

Etika a komunikácia

Nástroje úspešného riadenia školy



Jaroslava Bučková
Ľubica Ďurajdová

Etika a komunikácia
Nástroje úspešného riadenia školy

Publikácia vznikla ako výstup projektu GAPF č. 6/4b/2025
Etika a komunikácia: Nástroje úspešného riadenia školy.

Jaroslava Bučková
Ľubica Ďurajdová

Etika a komunikácia

Nástroje úspešného riadenia školy



Ružomberok 2025

© PhDr. Jaroslava Bučková, PhD.
© PaedDr. Ľubica Ďurajdová, PhD.
© VERBUM – vydavateľstvo KU

Recenzenti

prof. PhDr. Miron Zelina, DrSc. Dubnický technologický inštitút
doc. PhDr. Lukáš Copuš, PhD. Univerzita Komenského
PaedDr. Alena Paulová – riaditeľka strednej školy, riaditeľka Gymnázia
Mikuláša Kováča v Banskej Bystrici

Sadzba

PhDr. Jaroslava Bučková, PhD.

Obálka

PhDr. Jaroslava Bučková, PhD.
PaedDr. Ľubica Ďurajdová, PhD.

Jazyková úprava

Za jazykovú úpravu zodpovedajú autori

VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku
Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok
<http://ku.sk>, verbum@ku.sk

Forma publikácie: online

ISBN 978-80-561-1179-6

OBSAH

ÚVOD	7
1 Základy manažérskej komunikácie	10
1.1 Sila slov a gest: Úloha verbálnej a neverbálnej komunikácie	16
1.1.1 Verbálna komunikácia	18
1.1.2 Neverbálna komunikácia.....	26
1.1.3 Vzhľad, prvý dojem, NLP v profesionálnej komunikácii ..	44
1.2 Kľúčové komunikačné zručnosti manažéra	55
1.3 Vyjednávanie ako základná manažérska zručnosť	83
2 Spolupráca a komunikácia so školským personálom	100
2.1 Podpora profesijného rozvoja a vzájomnej spolupráce	103
2.2 Efektivita tímovej práce a význam porád v školskom prostredí.....	126
2.3 Pohovory v školskom manažmente	146
3 Spolupráca a komunikácia s rodičmi a žiakmi (študentmi)	181
3.1 Budovanie partnerských vzťahov: Vytváranie pozitívnych a otvorených komunikačných kanálov	185
3.2 Manažérska komunikácia pri riešení náročných situácií so žiakmi (študentmi) a rodičmi	201
4 Spolupráca a komunikácia so širšou komunitou	223
4.1 Budovanie pozitívneho obrazu školy v širšom okolí.....	225
4.2 Komunikačná stratégia školy	246
5 Osobný rozvoj vedúcich pracovníkov v oblasti manažérskej komunikácie.....	272
5.1 Sebareflexia a rozvíjanie vlastných komunikačných zručností	276
5.2 Vystupovanie na verejnosti ako súčasť vedenia školy	285
6 Etika a morálka ako východisko manažérskeho konania.....	300
7 Manažérska etika	304
7.1 Manažér a etika.....	306

7.2	Manažérska etika v školskom prostredí	314
7.3	Nástroje manažérskej etiky.....	317
7.3.1	Obsah etického kódexu	322
7.3.2	Ďalšie etické nástroje	327
8	Učiteľská etika ako súčasť profesijnej etiky	330
9	Príklady dobrej praxe	333
9.1	Vybrané komunikačné problémy a návrhy ich riešení.....	333
9.2	Dobrá prax pri tvorbe etického kódexu.....	339
9.3	Porovnanie etických kódexov v oblasti školstva	343
9.3.1	Etický kódex pedagogických a odborných zamestnancov (Slovenská republika)	344
9.3.2	Etický kódex učiteľa (Česká republika).....	349
	Zoznam bibliografických odkazov	353
	Prílohy	360

ÚVOD

Riadenie školy v súčasnosti už dávno nepredstavuje iba výkon organizačných či administratívnych úloh. V čoraz komplexnejšom školskom prostredí sa od vedúcich pracovníkov očakáva schopnosť viesť ľudí, formovať tímovú kultúru, rozhodovať sa v súlade s hodnotovými princípmi a budovať dôveru naprieč celou komunitou. Škola je dnes otvoreným sociálnym systémom, v ktorom sa prelínajú záujmy žiakov, rodičov, učiteľov, zriaďovateľov, ako aj širšej verejnosti. V takejto situácii sa stáva nevyhnutnosťou, aby riaditelia škôl a ďalší pedagogickí lídri nielen ovládali technické a právne aspekty školského manažmentu, ale zároveň rozvíjali vysokú úroveň etického uvažovania a komunikačnej kompetencie.

Publikácia *Etika a komunikácia: nástroje úspešného riadenia školy* vznikla ako odborný a prakticky orientovaný zdroj pre vedúcich zamestnancov v školstve – riaditeľov, zástupcov riaditeľov, hlavných majstrov odbornej výchovy, vedúcich vychovávateľov. Okrem nich je orientovaná aj na vedúcich metodických združení, koordinátorov odborných tímov, ako aj pre študentov pedagogiky a manažmentu. Zároveň je vhodná aj pre širšiu odbornú i laickú verejnosť – najmä pre rodičov, členov školských rád, zriaďovateľov a pracovníkov vo verejnej správe, ktorí majú záujem porozumieť hodnotovým východiskám a komunikačným princípom, ktoré zásadne ovplyvňujú kvalitu vzdelávacieho prostredia.

Primárnym cieľom učebnice je poskytnúť komplexný a prakticky využiteľný rámec pre rozvoj manažérskej komunikácie a etického rozhodovania v školskom kontexte. Učebnica vychádza z presvedčenia, že efektívne vedenie školy si vyžaduje vedomú integráciu komunikačných zručností a etických hodnôt do každodenného riadiaceho konania. Z tohto dôvodu má publikácia nielen informačný, ale aj rozvojový charakter – podporuje sebareflexiu, kritické myslenie a osobnostný rast školských lídrov.

Obsah učebnice je členený do niekoľkých tematických celkov. Úvodné kapitoly sa venujú základom manažérskej komunikácie, pričom prepájajú

teoretické poznatky so situáciami z praxe. Osobitná pozornosť sa venuje verbálnej a neverbálnej komunikácii, významu prvého dojmu, ako aj využitiu prvkov neurolingvistického programovania v profesionálnom kontakte. Rozvíjajú sa tu kľúčové kompetencie ako aktívne počúvanie, spätná väzba, asertivita a schopnosť efektívne vyjednávať – teda zručnosti nevyhnutné pre vedenie školy ako živej, dynamickej organizácie.

Ďalšia časť publikácie sa zameriava na internú komunikáciu v rámci pedagogického zboru a školského tímu. Skúma sa tu podpora profesijného rastu, význam tímovej práce a porád ako nástrojov riadenia, ako aj zásady vedenia efektívnych pohovorov. Nasledujú kapitoly zamerané na vzťahy s rodičmi a žiakmi, ktoré ponúkajú návody na vytváranie partnerských komunikačných kanálov a na zvládanie zložitých či konfliktných situácií s rešpektom a profesionalitou.

Osobitnú pozornosť si zasluhuje aj komunikácia školy s externým prostredím – so širšou komunitou, médiami či zriaďovateľom. Rieši sa tu strategická komunikácia a budovanie pozitívneho obrazu školy ako dôveryhodnej a verejne prospešnej inštitúcie.

Súčasťou publikácie je aj kapitola zameraná na osobnostný a profesijný rozvoj školského lídra – predovšetkým v oblasti sebareflexie, schopnosti vystupovať na verejnosti a vedome rozvíjať svoj profesionálny prejav.

Dôležitým pilierom učebnice je etický rozmer riadenia. Etika je tu predstavená nielen ako teoretický rámec, ale ako praktický kompas, ktorý umožňuje vedúcim zamestnancom rozhodovať s rešpektom k hodnotám, ľuďom a zodpovednosti. Učebnica ponúka konkrétne nástroje manažérskej etiky a venuje sa aj širšiemu kontextu profesijnej etiky učiteľa ako nositeľa kultúrneho a hodnotového kapitálu školy.

Záver publikácie tvorí prehľad vybraných príkladov z praxe – riešenie komunikačných problémov, ukážky etických kódexov a ich implementácia, ako aj porovnanie slovenských a českých prístupov k profesijným normám v školstve.

Praktický rozmer učebnice podčiarkuje rozsiahla prílohová časť, ktorá obsahuje sebahodnotiace nástroje, testy, checklisty, formuláre a šablóny pripravené na okamžité využitie v školskom manažérskom prostredí. Tieto

materiály umožňujú čitateľom aplikovať získané poznatky do každodennej praxe, a tým systematicky zvyšovať kvalitu riadenia aj medziľudských vzťahov v škole.

1 Základy manažérskej komunikácie

„Je iróniou moderného sveta, že v dobe, kedy sa slová šíria vďaka modernej technike rýchlosťou svetla po celej našej zemeguli a valia sa na nás ako vodopád, vymizli najzákladnejšie schopnosti medziľudského styku – načívať ľuďom, s ktorými prichádzame do bezprostredného kontaktu.“

Michael Jacobs

Komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou každodenného života, a v kontexte vedenia školy nadobúda zásadný význam. Odborníci sa komunikácii dlhodobo venujú a neustále vznikajú nové teórie, prístupy i výskumy. Webstrov slovník (2016) definuje komunikáciu ako proces prenosu, poskytovania alebo výmeny informácií prostredníctvom hovoreného slova, písma či gest. Harold Lasswell (2000) zdôrazňuje otázky: Kto hovorí čo, akým kanálom, ku komu, s akým účinkom a prečo. Tubbs (2000) označuje medziľudskú komunikáciu za proces vytvárania významu medzi dvoma alebo viacerými osobami. Paloaltská škola (Watzlawick 2011) zase chápe komunikáciu ako médium, prostredníctvom ktorého sa prejavujú ľudské vzťahy.

Samotné slovo „**komunikácia**“ pochádza z latinčiny. Jeden z najobsiahlejších latinských slovníkov – Theasaurus linguae latine má pre slovo „communicare“ jednoznačný latinský ekvivalent: „participare“, t. j. spolupracovať s niekým na niečom, mať podiel na niečom spoločnom, spoluúčastniť sa, robiť niekoho spoluúčastníkom (communem reddere). Významne to ilustruje výrok: „*Communicare est multum dare*“ – *komunikovať znamená mnoho dávať* (Holub a Lyer 1978, cit. podľa Černý 2013).

