie povinnej školskej dochádzky v základných školách, ktorých je zriaďovateľom,
- zabezpečenie výchovy a vzdelávania detí a žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami v školách a školských zariadeniach, ktorých je zriaďovateľom,
- zabezpečenie výchovy a vzdelávania detí a žiakov s mimoriadnym nadaním a talentom v školách a školských zariadeniach, ktorých je zriaďovateľom.

Podľa § 10 ods. 1 písm. a) a b) zákona č. 369/1990 Zb. **orgánmi obce sú obecné zastupiteľstvo a starosta.** Základné právne vymedzenie pre obec a jej orgány dáva Ústava Slovenskej republiky. Postavenie orgánov obce je rovnocenné. Bez ohľadu na ďalšie osobitosti na základe ich postavenia upraveného zákonom o obecnom zriadení, Ústava deklaruje ich vzájomný vzťah. Obecnému zastupiteľstvu, aj keď je samosprávnym orgánom obce, neprislúcha prevziať si právomoci a kompetencie, ktoré by prevýšili jeho pozíciu voči starostovi.

 **Kompetencie uvedené v § 11 ods. 4 zákona č. 369/1990 Zb. sú síce uvedené ako demonštratívne, ale ich ohraničením je právomoc a kompetencie z pohľadu Ústavy Slovenskej republiky druhého orgánu obce, a tým je starosta obce.**

Obecné zastupiteľstvo podľa § 11 ods. 4 písm. a), b) a l) zákona č. 369/1990 Zb. rozhoduje o základných otázkach týkajúcich sa:

- **majetku obce**, kde patrí i nehnuteľný majetok školy, napr. budova, kde sídli škola,
- **schvaľuje rozpočet obce**, ktorého súčasťou sú finančné prostriedky pre školy v zriaďovateľskej pôsobnosti obce, ktoré obci poskytuje Ministerstvo


vnútra SR prostredníctvom okresných úradov v sídle kraja,

- **zriaďuje, zrušuje a kontroluje rozpočtové organizácie obce**, ktorými sú i ZŠ v zriaďovateľskej pôsobnosti obce.

Dokumenty na rokovanie a schválenie podľa zamierania citovaného ustanovenia predkladá riaditeľ základnej školy obecnému zastupiteľstvu.

Obecnému zastupiteľstvu v súlade s § 11 ods. 4 písm. a), b) a l) zákona č. 369/1990 Zb. prislúcha i **správa ZŠ**, ktorých obec je zriaďovateľom. Obec v pozícii obecného zastupiteľstva zabezpečuje na organizáciu výchovno-vzdelávacieho procesu podľa § 6 ods. 13 zákona č. 596/2003 Z. z.:

- priestory a materiálno-technické vybavenie,
- didaktickú techniku používanú vo výchovno-vzdelávacom procese,
- finančné prostriedky na mzdy, platy, služobné príjmy a ostatné osobné vyrovnania,
- finančné prostriedky na prevádzku a údržbu,
- investičné prostriedky zo štátneho rozpočtu a z vlastných zdrojov.


 **Otázka správy ZŠ súvisí s hospodársko-finančnou politikou obce. Dokumenty týkajúce sa tejto oblasti predkladá riaditeľ školy na rokovanie a na schválenie obecnému zastupiteľstvu.**

Obec podľa § 6 ods. 11 zákona č. 596/2003 Z. z. schvaľuje návrh zmluvy o nájme a prenájme školských budov a miestností a nájom a prenájom príslušných priestorov školy a školského zariadenia, ktorej je zriaďovateľom. Problematika **nájomných zmluvných vzťahov školských budov a príslušných školských priestorov**, ktorých obec je zriaďovateľom, patrí pod rámec správy škôl. Z tohto dôvodu schvaľovanie nájomných zmlúv a prenájmu príslušných školských priestorov patrí do pôsobnosti obecného zastupiteľstva.

Financovanie školy

Pôsobnosť obce v oblasti preneseného výkonu štátnej správy podľa § 6 ods. 5 a 8 zákona č. 596/2003 Z. z. je finančne zabezpečená prostriedkami na kalendárny rok, ktoré sa určia ako súčin počtu žiakov v základných školách v zriaďovateľskej pôsobnosti obce podľa stavu k 15. septembru predchádzajúceho kalendárneho roka a sumy zodpovedajúcej nákladom na jedného žiaka. Ide o **normatívne finančné prostriedky**. Finančné prostriedky, ktoré obci poskytne ministerstvo vnútra prostredníctvom okresného úradu v sídle kraja sú súčasťou rozpočtu obce a rozpočtu školy. Obec

podľa § 6 ods. 12 písm. a) zákona č. 596/2003 Z. z. rozpíše finančné prostriedky pre školský klub detí, centrum voľného času, prípadne školský internát, ktorý je súčasťou základnej školy, ktorej je zriaďovateľom. Podľa § 6 ods. 12 písm. f) bod 1 zákona č. 596/2003 Z. z. obec poskytne finančné prostriedky na stravovanie pre žiakov škôl v zriaďovateľskej pôsobnosti. Ide o **podielové dane**.

 **Finančné prostriedky, ktoré sú súčasťou návrhu rozpočtu školy, predkladá riaditeľ školy na schválenie obecnému zastupiteľstvu.**

Na základe vyššie uvedených kompetencií, **obecné zastupiteľstvo má právomoc schvaľovať:**

- rozpočet základnej školy,
- materiálno-technické a priestorové zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho procesu,
- správu o hospodárení školy za uplynulý kalendárny rok,
- nájomné zmluvy školských budov a prísluších školských priestorov,
- podnikateľskú činnosť školy.

Školská komisia – Obecné zastupiteľstvo môže zo zákona č. 369/1990 Zb. zriaďovať **školskú komisiu** a určiť jej náplň. Komisia má kompetenciu prebrať otázky a materiály, ktoré budú predmetom rokovania obecného zastupiteľstva (iniciatíva zhora nadol). Ide o materiály, ktoré predkladá riaditeľ základnej školy, resp. komisia môže priniesť iniciatívne podklady od obyvateľov obce k školskej problematike (iniciatíva zdola nahor). Komisia má kompetenciu pripraviť stanovisko k predloženým dokumentom. Stanovisko je výrazom objektívneho skutkového stavu veci a **môže mať vo vzťahu k obecnému zastupiteľstvu výlučne odporúčací charakter**.

Starosta obce je podľa § 13 ods. 5 zákona č. 369/1990 Zb. **štatutárnym orgánom obce**. Zastupuje obec a podľa § 13 ods. 4 písm. c), d) a e) vo vzťahu k škole **bez právnej subjektivity vydáva:**

- **pracovný poriadok** pedagogických zamestnancov a ostatných zamestnancov školy,
- **organizačný poriadok** základnej školy,
- **poriadok odmeňovania** zamestnancov školy.

Starosta rozhoduje vo všetkých veciach správy obce, ktoré nie sú zákonom alebo štatútom obce vyhradené obecnému zastupiteľstvu; do tejto kompetencie rozhodovania starostu obce patria ZŠ, v ktorých obec je zriaďovateľom.


Riaditeľ základnej školy, ktorej zriaďovateľom je obec, predkladá zriaďovateľovi na schválenie

a rade školy na vyjadrenie (podľa § 5 ods. 7 zákona č. 596/2003 Z. z.):

- návrhy na počty prijímaných žiakov a návrhy na počty tried,
- návrh na zavedenie študijných alebo učebných odborov a ich zameranie,
- návrh školského vzdelávacieho programu a výchovného programu,
- návrh rozpočtu,
- návrh na vykonávanie podnikateľskej činnosti školy alebo školského zariadenia,
- správu o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach podľa § 14 ods. 5 písm. d) zákona o štátnej správe v školstve,
- správu o výsledkoch hospodárenia školy alebo školského zariadenia,
- koncepčný zámer rozvoja školy alebo školského zariadenia rozpracovaný najmenej na dva roky a každoročne jeho vyhodnotenie,
- informáciu o pedagogicko-organizačnom a materiálno-technickom zabezpečení výchovno-vzdelávacieho procesu.

Návrhy na počty prijímaných žiakov a návrhy na počty tried

Riaditeľ ZŠ v pedagogicko-organizačnej príprave nasledujúceho školského roka predkladá zriaďovateľovi návrhy na počty žiakov prvého ročníka a návrhy na počty tried, ktoré sú podmienené priestorovými, personálnymi a finančnými podmienkami školy. Riaditeľ základnej školy prioritne prijíma do prvého ročníka žiakov, ktorí budú plniť povinnú školskú dochádzku v školskom obvode, v ktorom majú trvalé bydlisko. Naplnenosť tried prvého ročníka ZŠ je ustanovená podľa § 29 ods. 5 zákona č. 245/2008 Z. z. Riaditeľ školy predkladá zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie návrhy na počty prijímaných žiakov a návrhy na počty tried podľa § 5 ods. 7 písm. a) zákona č. 596/2003 Z. z.

 **Obec v zastúpení štatutárneho orgánu – starostu obce po prerokovaní s riaditeľom školy schváli počty prijímaných žiakov a počty tried pre pripravovaný školský rok.**

Návrh Školského vzdelávacieho programu a výchovného programu

Riaditeľ ZŠ predkladá zriaďovateľovi **návrh ŠKVP a návrh výchovného programu**, ak súčasťou školy je ŠKD, CVČ, prípadne školský internát. ŠKVP musí byť vypracovaný podľa princípov a cieľov výchovy a vzdelávania podľa zákona č. 245/2008 Z. z. (školský zákon)

a s príslušným štátnym vzdelávacím programom. Návrhy predkladá podľa § 5 ods. 7 písm. c) zákona č. 596/2003 Z. z. Zriaďovateľ prerokuje s riaditeľom navrhovaný program podľa § 6 ods. 8 písm. j) zákona č. 596/2003 Z. z.

Obec v zastúpení štatutárneho orgánu – starostu obce po prerokovaní s riaditeľom školy schváli školský vzdelávací program a výchovný program.

Návrh rozpočtu

Financovanie ZŠ je postavené na normatívnom princípe. Školy sú financované podľa počtu žiakov, personálnej a ekonomickej náročnosti výchovno-vzdelávacieho procesu podľa zákona č. 597/2003 Z. z. o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 597/2003 Z. z.“) a nariadenia vlády č. 630/2008 Z. z., ktorým sa ustanovujú podrobnosti rozpisu finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu pre školy a školské zariadenia v znení neskorších predpisov (ďalej len „nariadenie vlády č. 630/2008 Z. z.“). ZŠ v zriaďovateľskej pôsobnosti obce, v ktorej sa vzdelávanie považuje za sústavnú prípravu na povolanie je financovaná z rozpočtovej kapitoly Ministerstva vnútra Slovenskej republiky. Ak je súčasťou ZŠ školské zariadenie, napr. ŠKD, CVČ, prípadne školský internát, ich činnosť je financovaná z podielových daní obce, ktoré sú súčasťou rozpočtu školy. Obec v zastúpení **obecného zastupiteľstva** prerokuje predložený návrh a **schváli rozpočet školy**.

Riaditeľ ZŠ s právnou subjektivitou predkladá zriaďovateľovi na schválenie návrh rozpočtu podľa § 5 ods. 7 písm. d) zákona č. 596/2003 Z. z. Návrh rozpočtu ZŠ bez právnej subjektivity zostavuje zriaďovateľ – obec.

Návrh na vykonávanie podnikateľskej činnosti školy

Oprávnenie škôl vykonávať podnikateľskú činnosť je legislatívne upravené v § 151 ods. 1 zákona č. 245/2008 Z. z. (školský zákon). Podnikateľská činnosť školy nemôže byť v rozpore s poslaním školy. ZŠ najčastejšie podnikajú v stravovacích službách. Využívajú možnosti **zariadení školského stravovania**. Ponúkajú tiež napr. **jazykové kurzy, kurzy účtovníctva pre dospelých, prednáškovú a lektorskú činnosť**. Predmetom podnikateľskej činnosti môže byť aj **prenájom priestorov** školy v zriaďovateľskej pôsobnosti obce.

Riaditeľ predkladá zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie **návrh na vykonávanie podnikateľskej činnosti** podľa § 5 ods. 7 písm. e) zákona č. 596/2003 Z. z.

Finančné prostriedky školy získané podnikateľskou činnosťou sú súčasťou rozpočtu školy, a z tohto dôvodu podnikateľskú činnosť školy schvaľuje obecné zastupiteľstvo.

Správa o výchovno-vzdelávacej činnosti

Správa o výchovno-vzdelávacej činnosti školy je kľúčovým dokumentom, ktorý súvisí s prípravou, spracovaním a hodnotením uplynulého školského roka odrážajúcim úroveň kvality školy v naplnení cieľa ŠkVP. Správu o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach škôl a školských zariadení podľa § 14 ods. 5 písm. d) zákona č. 596/2003 Z. z. za predchádzajúci školský rok predkladá riaditeľ školy podľa § 3 ods. 1 vyhlášky č. 9/2006 Z. z. po jej prerokovaní v pedagogickej rade príslušnému orgánu školskej samosprávy do 15. októbra príslušného kalendárneho roka a na schválenie zriaďovateľovi do 31. októbra príslušného roka. Po vypracovaní Správy je riaditeľ povinný predložiť ju zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie podľa § 5 ods. 7 písm. f) zákona č. 596/2003 Z. z.

Obec v zastúpení štatutárneho orgánu – starostu obce po prerokovaní s riaditeľom školy schváli Správu o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach školy.

Správa o výsledkoch hospodárenia

Finančné a hmotné zabezpečenie výchovno-vzdelávacej činnosti ZŠ je prezentované prostredníctvom správy o hospodárení školy za uplynulý kalendárny rok, ktorú vypracúvajú ZŠ s právnou subjektivitou. Povinnosť vypracovať správu o hospodárení ukladá § 7 ods. 1 a 2 zákona č. 597/2003 Z. z. Riaditeľ školy predkladá správu zriaďovateľovi, ktorý ju po schválení predkladá okresnému úradu v sídle kraja. A okresný úrad v sídle kraja ju odošle ministerstvu školstva. Správa o hospodárení základnej školy obsahuje analýzu príjmov v členení podľa zdrojov a analýzu výdavkov a ďalšie údaje určené ministerstvom. K správe o hospodárení školy sa pripája ročná účtovná uzávierka a výrok audítora k ročnej účtovnej uzávierke, ak bola audítorom overená. Riaditeľ predkladá zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie správu o výsledkoch hospodárenia školy podľa § 5 ods. 7 písm. g) zákona č. 596/2003 Z. z.

Obec v zastúpení obecného zastupiteľstva po prerokovaní s riaditeľom školy schváli správu o hospodárení za uplynulý kalendárny rok.

Koncepčný zámer rozvoja školy

Riaditeľ školy predkladá zriaďovateľovi koncepčný zámer rozvoja školy rozpracovaný najmenej na dva roky a každoročne jeho vyhodnotenie. Rozvojové zámery školy sú v súlade so školským zákonom a vychádzajúce z aktuálnych podmienok školy. Základným atribútom je oblasť pedagogického riadenia v súčinnosti s ďalšími úrovňami riadenia školy. Riaditeľ školy je povinný predložiť koncepčný zámer rozvoja školy zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie podľa § 5 ods. 7 písm. h) zákona č. 596/2003 Z. z.

Obec v zastúpení štatutárneho orgánu – starostu obce po prerokovaní s riaditeľom školy schváli koncepčný zámer rozvoja školy.

Pedagogicko-organizačné a materiálno-technické zabezpečenie

Riaditeľ školy predkladá zriaďovateľovi na schválenie informáciu o pedagogicko-organizačnom a materiálno-technickom zabezpečení pripravovaného školského roka. Vychádza z naplnenosti tried, ktorá je daná školským zákonom s najvyšším a najnižším počtom žiakov

podľa charakteru činnosti žiakov, náročnosti predmetu s ohľadom na požiadavky ochrany a bezpečnosti pri práci. Zriaďovateľ základnej školy môže určiť v osobitných prípadoch aj nižší počet žiakov v triede, ako ukladá zákonodarca školského zákona.

V ZŠ možno po súhlase zriaďovateľa **zriadiť triedu pre žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami** a tiež **špecializovanú triedu**. Počet tried podmieňuje realizáciu učebného plánu ŠkVP. Učebný plán je kritériom pre zabezpečenie úväzkov učiteľov, ktoré sú rozvrhnuté v počte odučených hodín. Výchovno-vzdelávací proces je podmienený materiálno-technickým vybavením, ktoré je dané ŠkVP. Riaditeľ predkladá zriaďovateľovi na schválenie a rade školy na vyjadrenie pedagogicko-organizačné a materiálno-technické zabezpečenie školského roka podľa § 5 ods. 7 písm. i) zákona č. 596/2003 Z. z.

Obec v zastúpení štatutárneho orgánu – starostu obce po prerokovaní s riaditeľom školy schváli pedagogicko-organizačné a materiálno-technické zabezpečenie školského roka.

Schvaľovacie kompetencie obce ako zriaďovateľa ZŠ, ktoré sme uviedli, sú legislatívne vymedzené v súčinnosti zákona o štátnej správe v školstve a zákona o obecnom zriadení. Akékoľvek svojvoľné vyžadovanie si ďalších dokumentov školy z úrovne obce na prerokovanie a schválenie je nad rámec povinnosti riaditeľa školy ich predkladania. ■

* AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY *

Ministerstvo školstva zriaďuje samostatný odbor inkluzívneho vzdelávania

Pojem inklúzia plánuje ministerstvo školstva zapracovať a vymedziť aj v školskom zákone. So zámerom čo najrýchlejšie pristúpiť k zavádzaniu opatrení v oblasti inkluzívneho vzdelávania ministerstvo identifikovalo v dokumente Nultý akčný plán Stratégie inkluzívneho prístupu vo výchove a vzdelávaní oblastí, ktorých riešenie bude prioritované v roku 2021.

Medzi nimi sú: desegregácia vzdelávacieho systému, inklúzia v ranom a predškolskom veku (0 – 7 rokov), inklúzia žiakov a žiačok v základných a stredných školách, podporné a personálne podmienky inklúzie či špeciálno-pedagogická podpora vo vzdelávaní a poradenstve. Ďalšie kroky pre dlhodobý a strategický rozvoj inkluzívneho vzdelávania v SR budú identifikované v pripravovanej Stratégii inkluzívneho prístupu vo výchove a vzdelávaní. Tvorbu komplexnej a dlhodobej Stratégie s prvým akčným plánom na obdobie 2022 – 2024 zastrešuje ministerstvo školstva v spolupráci s inými rezortmi a odborníkmi z praxe. Vzniknú dva typy poradenských zariadení – univerzálne a špecializované, ako aj štandardy výkonov a diagnostiky. Poradenské centrá budú bližšie k školám a veľkú časť svojej činnosti v charaktere prevencie budú realizovať priamo na školách. Ministerstvo vytvára aj pravidelný formát „Na slovíčko s inklúziou“, v ktorom budú zodpovedané otázky, podnety a pripomienky verejnosti. Prvý stream prostredníctvom facebookovej stránky štátnej tajomníčky Moniky Filipovej je naplánovaný na **20. január 2021 o 14:00 hod.** Nový odbor inkluzívneho vzdelávania povedie Svetlana Síthová.