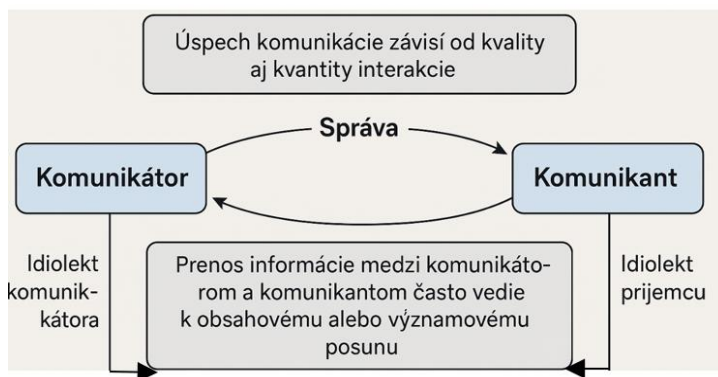
Na uvedené nadväzuje aj dnešný trend chápať pojem komunikácia ako vyjadrenie aktívnej spoluúčasti všetkých partnerov na vytváraní vzájomných väzieb. Len v najužšom poňatí môžeme komunikáciu vnímať ako výmenu informácií. V priebehu komunikačného procesu totiž okrem samotného obsahu oznámenia, komunikátor aj komunikant vyjadrujú:

1. Svoj postoj k obsahu alebo významu informácie.
2. Svoj názor na osobu, ktorej sa informácia týka, alebo osobu, ktorá informáciu poskytl.
3. Informáciu o svojom aktuálnom psychickom stave.

4. Informáciu o svojom momentálnom fyzickom stave, ako je únava alebo aktivita.
5. Reálny alebo aspoň približene reálny obraz o sebe samom.
6. Otvorené alebo skryté úmysly, žiadosti, prosby či očakávania.
7. Predstavu alebo náznak ďalšieho vývoja vzájomných vzťahov.

Úspech komunikácie závisí od kvality aj kvantity interakcie medzi **komunikátorom** (osobou, ktorá vysiela správu) a **komunikantom** (osobou, ktorá správu prijíma). **Komunikáty** (oznámenia) sa osvojujú formálne (intencionálne) alebo neformálne (funkcionálne). Interakcia medzi osobami závisí od situácie, ich znalostí, skúseností, kvality predchádzajúcich vzťahov a postojov k téme komunikácie (pozitívne alebo negatívne konotácie).

Dôležitý faktor predstavuje, ako adekvátne je vysielaná, prijímaná a interpretovaná správa. Prenos informácie medzi komunikátorom a komunikantom často vedie k obsahovému alebo významovému posunu medzi **idiolektom komunikátora** (rozdiel medzi tým, čo komunikátor zamýšľal oznámiť a tým, čo skutočne oznámil) a **idiolektom príjemcu** (rozdiel medzi tým, čo nám bolo oznámené a tým, ako sme oznámenie interpretovali), pričom tento posun je ovplyvnený **komunikačnou situáciou**.



Obrázok 1 *Model komunikácie*
Zdroj: vlastné spracovanie

Rôzne vyhodnotenie situácie účastníkmi môže ovplyvniť charakter a interpretáciu oznámenia. Napríklad, čo komunikátor považuje za rozumnú požiadavku, môže sa príjemcovi javiť ako arogancia, neúcta,

agresia alebo hrozba. Komunikácia teda nie je len o jasnom a presnom oznamovaní skutočnosti, ale aj o spôsobe, akým sa táto skutočnosť oznamuje. Je potrebné brať do úvahy potreby a očakávania ľudí a ich osobnú hierarchiu hodnôt. V emocionálnych stavoch ako strach alebo hnev môžu ľudia „počúvať“ inak, než bolo zamýšľané. Napríklad veta „Budeme musieť zvolený postup upraviť“ môže byť vnímaná nie ako podnet na diskusiu o zlepšení, ale ako kritika a varovanie pred rizikami.

Komunikácia ako nástroj riadenia

Komunikácia je jadrom všetkých manažérskych činností – od plánovania a organizovania, cez vedenie ľudí až po spätnú väzbu. Efektívna komunikácia ovplyvňuje úspešnosť vedenia školy, kvalitu pracovných vzťahov i klímu v školskom prostredí. Výskumy ukazujú, že vrcholoví manažéri venujú komunikácii až 70 % svojho pracovného času (Stacho, 2017), a preto ju možno považovať za jeden z najdôležitejších nástrojov riadenia.

Napriek tomu je rozvoj komunikačných zručností často zanedbávaný a mnohí manažéri si ich osvojujú až postupne, v priebehu kariéry. Pritom správne zvládnutá komunikácia rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje vnímanie a hodnotenie vedúceho zamestnanca – či už nadriadenými, kolegami alebo podriadenými.

Je skoro všeobecným pravidlom, že ten manažér, ktorý správne komunikuje o pracovných a mimopracovných problémoch, je vnímaný a hodnotený svojím pracovným okolím, nadriadenými i podriadenými lepšie ako ten, ktorý má komunikačné problémy. Pritom výsledky práce môžu dosahovať obaja rovnaké, ba konca, výraznejšie lepšie výsledky v práci môže dosahovať práve druhý typ manažéra. Správna profesionálna komunikácie však nie je len východiskom na vnímanie a hodnotenie ľudí v pracovnom procese. Je aj nástrojom na ich riadenie a vedenie, na získavanie ľudí pre ciele a úlohy, na ich motivovanie a stimuláciu k lepším výkonom a pozitívnym postojom a hodnotám.

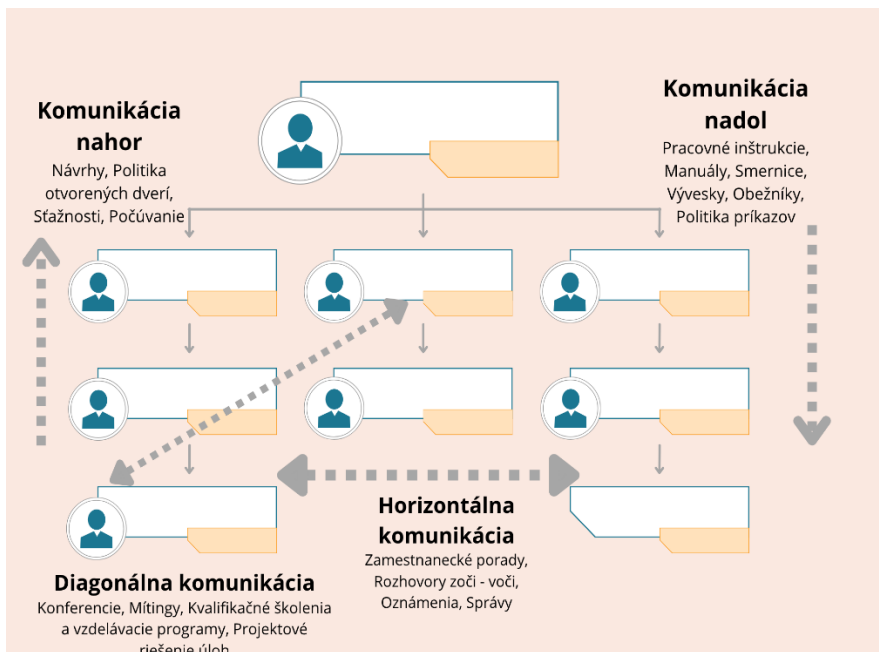
Čo tvorí podstatu **profesionálnej manažérskej komunikácie**? Je to predovšetkým zvládnutie základných a špecifických komunikačných prostriedkov a ich jednotlivých foriem, a komunikačných zručností, ktoré umožňujú adekvátny spôsob ich aplikácie v každej konkrétnej komunikačnej situácii, ktorá v komunikačnom procese nastane.

V teórii manažmentu sa s vymedzením profesionálnej komunikácie stretávame už u F. W. Taylora, ktorý popri nástrojoch riadenia uvádza význam komunikácie pri riadení a vedení zamestnancov (Taylor 2024). Neskôr na význam komunikácie v pracovnom procese upozorňuje Lee Iacoca, ktorý už spresňuje, že v podniku nejde o akúkoľvek komunikáciu, ale o presne vymedzenú komunikáciu, hlavne ak manažér chce dosiahnuť vytýčený cieľ. Popredný podnikateľ z predvojnovnej Československej republiky Tomáš Baťa chápal komunikáciu so zamestnancami ako jeden z najdôležitejších nástrojov zvyšovania ich výkonnosti. Pritom upozorňoval, že táto komunikácia musí mať jasný zámer, cieľ a manažér, ktorý komunikuje so zamestnancom, musí akceptovať jeho úroveň vnímania a myslenia, jeho schopnosť porozumieť komunikovanému problému. Sám manažér musí byť schopný použiť také nástroje komunikácie, aby mu zamestnanec rozumel (napr. používaný slang, žargón, spôsob nadväzovania, respektíve ponoru do problému, poznatkovú a skúsenostnú úroveň, ktorá sa do komunikácie premietala a pod.). Aj popredný americký teoretik P. F. Drucker sa venoval vyšpecifikovaniu „efektívnej komunikácie v podniku.“ Tiež považoval komunikáciu za jeden z dôležitých nástrojov riadenia a propagoval myšlienku, že manažér nemôže akokoľvek komunikovať s podriadenými. Výsledkom akejkolvek komunikácie manažmentu so zamestnancami totiž najčastejšie býva neúspech a postupný úpadok firmy (Veber 2006).

Profesionálna manažérska komunikácia je vždy cielená. Jej vnútorná štruktúra je tvorená tými istými zložkami ako interpersonálna komunikácia, ale každá zložka má kvalitatívne iný obsah. Komunikátor, ak chce sprostredkovať určité cielené informácie v pracovnom prostredí, musí používať nielen iný vyjadrovací aparát, iné výrazové prostriedky, ale aj im zodpovedajúce médiá, komunikačné toky, primerané komunikačné nástroje a techniky, ktoré urýchľujú prenos informácie smerom ku komunikantovi s cieľom nasmerovať ho na plnenie pracovných úloh a pracovných povinností. V tomto procese sa tak od komunikátora aj komunikanta vyžadujú určité komunikačné zručnosti, ktoré nie sú súčasťou osobnostnej výbavy človeka, ale tvoria určité rozvinutie a zdokonalenie osobnostných dispozícií, určitú nadstavbu, ktorú manažér nadobúda buď v pracovnom procese (prispôbením), alebo si ju osvojuje v rámci výchovno-vzdelávacieho procesu. V súčasnosti najčastejšie pomocou rozmanitých aktívnych foriem, nácviku a tréningového procesu. Profesionálna komunikácia je charakteristická predovšetkým:

- používaním odborných termínov a obsahovo vymedzených kategórií daného odboru,
- používaním špecifických výrazových prostriedkov,
- používaním komunikačných techník a nástrojov,
- jasne definovaním komunikačného zámeru,
- stupňom záväznosti a zodpovednosti voči komunikantom – príjemcom informácie,
- spôsobom riešenia komunikačných konfliktov, ktoré v rámci komunikačného procesu vznikli.

Diagram na obrázku 2 ilustruje rôzne smery formálnej komunikácie v organizáciách a ukazuje, ako sa informácie šíria medzi jednotlivými úrovňami a medzi zamestnancami. Zdôrazňuje, že efektívna profesionálna komunikácia v organizácii závisí od správneho využívania týchto rôznych komunikačných smerov zabezpečujúcich hladký tok informácií a podporujúcich dobrú pracovnú atmosféru.