Zdroj: minedu.sk/inkluzivne-vzdelavanie-ako-cesta-mozneho/

NÁKLADY ZARIADENÍ ŠKOLSKÉHO STRAVOVANIA

* FINANCOVANIE ZARIADENÍ ŠKOLSKÉHO STRAVOVANIA *

Ing. Ingrid Konečná Veverková,
finančná kontrolórka

V príspevku pokračujeme v problematike financovania zariadení školského stravovania. Zameriame sa na náklady zariadení školského stravovania. Opíšeme zdroje na úhradu nákladov zariadení školského stravovania a poskytneme odpovede na dôležité otázky, ktoré sú predmetom záujmu manažmentu škôl a školských zariadení.

Náklady zariadení školského stravovania súvisia s požiadavkami, ktoré sú na ne kladené. Legislatívne sú upravené najmä:

- **v zákone č. 245/2008 Z. z.** o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „školský zákon“),
- **vo vyhláske č. 330/2009 Z. z.** o zariadení školského stravovania (ďalej len „vyhláska č. 330/2009 Z. z.“)
- **v zákone č. 355/2007 Z. z.** o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov,
- **vo vyhláske č. 533/2007 Z. z.** o podrobnostiach o požiadavkách na zariadenia spoločného stravovania (ďalej len „vyhláska č. 533/2007 Z. z.“).

Zariadenia školského stravovania sa podľa **§ 140 školského zákona** zriaďujú na prípravu, výdaj, konzumáciu jedál a nápojov pre stravníkov, ktorými sú najmä deti, žiaci a zamestnanci škôl/školských zariadení v čase ich pobytu v škole/v školskom zariadení, ako aj iné fyzické osoby so súhlasom zriaďovateľa a príslušného regionálneho úradu verejného zdravotníctva. Pripravujú a poskytujú jedlá a nápoje pre stravníkov *podľa odporúčaných výživových dávok podľa vekových kategórií stravníkov, materiálno-spotrebných noriem, receptúr pre diétne stravovanie a receptúr, ktoré charakterizujú príslušnú územnú oblasť, zásad na zostavovanie jedálnych lístkov podľa prílohy č. 1 vyhlásky č. 330/2009 Z. z., hygienických požiadaviek a zásad správnej výrobnéj praxe, finančného príspevku od zákonného zástupcu dieťaťa/žiaka na nákup potravín na jedlo podľa zvoleného finančného pásma, hygienických požiadaviek na prácu s potravinami pri zabezpečovaní celospoločenských programov s účasťou detí alebo žiakov škôl alebo školských zariadení na*

príprave ovocia a zeleniny na ich konzumáciu pri zabezpečení pedagogického dozoru.

Zariadenie školského stravovania určuje počet prevádzkových zamestnancov podľa počtu prijatých stravníkov na odber hlavných jedál alebo doplnkových jedál pri jednozmennej alebo celodennej prevádzke zariadenia školského stravovania. Odporúčaný počet prevádzkových zamestnancov pre školskú jedáleň je uvedený v prílohe č. 2 a 3 **vyhlásky č. 330/2009 Z. z.** a pre výdajnú školskú jedáleň v prílohe č. 4 **vyhlásky č. 330/2009 Z. z.** Materiálno-technické zabezpečenie zariadenia školského stravovania tvorí vybavenie uvedené **vo vyhláske č. 330/2009 Z. z.** v prílohe č. 5, zoznam čistiacich prostriedkov v prílohe č. 6, zoznam ochranných pracovných prostriedkov v prílohe č. 7. Súčasťou materiálno-technického zabezpečenia môže byť aj vybavenie počítačovou technikou s pripojením na internet.

Zariadenia školského stravovania sú zadefinované v **§ 26 zákona č. 355/2007 Z. z.** ako zariadenia spoločného stravovania. V zákone sú presne vymedzené povinnosti fyzických a právnických osôb, ktoré prevádzkujú zariadenia spoločného stravovania, medzi ktoré patrí najmä *zabezpečiť pri výrobe pokrmov ich zdravotnú neškodnosť a zachovanie ich výživovej a zmyslovej hodnoty a vylúčenie nežiaducich vplyvov z technologického postupu prípravy pokrmov, ochranu hotových pokrmov a nápojov pred ich znehodnotením, plynulú dodávku pitnej vody a teplej vody do zariadenia spoločného stravovania, výživovú hodnotu hotových pokrmov a nápojov podľa odporúčaných výživových dávok, ak ďalej nie je ustanovené inak, zabezpečiť pred výdajom stravy odber vzoriek pripravených hotových pokrmov, ich uchovanie a o odobratých*

vzorkách viesť dokumentáciu, ak ďalej nie je ustanovené inak, zabezpečovať a kontrolovať podmienky dodržiavania zdravotnej neškodnosti uskladňovaných surovín, polovýrobov, polotovarov, hotových pokrmov a nápojov, kontrolu ukazovateľov kvality pitnej vody podľa osobitného predpisu, ak je zariadenie zásobované z vlastného vodného zdroja, čistotu zariadenia a prevádzkových priestorov. Ďalej postupovať pri výrobe pokrmov a nápojov podľa zásad správnej výrobných praxe, dodržiavať pracovné postupy, miesta, operácie technologických procesov, ktoré sú kritické pri zabezpečovaní ich zdravotnej neškodnosti, dodržiavať požiadavky na výrobu, prípravu a podávanie pokrmov a nápojov a kontrolovať dodržiavanie osobnej hygieny zamestnancov.

Podrobnosti o hygienických požiadavkách na stavebno-technické riešenie, priestorové usporiadanie, vybavenie, vnútorné členenie a na prevádzku zariadení spoločného stravovania, požiadavkách na výrobu, prípravu a podávanie pokrmov a nápojov, požiadavkách na výživovú hodnotu pokrmov, požiadavkách na postup pri odbere vzoriek hotových pokrmov a pri ich uchovávaní a na obsah dokumentácie o odobratých vzorkách, ako aj požiadavkách na dodržiavanie osobnej hygieny a dodržiavanie hygienických požiadaviek zamestnancami zariadenia spoločného stravovania uvádza **vyhláška č. 533/2007 Z. z.**

Zariadenie školského stravovania **môže** (len so súhlasom zriaďovateľa a príslušného RÚVZ) **poskytovať stravovanie aj pre iné fyzické osoby**, v aplikačnej praxi často označované ako cudzí stravníci. Za cudzích stravníkov sa považujú aj *dôchodcovia, bývalí zamestnanci školy a tiež zamestnanci iných organizácií*. V **Prevádzkovom poriadku** musí mať uvedené, že zariadenie školského stravovania zabezpečuje stravovanie tejto kategórie stravníkov a musí mať upravenú organizáciu činnosti v zariadení školského stravovania tak, aby jej súčasťou bol spôsob a harmonogram výdaja jedál a nápojov pre cudzích stravníkov. Poskytovanie stravovania pre cudzích stravníkov musí byť časovo alebo priestorovo oddelené od stravovania žiakov a detí.

Náklady zariadení školského stravovania

Vychádzajúc z požiadaviek, ktoré sú kladené na zariadenia školského stravovania, sú ich náklady významnou položkou rozpočtu škôl a školských zariadení. Nejde o zanedbateľné objemy finančných prostriedkov. Tvoria ich priame náklady (na potraviny) a nepriame náklady (režijné).

Náklady na potraviny: Zariadenie školského stravovania pripravuje a poskytuje jedlá a nápoje pre

stravníkov podľa odporúčaných výživových dávok, materiálo-spotrebných noriem a receptúr podľa vekových skupín stravníkov, s možnosťou využitia receptúr charakteristických pre príslušnú územnú oblasť, zásad pre zostavovanie jedálnych lístkov a finančných podmienok na nákup potravín. Finančné pásma určujúce rozpätie nákladov na nákup potravín na jedno jedlo podľa vekových kategórií stravníkov zverejňuje ministerstvo na svojom webovom sídle. Určuje sa jednotné finančné pásmo pre stravníkov všetkých vekových kategórií vrátane dospelých stravníkov (zamestnanci a iné fyzické osoby), okrem stravníkov s diétnym stravovaním, stravníkov športových škôl a stravníkov v zariadeniach s nepretržitou prevádzkou.

Režijné náklady súvisiace s prípravou jedla: Patria tu náklady na platy zamestnancov zariadenia školského stravovania, odvody do poisťovních fondov a prevádzkové náklady. Náklady na platy a odvody predstavujú finančné prostriedky na mzdy a sú určené na výplatu tarifných plátov a príplatkov za podmienok a v rozsahu stanovenom osobitným predpisom, napr. **zákon č. 553/2003 Z. z.** a na úhradu výdavkov na odvody do poisťovních fondov hradené zamestnávateľom. Ide o bežné výdavky, ktoré zodpovedajú podľa ekonomickej rozpočtovej klasifikácie kategórii **610 – mzdy, platy, služobné príjmy a ostatné osobné vyrovnania**, t. j. tarifný plat, osobné príplatky a riadiace príplatky a kategórii **620 – poisťné a príspevok do poisťovní** bez účelovo určených finančných prostriedkov. Prevádzkové náklady sú určené na úhradu bežných prevádzkových nákladov (tovarov a služieb). Ide o bežné výdavky, ktoré zodpovedajú podľa ekonomickej rozpočtovej klasifikácie kategórii **630 – tovary a služby** (cestovné náhrady, energie, voda a komunikácie, materiál, dopravné, rutinná a štandardná údržba, nájomné za nájom a služby).

Zdroje na úhradu nákladov zariadení školského stravovania

Náklady zariadenia školského stravovania sú súčasťou rozpočtu výdavkov. Ten musí byť vyrovnaný, výdavky musia byť zabezpečené finančnými zdrojmi. Náklady sú financované z rôznych zdrojov.

Dotácia na podporu výchovy k stravovacím návykom dieťaťa

Poskytuje sa podľa **§ 4 zákona č. 544/2010 Z. z.** o dotáciách v pôsobnosti MPSVaR SR (ďalej len „zákon č. 544/2010 Z. z.“) zriaďovateľovi materskej školy (ďalej len „MŠ“) alebo základnej školy (ďalej len „ZŠ“). Ak je zriaďovateľom okresný úrad v sídle kraja, dotácia sa môže poskytnúť obci alebo občianskemu združeniu, ktorého členmi sú rodičia alebo iní zástupcovia

detí a priatelia školy. V odôvodnených prípadoch sa môže poskytnúť MŠ/ZŠ na základe písomnej dohody so zriaďovateľom alebo s obcou. Dotácia sa poskytuje na zabezpečenie obeda a iného jedla v MŠ a v ZŠ na každé dieťa, ktoré navštevuje:

- posledný ročník MŠ alebo ZŠ,
- MŠ, okrem dieťaťa navštevujúceho posledný ročník MŠ a žije v domácnosti, ktorej sa poskytuje pomoc v hmotnej núdzi alebo ktorej príjem je najviac vo výške životného minima,
- MŠ, ak v MŠ okrem dieťaťa navštevujúceho posledný ročník MŠ je najmenej 50 % detí z domácností, ktorým sa poskytuje pomoc v hmotnej núdzi.

Poskytnutie dotácie je viazané na skutočnosť, že sa dieťa zúčastnilo výchovno-vzdelávacej činnosti v MŠ alebo vyučovania v ZŠ a odobralo stravu.

Upozornenie: Z dôvodu mimoriadnej situácie, núdzového stavu alebo výnimočného stavu vyhláseného v súvislosti s ochorením COVID-19 (ďalej len „krízová situácia“), prijala vláda SR **nariadenie č. 103/2020 Z. z.** o niektorých opatreniach v oblasti dotácií v pôsobnosti MPSVaR v čase krízovej situácie v súlade s **§ 15a zákona č. 544/2010 Z. z.** (ďalej len „nariadenie vlády“). Nariadenie vlády rieši aj zabezpečenie poskytovania dotácií na podporu výchovy k stravovacím návykom dieťaťa v čase krízovej situácie, keď sa nevykonáva výchovno-vzdelávacia činnosť v MŠ, vyučovanie v ZŠ. Podľa § 2 nariadenia vlády, ak je z dôvodu krízovej situácie prerušená výchovno-vzdelávacia činnosť v MŠ, prerušené vyučovanie v ZŠ a dieťa odobralo obed alebo iné jedlo, podmienka účasti na výchovno-vzdelávacej činnosti v MŠ, vyučovaní v ZŠ podľa **§ 4 ods. 6 zákona č. 544/2010 Z. z.** sa považuje za splnenú. Ak je z dôvodu krízovej situácie školská jedáleň zatvorená a dieťa sa zúčastnilo výchovno-vzdelávacej činnosti v MŠ, vyučovania v ZŠ, podmienka odobratia stravy dieťaťom podľa **§ 4 ods. 6 zákona č. 544/2010 Z. z.** sa považuje za splnenú a zriaďovateľ vyplatí poskytnutú dotáciu rodičovi dieťaťa alebo fyzickej osobe, ktorej je dieťa zverené do starostlivosti rozhodnutím súdu.

Príspevky na čiastočnú úhradu nákladov v zariadení školského stravovania

Školská jedáleň poskytuje stravovanie deťom a žiakom za čiastočnú úhradu nákladov, ktoré uhradza zákonný zástupca vo výške nákladov na nákup potravín podľa vekových kategórií stravníkov v nadväznosti na odporúčané výživové dávky. Ak je zriaďovateľom:

- orgán miestnej štátnej správy v školstve, **príspevok určí riaditeľ školy/školského zariadenia,**

- obec, samosprávny kraj, zákonný zástupca prispieva na úhradu režijných nákladov, ak tak určí zriaďovateľ; výšku príspevku na čiastočnú úhradu nákladov, výšku príspevku na režijné náklady a podmienky úhrady v školskej jedálni **určí zriaďovateľ VZN.**

Podľa **§ 140 ods. 11 a 12 školského zákona** riaditeľ školskej jedálne, školy, školského zariadenia, ktorého je školská jedáleň súčasťou a zriaďovateľ, v prípade školskej jedálne zriadenej obcou a samosprávnym krajom **môže rozhodnúť o znížení alebo odpustení príspevku**, ak zákonný zástupca predloží doklad o tom, že je poberateľom dávky v hmotnej núdzi a príspevkov k dávke v hmotnej núdzi podľa osobitného predpisu. To neplatí, ak ide o deti a žiakov, na ktoré sa poskytuje dotácia podľa **zákona č. 544/2010 Z. z.** (dotácia na podporu výchovy k plneniu školských povinností dieťaťa ohrozeného sociálnym vylúčením a dotácia na podporu výchovy k stravovacím návykom dieťaťa). Podľa **§ 142a školského zákona** zriaďovateľ je povinný znížiť úhradu zákonného zástupcu dieťaťa v zariadení školského stravovania o dotáciu poskytnutú podľa **zákona č. 544/2010 Z. z.**

Finančné prostriedky od zriaďovateľa – obce

Obec je povinná podľa **§ 6 ods. 12 zákona č. 596/2003 Z. z.** z vlastných príjmov poskytovať finančné prostriedky na stravovanie detí a žiakov v zariadeniach školského stravovania. Do rozpočtu obce na tento účel plynie výnos z dane z príjmov fyzických osôb s výnimkou dane z príjmov, ktorá sa vyberá zrážkou (ďalej len „výnos dane z príjmov“) podľa **zákona č. 564/2004 Z. z.** o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len „zákon č. 564/2004 Z. z.“) a **nariadením vlády č. 668/2004 Z. z.** o rozdeľovaní výnosu dane z príjmov územnej samospráve (ďalej len „nariadenie vlády č. 668/2004 Z. z.“).

Predpokladaný objem finančných prostriedkov, ktoré dostane obec do vlastných príjmov na financovanie zariadenia školského stravovania, závisí od predpokladanej hodnoty jednotkového koeficientu a od počtu žiakov – potenciálnych stravníkov zariadení školského stravovania **k 15. septembru** začínajúceho školského roka. O objeme finančných prostriedkov rozhoduje zastupiteľstvo prostredníctvom výšky finančných prostriedkov určenej vo všeobecne záväznom nariadení (ďalej len „VZN“). Vo VZN určí výšku finančných prostriedkov na mzdy a prevádzku v zariadení školského stravovania, ktorého je zriaďovateľom, na žiaka školy, skutočného stravníka alebo na jedno hlavné jedlo alebo doplnkové jedlo.

Otázky a odpovede

? Akým spôsobom sa určí a od čoho závisí výpočet stravnej jednotky v zariadení školského stravovania?

Výška stravej jednotky závisí od finančných pásiem, ktoré vydáva ministerstvo školstva a ktoré určujú rozpätie nákladov na nákup potravín na jedno jedlo podľa vekových kategórií stravníkov v školskom stravovaní. Finančné pásma sú vydané zvlášť pre bežných stravníkov a zvlášť pre diétne stravovanie, stravovanie športovcov a stravovanie v zariadeniach s nepretržitou prevádzkou. Pre diétne stravovanie, stravovanie športovcov a stravovanie v zariadeniach školského stravovania s nepretržitou prevádzkou sú finančné pásma oproti bežnému stravovaniu navýšené o 20 %. Stravná jednotka sa určí zo stanoveného finančného pásma – z výšky sumy na nákup potravín na jedno jedlo a z režijných nákladov – podľa skutočných ekonomicky oprávnených nákladov vypočítaných na prípravu jedného jedla. Režijné náklady na prípravu jedného jedla sa v školskej jedálni prepočítavajú každoročne po skončení účtovného roka na základe skutočných nákladov – nákladov na platy, odvody do poisťovních fondov

a prevádzkových nákladov použitých pri výrobe jedál a nápojov, okrem nákladov na nákup potravín.

? V obci je obecná ZŠ so 450 žiakmi, na stravovanie chodí cca 300 žiakov. Ako obec určí finančné prostriedky pre zariadenie školského stravovania?

Predpokladaný objem finančných prostriedkov, ktoré dostane obec do vlastných príjmov na financovanie zariadenia školského stravovania závisí od predpokladanej hodnoty jednotkového koeficientu a od počtu potenciálnych stravníkov zariadení školského stravovania k 15. septembru začínajúceho školského roka. Vypočíta sa tak, že každý žiak ZŠ sa prepočíta príslušným koeficientom podľa *Prílohy č. 3 – Tabuľka č. 1 k nariadeniu vlády č. 668/2004 Z. z.*, v tomto prípade koeficientom pre žiaka ZŠ, ZŠ pre žiakov so ŠVVP, gymnázia, konzervatória: $450 \times 1,8 = 810$. Na základe dostupných údajov predpokladaný jednotkový koeficient na jedného prepočítaného žiaka je pre rok 2021 stanovený v hodnote 91,81 eur. Predpokladaný objem finančných prostriedkov sa vypočíta:

Prepočítaný počet žiakov – potenciálnych stravníkov \times predpokladaná hodnota jednotkového koeficientu:

$$810 \times 91,81 = 74\,366,10$$

Tento objem finančných prostriedkov nie je pre obec záväzný. Obec môže prideliť väčší, ale aj menší ako vypočítaný objem. Ide o originálnu kompetenciu obce a o pridelených finančných prostriedkoch rozhoduje obecné zastupiteľstvo prostredníctvom výšky dotácie určenej vo VZN. Vo VZN určí obec výšku dotácie v zariadeniach školského

stravovania na žiaka svojej školy (potenciálneho stravníka), skutočného stravníka alebo na jedno hlavné jedlo alebo doplnkové jedlo. Ak vychádzame z predpokladu, že obec sa rozhodne celý predpokladaný objem finančných prostriedkov použiť na financovanie zariadenia školského stravovania, vo VZN potom uvedie:

Ukazovateľ	Počet	Výpočet	Výška finančných prostriedkov
Potenciálny stravník	450	74 366,10:450	165,258
Skutočný stravník	300	74 366,10:300	247,887
Hlavné jedlo	1	247,887:12:21	0,98
Doplnkové jedlo	1	0,98x25%	0,25

Pozn.: 450 žiakov ZŠ = potencionalni stravnici, 300 žiakov = skutočni stravnici, 12 mesiacov, 21 pracovných dní v priemere

Ďalšie odpovede na otázky na www.direktor.sk

v časti **Riadenie školy – Ekonomika a hospodárenie – Školské stravovanie**

RIADITEĽ ŠKOLY – LEADERSHIP INŠTITÚCIE CHARAKTERU A KRITICKÉHO MYSLENIA (2.)

* NOVÁ ÉRA AKADEMICKÉHO VZDELÁVANIA *

PhDr. PaedDr. Martina Kosturková, PhD.,
Katedra pedagogiky, FHPV,
Prešovská univerzita v Prešove

Leadership národnej školy charakteru musí spĺňať profil morálne autonómnej a zodpovednej osoby. Sám musí vedieť vnímať a hodnotiť vlastnú zdatnosť (self-efficacy) ako úsudok o svojej potencialite dosiahnuť požadované výsledky pri riadení, a to nielen vo vzťahu k sebe, ale aj voči všetkým svojim zamestnancom. Disponovať kvalitnými sociálno-kognitívnymi schopnosťami umožňuje ostatným členom inštitúcie nazerať naňho ako na proaktívneho činiteľa, ktorý sám reguluje svoje kognitívne procesy vrátane schopnosti ľudí vnímať, učiť sa a riešiť problémy. K tomu sa pridružujú ďalšie hlavné procesy: motivačné (úroveň aspirácie), afektívne a selektívne (celkový zážitok, optimizmu a sebadôvera).

(Dokončenie z predchádzajúceho čísla)

Výzvy pre lídra novej školy – budovanie charakteru a rozvoj SEL

Základné hodnoty človeka, ako sú **vytrvalosť, odvaha, čestnosť, veľkorysosť, láskavosť, spravodlivosť, nasadenie, pozitívny prístup a tolerancia**, sa v čase dištančného vzdelávania ukazujú ako vzácne vlastnosti. Sú to cnosti, ktoré by mali byť automaticky aplikovateľné v každej edukačnej realite a edukačnom prostredí.

Každý riaditeľ školy si môže položiť otázku:

- „Disponujú týmito vlastnosťami moji kolegovia – pedagogický zbor a naši edukanti?“
- „Sú kolegovia príkladom v týchto cnostiach pre svojich žiakov?“ a pod.

Jednou zo základných zručností riaditeľa školy by malo byť SEL. Skratka SEL sa používa na označenie **sociálno-emočného učenia sa**. Je neoddeliteľnou súčasťou vzdelávania a rozvoja človeka. Ide o proces, prostredníctvom ktorého jedinec získava a uplatňuje vedomosti, zručnosti a postoje na rozvoj zdravej identity, zvládanie emócií a dosiahnutia osobných a kolektívnych cieľov, cítenie a prejavenie empatie k druhým,

nadväzovanie a udržiavanie podporných vzťahov a vytváranie zodpovedného a starostlivého rozhodnutia. SEL podporuje spravodlivosť a excelentnosť vo vzdelávaní prostredníctvom autentických partnerstiev „škola – rodina – komunita“ s cieľom vytvoriť edukačné prostredie a skúsenosti, ktoré obsahujú dôveryhodné a kolaboratívne vzťahy, dôkladné a zmysluplné osnovy a inštruktáž s neustálym hodnotením. SEL môže pomôcť riešiť rôzne formy nerovnosti a umožniť mladým ľuďom a dospelým spoluvytvárať prosperujúce školy a prispievať k bezpečným, zdravým a spravodlivým komunitám (CASEL, 2020).

CASEL 5 sa zameriava na päť širokých a vzájomne prepojených oblastí kompetencií:

1. **Sebavedomie** – schopnosť porozumieť vlastným emóciám, myšlienkam a hodnotám a ako ovplyvňujú správanie v rôznych kontextoch. Patria sem schopnosti rozpoznať svoje silné stránky a obmedzenia s oprávneným pocitom dôvery a účelu, napr. *integrácia osobných a sociálnych identít, identifikácia osobných, kultúrnych a jazykových hodnôt, identifikácia emócií človeka, preukazovanie čestnosti a bezúhonnosti, prepojenie pocitov, hodnôt a myšlienok, skúmanie predsudkov a stereotypov,*

pocit vlastnej sebestačnosti, mať rastové myslenie, rozvoj záujmov a zmysel pre cieľ.

2. **Samoriadenie** – schopnosť efektívne riadiť svoje emócie, myšlienky, správanie v rôznych situáciách a dosahovať ciele a aspirácie, napr. *zvládanie emócií človeka, identifikácia a použitie stratégií zvládania stresu, vykazovanie sebadisciplíny a sebamotivácie, stanovenie osobných a kolektívnych cieľov pomocou plánovacích a organizačných schopností, ukázať odvahu prevziať iniciatívu, demonštrácia osobnej a kolektívnej agentúry.*
3. **Sociálne povedomie** – schopnosť porozumieť perspektívam druhých a cítiť sa do nich vrátane ľudí z rôznych prostredí, kultúr a kontextov. Patria tu schopnosti cítiť súcit s ostatnými, porozumieť širším historickým a sociálnym normám správania v rôznych prostrediach a rozpoznať rodinné, školské mimoškolské zdroje a podporu, napr. *berúc do úvahy perspektívy ostatných, rozpoznanie silných stránok u ostatných, prejavovanie empatie a súcitu, prejavovať obavy o pocity druhých, pochopenie a vyjadrenie vďačnosti, identifikácia rôznych sociálnych noriem vrátane tých nespravodlivých, uznávajúc situčné požiadavky a príležitosti, pochopenie vplyvov organizácií a systémov na správanie.*
4. **Vzťahové schopnosti** – schopnosť nadväzovať a udržiavať zdravé a podporné vzťahy a efektívne sa orientovať v prostredí s rôznymi jednotlivcami a skupinami. Patria tu kapacity na jasnú komunikáciu, aktívne počúvanie, spoluprácu, spoluprácu pri riešení problémov a konštruktívne rokovania o konfliktoch, orientáciu v prostredí s rôznymi spoločenskými a kultúrnymi požiadavkami a príležitosťami, vedenie a hľadanie alebo ponúkajú pomoc v prípade potreby, napr. *efektívna komunikácia, rozvíjanie pozitívnych vzťahov, preukázanie kultúrnej kompetencie, precvičovanie tímovej práce a spoločné riešenie problémov, konštruktívne riešenie konfliktov, odolnosť voči negatívnemu sociálnemu tlaku, prejavovanie vodcovstva v skupinách, obhajoba práv druhých.*
5. **Zodpovedné rozhodovanie** – schopnosť starostlivo a konštruktívne rozhodovať o osobnom správaní a sociálnych interakciách v rôznych situáciách. Zaraďujeme tu kapacity na zváženie etických noriem a bezpečnostných obáv, na vyhodnotenie výhod a dôsledkov rôznych činov pre osobný, sociálny a kolektívny blahobyt, napr. *preukázanie zvedavosti a otvorenosti, naučiť sa, ako urobiť odôvodnený úsudok po analýze informácií, údajov a faktov, identifikácia riešení osobných a sociálnych problémov, predvídanie a hodnotenie dôsledkov svojich činov, uznávajúc, aké sú schopnosti kritického myslenia užitočné v škole aj mimo nej,*

úvahy o úlohe človeka pri podpore osobného, rodinného a spoločenského blahobytu, hodnotenie osobných, medziľudských, komunitných a inštitucionálnych dopadov (CASEL, 2020).

V uvedenom systéme sa integruje profil charakterových črt morálne zodpovednej osobnosti s kvalitným kritickým myslením. Kvalitná implementácia SEL zručností môže vytvoriť podmienky pre podporné školské prostredie, disciplínu, zvýši kompetencie dospelých – pedagógov a nadviaže rodinnú a komunitnú spoluprácu. **Školy potrebujú systém, ktorý formuje učenie charakteru a rozvíja skúsenosti našich žiakov.**

Dlhodobé výskumy poukazujú na implementáciu SEL pomocou rôznych prístupov:

- a) explicitná výučba, prostredníctvom ktorej sa sociálne a emočné zručnosti a postoje učia a praktizujú;
- b) vyučovacie postupy, ako je kooperatívne učenie a projektové vyučovanie;
- c) integrácia Sel do učebných osnov všetkých vzdelávacích oblastí.

V tom kontexte sa upriamuje pozornosť na **Fullanov model zmeny pre lídrov**, v našom prípade riaditeľov škôl. M. Fullan, C. Cuttress a A. Kilcher (2005 in Šuťáková, V., Ferencová, J. a Ištvan, I., 2019) navrhujú **osem faktorov, ktoré tvoria zvlášť dôležité kľúče pre tvorbu efektívnej a trvalej zmeny:**

1. **Angažovanosť ľudí mravnými hodnotami** – pochopiť, prečo sa má zmena udiať. Ide o zdokonalenie spoločnosti prostredníctvom skvalitnenia edukačných systémov, a tým vzdelávania všetkých občanov.
2. **Formovanie potenciálu** – politika, stratégie, zdroje a aktivity navrhované pre rast národnej kolektívnej sily s cieľom posunúť systém vpred.
3. **Pochopenie procesu zmeny** – s cieľom vytvárať podmienky pre neustále skvalitňovanie so zámerom vytrvať a prekonať nevyhnutné prekážky reformy (inovatívnosť).
4. **Rozvoj kultúry vyučovania a učenia sa** – cieľný rozvoj vedomostí, zručností a postojov pedagógov, čím sa zabezpečia nové efektívne študijné skúsenosti učiacich sa.
5. **Rozvoj kultúry hodnotenia** – evalvácia a práca s informáciami rôzneho druhu (o štúdiu, žiakoch, stratégiách, plánoch, výsledkoch edukačného procesu a pod.).
6. **Zameranie sa na zmenu v spôsobe vedenia** – prehodnotiť najvhodnejší spôsob riadenia, zvyšovanie kompetencií lídra a výchova ďalších lídrov.
7. **Podporovanie integrity** – školu treba vnímať ako celok, schopnosť využívať systémové myslenie.

8. Kultivácia rozvoja na troch úrovniach – nestačí zmena jednotlivca, musí ísť o systémovú zmenu na týchto úrovniach: Čo sa udialo na úrovni školy a komunity? Čo sa udialo na úrovni regiónu? Čo sa udialo na úrovni štátu?

V rámci škôl sa očakáva zmena:

- kultúry školy – škola, ktorá podporuje inovácie, ochotu riskovať, experimentovanie, rozvoj medziľudských vzťahov, rešpektovanie potrieb žiakov, pedagógov, rodičov, bezpečné prostredie, vzájomnú úctu, dôveru, otvorenú komunikáciu a pod.;
- rozvoj školy ako učiacej sa organizácie – vytvárať systém poznatkov, schopností a zručností, prepájať teóriu s praxou, podporovať spoluprácu a tímovú prácu, podporovať profesijný rozvoj pedagógov;
- zmena v štýle riadenia – rozvoj profesijných kompetencií lídrov;
- tvorba spoločnej vízie a strategických cieľov;
- podpora školy – naštartovanie procesov zmien.

Špecifické vlastnosti lídrov

Lídri sa vyznačujú niekoľkými špecifickými vlastnosťami:

1. **Pretrvávajúce** – efektívni ľudia sa nevzdávajú a úlohy dokončia; sú schopní analyzovať problém, vyvinúť systém, štruktúru alebo stratégiu na riešenie problému; majú celý repertoár alternatívnych stratégií na riešenie problémov; zbierajú dôkazy o tom, že ich stratégia riešenia funguje, ak nefunguje, vedú vyskúšať ďalšiu; rozoznávajú, kedy treba odmietnuť myšlienku alebo nápad; majú systematické metódy analyzovania problému (*vedieť, ako začať, ktoré kroky treba vykonať, aké údaje treba generovať alebo zhromažďovať*).
2. **Správa impulzivity** – majú zmysel pre deliberatívnosť; premýšľajú skôr, než začnú konať; úmyselne formujú vízie produktu, akčný plán, cieľ, ako začnú; snažia sa pochopiť smery, vyvinúť stratégiu riešenia.
3. **Počúvanie ostatných s porozumením a empatiou** – vysoko efektívni ľudia trávajú veľa času a energie počúvaním. Niektorí psychológovia sa domnievajú, že schopnosť počúvať iného človeka, vcítiť sa doň a porozumieť jeho pohľadu je jednou z najvyšších foriem inteligentného správania. Byť schopný parafrázovania predstavy iného človeka, zisťovať ukazovatele jeho pocitov alebo pohybových stavov v reči úst a tela (empatia), presne vyjadrovať pojmy, emócie a problémy iného človeka – sú všetko náznaky správania pri počúvaní. J. Piaget to nazval „**prekonanie egocentrizmu**“ (Piaget, J., *Inhelderová, B., 1970*).
4. **Flexibilné myslenie** – Úžasným objavom o ľudskom mozgu je jeho plasticita – schopnosť „prepájať“, meniť sa a dokonca sa sám opravovať, aby sa

stal inteligentnejším. Flexibilní ľudia sú tí, ktorí majú najväčšiu kontrolu. Po prijatí ďalších údajov majú schopnosť zmeniť názor. Zapájajú sa do viacerých a simultánných výstupov a aktivít, čerpajú z repertoáru stratégií riešenia problémov a môžu trénovať flexibilitu štýlov, pretože vedia, kedy je vhodné byť v ich myslení široký a globálny a kedy si situácia vyžaduje podrobnú presnosť. Vytvárajú a hľadajú nové prístupy a majú dobre vyvinutý zmysel pre humor. Predstavujú si rad následkov. Flexibilní ľudia môžu k problému pristupovať z nového uhla pohľadu pomocou nového prístupu [*deBono (1970) označuje to ako **bočné uvažovanie***]. Berú do úvahy alternatívne hľadiská alebo narábajú s viacerými zdrojmi informácií súčasne. Ich myseľ je otvorená zmenám na základe ďalších informácií a údajov alebo úvah, ktoré sú v rozpore s ich vierou.

5. **Myslenie o vlastnom myslení (metakognícia)** – vyskytujúca sa v neokortexe, metakognícia je naša schopnosť vedieť, čo vieme a čo nevieme. Je to naša schopnosť napláňovať stratégiu na získanie potrebných informácií, uvedomiť si svoje vlastné kroky a stratégie pri riešení problému a uvažovať a hodnotiť produktivitu svojho vlastného myslenia. Pravdepodobne hlavnými súčasťami metakognície je vývoj akčného plánu, ktorý si tento plán pamätá po určité časové obdobie, a potom sa po jeho dokončení spätne premyslí a vyhodnotí. Plánovanie stratégie pred tým, ako sa pustíme do ďalšieho postupu, nám pomáha pri sledovaní krokov v poradí plánovaného správania na úrovni vedomého vedomia počas celého trvania aktivity. Uľahčuje vykonávanie časových a porovnávacích úsudkov, hodnotenie pripravenosti na viac alebo rôzne činnosti a sledovanie našich interpretácií, vnímania, rozhodnutí a správania. Ruský psychológ A. Lurija (1975) zistil, že nie všetci dospelí sú schopní metakognície. Najpravdepodobnejším dôvodom je, že nemajú čas uvažovať nad vlastnými skúsenosťami.
6. **Snaha o precíznosť** – Ľudia, ktorí oceňujú presnosť, precíznosť, si dajú čas na kontrolu svojich produktov. Prehodnocujú pravidlá, podľa ktorých sa majú riadiť; prehodnocujú modely a vízie, ktoré majú nasledovať a preskúmajú kritériá, ktoré majú uplatniť. Precízny človek môže neustále zdokonaľovať svoje dielo na dosiahnutí najvyšších možných štandardov a neustále sa učiť, aby do plnenia úlohy vniesol všetku energiu. Títo ľudia sú hrdí na svoju prácu a túžia po presnosti, keď si dajú čas na kontrolu svojej práce. Výsledok zahŕňa presnosť, precíznosť, správnosť. Mario Cuomo, vynikajúci rečník a politik, raz povedal, že jeho vystúpenia by sa nikdy nekonali, keby nemal termín, vďaka ktorému prestal na nich pracovať.

- 7. Schopnosť klásť otázky** – Efektívni riešitelia problémov vedia, ako klásť otázky, aby vyplnili medzeru medzi tým, čo vedia a čo nevedia. Efektívne pýtajúci sa majú sklon klásť rôzne otázky (hlavne na úrovni vyšších myšlienkových operácií).
- 8. Aplikácia minulých poznatkov na nové skúsenosti** – Inteligentné ľudské bytosti sa učia zo skúseností. Ak čelia novému a zmätenému problému, často čerpajú skúsenosti zo svojej minulosti. Vysvetľujú, čo teraz robia, z hľadiska analógií alebo odkazov na predchádzajúce skúsenosti. Využívajú svoju zásobu vedomostí a skúseností ako zdroje údajov na podporu teórií vysvetlenia alebo procesov na riešenie každej novej výzvy. Ďalej sú schopní abstrahovať od jednej skúsenosti, prenášať ju a aplikovať v novej situácii.
- 9. Myslenie a komunikácia s jasnosťou a presnosťou** – Upresnenie jazyka hrá rozhodujúcu úlohu pri zlepšovaní kognitívnych máp človeka a jeho schopnosti kriticky myslieť, čo je vedomostná základňa pre efektívne konanie. Obohatenie zložitosti a špecifickosti jazyka súčasne vedie k efektívnemu mysleniu. Jazyk a myslenie sú úzko prepojené, sú neoddeliteľné. Lídri sa snažia presne komunikovať v písomnej aj ústnej forme. Dbajú na presný jazyk, definovanie pojmov, používanie správnych mien, univerzálnych označení a analógií. Usilujú sa vyhnúť sa nadmernej generalizácii a skresleniu. Namiesto toho svoje tvrdenia podporujú vysvetleniami, porovnaniami, kvantifikáciou a dôkazmi.
- 10. Zhromažďovanie údajov všetkými zmyslami** – Mozog je konečným redukcionistom. Redukuje svet na základné časti: fotóny svetla, molekuly pachu, zvukové vlny, vibrácie dotyku – ktoré vysielajú elektrochemické signály do jednotlivých mozgových buniek, ktoré uchovávajú informácie o líniách, pohyboch, farbách, vôňach a ďalších zmyslových vstupoch. Inteligentní ľudia vedia, že všetky informácie sa dostanú do mozgu týmito senzorickými cestami: chuťové, čuchové, hmatové, kinestetické, sluchové, vizuálne. Väčšina lingvistického, kultúrneho a fyzického učenia sa pochádza z prostredia pozorovaním alebo prijímaním prostredníctvom zmyslov.
- 11. Tvorivosťou a inováciami.**
- 12. Podstupovaním zodpovedných rizík.**
- 13. Nezávislým myslením.**
- 14. Hľadajúci humor a neustále sa učí** (Costa, A. L., 2015).