Obrázok 2 Formálna komunikácia – smery
Zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejšie problémy v profesionálnej komunikácii:

- zamestnanec s priamym nadriadeným komunikuje len zriedkavo a nie veľmi pozitívne,
- zamestnanec si za chýbajúce informácie dosadzuje svoje vlastné, spravidla skôr čierne predstavy,
- predmetom vzájomnej komunikácie sú skôr konkrétne udalosti, úlohy, problémy, než zásadné otázky: spoločné ciele, vzájomné vzťahy, dlhodobé problémy,
- v komunikácii priveľmi dominujú požiadavky zhora nad návrhmi a požiadavkami zdola,
- zamestnanec nežiada informácie, preto je málo a zle informovaný.

Profesionálna komunikácia je kvalitatívne vyšším stupňom sociálnej komunikácie. Aj pre ňu platí pravidlo: Rovnako ako sociálnu komunikáciu aj profesionálnu komunikáciu sa musí každý človek, ak sa chce do procesu výmeny informácií zapojiť, naučiť (Jírová 2001).

Na základe sumarizácie definícií a teoretických poznatkov o komunikácii – ako všeobecnej, tak aj profesijnej, najmä manažérskej – možno vyvodiť niekoľko dôležitých záverov. Jedným z možných spôsobov, ako upozorniť na časté nedorozumenia v oblasti komunikácie, je predstavenie tzv. *desatora falošných predstáv o komunikácii*. Tieto mylné predstavy často skresľujú naše chápanie komunikačného procesu a môžu negatívne ovplyvniť efektivitu medziľudskej a profesionálnej výmeny informácií.

Desatora falošných predstáv o komunikácii (Černý 2013):

1. Nie je pravda, že je možné nekomunikovať. Je naopak pravda, že všade tam, kde ľudia spolu prichádzajú do styku si niečo ponúkajú. A aj vtedy, keď sa len míňajú a ani sa na seba nepozrú, si tým niečo hovoria.
2. Nie je pravda, že spolu hovoríme len slovne. Je naopak pravda, že mimoslovná komunikácia tvorí ťažisko našej sociálnej komunikácie.
3. Nie je pravda, že slová sú tým najdôležitejším, čo v sociálnej interakcii poskytujeme. Je naopak pravda, že spôsob akým niečo oznamujeme dotvára a niekedy aj mení oznamovaciu skutočnosť.
4. Nie je pravda, že nezáleží na tom, ako hovoríme to, čo hovoríme. Je naopak pravda, že spôsob, akým niečo oznamujeme, dotvára a niekedy aj mení oznamovanú skutočnosť.

5. Nie je pravda, že rozhodujúce je umenie hovoriť. Pravda je, že umenie počúvať je cennejšie. Ten, kto nemá, čo hodnotného povedať, to nezakryje ani najdokonalejším prejavom.
6. Nie je pravda, keď spolu hovoríme rovnakými slovami, rovnako rozumieme ich významu. Je naopak pravda, že pod každým slovom si každý z nás predstavuje trochu iné.
7. Nie je pravda, že ty počuješ presne to, čo ja hovorím. Pravda je, že skôr, ako niekto niečo povie, má už poslucháč určitú predstavu (anicipáciu = predvnímanie), čo asi hovoriaci povie. Tým je prijímaná informácia ovplyvnená. Často nepočujeme to, čo sa hovorí, ale počujeme to, čo počuť chceme, a čo počuť nechceme, to nepočujeme.
8. Nie je pravda, že veta presne vyjadruje myšlienku. Pravda je skôr to, že vyslovená veta, iba približne vyjadruje to, čo máme na mysli.
9. Nie je pravda, že slová sú len slová. Naopak, pravdou je, že slovami sa môžeme poslucháča dotknúť, môžeme ho zraniť, podpichnúť. Ale môžeme ho tiež potešiť, povzbudiť, pomôcť mu postaviť sa na nohy.
10. Nie je pravda, že slovami si oznamujeme len holé fakty a nič viac. Pravda je, že každá naša poskytnutá informácia má aj zložku postojoú a emocionálnu vzhľadom k osobe, s ktorou komunikujeme.



TIP: Ak chcete byť účinným komunikátorom, konajte podľa zásady: Význam komunikácie je v reakcii, ktorú vytvára.

1.1 Sila slov a gest: Úloha verbálnej a neverbálnej komunikácie

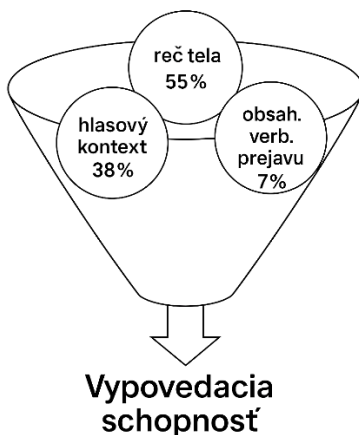
Profesionálna komunikácia má jasný komunikačný cieľ a „preto musí byť postavená na premyslenom výbere nositeľa informácií a komunikačných kanálov – formálnych a neformálnych a na písomne vopred spracovaných štandardných a odvodených komunikačných vzorcoch.“ (Szarková 2002, s. 18).

Typy komunikácie, ktoré sa v organizáciách uplatňujú, majú zásadný vplyv na efektivitu, produktivitu a kultúru práce. Rôzne formy

komunikácie môžu podporovať alebo narušať spoluprácu, inovácie a riešenie problémov, čím ovplyvňujú celkovú výkonnosť organizácie.

Medzi základné komunikačné formy patria:

- verbálna komunikácia a jej aktívne a pasívne formy,
- neverbálna komunikácia a jej zložky.



Obrázok 3 Podiel jednotlivých zložiek komunikácie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Černý 2013

Verbálna komunikácia, ktorá sa zameriava na použitie slov a jazyka, je najbežnejšou formou komunikácie. Táto forma prenosu informácií môže byť ústna alebo písomná a jej efektívnosť závisí nielen od správneho výberu slov, ale aj od jasnosti a presnosti, s akou sú tieto informácie odovzdávané. Avšak, verbálna komunikácia nie je jediným nástrojom, ktorý formuje naše interakcie. Neverbálna komunikácia, ktorá zahŕňa gestá, mimiku, tón hlasu, držanie tela a očný kontakt, často zohráva rovnako alebo aj viac kľúčovú úlohu pri vyjadrovaní pocitov a postojov. Obrázok 3 zobrazuje podiel rôznych zložiek komunikácie podľa ich významu a vplyvu na celkovú účinnosť komunikácie. Najväčší podiel, až 55 %, tvoria neverbálne zložky komunikácie, konkrétne **reč tela**, ktorá zahŕňa gestá, mimiku a celkové telesné postoje, ktoré vyjadrujú viac ako polovicu komunikácie. Ďalších 38 % komunikácie predstavuje **hlasový kontext**, ktorý zahŕňa tón hlasu, intonáciu, rytmus a hlasitosť. Tento aspekt ovplyvňuje, ako sú slová vnímané a aký význam im dávame, pretože rovnaké slová môžu znieť úplne inak v závislosti od spôsobu, akým sú vyslovené. Na poslednom mieste sa nachádza **obsah verbálneho prejavu**,

ktorý tvorí iba 7 % celej komunikácie. Tento podiel ukazuje, že samotný obsah slov je v komunikácii najmenej dôležitý v porovnaní s neverbálnymi a hlasovými signálmi.

Porovnávanie miery využívania rôznych komunikačných prostriedkov a ich foriem v rámci komunikačných procesov ukazuje významné rozdiely nielen v ich preferencii, ale aj vo vývoji spôsobov ich používania. V posledných rokoch možno pozorovať výrazný nárast písomnej verbálnej komunikácie, predovšetkým jej pasívnej formy – teda čítania. Tento trend je úzko spätý s rozšíreným využívaním digitálnych technológií, ako sú internet, intranet a mobilné telefóny. Práve tieto nástroje umožňujú rýchlu a efektívnu výmenu informácií prostredníctvom krátkych textových správ (napr. SMS, e-maily, chaty), ktoré sa stali bežnou súčasťou vnútroorganizačnej komunikácie. Z výskumov zároveň vyplýva, že aktuálny vývoj smeruje k posilňovaniu dvoch základných foriem komunikácie (Birknerová, Tomková a Čema, 2021):

- počúvania a aktívneho načúvania, ktoré je kľúčové pri budovaní dôvery a efektívneho vedenia tímu,
- písomnej formy verbálnej komunikácie, ktorá zabezpečuje zrozumiteľnosť, spätnú kontrolu a dokumentáciu odovzdaných informácií.

Tieto zmeny sa neprejavujú len v profesionálnej oblasti, ale stávajú sa prirodzenou súčasťou celkovej komunikačnej výbavy každého manažéra – vrátane školského lídra. Riaditeľ školy preto potrebuje nielen zvládať moderné komunikačné technológie, ale aj cielene rozvíjať schopnosti počúvať a jasne formulovať písomné informácie

1.1.1 Verbálna komunikácia

„Keď hovoríš, musí byť tvoja reč lepšia ako tvoje mlčanie.“

Arabské príslovie

Verbálna komunikácia je proces výmeny informácií prostredníctvom jazykových znakov, ktoré majú špecifický význam. Tento význam je produktom spoločenskej dohody, označovaný ako **denotát**, no môže sa líšiť v závislosti od individuálnych skúseností.

Verbálna komunikácia zahŕňa vyjadrovanie myšlienok prostredníctvom jazykových znakov. Reč, ako nástroj komunikácie, je založená na konvenciách formy a obsahu jazykových prvkov. **Psycholingvistika**

skúma psychologické aspekty jazyka ako prostriedku komunikácie. Medzi verbálne prostriedky patrí aj znaková reč.

Verbálna komunikácia prebieha buď priamo (face-to-face), alebo prostredníctvom mediatických kanálov, ako sú masmédiá a sociálne siete. Priama komunikácia umožňuje vyššiu mieru otvorenosti a dôveryhodnosti, zatiaľ čo nepriama komunikácia prekonáva bariéry priestoru a času a umožňuje výmenu informácií v rôznych formách (napríklad prostredníctvom workshopov). V súčasnom školskom manažmente je dôležité flexibilne kombinovať tieto formy podľa potreby – napríklad využívať osobné stretnutia na riešenie citlivých otázok a digitálne kanály na rýchlu operatívnu komunikáciu či organizáciu práce.

Verbálnu komunikáciu môžeme analyzovať z týchto aspektov:

1. **Syntaktická rovina:** Zameriava sa na štruktúru správy a jej zrozumiteľnosť. Syntaktická jednoduchosť zlepšuje príjem správy.
2. **Sémantická rovina:** Týka sa obsahu správy a jej významu v kontexte záujmu jednotlivca.
3. **Pragmatická rovina:** Zaoberá sa vplyvom potrieb a očakávaní prijímateľa na reakciu a účinnosť správy.

Význam správy sa môže analyzovať pomocou **ikonickej hodnoty** (schopnosť reprezentovať pojem) a **operatívnej hodnoty** (naliehavosť, výzva, emocionálnosť), ktoré spolu ovplyvňujú efektívnosť komunikácie.

Tabuľka 1 *Príklady (ne)vhodných formulácií v profesionálnej komunikácii*

Nevhodné formulácie	Vhodné formulácie
pokúsím sa	budem postupovať takto
urobím, čo budem môcť	podniknem tieto kroky
budem celkom úprimná	čo vám poviem, si môžete overiť
nemáte pravdu	mám odlišné stanovisko
toto chceme realizovať	čo poviete mojim návrhom
chcem jasnú odpoveď	vyjadrite sa prosím

Zdroj: vlastné spracovanie

Efektívna profesionálna komunikácia si vyžaduje nielen vecnú správnosť, ale aj citlivosť v spôsobe vyjadrovania. Niektoré formulácie môžu pôsobiť neisto, vyháňavo alebo dokonca konfrontačne. Ich nahradenie vhodnejšími vyjadreniami zvyšuje mieru dôvery, jasnosti a rešpektu v komunikácii. Riaditelia škôl by mali pri interakcii so zamestnancami,

rodičmi aj žiakmi uprednostňovať proaktívne, vecné a overiteľné vyjadrenia, ktoré posilňujú ich autoritu bez potreby konfrontácie. Tabuľka 1 uvádza vybrané príklady nevhodných vyjadrení a ich odporúčané alternatívy.

Prehľad foriem komunikácie a ich vhodnosť v rôznych situáciách

Efektívna komunikácia patrí medzi základné zručnosti školského manažéra. Každá forma komunikácie má svoje špecifiká a jej účinnosť závisí od konkrétneho kontextu, cieľa i typu adresáta. Správne zvolený komunikačný kanál môže výrazne ovplyvniť kvalitu výmeny informácií, úroveň porozumenia aj atmosféru v tíme.

Tabuľka 2 *Formy verbálnej komunikácie: výhody a nevýhody*

Forma komunikácie		Klady	Zápory
Písomná	správy, inštrukcie, obežníky, letáky, články	možná neskoršia analýza textu, uchovanie	nie je možná rýchla reakcia
Ústna	diskusia, porada, pohovor, debata	možná rýchla reakcia, výmena názorov, spätná väzba	časová náročnosť, nezachytenie informácie
Vizuálna	tabuľky, gestá, videozáznamy, grafy	zjednodušenie si písaného alebo hovoreného textu	spracovanie pôvodného textu do záznamu
Elektronická	elektronické siete, faxy	komunikácia je v reálnom čase, možná archivácia	nutná technická vybavenosť, neschopnosť používania

Zdroj: Bělohlávek 2017, s. 236

Písomná komunikácia je vhodná vtedy, keď je potrebné uchovať informácie, zabezpečiť spätnú kontrolu alebo vytvoriť podklad pre ďalšiu analýzu. Jej nevýhodou môže byť oneskorenie reakcie a absencia osobného kontaktu.

Ústna komunikácia sa uplatňuje najmä pri riešení operatívnych záležitostí, kde je potrebná okamžitá spätná väzba. Hoci podporuje osobný kontakt a dôveru, chýba jej záznam a môže byť časovo náročná.

Vizuálna komunikácia, ako sú schémy, diagramy či grafy, zjednodušuje pochopenie zložitejších informácií a podporuje zapamätateľnosť. Vyžaduje však čas na prípravu a určitú úroveň vizuálnej gramotnosti.

Elektronická komunikácia (napr. e-maily, chaty, online porady) poskytuje vysokú mieru flexibility a umožňuje výmenu informácií v reálnom čase. Je však závislá od technického vybavenia a digitálnych kompetencií účastníkov.

Prehľad foriem komunikácie vrátane ich hlavných výhod a nevýhod je zhrnutý v tabuľke 2. Táto pomôcka uľahčí rozhodovanie o tom, ktorú formu zvoliť v konkrétnej situácii, aby bola komunikácia čo najefektívnejšia.

SMS a e-maily

SMS a e-maily predstavujú moderné a efektívne nástroje na rýchlu a operatívnu výmenu informácií, ktoré výrazne zjednodušujú a urýchľujú komunikáciu. Tieto prostriedky umožňujú priamu výmenu informácií, postojov a odkazov. Jazykový štýl SMS je striktne obmedzený počtom znakov, čo vedie k stručnosti a jednoduchosti vyjadrenia. V porovnaní s tradičnými listami alebo e-mailmi je komunikácia v SMS spravidla stručnejšia, využívajúca kratšie vety a vyhýbajúca sa zložitým súvetiam a zdĺhavým úvodom. Hlavným cieľom je vyjadriť sa priamo k podstate veci.

Tabuľka 3 *Prehľad skratiek používaných v SMS a e-mailovej komunikácii*

Skratka	Anglicky	Slovensky	
AKA	Also Known As	Taktiež známy ako	
ASAP	As Soon As Possible	Hneď ako to bude možné	
B4	Before	Pred	
BFN	Bye For Now	Zatiaľ ahoj	
FYI	For Your Information	Pre tvoju informáciu	
TNX	Thanks	Ďakujem	
SEC	Just a Second	Moment	
TVM	Thanks Very Much	Ďakujem veľmi pekne	
BTW	By The Way	Mimochodom	
SU2	See You Too	Tiež zdravím	
TIA	Thanks In Advance	Vopred ďakujem	
IMO	In My Opinion	Podľa môjho názoru	

Zdroj: vlastné spracovanie

V praxi sú v SMS správach (aj v e-mailoch) bežne používané medzinárodné skratky – uvedené v tabuľke 3. Okrem toho SMS umožňujú vyjadrovať emócie prostredníctvom emotikonov, ktoré sa stali bežným prvkom digitálnej komunikácie, pričom prvý emotikon, smajlík, bol odoslaný 19. septembra 1982 o 11:44 hod. Scottom Elliotom Fahlmanom.

Používanie týchto skratiek a emotikonov je však vhodné zvážiť v kontexte komunikácie s priateľmi alebo blízkymi osobami a nie je vždy vhodné v profesionálnej alebo formálnej komunikácii. Forma podpisu v SMS závisí od adresáta; môže ísť o jediné písmeno, krstné meno, alebo celé meno, ak nie je istota, či nás adresát má v kontaktoch.

E-mail, podobne ako SMS, umožňuje rýchlu a stručnú formuláciu správ, avšak ich štruktúra si vyžaduje dodržanie základných pravidiel slušnosti a formality. E-mailová komunikácia by mala byť vždy zdvorilá a formálna, pričom jej štruktúra by mala byť podobná klasickému listu. E-mail by mal obsahovať úvodné oslovenie, predmet správy, členenie textu do odstavcov, záverečné rozlúčenie a podpis. Súčasťou podpisu by mala byť aj vizitka s kontaktmi, ako je telefónne číslo, adresa a ďalšie identifikačné údaje. Pre profesionálnu komunikáciu je veľmi dôležitá aj grafická podoba e-mailu, ktorá môže vypovedať o odosielateľovi alebo firemnej kultúre. E-maily od jednej firmy by mali byť jednotné, čo sa týka fontu, veľkosti písma, farby a šablóny. Rovnako by mali byť formulované aj vizitky pripojené pod podpisom. Pri hromadnom posielaní e-mailov je potrebné dbať na anonymizáciu adresátov, aby sa predišlo nepríjemnostiam, ak niektorý z príjemcov nechce, aby jeho e-mailová adresa bola viditeľná pre ostatných.

E-mail má jednu významnú nevýhodu, a to nevratnosť správy po jej odoslaní. Preto je nevyhnutné pred odoslaním e-mailu venovať pozornosť dôkladnej kontrole textu, aby sme sa uistili, že správa neobsahuje preklepy, pravopisné chyby a je upravená v súlade s očakávaniami. Dôslednosť pri písaní správy naznačuje rešpekt voči adresátovi, zatiaľ čo nedbalosť môže signalizovať nezáujem alebo nedostatočnú pozornosť.

Elektronické formy komunikácie na jednej strane uľahčujú a urýchľujú komunikáciu, na druhej strane však môžu znižovať úroveň dôstojnosti a zdvorilosti, ktoré boli charakteristické pre tradičné listy. Preto je nevyhnutné citlivo rozhodovať o vhodnosti použitia SMS a e-mailov, najmä v kontexte vážnych a formálnych udalostí, kde je potrebné zachovať určitý stupeň formálnosti a úcty.

V prípadoch, ktoré si vyžadujú prejav vážnosti, rešpektu a ocenenia, ako sú životné jubileá, ocenenia za dlhoročnú spoluprácu, gratulácie k významným úspechom alebo pozvánky na významné udalosti, je vhodné voliť tradičné formy komunikácie, ako je písomná korešpondencia.

Hlavnými vlastnosťami elektronickej komunikácie sú jej stručnosť, rýchlosť a otvorenosť, avšak aj tieto prostriedky prinášajú problémy so spisovným jazykom, čo si vyžaduje dôslednú pozornosť k pravopisu. „Netiketa“ alebo etiketa na internete umožňuje písať e-maily bez rozlišovacích znamienok, používať rôzne skratky, symboly (ako spomínané emotikony) a ďalšie neformálne prvky, ktoré by sa v klasickom liste považovali za neprijateľné. Tento prístup sa stáva normálnym, avšak ani tento štýl, ktorý nás zvädza k väčšej neformálnosti a bezprostrednosti, by sme nemali zneužívať.

Zlozvyk „dobrydeňovania“, teda písania e-mailov bez oslovenia adresáta, sa považuje za nevhodný a môže pôsobiť neprofesionálne, najmä ak je správa určená niekomu, s kým nemáme osobný vzťah. Tento neformálny štýl sa môže považovať za prevzatý z krajín s menej formálnou e-mailovou etikou („Hello my friend“), čo môže mať vplyv na dôveryhodnosť správy. podľa Holmerovej (2014) to niekomu možno pripadá konzervatívne, okrajové a nepodstatné a v súčasnosti „trendy“ sa v e-maily neoslovovať, ale podľa nej je oslovenie v ľudskom kontakte dôležité a slúži k jeho nadviazaniu a to v rozličných životných situáciách. Zásady elektronickej komunikácie vo formálnom styku v podstate kopírujú zásady osobnej komunikácie. Pri e-mailovej komunikácii si nepodávame ruky, ale oslovujeme sa. Oslovenie v e-mailoch je dôležité, pretože slúži ako nástroj na nadviazanie kontaktu a vyjadrenie úcty. V obchodnej alebo profesionálnej korešpondencii by malo byť vždy prítomné a malo by byť primerané kontextu. Prvé oslovenie býva spravidla veľmi oficiálne, ako napríklad „*Vážená pani / Vážený pán*“, „*Vážená pani kolegyňa / Vážený pán kolega*“, „*Vážená pani magisterka / doktorka/ docentka/ profesorka*“, „*Vážený pán magister/ doktor/ docent/ profesor*“, alebo v anglicky hovoriacich krajinách „*Dear Madam / Dear Sir*“, prípadne „*Dear Dr. Kováčová*“ alebo „*Dear Professor Smith*“. Oslovenie, ktoré je vhodné pri prvom kontakte, môže byť neskôr flexibilnejšie, ak si adresát zvolí formu, ktorú preferuje. V anglicky hovoriacich krajinách je zvykom, že adresát v odpovedi uvedie, ako si

praje byť ďalej oslovovaný: napr.: „*Best regards Liz*“ a následne je už oslovenie: „*Dear Liz*“.