Je zrejmé, že zmena sa nedá urobiť hneď. Treba začať postupnými krokmi. Pred istým časom viacerí

odborníci ako M. Zelina, E. Petlák upozorňovali na to, že rola učiteľa sa mení. Nebude už ten, ktorý je prvým sprostredkovateľom informácií, ktorý žiakom doslova „naleje vedomosti“, ale ten, ktorý má edukantom pomáhať v celom procese učenia sa – *pracovať s prijatou informáciou, analyzovať, prehodnocovať z viacerých strán, preverovať ju, vedieť použiť, kriticky uvažovať a hlbšie porozumieť, dospieť k záveru, mať zodpovednosť za vlastné vedomosti* a pod. Nejde len o kognitívnu rovinu, ale do toho celého procesu sa priradujú aj mimokognitívne faktory. Tradičná pregraduálna a graduálna príprava na učiteľstvo ani zďaleka nepokrývala rozvoj potrebných spôsobilostí v tejto dobe. Pre mnohých učiteľov v praxi je to obrovský tlak – vyrovnáť sa s novou rolou, prispôbiť sa súčasným požiadavkám a učiť sa odznova.

👉 Líder charakterovej školy prejavuje záujem o svojich zamestnancov – pedagogický zbor – a snaží sa formovať kultúru školy, jej základné hodnoty a normy správania.

Postupne vytvára priestor, kde sa učia nielen žiaci, ale aj samotní učitelia (aj ďalší zamestnanci). Aj riaditeľ je ten, kto vie získať a efektívne uplatniť vedomosti, postoje a zručnosti. Pri jeho rozhodovaní je dôležité pochopenie vlastných postojov a toho, ako prispievajú k jeho správaniu, aby mohol prijať zodpovedné rozhodnutia. Vyznačuje sa vysokým stupňom morálneho profilu a komponentmi dobrého charakteru podľa T. Lickona (1991) a má:

- 1. morálne poznanie** – morálne vedomie, poznanie morálnych hodnôt, mať perspektívu, morálne zodpovedanie, rozhodovanie, sebaopoznanie;
- 2. morálny cit** – svedomie, sebaúcta, empatia, milujúci dobro, sebaovládanie, pokora;
- 3. morálny čin** – kompetencie, vôľa a zvyk.

Lídri charakterových škôl majú mať dostatočne rozvinuté vedomosti, zručnosti a postoje pretože na vytváranie, implementáciu a hodnotenie programov a procesov, vďaka ktorým sa ich školy stávajú skutočnými komunitami, kde charakter je dôležitou súčasťou vzdelávania, osnov a kultúry školy.

Záver

Integrita kritického myslenia a charakterového vzdelávania má byť základom všetkých školských a mimoškolských aktivít. Riaditeľ školy ako líder inštitúcie môže stavať na silných stránkach školy a silných stránkach pedagógov. Inšpirovať sa môže skúsenosťami charakterových škôl z celého sveta. Medzi jeho vlastnosti patrí bezúhonnosť, čestnosť, dôvera, inšpirácia

kolegov, záväzok a vášeň, dobrý komunikátor, schopný rozhodovať sa, zodpovednosť, delegovanie, kreativita a inovácie, empatia, odolnosť, emočná inteligencia, pokora, transparentnosť, vízia, účel a humor.

Základom zmeny kultúry školy na národnú školu charakteru je zameranie sa na súbor všeobecne prijatých čností a hodnôt s cieľným rozvojom zručností pre prax kritického uvažovania. ■

Príspevok je súčasťou riešenia projektu KEGA č. 025PU-4/2020 s názvom *Rozvoj morálneho a kritického myslenia študentov v učiteľských študijných programoch.*

LITERATÚRA:

1. DE BONO, E., 1970. *Lateral Thinking: A Textbook of Creativity*. Harper& Row: London. 256 p. ISBN 0706233077.
2. CASEL, 2020. *Social and emotional learning (SEL)*. [online]. [cit. 2020-10-30]. Retrieved from: <https://casel.org/sel-framework/>.
3. COSTA, A. L., 2015. *Habits of Mind*. [online]. [cit. 2020-11-20]. Retrieved from: <https://www.habitsofmindinstitute.org/wp-content/uploads/2015/08/Habits-of-Mind-w-icons-and-eduplanet.pdf>.
4. LICKONA, T., 1991. *Educating for Character: How Our Schools can Teach Respect and Responsibility*. Bantam Books: New York. 496 pp. ISBN 0-553-37052-9.
5. LURIJA, A. R., 1975. *Ľudský mozog a psychické procesy*. Bratislava: SPN. 563 s.
6. PIAGET, J., INHELDEROVÁ, B., 1970. *Psychologie dítěte*. Praha: SPN. 115 s. ISBN 80-8575-233-6.
7. ŠUŤÁKOVÁ, V., FERENCOVÁ, J., IŠTVAN, I., 2019. *Škola v procese zmien*. Prešov: FHPV, 124 s. ISBN 978-80-555-2389-7.

* AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY *

Vyhľadávka o štruktúre a obsahu správ o výchovno-vzdelávacej činnosti

Vyhľadávka Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky o štruktúre a obsahu správ o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach škôl a školských zariadení vyšla v Zbierke zákonov pod č. 435/2020 Z. z. Vyhľadávka nadobudla účinnosť 1. januára 2021.

Správa obsahuje údaje o škole/školskom zariadení (ďalej len „škola“), zriaďovateľovi, informáciu o činnosti rady školy, poradných orgánov (ak sú zriadené), počet detí, žiakov, poslucháčov, pedagogických a odborných zamestnancov a ďalších zamestnancov, údaje o plnení kvalifikačného predpokladu pedagogických zamestnancov, informácie o aktivitách a prezentácii na verejnosti, projektoch, výsledkoch inšpekčnej činnosti, priestorových, materiálno-technických podmienkach, oblastiach, v ktorých škola dosahuje dobré výsledky/nedostatky.

Správa obsahuje aj počet detí so ŠVVP, počet prijatých detí od školského roka (ak ide o MŠ), počet žiakov so ŠVVP, zapísaných žiakov do 1. ročníka, žiakov, ktorí podali prihlášku na vzdelávanie v SŠ a prijatých, výsledky hodnotenia podľa poskytovaného stupňa vzdelania (ak ide o ZŠ), počet žiakov so ŠVVP, počet prijatých žiakov do 1. ročníka, počet prijatých prihlášok na vzdelávanie v SŠ, uchádzačov, ktorí úspešne vykonali prijímaciu skúšku, zoznam študijných/učebných odborov a ich zameraní (ak ide o SŠ), aj informácia, že ide o odbor vzdelávania, v ktorom sa odborné vzdelávanie a príprava uskutočňuje v systéme duálneho vzdelávania, výsledky hodnotenia podľa poskytovaného stupňa vzdelania, výsledky úspešnosti školy pri príprave žiakov na výkon povolania, uplatniteľnosti žiakov na trhu práce, úspešnosti prijímania na štúdium (ak ide o SOŠ).

Správa môže obsahovať aj informácie o finančnom zabezpečení výchovno-vzdelávacej činnosti, aktivitách, ktoré realizuje pre deti/žiacov v ich voľnom čase, o spolupráci školy s rodičmi detí/žiacov, s inými fyzickými osobami, ktoré majú deti alebo žiakov zverenú do osobnej/pestúnskej starostlivosti na základe rozhodnutia súdu, alebo so zástupcom zariadenia, v ktorom je dieťa/žiak umiestnený na účely výkonu ústavnej starostlivosti, výchovného opatrenia, neodkladného opatrenia, ochranného výchovy, výkonu väzby, výkonu trestu odňatia slobody, iné skutočnosti, ktoré sú pre školu podstatné.

Zdroj: aspi.sk

* * *

Smernica č. 75/2020 – počet pracovných miest obce a samosprávneho kraja pre odborné zabezpečenie preneseného výkonu štátnej správy v školstve

Smernica s účinnosťou od 1. januára 2021 zvyšuje počet žiakov pripadajúcich na jedno pracovné miesto odborného zamestnanca obce, ktorý odborne zabezpečuje prenesený výkon štátnej správy v školstve.

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR vydalo smernicu č. 75/2020, ktorou sa mení smernica č. 34/2014, ktorou sa určuje postup okresného úradu v sídle kraja pri potvrdzovaní obce ako školského úradu a pri posudzovaní odborného zabezpečenia činnosti obce a samosprávneho kraja ako školských úradov v znení neskorších vnútorných aktov riadenia.

Zdroj: minedu.sk

NASTAVOVANIE PROCESOV ZMIEN V ŠKOLSKOM PROSTREDÍ

* NOVÁ NÁDEJ, NOVÁ ZRUČNOSŤ, NOVÉ PREMÝŠĽANIE *

Ing. Alena Šáteková,
Zástupkyňa riaditeľa,
ZŠ s MŠ Dubová, Bratislava

V príspevku sa venujeme najnovším teóriám, ktoré sa sústredia na riešenia problémov, pozerajú sa na problematiku zmeny v organizácii a ponúkajú nové pohľady na leadership v školách a školských zariadeniach. Tieto teórie a s nimi spojené stratégie môžu pomôcť nastaviť procesy zmien v školách a školských zariadeniach. Pri nastavovaní systému zmien sa stretávame s rôznym typom problémov. Problematické situácie nemajú jedno univerzálne riešenie. Kroky závisia od situácie a dôležitá je adaptácia prístupu na zmenené podmienky. Práca popisuje nastavovanie systému tak, aby sa v tomto systéme zamestnanci cítili bezpečne, produktívne a stabilne.

„Ak chcete postaviť loď, nenúťte ľudí zbierať drevo a nezadáajte im úlohy a prácu, ale vzbud'te v nich túžbu po d'alekom horizonte.“

Antoine de Saint-Exupéry

Školské prostredie a škola ako inštitúcia funguje na podobných pravidlách ako každá iná firma. Ľudia tvoria celok smerujúci k určitému spoločnému cieľu, v našom prípade k vzdelanému žiakovi pripravenému do praktického života.

Citát Exupéryho môže naznačovať filozofiu, ktorou sa možno inšpirovať:

- **Horizont je vízia, ideál, ku ktorému smerujeme**, predstava ktorého všetkých upokojuje. Škola (loď) vytrvalo smeruje pokojnými vodami k cieľu – empatické prostredie pre učiteľa a žiaka založené na spolupráci všetkých zúčastnených strán, kde sa formuje kvalitný učiteľ – osobnosť, ktorá rastie spolu so svojim žiakom.
- **Drevom na budovanie lode sú všetky súčasti vzdelávacieho procesu** – formy a metodiky vyučovania, inovácie a alternatívy zlepšujúce prácu učiteľa a žiaka, je to mentálny kapitál, esencia, ktorá môže byť na prvý pohľad neviditeľná, ale determinujúca kultúru školy. Kultúru tvoria ľudia a ich postoje.
- **Túžby po zmene alebo vyšších vzdialenejších cieľoch musia vychádzať z vnútra jednotlivca.** Kto som ja v tomto procese? Ako sa snažim

rozpútať (ako zástupca riaditeľa, riaditeľ) v kolegoch takéto túžby? Z nášho uhla pohľadu ide najmä o:

- **dôvera** – budujem s kolegami vzťah založený na dôvere a hľadám si k nim cestu¹;
- **zmysluplnosť** – ak človek vníma, že to čo robí, mu dáva v živote zmysel, je naklonený tak konať,
- **spoločný produkt** – byť súčasťou tvorenia, mať pocit, že môj názor je dôležitý, dáva človeku pocit spolupatričnosti, pocit pre ľudstvo veľmi prirodzený a žiadúci,
- **facilitácia procesov** – z našej pozície vedúcich pedagogických zamestnancov nevnášame do procesov svoje riešenia, ale čakáme na aktiváciu kolegov, oveľa zmysluplnejšie z dlhodobého hľadiska je, ak kolega na riešenie príde sám, podporujeme rôzne učebné štýly, v ktorých sa učiteľia cítia dobre a vydávajú najlepšie výkony, nesnažíme sa o unifikáciu, ale diverzitu pracovného tímu, ktorého „farebnosť“ žiakom prospieva,
- **načúvanie** – vidieť a zachytávať potreby tímu je náročný proces a vyžaduje si otvorené srdce a ochotu flexibilne reagovať, nepresadzovať len osvedčené postupy, nové myšlienky členov tímu môžu priniesť prekvapivý zvrät vyvolávajúci pozitívnu zmenu.

¹ DEUTCHMAN, Alan, 2007. *Change or die. Summary by K. Brimhall, 2011, Jan 21.*

Manažér verus líder (kontrola verus dôvera)

Už roky sa diskutuje o rozdieloch medzi týmito dvoma pojmami. Slovo „manage“ znamená zvládať a „lead“ sprevádzať.

- **Manažér** je človek, ktorý sa v zásade sústreďuje na procesy, formuluje a objektivizuje, premýšľa o krátkodobých cieľoch, rozpisáva veci do detailov a je závislý na vyššej autorite. Manažér funguje na kontrolných mechanizmoch, nastavení mysle, ktorá potrebuje diktovať aktivity, vyhľadáva stabilitu a funguje dobre na riešeníach, ktoré sa dajú predvídať.
- **Líder** je človek, ktorý sa zameriava viac na ľudí, riskuje, inovuje, sústreďuje sa na produkt a nie peniaze, premýšľa v dlhodobých horizontoch a môže mať aj diktátorské sklony. Pozícia lídra vyžaduje zručnosť vyššej úrovne spolupráce tzv. kolaboráciu, flexibilitu a inovatívny prístup.

Líder sa pozerá na spôsob, ako sú procesy nastavené, aby bola stabilita, kto má akú rolu, aké sú pravidlá, kde je presunutá moc. V globále pozerá na dynamiku systému. Venuje sa práci na systéme, nie v systéme, hodnotí či je nastavený systém aktuálny. Ak nie je, iniciuje zmenu a pripravuje opatrenia. Nielen realizuje vstupy a výstupy, ale sleduje proces ich pretavenia.

Pravidlá sú potrebné, aby mohla nastať autonómna voľnosť, aby sa v nej ľudia mohli definovať. To sa dá len vtedy, ak sú pravidlá jasne dané.

Ľudia môžu konať v dobrom úmysle a pritom nevedome porušovať pravidlá. Pravidlá sú záväzné, aby mohol líder veci delegovať. Dôležité je nielen definovanie, ale aj **predefinovanie pravidiel**, t. j. myslieť nielen na to, aké sú pravidlá teraz, ale ako sa môžu zmeniť.

Rovnováha v štruktúrach

Škola ako organizácia má 3 štruktúry:

1. **Štruktúru výchovno-vzdelávacieho procesu** – ide o tok energie, ktorý začína a končí u žiaka (produkt). Je to energia, ktorá roztáča budovanie. Žiakovi energiu dáme, ten ju prijme, pracuje s ňou, pretransformuje ju a vráti nám ju naspäť. Toto je proces, ktorý podmieňuje chod celého školského telesa.
2. **Štruktúra politiky** – popri pracovných tímoch existuje v tíme aj veľa politiky, napr. koalície, intrigy

(pozitívne, negatívne), pauzy na kávu a chodbové „reči“. Tu sa deje veľa dynamiky, ktorá podmieňuje a tvorí organizáciu.

3. **Štruktúra hierarchie** – ide o zákony a pravidlá, ktoré sú na to, aby sa dodržiavali princípy v nadväznosti na ochranu informácii a osôb, Zákonník práce, smernice a iné.

Je dôležité, aby všetky tieto štruktúry boli v rovnováhe, aby sa v každej štruktúre žili rovnaké princípy.

Posledným článkom v hodnotovom reťazci politiky školy je **EGO**. Ak je nerovnováha u niekoho na úrovni ega, ak sa stalo niečo v triede, v zborovni alebo v diskusii s rodičom, čo narušilo rovnováhu, pracujeme s energiou, ktorú opäť budeme potrebovať pre dobro celku upokojiť a všetky štruktúry vyrovnat'.

The Cynefin framework – riešenie problémových situácií

Pri nastavovaní systému zmien sa stretávame s rôznym typom problémov. Problematické situácie nemajú jedno univerzálne riešenie. Kroky závisia od situácie a dôležitá je adaptácia prístupu na zmenené podmienky. The **Cynefin framework** je pracovný nástroj, ktorého koncept predstavil v roku 1999 David J. Snowden. V roku 2009 bol publikovaný v Harvard Business Review. Cynefin vo waleštine znamená **priestor** alebo **pracovné miesto**. The Cynefin framework je schéma, podľa ktorej možno zadefinovať situáciu a jej riešenie. Umožňuje pozrieť sa na situáciu presnejšie, prísť k nej adekvátnejšie a reagovať vhodnejšie.

Problematické situácie možno rozdeliť do piatich kategórií podľa vzťahu **príčina – dôsledok**:

1. **Kategória najlepších riešení** – V tejto situácii sú možnosti jasné. Všetci poznajú dôvody a dôsledky riešenej situácie. Riešenie sa formuje na základe myšlienkového procesu „**Vnímaj – Kategorizuj – Reaguj**“. Treba sa pozrieť na problém, zistiť jeho typ a na základe overených postupov reagovať. Tu vzniká nebezpečenstvo podceňovania situácie. Stáva sa to vtedy, keď líder očakáva úspech už zo skúseností. Treba zabezpečiť jasné komunikačné kanály, aby členovia tímu tlmočili každú situáciu, ktorá sa bude vymykať štandardným zaužívaným riešeniam.
2. **Kategória komplikovaných riešení** – Príčina problematickej situácie môže byť jasná každému, ale riešenia má viaceré. Ktoré riešenie je správne, nemusí byť jasné každému. Pri prijímaní rozhodnutia

sa prechádza procesom „**Vnímaj – Analyzuj – Reaguj**“. Inými slovami do situácie sa vstúpi, analyzuje sa, čo je známe (najčastejšie s odborníkom) a rozhodne sa pre najlepšie riešenie na základe odskúšaného. Môže sa stať, že lídri sa veľmi opierajú o odborníkov a prehliadajú názory svojich ľudí.