Pri efektívnej on-line komunikácii je potrebné dodržiavať niekoľko základných zásad (Šenková 2018):

1. **Prečítanie e-mailu pred odoslaním:** Pred odoslaním e-mailu je nevyhnutné si správu prečítať a dôkladne zvážiť, či je potrebné využiť funkciu „odpovedaj všetkým“, alebo postačí odpovedať iba pôvodnému odosielateľovi.
2. **Správne vyplnenie rubriky „predmet“:** Je dôležité správne vyplniť rubriku „predmet“, aby e-mail jasne vyjadroval svoju tému a adresát hneď vedel, o čom správa je.
3. **Používanie pracovného e-mailu:** Pri pracovných záležitostiach je vhodné používať pracovný e-mail, aby sa predišlo zmätkom a nejasnostiam v komunikácii.
4. **Zadanie e-mailovej adresy na záver:** E-mailovú adresu je vhodné zadať až na konci, aby sa predišlo odoslaniu nedokončeného e-mailu.
5. **Výber fontov a štýlu písania v biznis korešpondencii:** Pri biznis komunikácii je dôležité vybrať vhodné fonty, veľkosti a farby písma. Odporúča sa používať fonty ako Helvetica, Arial alebo Times New Roman, s veľkosťou písma 10-12 a čiernou farbou.
6. **Zásada dôvernosti:** E-maily sa ľahko preposielajú, preto je dôležité písať správy s vedomím, že môžu byť zdieľané s ďalšími osobami. Nikdy nepíšte nič, čo by ste nechceli, aby sa dostalo k širšiemu okruhu ľudí.
7. **Zásada KISS (Keep It Short and Simple):** Píšte správy stručne, jednoducho a výstižne. Táto zásada pomáha udržať komunikáciu efektívnu a bez zbytočného zdržovania.
8. **Podpisovanie správ:** Vždy sa podpíšte menom a priezviskom, aby bola komunikácia osobná a profesionálna.
9. **Vyhnutie sa nadmernému používaniu výkričníkov:** Výkričníky môžu pôsobiť agresívne, preto je lepšie ich používanie obmedziť na minimum.
10. **Opatrnosť s humorom:** Pri písaní e-mailov je potrebné byť opatrný s použitím humoru, pretože sa v písomnej forme môže veľmi ľahko stratiť a viesť k nedorozumeniam.
11. **Nastavenie automatickej odpovede pri neprítomnosti:** Pri neprítomnosti v práci je vhodné nastaviť automatickú odpoveď,

ktorá informuje adresátov o našej neprítomnosti a poskytuje im informácie o tom, kedy budeme schopní odpovedať.

Klasické listy – obchodná korešpondencia

Klasická úradná korešpondencia, konkrétne úradný list, je štruktúrovaný podľa jasne stanovených pravidiel, ktoré zaručujú formálnosť a zrozumiteľnosť komunikácie. Na vrchu listu je umiestnená adresa odosielateľa alebo hlavička, pod ktorou nasleduje adresa adresáta. Vpravo je miesto pre dátum a pod ním môže byť číslo jednania, ktoré slúži na evidenciu dokumentu. Jedným z kľúčových prvkov úradného listu je oslovenie, ktoré v prípade korešpondencie s inštitúciami býva formálne a znie: "Vážení" alebo "Vážení kolegovia". Ak je list adresovaný konkrétnemu predstaviteľovi inštitúcie, s ktorým si píšeme v osobnejšom štýle, napríklad pri gratulácii, kombinujeme obe formy oslovenia, napríklad: „Vážení pán riaditeľ, milý Peter“. Oslovenie sa oddeľuje čiarkou a pokračuje malým písmenom (Špaček 2021).

Je dôležité, aby sa v úradných listoch nepoužívali výkričníky, ktoré sú vyhradené pre beletriu alebo osobnú korešpondenciu, nakoľko výkričník vyjadruje emócie, čo nie je vhodné v oficiálnych dokumentoch.

Text úradného listu je členený do odsekov, pričom každý odsek sa zameriava na jednu tému a odseky sa oddeľujú voľným riadkom. Na záver listu je uvedené meno a priezvisko odosielateľa, pričom nad nimi sa nachádza jeho vlastnoručný podpis. Všetky úradné listy musia spĺňať požiadavky na zdvorilosť a zrozumiteľnosť, aby bola komunikácia efektívna a profesionálna.

Formálne náležitosti obchodnej korešpondencie sú regulované normou STN 01 6910 – Pravidlá písania a úpravy písomností, ktorá je záväzná pre akúkoľvek obchodnú korešpondenciu a zabezpečuje dodržiavanie správneho formátu a štruktúry listu.

Verbálna komunikácia tvorí základný pilier efektívneho vedenia a medziľudských vzťahov v školskom prostredí. V tejto podkapitole sme sa zamerali na jej význam, základné formy a praktické aspekty, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou každodenného riadenia. V ďalších kapitolách sa budeme verbálnej komunikácii venovať podrobnejšie – predstavíme konkrétne techniky, zdôrazníme jej význam v rôznych manažérskych situáciách a ukážeme si, ako ju možno cielene využívať na zvyšovanie efektivity a kultúry komunikácie v škole.

1.1.2 Neverbálna komunikácia

„Človek môže prestať hovoriť, nemôže však prestať komunikovať neverbálne, vždy musí niečo povedať: „Buď dobre alebo zle. Nemôže nepovedať nič.“

Goffmann

Neverbálna komunikácia, často označovaná ako „reč tela“, predstavuje vývojovo staršiu formu dorozumievania než komunikácia slovná – a to na úrovni jednotlivca aj ľudstva ako celku. Výrazným príkladom je prirodzený neverbálny kontakt medzi matkou a novorodencom. Aj niekoľkodňové dieťa, ktoré ešte neovláda reč, dokáže prostredníctvom pohybov, zvukov či výrazov tváre vyjadriť svoje potreby. Matka, vedená inštinktnými a citlivosťou, ich dokáže správne interpretovať bez použitia jediného slova – napríklad ho hojdá, hladká, pritíska či bozkáva. Tento jemný neverbálny súlad je ukážkou komunikačného porozumenia na hlboko ľudskej úrovni.

Odborné pozorovania ukazujú, že osoby trpiace depresiou používajú minimum gestikulácie, čo výrazne ovplyvňuje ich neverbálny prejav. Gestami totiž často „podmaľovávame“ či podčiarkujeme svoje slová, niekedy dokonca pravdivejšie, než by to dokázal hovorený jazyk.

Neverbálna komunikácia sa vo väčšine prípadov odohráva na nevedomej úrovni – človek si väčšinu svojich signálov neuvedomuje, no zároveň ich neustále vysiela aj prijíma. Napríklad pri nadväzovaní kontaktu sa bez uvedomenia otáčame hornou časťou tela smerom k druhej osobe, čím dávame najavo záujem o interakciu. Zároveň aj druhá strana podvedome zachytáva naše signály. Držanie tela je silným neverbálnym indikátorom. Vzpriamený postoj alebo chôdza signalizujú sebadôveru, pokojný očný kontakt zasa vzbudzuje dôveru. Ako uvádza Naumann (2002, s. 23): „Dve osoby, ktoré sa dostanú do vzájomného kontaktu a zažijú určitý stupeň súladu, majú tendenciu spontánne synchronizovať svoje držanie tela a pohyby. Prispôsobujú si svoje telesné pozície. Imitovanie prebieha na nevedomej úrovni.“

Tieto poznatky sú mimoriadne dôležité aj v manažérskej praxi. Riaditeľ školy by mal rozumieť neverbálnym signálom, ktoré vysiela aj prijíma, a vedome pracovať so svojím postojom, pohľadom a rečou tela. Neverbálne prejavy totiž výrazne ovplyvňujú atmosféru stretnutí, budovanie dôvery a úspešnosť vedenia tímu.

Pri posudzovaní neverbálnej komunikácie iných osôb môžeme hovoriť o spoľahlivosti našich záverov iba vtedy, ak sú minimálne tri neverbálne signály vo vzájomnom súlade. Iba tak možno predpokladať, že interpretácia správania je relevantná a opiera sa o konzistentné prejavy.

Neverbálna komunikácia zahŕňa všetky formy vyjadrenia, ktorých základom nie je slovo – teda gestá, mimiku, postoj tela, pohyby, očný kontakt, proxemiku či tón hlasu. Petříková a Štěpánek (podľa Černý 2013) identifikujú osem hlavných aspektov neverbálnej komunikácie, ktoré zohrávajú významnú úlohu pri formovaní medziľudských vzťahov aj v manažérskom prostredí:

1. Extralingvistické prvky oznamu – t. j. mimojazykové prvky verbálnej komunikácie
2. Mimika
3. Pohľady očí
4. Haptika
5. Gestika
6. Kinezika
7. Posturoológia
8. Proxemika

Významným kanálom neverbálnej komunikácie sú činy a správanie, ktoré si síce nie vždy vedome uvedomujeme, no napriek tomu vysielajú jasné komunikačné signály. Konanie druhej osoby – napríklad oneskorený príchod, vynechaný pozdrav, nesplnený sľub či porušenie dohody – môže byť dôležitou informáciou o tom, ako vníma náš vzťah, aký má postoj alebo akú dôležitosť nám prikladá. V mnohých prípadoch práve tieto činy vypovedajú viac než akékoľvek slová.

Mimoslovné (neverbálne) prejavy môžu mať naučený, vrodený alebo zmiešaný pôvod:

- Naučené signály sú tie, ktoré si osvojujeme v priebehu života – napríklad vztýčený palec ako znak súhlasu alebo vojenský pozdrav.
- Vrodené prejavy sú neúmyselné a spontánne – patria sem napríklad žmurkanie, odkašliavanie či mimovoľné tiky na tvári.
- Zmiešané signály predstavujú kombináciu vrodeného základu a kultúrneho vplyvu – medzi ne patrí smiech, plač, pokrčenie ramien či ďalšie výrazové prejavy, ktoré boli pôvodne prirodzené, no kultúrne normy upravili ich formu, intenzitu a vhodné situácie na ich použitie.

Neverbálne prejavy plnia v sociálnej interakcii viacero funkcií. Ich spoločenské účely rozdeliť do štyroch hlavných skupín:

1. Doplnujúce (napomáhajúce) reč – sprevádzajú hovorené slovo a zvyšujú jeho výraznosť (napr. gestikulácia pri vysvetľovaní).
2. Nahrádzajúce reč – v určitých situáciách úplne nahradia slovné vyjadrenie (napr. prikývnutie namiesto „áno“).
3. Vyjadrujúce postoje – odhaľujú vzťah k druhým osobám alebo k obsahu komunikácie (napr. vyhýbanie sa očnému kontaktu).
4. Vyjadrujúce emócie – signalizujú vnútorné prežívanie (napr. úsmev, hnev, nervozita)

Je dobré vedieť, ktoré oblasti sa podieľajú na verbálnej informácii (napr. proxemika, mimika), pretože potom vieme, čo oznamovať pri druhých a čo registrovať a prípadne korigovať u seba.

PARALINGVISTIKA – komunikácia mimoslovnými zložkami hlasového prejavu

Paralingvistika je disciplína, ktorá sa zaoberá súborom zvukových javov v rámci reči, ktoré nie sú nevyhnutnou súčasťou fonologických protikladov v jazyku, ale sú povinné a obvyklé pre konkrétnu reč. Podľa Paleka (podľa Černý 2013) ide o prvky, ktoré ovplyvňujú spôsob, akým je komunikácia prijímaná a interpretovaná, ako napríklad tón hlasu, tempo, intonácia a ďalšie zvukové signály.

Jednou z najvýznamnejších foriem neverbálnej komunikácie, ktorá je využívaná v priebehu rozhovorov a diskusií, je **metakomunikácia**. Ide o neverbálne komunikačné znaky, ktoré sa týkajú spôsobu, akým ľudia niečo hovoria. Tieto znaky môžu zahŕňať rôzne dimenzie, ktoré obohacujú reč, ako je napríklad tón hlasu, pomlčky, a zvuky ako „hm“. Takto sa komunikačné posolstvo obohacuje o ďalší význam, ktorý je kľúčový pre správne pochopenie.

Podľa Davitza je tón hlasu jedným z najefektívnejších spôsobov, ako odhaliť emócie, ako napríklad strach a hnev. V jeho experimentoch sa ukázalo, že schopnosť rozpoznať emócie na základe hlasového prejavu sa pohybovala od 20 % do 50 % presnosti, pričom láska a smútok, ako aj pýcha a uspokojenie, sa častokrát zamieňali (podľa Černý 2013).

Dobrý rečník vie, že úspešnosť jeho prejavu nezávisí len na obsahu, ale aj na spôsoboch, akými je jeho reč prezentovaná. Kvalitní rečníci dokážu meniť hlasitosť, tempo a výšku prejavu v závislosti na aktuálnych potrebách publika. Týmto spôsobom udržiavajú pozornosť poslucháčov

a vyhýbajú sa neverbálnym prejavom, ktoré by mohli odvádzať pozornosť od samotného obsahu.



*Zaujímavým príkladom využitia paralingvistických zložiek je prípad z obdobia, keď Richard Nixon vykonával prezidentský úrad v Spojených štátoch. Novinári si všimli, že jeho tlačový hovorca Robert J. McCloskey používa 3 rôzne spôsoby k povedaniu vety: „Ja by som o tom nerád špekuloval.“ Pokiaľ ju vyslovil **bezpríznačne**, myslel tým, že si prezidentov úrad nie je istý v danej záležitosti. Keď zdôraznil „**ja**“ znamenalo to, že ja by som nešpekuloval, ale vy môžete, pretože táto špekulácia môže byť pravdivá. A v prípade, že zdôraznil slovo „**špekuloval**“, znamenalo to, že ten názor je pravdepodobne zlý. Tento príklad ukazuje, ako sa paralingvistické prvky môžu výrazne líšiť a meniť význam vyjadrovania.*

PROXEMIKA (priestorové umiestnenie, tzv. sympatická vzdialenosť) sa zaoberá štúdiom umiestnenia účastníkov komunikácie v priestore, ako aj ich orientáciou v ňom. Proxemická komunikácia sa realizuje najmä opticky, ale informácia o vzdialenosti môže byť prenášaná aj prostredníctvom sluchu, čuchu, dotyku alebo signálov vyplývajúcich z pohybov vlastného svalstva. Edward Hall rozlíšil štyri základné dištančné pásma (obrázok 4):

1. **Intímna vzdialenosť** (od priameho kontaktu do 45 cm) – Tento priestor je typický pre veľmi blízke interakcie, ako napríklad objímanie matky a dieťaťa alebo držanie rúk manželmi. V tomto pásme je fyzický kontakt ľahko prístupný a komunikáciu ovplyvňujú aj čuchové a termálne signály.
2. **Neformálna osobná vzdialenosť** (45 – 120 cm) – Hornú hranicu tejto vzdialenosti tvorí limit pre sledovanie mimiky partnera a veľkosti jeho zreníc.
3. **Sociálna poradná vzdialenosť** (120 – 360 cm) – Tento rozsah je bežný pri formálnych alebo skupinových interakciách.
4. **Verejná vzdialenosť** (od 360 cm a viac) – V tomto pásme sa pohybujeme na hranici zrozumiteľnosti verbálnych a neverbálnych signálov, ktorá je závislá od vizuálnych a akustických podmienok prostredia.



Obrázok 4 Vzdialenosti v medziľudskej komunikácii

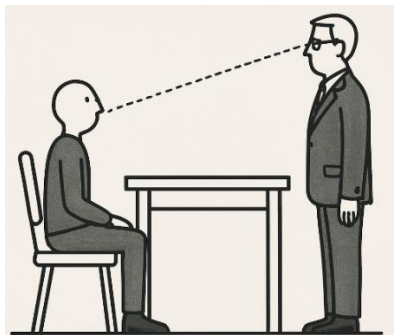
Zdroj: vlastné spracovanie

Vzdialenosť medzi osobami môže byť ovplyvnená rôznymi faktormi, ako sú pohlavné rozdiely, osobnostné vlastnosti, etické a kultúrne aspekty. Keďže komunikácia je dynamický proces, tieto vzdialenosti sa počas interakcie môžu meniť. Ako príklad možno uviesť správanie učiteľa na prednáške, kde môže dôjsť k presunu z verejnej sféry do sociálnej, ak učiteľ opustí katedru a prejde medzi lavicami, alebo naopak, návratom na katedru sa znovu ocitne v pásme verejnej vzdialenosti.

Každý človek má svoj osobný priestor, ktorého narušenie môže vyvolať pocity neistoty, napätia alebo dokonca agresie. Tento fenomén je známy aj ako „pustiť si niekoho k telu“. Výborným príkladom potreby osobného priestoru je situácia v hromadnej doprave, kde sa najprv zaplnia jednotlivé sedadlá na dvojseďákoch, a až potom si ďalší cestujúci prisadajú. Podobne aj v prednáškovej sále si ľudia najskôr zvyčajne vyberajú každé druhé sedadlo. Pri jazde výťahom s cudzími osobami sa ľudia snažia zachovať ilúziu osobného priestoru, často odvrátením pohľadu alebo „pozorovaním nekonečna“. Bezprostrednú fyzickú blízkosť ochotne zdieľame najmä s rodinnými príslušníkmi a dôvernými priateľmi. Tento priestor sme schopní tolerovať aj v kontexte lekárskeho vyšetrenia. Narušenie osobnej zóny je pre osoby s úzkostnými alebo uzavretými osobnostnými charakteristikami, ako aj pre tých, ktorí trpia bolesťami, značne ťažké.

Pre zachovanie komfortnej a rešpektujúcej komunikácie je dôležité udržiavať vzdialenosť približne 1 meter od partnera počas rozhovoru. Vytvorenie fyzickej bariéry, ako je stôl alebo pult, môže tiež prispieť k pohodliu počas komunikácie. Ak dôjde k nezhode medzi jednotlivcami v otázke osobného priestoru, môže vzniknúť jav nazývaný **proxemický tanec**, ktorý predstavuje vyjednávanie o vzájomnej vzdialenosti, kde sa jeden z partnerov pokúša priblížiť alebo vzdialiť v závislosti od citlivosti a taktovania druhej osoby. Tento proces sa obvykle vyvíja v podobe kompromisu, kedy sa dosiahne poloha, ktorá nie je pre žiadneho z účastníkov príliš dotieravá.

Orientácia komunikujúcich osôb tiež signalizuje povahu ich vzťahu – kooperatívny alebo kompetitívny. V kooperatívnom vzťahu si väčšina ľudí sadne bok po boku, v kompetitívnom oproti sebe a v bezprívlastkovej komunikácii si vyberajú miesto v približne 90-stupňovom uhle cez roh stola.



Obrázok 5 Vertikálna proxemika
Zdroj: vlastné spracovanie

Tretím aspektom priestorového správania je **vertikálny rozmer** (obrázok 5), ktorý môže ovplyvniť komunikáciu sedením alebo státím, nosením topánok na opätkoch, využívaním terénnych nerovností alebo rôznymi variantami držania tela. Podobne ako na stupňoch víťazov, kde najvyššie stojí držiteľ zlatej medaily, aj v komunikácii býva najistejší ten, kto je vertikálne vyššie. Zvýšenie výšky, z ktorej sa hovorí, napríklad v prednáškovej sále, poskytuje hovoriacemu väčší pokoj, čo sa ešte zvýrazní, ak je rečník oddelený od ostatných ľudí, napríklad stolom. Taktiež sa ukázalo, že vertikálny rozdiel medzi osobami môže ovplyvniť ich správanie. Napríklad, ak matka alebo lekár zníži svoju výšku na úroveň dieťaťa, upokojí ho to, pretože sa vyrovná rozdiel medzi úrovňami

očí komunikujúcich. Rovnaká horizontálna úroveň očí má pozitívny vplyv na komunikáciu, kde sa nevyvoláva pocit nadradenosti alebo podradenosti. Tento fenomén je zdôraznený aj v jazykových frazeologizmoch, ako je „hľadiť na niekoho zhora“.

POSTUROLÓGIA – komunikácia prostredníctvom postojov a držania tela

Telesná poloha osoby poskytuje dôležité informácie o jej aktuálnom fyzickom stave, ale aj o predchádzajúcich a budúcich momentoch interakcie. Tieto postoje sú v mnohých prípadoch charakterizované určitým stupňom časovej stálosti a môžu naznačovať emocionálne či fyziologické reakcie, buď priame alebo symbolické. Základné telesné polohy zahŕňajú státie, sedenie, kľáčanie a ležanie, pričom každá z týchto polôh môže byť kombinovaná s rôznymi konfiguráciami rúk, nôh a trupu, ktoré môžu byť kultúrne podmienené. Držanie tela predstavuje významný prostriedok vyjadrovania interpersonálnych postojov a je často spojené s aktuálnym emocionálnym stavom osoby.