3. **Kategória komplexných riešení** – V tomto prípade je náročné nájsť správne riešenie. Tieto situácie sú nepredvídateľné a riadia sa procesom „**Skús – Vnímaj – Reaguj**“. Namiesto kontroly je vhodné použiť **akčný plán**. Často je najlepším riešením trpezlivosť v hľadaní vzorcov a rozpoznávania riešení. V týchto situáciách je rozumné akceptovať chybu ako proces učenia. Dôležité je, uistiť sa, či je zabezpečená facilitácia procesu – sprevádzanie tímu v jeho hľadaní riešení. Dôležitá tu je komunikácia a spojenie rôznych pracovných skupín, ktoré prídu s inovatívnymi návrhmi.
4. **Kategória rýchlych riešení** – Chaotické situácie, kde nie je jasná príčina, potrebujú nastaviť poriadok a stabilitu. Obyčajne ide o krízové situácie. Rozhodnutia prechádzajú procesom „**Konaj – Vnímaj – Reaguj**“. Tu je dôležité pomenovať miesta tlaku, vnímať, v čom je možné nájsť stabilitu a v čom nie, potom zareagovať a presunúť situáciu z chaotickej na komplexnú.
5. **Keď nie je jasná kategória** – Tu je veľmi náročné a nejasné definovať kategóriu a ku ktorým technikám ľudia viac inklinujú, kde sa cítia komfortne. Prioritou v tejto situácii je získať viac informácií, aby sme sa mohli presunúť do jednej zo známych kategórií a zareagovať adekvátne.

Proces zmeny – nová nádej, nová zručnosť, nové premýšľanie

Zmysluplnú zmenu je náročné dosiahnuť, ak sa dotýka viacerých ľudí. Otázka teda znie:

- **Je možné nastoliť zmenu, ak je potrebná, napriek tomu, že ľudia nie sú ochotní zmeniť svoje vzorce správania a návyky?**

Alan Deutschman v knihe *Change or die* (Zmeniť alebo umrieť) sa zamýšľa nad tým, ako zmenu spustiť, ak neprichádza prirodzene, a to napriek tomu, že je potrebná. Definuje **tri kľúčové aspekty potrebné na navodenie zmeny**.

1. **Vzťah založený na dôvere**. Tvorca zmeny (líder) vytvára emočný vzťah s komunitou, ktorú inšpiruje a udržuje v nej nádej pre zmenu. Získava si dôveru, že zmenu možno zrealizovať. Komunita ho berie ako partnera, mentora a zdroj vedomostí a musí si osvojiť špecifické metódy a stratégie.

2. **Opakovanie návykov**. Nový vzťah napomáha osvojiť si, používať a zdokonaľovať nové návyky a zručnosti, ktoré sú potrebné. Na zmenu vzorcov správania treba nové zručnosti opakovať dlhodobo, kým sa neautomatizujú a nebudú sa zdať prirodzené, a to dovtedy, kým komunita nebude konať novým spôsobom bez rozmyšľania.

3. **Zmena pohľadu**. Nový vzťah pomáha zmeniť spôsob myslenia. Staré vzorce používané pred zmenou sa zdajú byť cudzie a nedávajú už zmysel.

Zmenu je ťažké presadiť vtedy, keď ju ľudia ju nechcú, nevedia ju spraviť, nerozumejú jej, nemajú správne prostriedky na jej prevedenie. Najčastejšou chybou je apelovať strachom alebo faktami.

 **Cestou k zmene je presvedčiť ľudí, že zmenu potrebujú.**

Kľúčom vedenia k stabilizácii pedagogického zboru môže byť **rovnomerné zaťaženie** zamestnancov zmysluplným rozdelením práce (jasne určené a odkomunikované) s prihliadnutím na fakt, že učiteľ bude rád realizovať v práci tie činnosti, ktoré ho inšpirujú a tešia aj v bežnom živote.

Správne zacielenie a rozvinutie potenciálu učiteľov bude mať účinný efekt na celkový výsledok spoločnej práce. Vo všetkých aspektoch života chceme rozhodovať slobodne a po svojom. Ak však príde na prácu, zbytočne veľa ľudí je obmedzovaných a zošturovaných pravidlami a byrokraciou, ktorá im v konečnom dôsledku nedovolí pracovať tak, ako najlepšie vedú (*B. M. Carney, Sloboda v práci*). Kvôli tomu získajú presvedčenie, že nad svojimi pracovnými životmi nemajú kontrolu, čo v nich vyvoláva pocit stresu, únavy a znechutenia. Známym výrok riaditeľa spoločnosti 3M W. L. McKnighta: „*Ak postavíte okolo ľudí plot, začnú sa správať ako ovce. Dajte ľuďom priestor, ktorý potrebujú.*“

Ďalším krokom v našej stratégii je **vytvorenie primeranej slobody konať a rozhodovať** v práci v rámci svojho pracovného priestoru, ktorú zamestnanci unesú, na ktorú sú pripravení. **Bezpečné prostredie** je priestor, ktorý poznám, dôverujem mu a viem, čo sa odo mňa očakáva. Som jeho súčasťou a tvorím ho.

Participácia v spoločne určených pravidlách fungovania, ktoré učiteľia prijímu za svoje, bude tento aspekt saturovať. Pravidlá zarámčovania práce sú dôležité. Bez nich to nefunguje. Pravidlá umožňujú voľnosť a emotívnu istotu. Príkladom participatívneho tvorenia je pokus o spoločné plánovanie školského roka.

Príklad:

Organizovali sme tzv. Ceremóniu na začiatku školského roka, ktorá bola moderovaná. Každý účastník bol tvorcom a spolunajiteľom intelektových výstupov. Výsledkom bolo zvedomenie činnosti, zvedomenie zmysluplnosti krokov a následne angažovanosť. Ceremónia prebiehala formou fokusových pracovných skupín. Obsahom bolo zdieľanie názorov, spoločné plánovanie, diskusia na tému samovzdelávania alebo vzájomného vzdelávania. Výstupom činnosti bol plán školského roka, plán skupiny PK, plán dovoleniek, individuálny profesionálny plán vzdelávania. Želaným cieľom aktivity bolo udržanie angažovanosti členov počas celého roka umožnením tvoriť spoločný produkt, ktorému rozumujú, chápu zmysel jeho tvorby a chcú ho rešpektovať. Pedagogický zbor, resp. pracovné skupiny sa spojili, navzájom komunikovali, aby nevznikli počas roka zbytočné prieniky činnosti tak, aby sa činnosťami navzájom podporovali. Spoločná práca ľudí upokojila a stabilizovala. Zásah vedenia bol minimálny.

Lojalita k systému

V rámci transformačného leadershipu pracujeme aj s termínom lojality k systému. Ak pre systém pracujem a som lojálny, ja lojalitu formujem a chránim aktuálny systém. Ochraňujem ho, aby zostal, aký je.

Lojalita je toxická vtedy, ak je systém zlý.

Zamestnancov rozdeľujeme do 4 kategórií (podľa Riečický M., 2019):

- lojálni k systému a produktívni;
- lojálni a neproduktívni – sú konzumní, systém vehementne obraňujú, lebo sa v ňom cítia dobre a zmena by znamenala začať pracovať;
- nelojálni – rebeli, ktorí nie sú rizikom, nič nedokázali a nikto sa o nich nestará;
- vysokoproduktívni a nelojálni – vedia, že systém je prekonaný a potrebuje obnovu, sú dôležití, sú

nositeľmi zmeny (väčšinou sa ich systém snaží umlčať).

Záver

Žijeme dobu, v ktorej intenzívne rezonuje **hodnota slobody**. Nie je to len globálna potreba, ktorá sa vzťahuje na potreby spoločnosti, ale preniká až k jednotlivcovi a jeho sebauvedomeniu. So slobodou prichádza aj potreba slobodnej voľby, slobodného výberu. Výber je prirodzený, založený na sympatii. **Človek sa rozhoduje v milisekundách, a to emotívne. Zvyšok času je venovaný racionalizácii emotívneho rozhodnutia.** Vidíme to v oblasti reklamy, obchodu, bánk, poisťovní, služieb všeobecne. To isté sa deje v škole.

Škola ponúka službu, ktorou je vzdelanie. Z tejto služby majú rodič a žiak určitý pocit. Majú potrebu tento pocit zdieľať a riešiť. Škola, ako poskytovateľ služby, by mala podľa marketingových pravidiel požiadavky, resp. postoje klientov (keďže ide o službu, klasifikujeme rodiča a žiaka ako kategóriu klienta) vnímať a reflektovať, premýšľať, akú skúsenosť so svojimi klientmi buduje, ide o zákaznícku skúsenosť. Zákaznícka skúsenosť sa šíri veľmi rýchlo a veľmi transparentne cez sociálne siete, čo je šťastie v nešťastí. Škola je vystavená názorom a postojom, ktoré sú zverejňované slobodne bez filtrácie. Na druhej strane tak získava náhľad do zákazníckej skúsenosti, ktorú identifikuje, vníma, môže a chce riadiť. Identifikuje, čo je pre zákazníkov dôležité, čo chcú a čo nechcú. Tejto potrebe prispôsobí taký prístup, v ktorom sa cíti komfortne a zostáva v ňom.

Súčasná generácia má vnútorný kompas. Potrebuje mať slobodu rozhodnúť sa a nemá problém odísť, ak jej vzťah nevyhovuje. Vzťahuje sa to aj na vzťah rodič – škola. Vzniká tak situácia, kde je prítomná emócia. Táto emócia býva často neukotvená, nie je zvedomená. Rodič, zákazník je nositeľom skúsenosti a spomínanej emócie. Ak chce škola zákaznícku skúsenosť riadiť, potrebuje pocit zákazníka zhmotniť do racionálnej myšlienky, aby zosobnila názor, s ktorým môže pracovať a udržať tak VZŤAH. ■

LITERATÚRA:

1. CARNEY M. and Isaac GETZ, 2009. *Sloboda v práci*. Praha: Peoplecomm.
2. DEUTCHMAN, Alan, 2007. *Change or die*. Summary by K. Brimhall, 2011, Jan 21.
3. RIEČICKÝ, Vladimír, *Trasformačný Leadership*. Dostupné z: <https://www.k-at-r.com/>.
4. ROGERS, Carl Ranson and Jerome FREIBERG, 1998. *Sloboda učiteľ sa*. Modra: Persona.
5. The Beta Codex Network, 2008. Dostupné z: <https://www.k-at-r.com/>.
6. The Cynefin framework. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/cynefin-framework.htm>.

DUNNING-KRUGEROV EFEKT A HALÓ EFEKT – DEFORMAČNÉ FAKTORY V HODNOTENÍ

* EFEKTÍVNA EDUKÁCIA RIADIACICH PRACOVNÍKOV *

PhDr. Tatiana Soroková, PhD.,
Ekonomická fakulta,
TU Košice

Úspech a pozitívne hodnotenie riadiacich pracovníkov i samotných zamestnancov závisí od mnohých okolností. Ľudská psychika medziľudských vzťahov interpersonálnej percepcie a interpersonálneho hodnotenia je taká, že účastníci interakcie majú tendenciu dopúšťať sa určitých chýb, ktoré si neuvedomujú, pretože prebiehajú pod prahom nášho vedomia. Ich aktuálnosť sa stáva reálnou v procese možných nedorozumení, konfliktov, chybného hodnotenia alebo pri nesprávnom riešení rôznych pracovných i životných situácií. Treba akcentovať fakt, že je v moci každého človeka, aby ich edukačne poznal a v procese autoregulácie a autokorekcie správania tieto chyby postrehol, vyhol sa im, resp. ak vznikli, vedel ich eliminovať a korigovať.

„Nie vedomosti, ale práve nevedomosť“ vyvoláva často u ľudí sebavedomie.“

Charles Darwin

Každý človek svojim genetickým vybavením či vplyvom sociálneho prostredia, v ktorom sa vyvíjal, patrí do určitej skupiny hodnotiacich. Všetky podstatné chyby pri hodnotení sa vzťahujú na osobu hodnotiaceho, na jeho vnímanie, pocit, myslenie, pamäť, predstavivosť i podvedomé procesy. Na základe tejto pevnej platformy vývinu osobnosti môžu pri hodnotení iných vzniknúť chyby, ktoré zasahujú do procesu hodnotenia a deformujú jeho kvalitu. Nebezpečenstvo je v tom, že si ich hodnotiaci väčšinou neuvedomuje, pretože **skreslenia prebiehajú pod prahom vedomia**. Tento rozmer poznania psychickej nebezpečnosti hodnotenia je veľmi dôležitý, zvlášť pre riadiacich pracovníkov, pretože majú moc vynášať nielen osobnostné hodnotenia, ale predstavujú aj mienkotvorný idol. Je dôležité tieto chyby poznať, chápať ich analogický transfer a vedieť ich eliminovať v počiatku ich vzniku.

Tendencie nesprávneho hodnotenia možno odstrániť tréningom, ale aj tým, že si ich hodnotiaci uvedomuje, pravidelne pripomína, snaží sa zisťovať a kontrolovať sám seba, či neovplyvňujú jeho súčasný úsudok.

Dunning-Krugerov efekt ako imperatív pri riadení

Psychológovia D. Dunning a J. Kruger získali v roku 2000 svojím článkom opisujúcim tento efekt Nobelovu cenu za psychológiu. Ocenenie prinieslo nové svetlo pravdy do rozmeru hodnotenia i sebahodnotenia riadiacich pracovníkov, nakoľko má všeobecnú platnosť, ktorá je o to viditeľnejšia, čím je hodnotiaci na vyššie spoločensky postavenom mieste v oblasti riadenia. Efekt je príznačný pre riadiacich pracovníkov nielen školských, firemných či korporatívnych oblastí, ale aj vládnych, a to dokonca v celosvetovom rozmere.

☞ Dunning-Krugerov efekt predstavuje jednu z chýb, resp. skreslení, ktoré ovplyvňuje to, ako hodnotíme iných v komparácii s hodnotením seba. Často ho nájdeme pod názvom efekt nadmernej sebadôvery.

Kognitívne skreslenie, nedostatočné poznatky, vedomosti, skúsenosti spôsobujú, že jedinci, ktorí sa v danej problematike:

- menej orientujú, sú menej kvalifikovaní, disponujú slabšími skúsenosťami, majú tendenciu svojej schopnosti **nadhodnocovať**,
- tí, ktorí sú najkvalifikovanejší, majú najkomplexnejšie poznatky, najširšie skúsenosti, majú tendenciu sa **podceňovať**.

Tento jav je psychologicky celkom prirodzený. Čím menej poznáme určitú oblasť, tým menej si uvedomujeme to, čo v nej nepoznáme. Nedokážeme reálne vidieť svoje nedostatky a zhodnotiť svoje zručnosti. Odborníci však majú dosť skúseností, vidia v nej viac komplexnosti a uvedomujú si, čo všetko ešte nevedia. Keďže nekompetentní ľudia nadhodnocujú úroveň svojich schopností a majú vo všeobecnosti väčšiu sebadôveru, môžu u druhých vyvolať pocit dôveryhodnosti. Nieкто, kto tvrdí, že je odborník, bude často uprednostňovaný pred niekým, kto prejavuje prehnanú skromnosť. Nadriadení pracovníci s touto diagnózou dokonca sami uveria svojej schopnosti a zručnosti vyhodnocovať a prezentovať svoje rozhodnutia. Ich **fragmentálne poznatky** o danej veci, situácii ich vyzbrojujú pocitom komplexnosti ovládania problematiky a na základe tejto potencie dokážu v svojom sociálnom prostredí fungovať relatívne dlhú dobu, kým nepríde k precitnutiu a odhaleniu v zmysle rozprávky: „Cisár je nahý“.

Dunning-Krugerov efekt má svoju bipolárnosť v tom, že:

- na jednej strane majú nekvalifikovaní ľudia tendenciu nevšimnúť si svoju nekompetentnosť, myslia si, že **vedia posúdiť svoje skutočné schopnosti**,
- na druhej strane je tu imperatív skromnosti, kde aj tí najkvalifikovanejší ľudia majú tendenciu podceňovať svoje schopnosti a **myslia si, že ak niečo vysvetlia iným, tak to pochopia hneď, v tých najširších súvislostiach**.

Fragmentálnosť poznania môže do významnej miery skresliť celú podstatu vysvetľovaného a následne pochopeného problému.

Ne kompetentní a v probléme nedostatočne sa orientovaní jedinci neužívajú kompetencie tých, ktorí ich skutočne majú. Majú preto tendenciu v svojej blízkosti zgrupovať seba podobných nekompetentných jedincov.

Laurence J. Peter a Raymond Hull vydali knihu, v ktorej s humorom identifikovali jav „Peterov princíp“. Podľa nich majú v hierarchii všetci zamestnanci tendenciu ocitnúť sa na úrovni svojej neschopnosti.

Časom tak bude každá pozícia obsadená nekompetentným zamestnancom. Publikácia bola pôvodne písaná ako satira, no od 70. rokov bola podložená mnohými vedeckými výskumami.

Základom pre Dunning-Krugerov efekt je často minimálna, fragmentálna znalosť danej problematiky. Ak sa v niečom komplexne nevyznáte, neviete ani objektívne posúdiť, aký silný, resp. slabý v danej problematike ste. Zatiaľ čo inteligentní ľudia majú sklon podceňovať samých seba, menej inteligentní ľudia sa zasa preceňujú.

Ľudia sa najčastejšie preceňujú v celospoločenských kategóriách, napr.:

- riadenia auta, vedia šoférovať, ale nevedia, že musia predvídať všetky okolnosti, ktoré s dopravou súvisia,
- vyhlásenia – „dobré ho poznám“, „také typy mám prečítané“,
- presvedčenia, že vieme všetko o danej krajine, aj keď sme tam boli len raz a možno až v dvoch mestách,
- vedomosti, ako bojovať s pandémiou, lebo máme testy.


Neznalosť, resp. nedostatočná znalosť je v prípade Dunning-Krugerovho efektu problémom. Tým, že sa preceňujúci človek v danej problematike nevyzná, nevie posúdiť, aké má v skutočnosti limity.

Kompetentný jedinec nielenže dokáže lepšie odhadnúť svoje vlastné limity, ale má aj sklon preceňovať ostatných. Inteligentní ľudia sa často domnievajú, že ak je nejaká úloha ľahko pochopiteľná pre nich, je rovnako jednoduchá aj pre ostatných.