Fyzická poloha človeka je dynamická a môže sa líšiť v závislosti od prítomnosti iných osôb. Napríklad, keď sme sami, naše telesné držanie je odlišné od toho, ako keď sme v prítomnosti iných, obzvlášť cudzích osôb. Držanie tela môže odrážať nielen vnútorný stav človeka, ale aj vzťah v rámci konkrétnej sociálnej interakcie. Rôzne postavy, ako napríklad výrazy agresivity či zlepšovanie atmosféry v skupine, sa môžu prejavovať práve v telesných postojoch účastníkov interakcie.

Pri osobnom stretnutí sa účastníci môžu nachádzať v **kongruentných** alebo **nekongruentných** postojoch. Kongruencia polôh a postojov naznačuje zhodu názorov, zatiaľ čo nekongruentné pozície môžu signalizovať nesúhlas. Křivohlavý (1995) opisuje modelovú situáciu vznikajúceho komunikačného konfliktu v skupine. Ide o prípad, keď medzi dvomi účastníkmi komunikácie vznikne zásadný názorový rozpor – napríklad osoba A tvrdí, že určitý jav je „čierny“, zatiaľ čo osoba B zastáva presvedčenie, že ide o „biely“ jav. Títo dvaja účastníci zároveň svojim postojom neverbálne vyjadrujú odhodlanie obhájiť svoj názor (napr. osoba A si dá ruky vbok, osoba B má ruky založené na hrudi). Ostatní členovia skupiny do diskusie priamo nezasahujú, no ich neverbálne prejavy – hoci menej výrazné – môžu naznačovať, s ktorou stranou sa viac stotožňujú. Tento jav je významný pri riadení kolektívu,

pretože ukazuje, ako aj nepriama komunikácia a postojová reaktivita ovplyvňujú dynamiku tímu.

Telesné polohy, ako je schúlený postoj (s ramenami zvesenými dopredu a okrúhlym chrbtom), môžu signalizovať uzavretosť a nedostatok energie, čo môže mať za následok ignorovanie osoby zo strany okolia. Ak stojíte takto v obchode pri pulte, nevníma vás dostatočne ani predavačka. Nerobí to schválne, skrátka vás neregistruje. Naopak, vzpriamený postoj s otvoreným hrudníkom a uvoľnenými ramenami naznačuje prítomnosť sily a sebadôvery, čo vedie k pozitívnym interakciám s ostatnými. Tento postoj vyjadruje nielen fyzickú silu, ale aj otvorenosť a dôveru. Naopak, ak je telo ochabnuté a vy sa ho za každú cenu snažíte vzpriamiť, vytvárate napätie, ktoré sa prejaví kŕčovitým držaním – vystrčením hlavy dopredu či zväčšeným záklonom, stiahnutými kútikmi úst, napätím v tvári, mračením a pod. Človeku v takomto postoji sa druhí inštinktívne vyhýbajú, alebo sa tiež postaví do útočnej pozície. Podobný postoj má aj útočiace zviera pripravené k skoku. Ak sa dokážete vo vzpriamení uvoľniť, hlavne otvoriť hrudník a spustiť ramená do šírky, dochádza k vyladeniu, ktoré sa prejaví nielen uvoľnením v ramenách a šiji, ale aj v tvári a celkovom výraze tela. Sila, ktorú z takéhoto tela druhí vnímajú, nie je agresívna ale príjemná. Takíto ľudia sú vyhladávaní.



TIP: Vyvážený a správny postoj môže pozitívne ovplyvniť naše interakcie a zlepšiť vnímanie našej osoby ostatnými. K tomu môže pomôcť cvičenie správneho držania tela, ktoré zahŕňa nasledujúce kroky:

- 1. Postavte sa vzpriamene, uvoľnite ramená a nechajte paže prirodzene visieť.*
- 2. Uvoľnite svaly a vyhnite sa stuhnutej pozícii, ktorá by mohla pripomínať vojenský postoj.*
- 3. Sťahujte lopatky a narovnajzte chrbticu, čím vtiahnete aj brucho.*
- 4. Napnite lopatky a spevnite brucho, ako keby ste očakávali úder, čím ochránite svoju chrbticu.*
- 5. Držte ramená v správnom uhle, bez prehnaného nakláňania alebo stiahnutia.*
- 6. Rozširte hrudník jemným povytiahnutím a predstavte si, že ste ako bábka s vodiacími šnúrkami, ktoré vás ťahajú nahor. Držte hlavu v tejto pozícii, vyhýbajte sa jej nakloneniu dozadu, čo by mohlo spôsobiť napätie v krčných svaloch.*

Týmto spôsobom posilníte svoje držanie tela a zároveň zlepšíte svoj celkový dojem v komunikácii.

KINEZIKA

Kinezika je disciplína, ktorá sa zaoberá pohybmi ľudského tela. Autorom tejto teórie je R. Birdwhistell, ktorý vyvinul systematické rozlišovanie medzi rôznymi pohybovými jednotkami. Na začiatku je to kinetika, ktorá sa zaoberá najmenšími pohybovými jednotkami, tzv. **kinami**. Následne tieto kiná tvoria komplexnejšie celky, ako sú **kinémy**, **kinemorfy** a nakoniec **kinermorfické konštrukcie** predstavujúce zložité kombinácie týchto pohybových jednotiek. Chôdza je každodenný, prirodzený pohyb, ktorý však v rámci kineziky nadobúda komunikačný význam. Jej dynamika, tempo či spôsob prezrádajú mnoho o psychickom stave a emocionálnom rozpoložení človeka. V školskom prostredí je pozorovanie chôdze praktickým nástrojom pre včasné zachytenie problémov alebo napätí (tabuľka 4).

Tabuľka 4 *Typy chôdzi a ich význam*

Typ chôdze	Možný význam
Rýchla, energická chôdza	Odhodlanosť, sebadôvera, netrpelivosť
Pomalá, váhavá chôdza	Únava, neistota, smútok
Tichá, opatrná chôdza	Úzkosť, obranný postoj
Ťažká, dupavá chôdza	Frustrácia, napätie, dominancia
Pružná, vyrovnaná chôdza	Pozitívne nastavenie, rovnováha

Zdroj: vlastné spracovanie

Príklady z praxe:

- Rýchla a razantná chôdza žiaka po chodbe - môže signalizovať hnev, netrpelivosť. Odporúča sa pokojné oslovenie.
- Pomalé kráčanie do triedy - naznačuje obavy, stres alebo nepripravenosť. Vhodné je overiť príčinu.
- Chôdza so sklonenou hlavou - vyjadruje smútok, nízke sebavedomie. Odporúča sa empatický rozhovor.
- Hlasité kroky, žiadny očný kontakt - môže ísť o vzdor alebo túžbu po pozornosti. Vhodné je vytvoriť priestor na vyjadrenie.
- Energická chôdza učiteľa - pôsobí povzbudivo, vnímaná ako znak profesionality.

GESTIKA

Predstavuje štúdium gest, ktoré predstavujú viac či menej výrazné pohyby rôznych častí tela, najmä rúk, ale aj nôh či celého tela. Gestikulácia vykazuje špecifické rozdiely v rôznych kultúrach a etnických skupinách. Napríklad, Taliani sú známi výraznou a živou gestikuláciou, pričom počas komunikácie často šermujú rukami, aj keď počúvajú. Naopak, v anglicky hovoriacich krajinách je gestikulácia menej výrazná, obvykle sa pohybujú len prsty a zápästia. Pri štúdiu gestikulácie je preto dôležité zohľadniť etnické a kultúrne rozdiely, ktoré môžu ovplyvniť spôsob používania rúk pri komunikácii.

Mnoho ľudí sa domnieva, že skríženie rúk je pohodlné. Avšak každý pohyb je vnímaný ako pohodlný iba vtedy, ak je v súlade s aktuálnym psychickým stavom človeka. Ak človek zažíva odmietavý, nervózny alebo obranný postoj, môže sa cítiť pohodlne so založenými rukami. Je však dôležité nezabúdať, že neverbálna komunikácia zahŕňa nielen vysielajúcu, ale aj prijímajúcu stranu. Aj keď sa človek s prekříženými rukami môže cítiť pohodlne, výskumy ukazujú, že podobné gestá sú vo všeobecnosti vnímané negatívne a môžu pôsobiť uzavreto alebo vzdorovito. Skrížením rúk na hrudi vytvárame telesnú bariéru, ktorá signalizuje postoj obrany alebo uzavretosti. Takéto gesto je častým indikátorom, že osoba vníma nejakú hrozbu alebo nežiadúcu situáciu. Pevne založené ruky môžu byť prejavom nervozity, obranných reakcií alebo emocionálneho napätia, ktoré naznačuje pocit ohrozenia. Týmto spôsobom sa vytvára fyzická a emocionálna bariéra medzi osobou a jej okolím.

V reči bez slov sú dôležité predovšetkým:

- **Symboly** – napr. palec hore, palec dole, OK a pod.
- **Ilustrátory** – nahrádzajú alebo zosilňujú verbálne signály napr. naznačíme tvar alebo veľkosť predmetu, ukážeme daným smerom.
- **Regulátory** – usmerňujúce a riadiace signály, ktoré majú význam pre začatie alebo ukončenie komunikácie. Môžu monitorovať, kontrolovať, koordinovať alebo udržiavať reč druhého napr. prikývnutie, ktorým dávame najavo, aby rečník pokračoval vo svojej reči atď.
- **Adaptéry** – gestá, pohyby a činnosti, ktoré sú používané pre zvládnutie našich pocitov a k riadeniu našich reakcií. Bežne si ich nie sme vedomí (napr. poškrabanie, odhrnutie vlasov, úprava sukne, povoľovanie kravaty atď.). Môžu byť zamerané na vlastnú

osobu, na komunikujúceho partnera či na rôzne predmety. Sú dôležitým signálom vnútorného napätia a dobrý pozorovateľ môže tieto informácie efektívne využívať vo svoj prospech.



V USA bol vykonaný výskum, ktorý sa zamerlal na vplyv skrížených rúk na schopnosť vnímania a pozornosti počas prednášok. Výskum preukázal, že študenti, ktorí počas prednášok sedeli so skríženými rukami, dosiahli o 38 % horšie výsledky v teste, ktorý sa týkal prednášanej témy, v porovnaní so skupinou, ktorá mala ruky voľne položené. Zároveň mala táto skupina študentov kritickejší názor na samotnú prednášku aj na prednášajúceho. Výsledky naznačujú, že skrížené ruky môžu vyvolávať odmietavý postoj voči rečníkovi a vedú k zníženiu pozornosti. Na základe týchto zistení sa odporúča, aby školiace strediská mali stoličky s opierkami na ruky, ktoré by umožnili účastníkom sedieť s rukami v uvoľnenej a neprekríženej polohe.

MIMIKA – komunikácia prostredníctvom výrazu tváre

Tvár predstavuje mimoriadne bohatý kanál neverbálnej komunikácie a má významný komunikačný potenciál. Je primárnym prostriedkom vyjadrovania emocionálnych stavov, odráža interpersonálne postoje a poskytuje neverbálnu spätnú väzbu na vyjadrenia našich partnerov v interakcii. V rámci tejto komunikácie tvár nielenže vyjadruje naše aktuálne emocionálne stavy, ale aj ovplyvňuje spôsob, akým nás vnímajú ostatní.