Hypotéza o preceňovaní síl u slabších ľudí bola testovaná sériou experimentov, ktoré J. Kruger s D. Dunningom vykonali v roku 1999 na Cornell University. Zamerali sa na 3 oblasti – **humor, logické uvažovanie a gramatiku**. Podľa ich hypotézy neschopní ľudia:


- majú tendenciu preceňovať úroveň vlastných schopností a poznatkov,
- sú neschopní uvedomovať si skutočné komplexné schopnosti u druhých,
- sú neschopní uvedomiť si vlastnú nekompetentnosť,
- uvedomia a priznajú si svoje predchádzajúce nedostatky v prípade, v danom obore sa budú edukovať a prijímať od kompetentných konštruktívne vysvetlenia.

Séria experimentov, ktoré boli opakovane realizované, potvrdila danú hypotézu. **Akceptácia odborníkov, štruktúrované rozhovory, vedomostné a osobnostné testy** pomôžu aspoň čiastočne napraviť Dunning-Krugerov efekt.

 **Je dôležité kontinuálne podporovať neustále svoje vzdelávanie, efektívne komunikovať, rozvíjať schopnosť počúvania s porozumením, treba byť ochotní napraviť svoje nedostatky a doplniť si vedomosti.**

Haló-efekt ako clona nonflexibility

Vedúci pedagogickí zamestnanci, vedúci odborní zamestnanci, učitelia rôznych typov škôl v kolektívoch a v triedach so žiakmi s rôznym vzťahom k učeniu, s rôznymi osobnostnými danosťami, rozličného rodinného prostredia sú vždy vystavení rozmeru komparácie a hodnotenia. Hodnotenie si vyžaduje odborný pedagogický a psychologický potenciál, ktorý v sebe snúbi aj isté úskalia v zmysle chýb a skresľujúcich hodnotení. Na dennej báze prichádzame do kontaktu s ľuďmi, ktorých vidíme prvý raz. Nevyhneme sa tomu, aby sme si vedome i nevedome začali utvárať obraz toho druhého na základe prvého dojmu. Na základe prvého pocitu a vnemu sa k danému človeku máme tendenciu aj tak správať. Druhých ľudí, ako aj celú realitu interakcie nemusíme vždy vnímať objektívne.

 **Naše vnímanie a posudzovanie je ovplyvnené sociálnymi faktormi, očakávaniami, skúsenosťou, sympatiami i antipatiami. Sociálna percepčia je poznačená percepčnými chybami, ktoré nepodávajú vždy spoľahlivý obraz o druhej osobe.**

Mnohé psychologické štúdie ukazujú, že **na prvom dojme naozaj záleží**. Mnohí ľudia, aj učitelia, riadiaci pracovníci si vytvorili niekedy nesprávny úsudok. Potom ho len ťažko naprávali, menili. Za tento jav môže fenomén halo efektu, ktorý má niekoľko podôb. Pojem haló-efekt, resp. efekt svätožiary, pochádza z gréckeho *kruh okolo niečoho odlišujúci sa farbou od okolia*, alebo astronomicky *veľký svetelný kruh okolo Slnka alebo Mesiaca*. Tento úkaz akoby priamo korešponduje s gloriolou, aurou, energiu, vyžarovaním určitej charizmy, espritu, resp. naopak nevýraznosti, nedbanlivosti, ktorými môže byť daný jedinec obdarený.


Haló-efekt predstavuje kognitívne skreslenie. Má viac obmien:

➤ Ide o posudzovanie osobností na základe výraznejšej črty, vlastnosti, spôsobu správania, ktoré nás upútajú pri prvom stretnutí, resp. ktoré výrazne vystupujú do popredia. Na základe tejto črty máme tendenciu človeku pripisovať aj súbor ďalších príbuzných vlastností. Haló-efekt sa stáva chybou vtedy, ak nie sme schopní kriticky prehodnotiť prvý dojem a máme tendenciu zotrvať na tomto

hodnotení na základe asociácií, názorov, pocitov, podobností, ktoré v nás vyvolala daná osoba.

- Ide o posudzovanie jednotlivých vlastností na základe priaznivého alebo nepriaznivého celkového dojmu, ktorý v nás daný jedinec vyvolal, hneď pri prvom kontakte, ktorý trvá 5 až 10 sekúnd.
- Prvý dojem môže vzniknúť iba raz a v tom je jeho sila.

Haló-efekt pomenoval americký psychológ Edward L. Thorndike už v roku 1920. Dodnes má svoju platnosť v rôznych pomenovaniach. Vo výskume požiadal vojenských dôstojníkov, aby priradili vlastnosti ich podriadeným, s ktorými predtým nemali kontakt. Psychológ spozoroval silnú väzbu medzi pozitívnymi a negatívnymi vlastnosťami a fyzickým vzhľadom. Vysoký a atraktívny človek bol hodnotený ako inteligentný a bezdôvodne z hľadiska schopností získal lepšie skóre ako iní. Pri opakovaných výskumoch s inými vzorkami sa potvrdil fakt, že pri tomto efekte dochádza k vytváraniu dojmu o osobe na základe nesúvisiacich faktorov.

 **Je to systematická chyba, pri ktorej sa zameriavame na dominantnú črtu, na základe ktorej si subjektívne generalizujeme zvyšok zdania.**

Prvý dojem, efekt zotrvačnosti a posledný dojem

Ovplyvňuje nás fyzický vzhľad, hlas, celkový výzor, výraz, obsah reči. Neskôr bolo zistené, že dokonca aj predmety, ktoré človek vlastní, sú podriadené efektu prvého dojmu a tzv. chybe halo efektu. V posudzovaní a hodnotení iných uplatňujeme celý rad všeobecne ľudských tendencií. Dôležité je spomenúť tri pojmy: **prvý dojem, efekt zotrvačnosti a posledný dojem**. Vo všetkých troch rovinách pri hodnotení v školskom prostredí možno robiť chyby.

Haló-efekt (efekt primarity, efekt prvého dojmu, efekt poradia) býva zradný v tom, že **črty, ktoré sú zaznamenávané ako prvé, majú väčší vplyv na formovanie dojmu, ako ďalšie postrehnuté osobitosti**. Prvé črty vytvárajú silný kontext, na základe ktorého interpretujeme ďalšie črty. Prvý dojem je často pri hodnotení druhých ľudí najsilnejší a najdôležitejší, najmä v prípadoch, ak s nimi neskôr nenadväzujeme užšie kontakty, alebo kontakty sú sporadické. Podľa Kohoutek, R. (2004) na základe uplatňovania chyby prvého dojmu pretrvávajú tendencie hodnotiť človeka i v ďalších situáciách, pracovných výkonoch, osobnostných vlastnostiach, dokonca v rozličných obdobiach.

V každodennom živote sú **efekty primarity** časté, ustávajú sa sformované dojmy a clona z vytvoreného dojmu nám neumožňuje flexibilne vnímať ďalšie informácie o niekom, koho sme už posúdili. Efekt primarity

zľahka prechádza do **efektu zotrvačnosti**, kde sa posilňuje o rozmer, ktorý vyplýva z našich minulých skúseností s konkrétnym človekom.

Príklad:

Žiak s dobrými známami bude aj v budúcnosti posudzovaný automaticky pozitívne, hoci jeho výkon klesá. K hodnoteniu sa pridružia ďalšie chyby pri posudzovaní, napr. chyba predinformácie, sympatie, zhovievavosti.

Príklad:

Zvlášť neobjektívne hodnotenie môže nadobúdať rozmer nadradenosti a podradenosti v pracovnom kolektíve, kde nadriadený na základe haló-efektu môže nesprávne hodnotiť pracovníka, z čoho môžu vyplývať výrazné problémy. Celkový hodnotiaci pohľad na druhého človeka je redukovaný na hodnotenie jedného, väčšinou dominantného znaku osoby. Tento znak na jednej strane odpútava pozornosť od ďalších zjavných charakteristík osobnosti, na druhej strane zafarbuje vnímanie danej osobnosti. Efekt posledného dojmu môže vždy rezonovať oscilujúcou silou prvého dojmu i keď hodnotiaci môže pripustiť určitý posun v hodnotení.

Hewstone, M., Strobe, W. (1997) konštatujú, že haló-efektu podliehajú najčastejšie ľudia, ktorých zručnosť pozorovať nie je príliš rozvinutá a ľudia, ktorých zameranie pozornosti môžu ovplyvňovať aktuálne alebo dlhodobé vnútorné rozpoloženie alebo postojo-vo- charakterové vlastnosti, napr. vnútorné konflikty, ambivalentné postoje, neuroticizmus, komplex menejcennosti, komplex nadradenosti, Dunning – Krugerov efekt, narcizmus a iné.

Záver

Naše vnímanie a posudzovanie je ovplyvnené sociálnymi faktormi, skúsenosťami, afektivitou. Je poznačené omylmi, predsudkami, percepčnými tendenciami, ktoré nepodávajú vždy celkom reálny obraz druhej osoby, kontinuálne ani seba. Sociálna percepcia predstavuje koreláciu medzi tým, čo človek na základe svojej skúsenosti očakáva, a tým, čo skutočne v okolitom prostredí funguje. Relatívne ľahko podľahne kognitívnym skresleniam, čo je viac ako neprofesionálne, ak je jediniec v riadiacom postavení. Treba mať tento rozmer na zreteli a hlavne rozmer kontinuálnej edukácie, sebareflexie a autokorekcie predstavuje cestu, na ktorej sa možno daným skresleniam vyhnúť, resp. ich eliminovať na najnižšiu možnú mieru. To dokážeme len vtedy, ak o tom vieme. ■

Literatúra:

1. HEWSTONE, M., STROEBLE, W. 2007. *Sociální psychologie*. Portál : Praha. ISBN 8073670925.
2. KRUGER, J., DUNNING, D. 1999. *Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments* [online]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999.
3. KELLER, J. 2007. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha 2007. ISBN 8086429741.
4. KOHOUTEK, R. 2004. *Psychological counselling at universities and the relating questions of health*. Učitelé a zdraví 6, Conference Teachers and Health. Brno, 2004.
5. PETER, L. J.; HULL, R. 1969. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York 1969.
6. SMART, G., STREET, R. 2008. *Who: The A Method for Hiring*, gh SMART, Random House, USA, 2008.

* AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY * AKTUALITY *

Zamestnancom a zamestnávateľom sa od nového roka zjednodušia niektoré povinnosti

Novela zákona o sociálnom poistení, ktorá s účinnosťou od 1. januára 2021 zjednoduší zamestnávateľom a zamestnancom v komunikácii so Sociálnou poisťovňou viaceré postupy.

Vo vzťahu k zamestnávateľom sa ruší povinnosť zamestnávateľa odhlásiť sa z registra zamestnávateľov vedeného SP do 8 dní odo dňa, v ktorom nezamestnáva už žiadneho zamestnanca, oznamovať SP zmeny v údajoch jeho zamestnanca (priezviska vrátane všetkých predošlých priezvisk, mena, dátumu a miesta narodenia, stavu a miesta trvalého pobytu, rodného čísla). Naďalej ostáva povinnosť zamestnávateľa oznámiť zmenu mena a priezviska zamestnanca, ktorý na území SR nemá trvalý/prechodný pobyt, a to do ôsmich dní odo dňa, v ktorom sa o tejto zmene dozvedel. Ruší sa povinnosť zamestnávateľa oznamovať SP začiatok a skončenie čerpania materskej/ rodičovskej dovolenky zamestnancom. Naďalej ostáva povinnosť oznámiť prerušenie nemocenského poistenia, dôchodkového poistenia a poistenia v nezamestnanosti zamestnanca do 8 dní od tohto prerušenia. Zmenou zákona o sociálnom poistení sa od 1. januára 2021 ďalej zavádza princíp druhej šance pre fyzickú a právnickú osobu, ktorá načas nesplní svoju povinnosť v lehotách určených jednotlivými ustanoveniami zákona o sociálnom poistení, ale dodatočne ju splní v ďalšej sedemdňovej lehote. Ak fyzická a právnická osoba splní svoju povinnosť v „dodatočnej lehote“, Sociálna poisťovňa jej neuloží pokutu.

Zdroj: socpoist.sk

VPLYV ROVESNÍCKEJ MEDIÁCIE NA SPRÁVANIE ŽIAKA (2.)

* MÔŽE MEDIÁCIA OVPLYVNIŤ SPRÁVANIE ŽIAKA? *

PhD. Katarína Vanková, PhD.,
Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva
Ústav romologických štúdií
Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre

Znalostiam riešenia nedorozumení cestou školskej mediácie sa treba učiť, rozširovať si poznanie v sociálnych a komunikačných zručnostiach. Je dôležité dopĺňať si tréningové príležitosti pre profesionálny rast a učenie, ktoré zatiaľ existujú len v malej miere. Profesionálny model zvládania konfliktných situácií v našich školách vo veľkej miere absentuje. Absolvovanie poznania nových metód pri zvládaní sporových situácií môže byť veľkou výhodou pre pedagogických a odborných zamestnancov, pretože čas ktorý trávia spolu s deťmi, je oveľa dlhší v porovnaní s časom, ktoré deti trávia so svojimi rodičmi a súrodencami.

(Dokončenie z predchádzajúceho čísla)

Mediácia v školách pomáha riešiť najčastejšie tieto skupiny konfliktov:

- **Ohováranie** – spor typu „ona povedala, on povedal“, hovorenie poza chrbát – jednotlivé výroky vníma jedna zo strán ako neadekvátne, útočné, nepravdivé, posmešné, zhadzujúce a pod.
- **Slovné hádky** – slovné výmeny názorov jednotlivcov, skupín – nedorozumenia, osobnostné a individuálne rozdiely, nesúhlas, osočovanie, pokrikovanie a pod.
- **Obťažovanie** – verbálne aj neverbálne správanie, ktoré druhý vníma ako obťažujúce, výhražné, sexuálne nepríjemné alebo vyzývavé – od pohľadov, cez gestá, verbálne obťažovanie – posmievanie sa, nadávanie až po fyzické, sexuálne obťažovanie a šikanovanie.
- **Správanie v triede** – vyrušovanie ostatných spolužiakov počas vyučovania tak, že sa nemôžu sústrediť na vyučovací proces – obťažujúce opisovanie, vtipkovanie, rozprávanie, drganie, šaškovanie a pod.
- **Žiarlivosť** – medzi spolužiakmi/kamarátmi, na spolužiakov, kamarátov, na úspechy v škole, v mimoškolských aktivitách, žiarlivosť na partnerský vzťah spolužiaka/spolužiačku, že chodí s inou/iným a pod.
- **Bitka alebo očakávaná bitka** – použitie fyzickej sily alebo vyhrážanie sa fyzickým násilím.
- **Vniknutie do súkromia** – odcudzenie súkromných vecí, ich požičanie a používanie bez dovolenia, prezradenie dôverných informácií o spolužiakovi, kamarátovi, inej osobe a pod.
- **Chodenie chlapcov s dievčatami** – spory o tom, kto s kým, prečo chodí a prestal chodiť, kto, komu prebral dievča, chlapca – žiarlivosť tzv. školských partnerov.
- **Medziskupinové konflikty** – názorové, rasové, menšinové konflikty, verbálne, fyzické útoky medzi jednotlivými antagonistickými (protirečivými, nepriateľskými) skupinami – metalisti, skíni, punkisti, feťáci, a pod.
- **Teritoriálne spory** – spory týkajúce sa privlastnenia teritória – v škole prisvojovanie si určitého miesta skupinou, prisvojovanie si miesta na sedenie, na výlete hádky o posteľ v chate, kto bude kde sedieť na začiatku školského roku, v kine, kto sa ako rozťahuje v lavici a pod.
- **Triedne alebo skupinové rozhodovania** – kam pôjdeme na výlet, ako minieme usporené peniaze na stužkovú, kedy, kde, za akých podmienok urobíme oslavu, kto bude reprezentovať triedu v školskej alebo mimoškolskej akcii.
- **Diskriminačné a segregáčne praktiky, zaradíme sem aj šikanovanie** – dôstojnosť žiaka je poškodená, netoleruje sa inakosť, zraňuje sa osobnosť žiaka, ponižovanie, odsudzovanie, nerešpektovanie rôznych odlišností (*Civilná mediácia, 2011, Vanková, 2018, Bielešová, 2012*).

V školskom prostredí umožnením rovesníckej mediácie sprostredkujeme žiakom i študentom novú sociálnu skúsenosť a mediáciu zručnosť, ktorá posilní ich samostatnosť.

Cieľom rovesníckej mediácie je pokles počtu konfliktov v škole riešených agresivitou, aby si vzniknuté konflikty vyriešili žiaci medzi sebou a nemuseli sa nimi zaoberať pedagógovia. Zároveň je to presvedčenie, že ak žiaci i študenti prevezmú zodpovednosť za riešenie sporov, konfliktov, naučia sa zručnostiam a schopnostiam, ktoré ich nasmerujú k efektívnemu vyriešeniu konfliktov, pomôže im to pri posilňovaní medziľudských vzťahov a naučia sa i kritickému spôsobu myslenia, čo im dnešná škola neponúka.

Prax je však taká, že zavádzanie a sprostredkovanie takýchto programov do škôl nie je až tak efektívne, rýchle a plošné, ako by si to dnešná doba vyžadovala. Ak škola disponuje kreatívnymi pedagógmi a vedenie ich podporí, je možnosť zaviesť do svojej školy rovesnícku mediáciu. **Zo začiatku je vhodné osloviť profesionálneho mediátora, ktorý proces školskej mediácie pomôže naštartovať.**

Výhody rovesníckej mediácie

Rovesnícka mediácia:

- Učí tolerancii** – rôzne veci, javy a súvislosti môžu mať pre každého iný význam, ktorý môže byť ovplyvnený výchovou, temperamentom, skúsenosťou a zásadami získanými za celý život. Školská mediácia učí detí vnímať veci z rôznych uhlov pohľadu.
- Učí trpezlivosti** – ujasňovanie postojov je aj vecou vysvetľovania, dopĺňania myšlienok, zdôvodňovania, argumentácie, preformulovania negatívnych výrokov potrebných čas.
- Učí rešpektu** – podelenie sa o pocity, ktoré vyvolali určitý názor, vnáša do komunikácie rešpekt k osudom spolužiakov a napomáha v chápaní vzájomných odlišností.
- Učí zodpovednosti** – rovesníci sú ochotnejší preberať za napĺňanie dohôd väčšiu zodpovednosť, pokiaľ sa na ich formulácii spolupodieľali.
- Učí dôvere** – ak je v záujme žiaka konflikt vyriešiť, vstupuje do procesu školskej mediácie s dôverou, čím stúpa aj šanca na jeho väčšiu otvorenosť. Hľadanie podstaty problému je jednoduchšie a zreteľnejšie.
- Učí primeraným reakciám** – rovesnícka mediácia dáva žiakom priestor pochopiť vlastné emócie v kontakte s emóciami iných.

7. Učí kritickému mysleniu a tvorbe otázok – tendencia vytvárať si názor nie z hľadiska obsahu, ale ich autora (dospelého) privádza deti ku konformite uvažovania a môže sa stať obranným mechanizmom.

8. Učí samostatnosti – z praktického hľadiska je jednoduchšie spoliehať sa na rozhodnutia dospelých autorít, čo však vedie k ľahostajnosti a k pasivite pri presadzovaní vlastných návrhov, v neskoršom veku aj k rebélii a väčším konfliktom pri stretnutí sa s iným názorom.

9. Učí aktívnemu počúvaniu – vo vzájomnom dialógu dvoch sporných strán nastáva často situácia, kedy každý z partnerov v komunikácii má v hlave pripravenú odpoveď skôr, ako partner dohovori. Stačí, aby zaznela sporná veta, ktorá proces aktívneho počúvania zastaví. Rovesnícky mediátor vníma celý obsah povedaného a pomáha účastníkom sporu, aby si všimli aj tie vyjadrenia, ktoré otvárajú možnosť dohody.

10. Učí spolupráci – vďaka rovesníckej mediácii majú žiaci alebo študenti väčšiu potrebu venovať sa spoločným témam, diskutovať o rozdielnych názoroch a hľadať východiská pre potvrdenie, vyvrátenie argumentov v komunikácii s inými.

Podľa výskumov (Ondrušek – Shapiro, 1999, In: Havráneková, 2011) sa darí dohody dosiahnuť asi v 70 – 80 % prípadov, u sledovaných problémových žiakov klesli ich agresívne prejavy o 47 % a na mnohých sledovaných školách klesli všeobecne problémy spojené s agresivitou žiakov viac ako o 50 %. Viac ako 60 % pedagogických a výchovných školských zamestnancov, ktorí absolvovali programy na riešenie konfliktov, výskumy potvrdzujú, že získané zručnosti využívajú na efektívne riadenie triedy a udržiavanie disciplíny. Okrem toho skvalitnili svoje metódy práce a spôsoby riadenia triedy v komunikovaní neohrožujúcim spôsobom, aktívnom počúvaní a v riešení problémov so žiakmi (Havráneková, 2011).

Aktuálne odporúčania

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu v Pokynoch k organizácii školského roka pod názvom **Spravidca školským rokom 2020/2021** (v minulosti Pedagogicko-organizačné pokyny) v bode 1.3. Pedagogickí zamestnanci, odborní zamestnanci, odporúča zriaďovateľom a riaditeľom, aby: *„... pri riešení sporov pred súdnym konaním sa pokúsili vyriešiť spor mimosúdne a využili mediáciu podľa zákona č. 420/2004 Z. z. o mediácii a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.*

Zároveň odporúčame, aby sa v oblasti riešenia konfliktov využívalo vzdelávanie v školskej mediácii ako účinnej metódy riešenia konfliktov cestou dohody.“ V bode **2.4.10 Neformálne vzdelávanie, Odporúčané priority 3** odporúča: „Vzdelávať žiakov v oblasti riešenia konfliktov formou rovesníckej mediácie, ktorá pomôže pracovať v triedach s dynamikou rôznorodej skupiny.“

Zákon č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v § 79 ods. 3 konštatuje, že: „Zamestnávateľ najmenej jedenkrát ročne zabezpečí pedagogickým zamestnancom a odborným zamestnancom v pracovnom čase preventívne psychologické poradenstvo a umožní im absolvovať poradenstvo zamerané na predchádzanie a zvládanie agresivity, sebaopoznanie a riešenie konfliktov.“

Vyhláška č. 361/2019 Z. z. o vzdelávaní v profesijnom rozvoji v Prílohe č. 2 – Požiadavky na obsah, rozsah a ciele funkčného vzdelávania, F – Rozširujúci modul – Vedenie ľudí v škole alebo v školskom zariadení, určuje, že „vedúci zamestnanec by mal poznať zásady postupu vhodného riešenia konfliktov, poznať typy mediácie, jej princípy, proces a možnosti alternatívneho riešenia konfliktov a vedieť aplikovať jednotlivé fázy mediačného procesu pri riešení školských konfliktov.“

Program školskej a rovesníckej mediácie na školách

- Oboznámenie pedagogických a výchovných pracovníkov školy, prípadne rodičov s jej významom a jednotlivými etapami, napr. formou prezentácie, resp. tréningových aktivít zameraných na scitlivenie pozorovacích schopností k prejavom správania žiakov, učiteľov, rodičov, ale aj k poznaniu vlastných reakcií v konfliktných situáciách. Ideálne je, ak riešenie konfliktov je aj jednou z obsahových tém zasadnutia metodických orgánov školy, napr. predmetovej komisie s výchovným zameraním.
- Školský koordinátor mediácie v spolupráci s certifikovaným mediátorom prevezme na seba zodpovednosť za proces začleňovania programu. Počas tréningových aktivít s rovesníckymi mediátormi pracujú spolu so skupinou detí, ktoré prejavili záujem a zároveň splnili podmienky účasti na programe, ktoré boli prediskutované v tíme pedagógov a výchovných pracovníkov školy (vytvorená komisia), ale aj v tíme žiakov (žiacky parlament).
- Tréning môže prebiehať v dvoch až štyroch fázach s odstupom približne dvoch týždňov od každej fázy. Dvojtyždňové obdobie je prechodovým časom, kedy si žiaci vedú denník pozorovateľa s cieľom lepšej identifikácie problémov v triedach. Počas tréningu si osvoja zručnosti, ktoré im pomôžu riešiť konflikty a skvalitňovať vzťahy v triedach.
- Témy výcviku by mali zohľadňovať cieľovú skupinu, najčastejšie sa vyskytujúce predmety sporov, vek, špecifickosť prostredia, zameranie školského vzdelávacieho programu. V praxi sa nám osvedčili štyri ťažiskové témy: *konflikty a ich príčiny, fázy vývoja konfliktu, komunikácia v záťažových situáciách, riešenie konfliktov.*
- Po absolvovaní prvého tréningu rovesníckymi mediátormi sú schopní pomenovať najčastejšie sa vyskytujúce problémy, miesta výskytu konfliktných situácií.
- Po absolvovaní druhej časti tréningu žiaci dokážu identifikovať východiskové podmienky pre začatie mediácie (vplyv prostredia, štádium konfliktu, emócie a pod.), vnímajú úzkosť, nepriateľstvo, frustráciu, vycítenia, kedy sa konflikt stáva otvoreným, pomáhajú formulovať pocity, záujmy, vedia pomenovať pozitívne aj negatívne emócie spojené s konfliktom.
- Pri absolvovaní tretej časti tréningu rovesníckymi mediátormi dokáže prerámčovať tému, ak zbadá deštruktívne napätie v rozhovore, pretlmočiť sťažnosti, vie tvoriť objasňujúce otázky a pomenovať záujmy. Ustráži, aby si spolužiaci neskákali do reči, pomáha vyjadriť pocity, myšlienky, prania, zvažovať dôsledky. Je schopný jasne formulovať myšlienky.
- Štvrté a záverečné stretnutie tréningových aktivít patrí zvládnutiu mediačného procesu. Žiak vie tvoriť dohody, rozumie pravidlám mediačného procesu, vie identifikovať vzájomne otvorené, či skryté útoky, dokáže spájať návrhy, doladovať vyjednávania a konkretizovať dohody. Snaží sa znižovať napätie medzi spornými stranami.
- Súčasťou záverečných aktivít je vytvorenie *plánu udržateľnosti mediácie* v prostredí školy. Patrí tu napr. zadefinovanie možností kontaktovania rovesníckymi mediátormi spolužiakmi (e-mail, sociálna sieť, kontaktná schránka), pravidelné mesačné rozhlasové vysielanie k aktuálnym témam (hádky v triede, zvýšená záťaž pred písomkou), príspevky na webovej stránke školy, vytvorenie nástienky mediačných aktivít, facebookovej diskusnej skupiny rovesníckymi mediátormi, besedy, diskusie na rôzne témy, ktoré trápia žiakov so zaujímavými odborníkmi.

Triedny učiteľ, rodič a riaditeľ školy

Veľmi dôležitý v realizácii rovesníckej mediácie je postoj **triedneho učiteľa**. Pedagóg, ktorému chýbajú kompetencie zvládať konflikty, sa potrebuje vzdelávať. Pedagóg alebo aj výchovný poradca, ktorý vie pomenovať nežiaduce prejavy žiaka a vie s nimi pracovať, potrebuje podporu vedenia školy, pochvalu, ocenenie, supervíziu.

Školský mediátor, ktorý rieši konflikt, musí poznať aj postoj rodiča k vzniknutej problémovej situácii. Rodič sa môže vyhýbať stretnutiam s triednym učiteľom, riaditeľom školy, môže byť dokonca agresívny, ale aj sklamaný prístupom školy k riešeniu konfliktov v triedach. Príčinou nespokojného správania rodiča môže byť nevládanie výchovy, pretrvávajúce problémy v partnerskom vzťahu, zvýšený tlak na výkon v práci, vytesnenie dôležitosti výchovy z priorit, stres.

Dôležitý v tomto procese je **riaditeľ školy**. V komunikácii medzi rodičom a učiteľom mal by pôsobiť ako mediátor, ktorý zmierňuje napätie, usmerňuje proces diskusie smerujúci k vzájomnej dohode.

Školský mediátor kladie dôležité otázky. Jeho úlohou je podnecovať smerovanie k dohode správnym smerom, ukazovať možnosti, rôzne riešenia, uľahčovať komunikáciu, tlmiť napätie, pracovať s emóciami, obrannými mechanizmami, usmerňovať proces riešenia konfliktov. Mediátor, ktorý sa venuje školskej mediácii a vie pracovať s deťmi školského veku, môže po dohode s učiteľom realizovať aj niekoľko aktivít na podporu riešenia konfliktov priamo so skupinou detí, pričom učiteľ je prítomný v triede ako významný pozorovateľ správania svojich zverencov. Všimá si, ako jeho žiaci komunikujú, čo robia, ako sa správajú, ako reagujú na pokyny, kto je prirodzeným lídrom

v rovesníckej skupine, kto sa radšej nechá viesť, ako sa menia nálady, čo ich mení. Potom učiteľ s mediátorom postrehy z mediačných aktivít rozoberie, zhodnotí a spoločne pripraví riešenia, ktoré pomôžu zlepšovať vzťahy v triede, napríklad podnieti medzi žiakmi diskusiu o triednych pravidlách, ich dôležitosti a opodstatnenosti (Bieleszová, 2017, Havránková, 2011)

Kľúčová je aj spolupráca so psychológmi, špeciálnymi pedagógmi, sociálnymi pracovníkmi, sociálnymi pedagógmi.

Záver

To, ako sa správame v konfliktnej situácii, je veľmi dôležité, pretože na základe nášho správania si druhí o nás vytvárajú názor, obraz a mienku. Aj z tohto dôvodu je veľmi prospešné do škôl zavádzať alternatívne formy riešenia konfliktov, akou je školská a rovesnícka mediácia, ktorá prináša mnoho pozitív. Nielenže žiaci a študenti prevezmú zodpovednosť za svoje konflikty, naučia sa zručnostiam a efektívnej komunikácii a pochopeniu protistrany. Naučia sa i inému spôsobu myslenia a v konečnom dôsledku budovaniu vzťahov do budúcnosti. Samotný proces mediácie nám sprostredkovať aj takzvané výchovné poslanstvo, ktoré je upriamené na posilňovanie samostatnosti, sebavedomia strán v neagresívnom riešení konfliktov.

Je potrebné organizovať špecializované vzdelávanie mediátorov, ktorí by dokázali implementovať program školskej a rovesníckej mediácie do škôl. Školský mediátor by mal spĺňať určité osobnostné a profesijné kompetencie pre prácu so školskou komunitou. Školská a rovesnícka mediácia ovplyvňuje v pozitívnom slova zmysle širokospektrálne žiakov a študentov s presahom do budúcnosti. ■

LITERATÚRA:

1. BIELESZOVÁ, D. 2017. *Školská a rovesnícka mediácia. Riešenie konfliktov v školách a školských zariadeniach*. Wolters Kluwer, 2017. 41 s. ISBN 978-80-8168-735-8.
2. BIELESZOVÁ, D. 2019. *Rovesnícka mediácia v modelových situáciách v prostredí ZŠ (AMS, Modra)* [online]. 2019, [cit. 12-11-2020]. <https://www.skolska-mediacia.sk/products/rovesnicka-mediacia-v-modelovych-situaciach-v-prostredi-zakladnych-skol/>.
3. BIRKNEROVÁ, Z. 2010. *Eliminácia agresivity a šikanovania prostredníctvom prosociálnosti*. Prešov: Prešovská univerzita. [online]. 2010. [cit. 2017-11-19.] Dostupné na internete: <<http://www.prohuman.sk/pedagogika/eliminacia-agresivity-a-sikanovania-prostrednictvom-prosocialnosti>>.
4. CIVILNÁ MEDIÁCIA [online]. 2017, [cit. 30-11-2017]. Dostupné na internete: <<http://www.mediator-novezamky.sk/rovesnicka-mediacia.html>>.
5. HAVRANEKOVÁ, I. 2011. *Mediácia v školskom prostredí*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.najpravo.sk/clanky/mediacia-v-skolskom-prostredi.html>.
6. VANKOVÁ, K.: *Study of Civil Dispute Resolutions by Social Mediation Services in Civil Law*, 2016. DOI 10.15405/epsbs.2016.05.9. In. 4th icCSBs : Proceedings Book from Annual International Conference on Cognitive-Social, and Behavioural Sciences, Kyrenia, Cyprus, 10-12 May 2016. – Nicosia : Future Academy, 2016. – ISSN 2357-1330, online, p. 76-89.

Téma: Právna subjektivita základnej umeleckej školy

RNDr. Bc. Mária Takáčová

Potrebuje pre základnú umeleckú školu zriadiť právnu subjektivitu, aby mohla mať elokované pracovisko. Základná umelecká škola je zaradená do siete škôl. Čo všetko k tomu potrebujeme? Ako dlho trvá takýto proces?

Základná umelecká škola (ďalej len „ZUŠ“) riadená obcou, sa môže stať samostatnou rozpočtovou organizáciou s právnou subjektivitou, ak s tým bude zriaďovateľ súhlasiť. Právna subjektivita školy je spôsobilosť školy ako právnickej osoby byť účastníkom (subjektom) právnych vzťahov, mať práva a povinnosti vymedzené právnym poriadkom štátu.

Začiatok procesu, prechodu organizácie na právnu subjektivitu **je podmienený súhlasom zriaďovateľa školy**. V celom procese tejto zmeny je potrebná jeho spolupráca, súčinnosť. Legislatívne treba vychádzať z ustanovení **§ 6 ods. 1 a 2 zákona č. 596/2003 Z. z.** o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 596/2003 Z. z.“):

„Obec

- 1) *Obec pri prenesenom výkone štátnej správy²²⁾ zriaďuje všeobecne záväzným nariadením a zrušuje základné školy podľa siete (§ 15).*
- 2) *Obec pri výkone samosprávy²³⁾ zriaďuje všeobecne záväzným nariadením a zrušuje podľa siete*
 - a) *základné umelecké školy,*
 - b) *materské školy,*
 - c) *školské kluby detí, ktoré sú súčasťou základnej školy,*
 - d) *centrá voľného času,*
 - e) *zariadenia školského stravovania pre žiakov základných škôl a pre deti materských škôl,*
 - f) *jazykové školy pri základných školách,*
 - g) *strediská služieb škole,*
 - h) *školské internáty.“*

Ak je ZUŠ zaradená do siete škôl a školských zariadení, treba požiadať na MŠVVaŠ SR (Sekcia informatiky a správy rezortných dát) o pridelenia identifikačného čísla organizácie – **IČO**. Súčasne zriaďovateľ vydá novú **zriaďovaciu listinu, kde bude škola definovaná ako samostatný právny subjekt**. Zriaďovaciu listinu vydá zriaďovateľ podľa **§ 22 zákona č. 596/2003 Z. z.**:

„Zriaďovacia listina školy a školského zariadenia

- 1) *Zriaďovaciu listinu školy alebo školského zariadenia vydáva zriaďovateľ po zaradení školy alebo školského zariadenia do siete.*
- 2) *Zriaďovacia listina školy alebo školského zariadenia obsahuje*
 - a) *označenie zriaďovateľa,*
 - b) *názov školy alebo školského zariadenia vylučujúci možnosť zámery s názvom iných právnických osôb, druh a typ, jej sídlo (adresa) a identifikačné číslo,*
 - c) *názov a adresu subjektu, ktorý je súčasťou školy alebo školského zariadenia,*
 - d) *výchovný jazyk alebo vyučovací jazyk,*
 - e) *formu hospodárenia,*
 - f) *dátum zriadenia školy alebo školského zariadenia,*
 - g) *vymedzenie základných verejnoprospešných činností alebo verejných funkcií, pre ktoré sa škola alebo školské zariadenie zriaďuje, a tomu zodpovedajúci predmet činnosti,*
 - h) *označenie štatutárneho orgánu,*
 - i) *vecné a finančné vymedzenie majetku, ktorý škola alebo školské zariadenie spravuje,*
 - j) *určenie času, na ktorý sa škola alebo školské zariadenie zriaďuje,*
 - k) *dátum a číslo rozhodnutia ministerstva o zaradení do siete.*
- 3) *Zmeny údajov v zriaďovacej listine sa vykonávajú dodatkom k zriaďovacej listine.*
- 4) *Zriaďovateľ v zriaďovacej listine a v dodatku k zriaďovacej listine uvádza údaje zhodne s údajmi uvedenými v právoplatnom rozhodnutí o zaradení do siete, právoplatnom rozhodnutí o zmene v sieti, právoplatnom rozhodnutí o vyradení zo siete alebo v potvrdení podľa § 18 ods. 5.“*

* INFORMUJEME * INFORMUJEME * INFORMUJEME * INFORMUJEME * INFORMUJEME *

Zriaďovateľ musí uplatniť **§ 3 ods. 16 zákona č. 596/2003 Z. z. o výkone prác vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov**

„16) Ak riaditeľ novozriadenej školy alebo novozriadeného školského zariadenia nebol vymenovaný, zriaďovateľ poverí pedagogického zamestnanca školy alebo školského zariadenia vedením školy alebo školského zariadenia do vymenovania riaditeľa podľa osobitného predpisu.“

Zriaďovateľ by mal **vymenovať riaditeľa školy ako štatutárneho zástupcu organizácie** alebo **poveriť zamestnanca vedením školy**, ktorý bude tzv. poverený riaditeľ školy. Poverený riaditeľ školy bude do času, kým sa neukončí výberové konanie na riaditeľa školy. Poverený riaditeľ školy alebo vymenovaný riaditeľ školy bude ako štatutár organizácie s už prideleným IČO žiadať o pridelenie **daňového identifikačného čísla** na príslušnom daňovom úrade, prihlásiť organizáciu na **zdravotné poisťovne** a na **Sociálnu poisťovňu**.

Organizácia, ktorá je právnickou osobou, plní samostatne úlohy:

- **v hospodárskej oblasti** – samostatne ekonomicky hospodáriaci subjekt (*vlastný rozpočet, účtovníctvo, bankový účet, mzdy, odvody, sociálne a zdravotné poistenie, komunikácia s úradom práce, hospodárske zmluvy, organizačno-právna zodpovednosť, zodpovednosť za BOZP a PO, kolektívnu zmluvu, vypracúva štvrťročné výkazy*),
- **v oblasti pracovno-právnych vzťahov** – všetci pracovníci školy sú zamestnancami školy; riaditeľ školy (štatutár) zodpovedá za pracovno-právne vzťahy pracovníkov školy a chod organizácie podľa školskej legislatívy a príslušnej právnej legislatívy platiacej pre rozpočtové organizácie.

Zmenu, prechod organizácie z neprávneho subjektu na právny subjekt **treba oznámiť aj príslušnému Okresnému úradu – odboru školstva**, kde základná umelecká škola územne patrí.

Po vzniku školy netreba zabudnúť aj na **zriadenie rady školy** podľa **§ 24 ods. 13 zákona č. 596/2003 Z. z.:**

„13) V novozriadenej škole alebo v novozriadenom školskom zariadení sa rada školy ustanoví najneskôr do troch mesiacov odo dňa zriadenia školy alebo školského zariadenia.“

Pri zmene organizácie treba v rámci pracovno-právnych vzťahov brať do úvahy aj **zákon č. 311/2001 Z. z.** Zákoník práce v znení neskorších predpisov, kde upriamujeme pozornosť na ustanovenia **prechodu práv a povinností z pracovnoprávnych vzťahov**.

§ 28 zákonníka práce:

- 1) „Ak sa prevádza hospodárska jednotka, ktorou je na účely tohto zákona, zamestnávateľ alebo časť zamestnávateľa alebo ak sa prevádza úloha alebo činnosť zamestnávateľa alebo ich časť k inému zamestnávateľovi, prechádzajú práva a povinnosti z pracovnoprávnych vzťahov voči prevedeným zamestnancom na preberajúceho zamestnávateľa.
- 2) Prevod podľa odseku 1 je prevod hospodárskej jednotky, ktorá si zachováva svoju totožnosť ako organizované zoskupenie zdrojov (hmotné zložky, nehmotné zložky a osobné zložky), ktorého cieľom je vykonávanie hospodárskej činnosti bez ohľadu na to, či je táto činnosť hlavná alebo doplnková.
- 3) Prevodca je právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá prevodom podľa odseku 2 prestáva byť zamestnávateľom.
- 4) Preberajúcim zamestnávateľom je právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá prevodom podľa odseku 2 pokračuje ako zamestnávateľ voči prevedeným zamestnancom.
- 5) Práva a povinnosti doterajšieho zamestnávateľa voči zamestnancom, ktorých pracovnoprávne vzťahy do dňa prevodu zanikli, zostávajú nedotknuté.

§ 29

- 1) Zamestnávateľ je povinný najneskôr jeden mesiac pred tým, ako dôjde k prechodu práv a povinností z pracovnoprávnych vzťahov, písomne informovať zástupcov zamestnancov, a ak u zamestnávateľa nepôsobia zástupcovia zamestnancov, priamo zamestnancov o
 - a) dátume alebo navrhovanom dátume prechodu,
 - b) dôvodoch prechodu,
 - c) pracovnoprávnych, ekonomických a sociálnych dôsledkoch prechodu na zamestnancov,
 - d) plánovaných opatreniach prechodu vzťahujúcich sa na zamestnancov.
- 2) Zamestnávateľ je povinný s cieľom dosiahnuť dohodu najneskôr mesiac pred tým, ako uskutoční opatrenia vzťahujúce sa na zamestnancov, prerokovať tieto opatrenia so zástupcami zamestnancov.
- 3) Povinnosti ustanovené v odsekoch 1 a 2 sa vzťahujú aj na preberajúceho zamestnávateľa.“

Až po zriadení samostatnej organizácie možno požiadať o zaradenie elokovaného pracoviska podľa § 18 a § 19 zákona č. 596/2003 Z. z.

* DO POZORNOSTI * DO POZORNOSTI * DO POZORNOSTI * DO POZORNOSTI * DO POZORNOSTI *

1. február – 28. február 2021

DÔLEŽITÉ TERMÍNY

Medzinárodný deň	
2. 2.	Svetový deň mokradí
4. 2.	Svetový deň proti rakovine
6. 2.	Svetový deň bez mobilu
8. 2.	Deň pre bezpečnejší internet
11. 2.	Svetový deň chorých
14. 2.	Deň zaľúbených, Svetový deň manželstva
21. 2.	Medzinárodný deň materského jazyka (UNESCO)
Prázdniny	
15. 2. – 19. 2.	Jarné prázdniny – Banskobystrický, Žilinský a Trenčiansky kraj
22. 2. – 26. 2.	Jarné prázdniny – Košický a Prešovský kraj
Predmetové olympiády a postupové súťaže	
3. 2.	Turnaj mladých fyzikov – krajské kolo – stredné školy
4. 2.	Technická olympiáda – krajské kolo (A – 8. a 9. roč. ZŠ, 3. a 4. roč. OG, súťaž dvojíc, B – 5. až 7. roč. ZŠ, 1. a 2. roč. OG, súťaž jednotlivcov).
4. 2.	Chemická olympiáda – školské kolo (E – 9. roč. ZŠ, 4. roč. OG, F – 8. roč. ZŠ, 3. roč. OG).
do 5. 2.	Geografická olympiáda – školské kolo (A – G a SŠ, kde je GEO vyučovacím predmetom, aktuálne problémy z regionálnej geografie sveta okrem SR a voľná téma – GEO zahraničných krajín, globálne a environmentálne problémy Zeme, B – G a SŠ, kde je GEO vyučovacím predmetom, aktuálne problémy z GEO SR a voľná téma – GEO Slovenska, globálne a environmentálne problémy Slovenska).
do 5. 2.	Chemická olympiáda – domáce kolo (D – ZŠ a príslušné nižšie ročníky viacročných gymnázií).
5. 2.	Geografická olympiáda – školské kolo (Z – gymnáziá a ostatné SŠ).
5. 2.	Geografická olympiáda – okresné kolo (E – 9. roč. ZŠ, 4. roč. OG, F – 8. roč. ZŠ, 3. roč. OG, G – 7. roč. ZŠ, 2. roč. OG).
8. 2.	Olympiáda v španielskom jazyku – krajské kolo (A – žiaci, ktorí sa učia ŠPJ 1. a 2. rok, B – tretí rok, C – štvrtý rok, D – žiaci bilingválnych sekcií gymnázií v SR).
8.2.	Biologická olympiáda – okresné kolo (C – 8. a 9. roč. ZŠ a 3. až 4. roč. OG).
9. 2.	Olympiáda v nemeckom jazyku – krajské kolo (1A – 5., 6., 7. roč. ZŠ a príme, sekunda OG, 1B – 8. a 9. roč. ZŠ a príslušné ročníky tercia a kvarta OG, 1C – germanofónni žiaci – ZŠ a príslušné ročníky šesťročných a OG, 2A – 1. a 2. roč. G, 2B – 3. a 4. roč. G, 2C – žiaci všetkých typov SŠ bez vekového určenia, 2D – žiaci SOŠ bez vekového určenia).
10. 2.	Olympiáda v anglickom jazyku – krajské kolo (1A – 4., 5., 6., 7. roč. ZŠ, príme, sekunda OG, 1B – 8. a 9. roč. ZŠ, tercia a kvarta OG, 1., 2. roč. šesťročných G, 1C – anglofónni žiaci – ZŠ, príme až kvarta OG, 1. a 2. roč. šesťročných G, 2A – 1. a 2. roč. G, kvinta a sexta OG, 3. a 4. roč. šesťročných G, 1. a 2. roč. obchodných a hotelových akadémií, 2B – 3. a 4. roč. G, septima a oktáva OG, 5. a 6. roč. šesťročných G, 3. a 4. roč. obchodných a hotelových akadémií, 2C1 – žiaci všetkých typov SŠ a príslušné ročníky OGY a šesťročných G, 2C2 – anglofónni žiaci – žiaci všetkých typov, 2D – žiaci SOŠ, obchodných a hotelových akadémií).
11. 2.	Olympiáda ľudských práv – krajské kolo – stredné školy
11. 2.	Dejepisná olympiáda – okresné kolo (C – 9. roč. ZŠ a 4. roč. OG, D – žiaci 8. roč. ZŠ a 3. roč. OG, E – 7. roč. ZŠ a 2. roč. OG, F – 6. roč. ZŠ a 1. roč. OG).

* DO POZORNOSTI * DO POZORNOSTI * DO POZORNOSTI * DO POZORNOSTI * DO POZORNOSTI *

12. 2.	Chemická olympiáda – školské kolo (D – ZŠ a príslušné nižšie ročníky viacročných G).
12. 2.	Olympiáda zo slovenského jazyka a literatúry – krajské kolo (A – 3. a 4. roč. SŠ, 7. a 8. roč. OG, B – 1. a 2. roč. SŠ, 5. a 6. roč. OG, C – 8. a 9. roč. ZŠ, 3. a 4. roč. OG).
do 12. 2.	Dejepisná olympiáda – školské kolo (A – SŠ, samostatný projekt na ľubovoľnú tému z histórie regiónov Slovenska, B – SŠ, samostatný projekt na tému „Kultúrne dedičstvo Slovenska – spoločné dedičstvo ľudstva“).
do 12. 2.	Biologická olympiáda – školské kolo (A – 3., 4. roč. štvorročných G a VII. a VIII. roč. OG, B – 1., 2. roč. štvorročných G a V. a VI. ročníka OG).
do 12. 2.	Chemická olympiáda – domáce kolo (B – 2. roč. vyššieho sekundárneho vzdelávania, ISCED 3).
do 12. 2.	Fyzikálna olympiáda – domáce kolo (A – 4. roč. štvorročných G, 8. roč. OG, maturitný ročník ďalších SŠ, E – ZŠ, zodpovedajúce ročníky viacročných G, F – ZŠ až po 8. roč. a zodpovedajúce ročníky viacročných G).
do 26. 2.	Matematická olympiáda – domáce kolo (Z6 – 6. roč. ZŠ a 1. roč. OG, Z7 – 7. roč. ZŠ a 2. roč. OG, Z8 – 8. roč. ZŠ a 3. roč. OG – druhá trojica úloh).

Stredoškolské súťaže

10. 2.	Súťaž žiakov stredných škôl v spracovaní informácií na počítači (SIP) – krajské kolo: písanie na počítači, úprava textu na počítači, wordprocessing.
do 19. 2.	ENERSOL SK – školské kolo – súťaž podporuje prehľbovanie odborných teoretických vedomostí a praktických zručností v oblasti využívania alternatívnych zdrojov energie.
do 28. 2.	Mladý ekofarmár – školské kolo – súťaž o mlieku pre školy so študijnými odbormi agropodnikanie, životné prostredie, veterinárne zdravotníctvo a hygiena, prípadne s ďalšími odbormi súvisiacimi s poľnohospodárstvom, potravinárstvom, životným prostredím a ekológiou.

Termíny

do 1. 2.	Riaditeľ SŠ zverejní kritériá prijatia na štúdium a termíny prijímacích skúšok na študijné a učebné odbory, ktoré vyžadujú overenie špeciálnych schopností, zručností alebo talentu. Zašle SŠ kritériá v elektronickej podobe v PDF do príslušného ŠVS, kde sa tieto kritériá zverejnia aj na web stránkach ŠVS za celé Slovensko.	Prechod žiakov zo ZŠ na SŠ
do 19. 2.	ZŠ zašlú export informácií z Proforientu do ŠVS – polročné známky všetkých žiakov, talentové školy. ZŠ zašle export z Proforientu – spracovanie pre osemročné gymnáziá – talentové.	
do 20. 2.	Zákonný zástupca žiaka podáva prihlášku riaditeľovi ZŠ na učebné a študijné odbory, ktoré vyžadujú overenie špeciálnych schopností, zručností alebo talentu.	
do 28. 2.	ZŠ odošle prihlášky na stredné školy na učebné a študijné odbory, ktoré vyžadujú overenie špeciálnych schopností, zručností alebo talentu.	
do 5. 2.	Odoslanie údajov do Centrálného registra za január.	
do 28. 2.	Výkaz typu škôl o školskej a akademickej knižnici 10-01 – odoslanie na odbor školstva OÚ v sídle kraja cez web aplikáciu.	

Priebežne

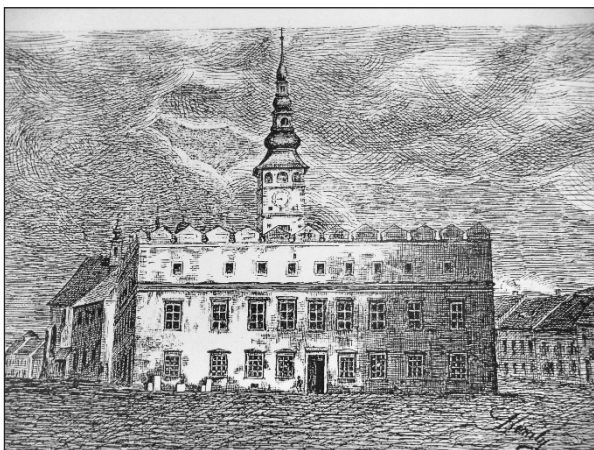
Spracovanie miezd, výkazy a odvody do poisťovní – Sociálna poisťovňa, zdravotné poisťovne.
Výkaz o úrazovosti žiakov a študentov – Úr (MŠVVŠ SR) 1 – 01 – web aplikácia (ZŠ, špeciálne ZŠ, gymnáziá, SOŠ, konzervatóriá, špeciálne SŠ a ostatné zariadenia).
Kontrolná činnosť podľa plánu kontrolných úloh.
Vykazovanie zastupovania, nadčasov, dochádzky zamestnancov za príslušný mesiac.

Zdroj: www.kalendar.azet.sk, www.siov.sk, www.minedu.sk, www.svs.edu.sk,
www.cvtisr.sk, www.iuventa.sk

Spracovala: PaedDr. Katarína Písečná

ŠKOLA PRI KOSTOLE, V CENTRE OBCE AJ MIMO NEJ

Ak sa vydáme na pomyselnú prehliadku historických pamiatok slovenských obcí a miest, budovy škôl sa len v malej miere dostanú do hľadáča turistov. Je to škoda, pretože aj školy vedia rozprávať svoj príbeh, napríklad o tom, v ktorej časti obcí a miest sa staré školské budovy najčastejšie stavali.



Prešovské kolégium, zdroj: https://vdecav.sk/?page_id=950

Školy v kostoloch a pri farách

Od stredoveku bola ustanovizeň školy úzko spätá s cirkvou, teda s kostolom a farou. V raných časoch cirkvi mal chrám zvláštny priestor – nartex. Tento priestor za oltárom sa využíval pri katechumenizácii tých, ktorí chceli vstúpiť do cirkevného spoločenstva. U nás sa to dialo v časoch Veľkomoravskej ríše. V neskorších časoch, keď vznikali v mestách a väčších obciach kresťanské kostoly, vyučovanie sa občas uskutočňovalo v samotnom kostole, ale častejšie už pri kostoloch boli miestnymi cirkevníkmi vystavané školské príbytky. Viaceré školy boli postavené pri farách, aby kňaz mohol bezprostredne usmerňovať školské vyučovanie, napr. v **Helcmanovciach** vo farskej záhrade, v roku 1600 v **Lubiši**, okr. Humenné, v **Rakovej** na Kysuciach a pod. Takto situované školy nájdeme ešte aj dnes, napr. v **Brestovanoch** z roku 1782, v **Červeníku**, kde kostol a škola tvorili dominantu obce, vo východoslovenskom Slivníku a pod.

Školy v centre mesta, v kaštieli a na hrade

V období, keď narastal hospodársky význam miest sa školské budovy stavali priamo v centre mesta. V **Trnave** sa od skorého stredoveku staralo o školu mesto. Niektoré šľachtické rodiny poskytli pre vyučovanie aj priestory svojich sídiel, napr. v **Tomášikove pri Bratislave** Esterházyovci v 17. storočí poskytli svoj kaštieľ, podobne v **Príbelciach** Laskáriovci v 18. storočí a pod. V 17. storočí sa napr. vyučovalo na hrade v **Divíne** a v neďalekej **Haliči**, okr. Lučenec. V **Rajeckých Tepliciach** v 20. st. slúžili na vyučovanie detí Vila Depardans a neskôr Vila Ficht.

Školy umiestnené mimo obce

Známe sú však aj prípady, keď škola bola nevhodne umiestnená mimo obce, napr. v **Opoji**, okr. Trnava v roku 1804 stála na mokradovom pozemku, stará škola v **Kamenej Porube**, okr. Žilina stála na úpätí vršku za dedinou, kam bol ťažší prístup. V **Štefanovciach** pri Prešove bola škola umiestnená na ceste pri potoku.

PhDr. Vladimír Michalička, CSc.

Zdroj foto: https://vdecav.sk/?page_id=950

Oznámenie o vlastnickej štruktúre vydavateľa

Vydavateľom mesačníka „MANAŽMENT ŠKOLY v praxi“ je Wolters Kluwer SR s. r. o. Vlastníkom vydavateľa je spoločnosť Wolters Kluwer LR Central Europe GmbH, Wiplingerstraße 24/1. OG, 1010 Viedeň.

MANAŽMENT ŠKOLY
v praxi

16. ročník

Vydáva Wolters Kluwer SR s. r. o., Mlynské nivy 48, 821 09 Bratislava, IČO: 31348262, tel.: (02) 58 10 20 10, e-mail: office@wolterskluwer.sk.

Šéfredaktor: Ing. Klára Rábel Glosiková, tel.: (02) 58 10 20 21, e-mail: Klara.Glosikova@wolterskluwer.com.

Zodpovedný redaktor: Mgr. Dušana Bielešová, tel.: (02) 58 10 20 27, e-mail: dusana.bielesova@wolterskluwer.com.

Adresa redakcie: Wolters Kluwer SR s. r. o., Mlynské nivy 48, 821 09 Bratislava, tel.: (02) 58 10 20 10, internet: www.wolterskluwer.sk.

Inzercia, predplatné a distribúcia: Mgr. Katarína Dragulová, tel.: (02) 58 10 20 31, e-mail: casopisy@wolterskluwer.sk.

Tlač: SOŠ polygrafická, Bratislava, www.polygraficka.sk

Nevyžiadané príspevky nevraciam. Pretlač a akékoľvek šírenie obsahu je povolené len s výslovným písomným súhlasom vydavateľa. Za správnosť údajov uvedených v článkoch zodpovedajú ich autori.

EV 2265/08

Ročné predplatné 80 EUR vrátane DPH, poštovného a balného. Predplatné sa automaticky predlžuje o ďalší rok, ak odber nie je najneskôr v novembri písomne zrušený.

Periodicita vydávania: mesačník

Zadané do tlače: 14. 1. 2021

© Wolters Kluwer SR s. r. o., 2021

ISSN 1336-9849