Jednou z najdetailnejších štúdií, ktorá sa zaoberá rozpoznávaním emócií v ľudskej tvári, je výskum Osgooda. V sérii experimentov požiadal účastníkov, aby na základe fotografií rozlíšili 40 rôznych výrazov tváre. Porovnaním výsledkov sa ukázalo, že účastníci experimentu dokázali zreteľne identifikovať šesť základných emocionálnych výrazov. Tieto výrazy zahŕňajú šťastie, prekvapenie, strach, smútok, hnev a znechutenie.

Nasledujúce tabuľky (tabuľka 5 – 8) poskytujú systematický prehľad neverbálnych prejavov správania rozdelených podľa jednotlivých oblastí tváre – čelo, obočie, oči, ústa, líca a nos. Každý prejav je doplnený o jeho možný emocionálny význam alebo interpretáciu, čo umožňuje lepšie porozumieť signálom, ktoré ľudia vysielajú bez slov.

Tieto tabuľky môžu slúžiť ako praktická pomôcka pre riaditeľov škôl, učiteľov a školských psychológov pri vnímaní jemných signálov u žiakov, kolegov či rodičov. V kontexte školského prostredia je schopnosť čítať neverbálnu komunikáciu dôležitým nástrojom pre prevenciu nedorozumení, včasnú intervenciu a celkové budovanie dôvery v medziľudských vzťahoch.

Tabuľka 5 *Oblasť čela a líc*

Prejav správania	Možný význam/emócia
Napätie, zvrátenie čela	Stres, úzkosť, obavy (Zaujímavosť: deti už od 4. týždňa po narodení reagujú na zvrátené čelo ako na niečo zlé. Ľudia ošetrovaní botoxom – okolie nedokáže odčítať pocity)
Masírovanie čela, dlaň na čele	Uvoľnenie napätia alebo strachu
Tlačenie jazyka do líc	Tlačenie jazyka proti jednému z líc, pri ktorom jazyk v tejto polohe nejaký čas zostáva, slúži na úľavu od napätia. Najčastejšie sa s týmto správaním stretávame u osôb, ktoré zažívajú veľký stres, zatajujú informácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 6 *Oblasť pier*

Prejav správania	Možný význam/emócia
Olizovanie zubov	Úľava od stresu - nervozita, strach, môže byť aj prejav dehydratácie
Hryzenie si pier	Upokojujúci prostriedok - úzkosť, ovládanie sa, hnev
Stisnuté pery	Prežívanie nepríjemných situácií - znepokojenie, znepokojivé myšlienky
Vŕhovanie pier	Výrazná fyzická bolesť, znepokojenie - silná úzkosť, bolesť, emočný zmätok
Predstieraný úsmev	Skrývanie skutočných emócií (od úprimného úsmevu sa odlišuje zapájaním jednej strany tváre, príp. pery smerujú k ušiam nie očiam).

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 7 *Oblasť obočia*

Prejav správania	Možný význam/emócia
Zdvíhanie obočia (šťastie)	Pohyby popierajúce gravitáciu často signalizujú niečo pozitívne - Radosť, pozitívny signál.
Zdvíhanie obočia (napätie)	Neprijemné prekvapenie, šok, od vyššie spomenutého zdvíhania obočia sa odlišuje napätím vo svaloch ovládajúce obočie, pár sekúnd dlhší čas, keď je obočie zdvihnuté.
Zvraštenie/priblíženie obočia	Snaha pochopiť niečo, čo vníma osoba ako problém, alebo snaha pochopiť, čo im niekto vraví.
Zakrývanie obočia, očí	Negatívna informácia, neistota, nedôvera. S týmto správaním sa môžeme stretnúť i u ľudí, ktorí boli pristihnutí pri niečom zlom. Deti, ktoré sa narodili nevidiace, si takto tiež zakrývajú oči, ale pritom nevedia vysvetliť, prečo to robia. Je teda jasné, že toto správanie má prastaré evolučné korene.

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 8 *Oblasť nosa*

Prejav správania	Možný význam/emócia
Zakrytie nosa a úst oboma rukami	Šok, strach, úzkosť (napr. pri tragických udalostiach)
Ukazovák pri nose	Zamyslenie, znepokojenie, závisí od ďalších typov správania
Rozšírené nosové dierky	Nervozita, hnev, fyzické napätie. Rozčúleným ľuďom, ktorí majú pocit, že musia vstať alebo sa rozbehnúť, alebo tým, ktorí sú len kúsok od toho, aby sa zachovali hrubo alebo násilne, sa rozšíria nosové dierky, aby sa okysličili. V policajnom prostredí to môže signalizovať, že človek sa chystá rozbehnúť. V medziľudských vzťahoch ide o skvelý ukazovateľ toho, že daná osoba sa potrebuje upokojiť.

Rýchle nadýchnutie nosom	Neprijímaná informácia, klamstvo. Veľa ľudí sa pred tým, ako majú niekomu povedať niečo neprijemné, rýchlo nadýchne nosom a urobia to dostatočne nahlas, aby ich bolo počuť. Toto správanie je vidieť i u ľudí, ktorým bola položená obťažujúca otázka, a v niektorých prípadoch aj u ľudí, ktorí klamali, a to tesne pred tým, než sa tak stalo.
--------------------------	---

Zdroj: vlastné spracovanie



Ekman, ktorý na základe početných výskumov vyvinul metódu zameranú na analýzu tvárových výrazov, vytvoril systém FAST (Facial Affect Scoring System) zaznamenávajúci emočné prejavy po rozdelení tváre na tri časti: oblasť čela a obočia, oblasť očí a viečok, oblasť dolnej časti tváre, ktorá zahŕňa nos a ústa. Každá z týchto oblastí sa v rôznej miere podieľa na vyjadrovaní šiestich základných emócií a ich derivátov. Podľa Ekmana je možné šťastie s vysokou presnosťou (98 %) identifikovať na základe výrazu dolnej časti tváre, avšak iné oblasti tváre zohrávajú pri tejto identifikácii dôležitú úlohu. Napríklad zvýšenie presnosti rozpoznania šťastia možno dosiahnuť pozorovaním oblasti očí a viečok, kde sa najľahšie diagnostikuje smútok a strach (s presnosťou 67 %). oblasti čela a obočia je najlepšie zaznamenateľné prekvapenie (79 %). Ekman tiež uvádza, že rozčúlenie nie je obmedzené na jednu konkrétnu oblasť tváre, ale je rozdelené po celej tvári.

HAPTIKA – komunikácia dotykom

Termín haptika, zavedený lingvistikom Williamom Austinom do oblasti sociálnej psychológie, označuje taktilný kontakt, čiže dotyk. Psychológovia upozorňujú, že nedostatok dotykov a fyzickej náklonnosti v ranom detstve môže viesť k problémom v správaní detí v neskorších rokoch. Význam dotyku v komunikácii je preto neoceniteľný, avšak je dôležité nájsť rovnováhu – nešetriť s dotykmi, no zároveň sa ich nepreháňať. Kľúčovým faktorom je vnímanie a rešpektovanie potrieb partnera počas interakcie.

Rôzne štýly stisku ruky, ktoré sú využívané pri podaní ruky, výrazne ovplyvňujú predávaný signál. Výber konkrétneho typu závisí od dojmu, ktorý chcete zanechať. Existujú tri základné typy oznámení:

1. „Chcem vás ovládať.“
2. „Chcem spolupracovať ako rovný s rovným.“
3. „Som pripravený podriaďiť sa vám.“

Dominantný štýl: Ak chcete komunikovať túžbu prevziať vedenie, podajte ruku s dlaňou otočenou smerom nadol. Tento spôsob nie je nutné vykonávať presne vodorovne, dôležité je, aby bola ruka orientovaná smerom dolu v porovnaní s rukou druhého. Tento signál jasne vyjadruje vašu túžbu prevziať kontrolu v danej situácii.

Spojenecký štýl: Tento typ stisku ruky vyjadruje rovnosť medzi partnermi. Pokiaľ chcete ukázať, že si vážite rovnosť a partnerstvo, stisk by mal byť vykonaný s rovnakou intenzitou. Avšak mierne zvýšenie sily stisku môže naznačiť, že aj keď ide o rovnosť, máte v prípade konfliktu tendenciu presadiť svoj názor. Opačná reakcia zo strany partnera – zvýšenie alebo zníženie sily stisku – vám poskytne informácie o jeho pozícii. Keď druhá osoba reaguje zosilnením stisku, neočakávajte ľahké víťazstvo v boji o nadvládu. Keď však váš signál toleruje bez akýchkoľvek zmien vo svojom stisku, podriadi sa pravdepodobne vašim požiadavkám so sotva viac než len občasným protestom. Ak je reakciou odtiahnutie ruky, znamená to odpor proti vašim pokusom o dominanciu. Povšimnite si však, ako je to prevedené. Pokiaľ odtiahnutie ruky je energické a isté, môžete očakávať v prípade nezhody otvorený konflikt. Váhavý a prípadne neúčinný pokus o odtiahnutie ruky znamená, že druhá osoba sa s väčšou pravdepodobnosťou pokúsi o nepriamy a skrytý odpor.

Podriadený štýl: Ak máte v úmysle vyjadriť ochotu podriaďiť sa vóli druhého, podajte ruku dlaňou hore – akoby v zrkadlovom odraze dominantného štýlu. Tento štýl sa používa, keď komunikujete s osobou, ktorá má dominantné postavenie, a je vhodný na signalizovanie ochoty prijímať jej príkazy. Prepracovanejší spôsob vyjadrenia podriadenosti, ktorý vyjadruje skôr ústup z pozície sily než priznanie porážky z dôvodu slabosti je kombinácia podriadeného štýlu uchopenia ruky s miernym zvýšením sily stisku v prvom okamihu. Potom, keď druhý stláča vašu ruku, uvoľníte mierne vlastný stisk. Tento spôsob je obzvlášť účinný pri jednaní s dominantným nadriadeným, pretože sila obvykle rešpektuje silu a opovrhne slabosťou. Ak sa podriadíte okamžite, druhý nezíska dojem, že presadil svoju nadriadenú vôľu, a môže sa preto cítiť ukrivdený.

Pravdepodobne sa na vás bude pozerat' ako na niekoho bezvýznamného, s kým nie je potrebné rátať. Tým, že vyviniete najskôr odpor a potom ustúpите, vysielate v podvedomí signál sily svojho charakteru a svojej rozhodnosti. Druhý má potom väčší pocit úspechu a bude vás zrejme viac rešpektovať a venovať vám väčšiu pozornosť.

Existujú aj ďalšie modifikácie stisku ruky, ktoré môžu zosilniť signály srdečnosti, úprimnosti a ochoty nadviazať priateľský vzťah:

- **Rukavice:** Pri tomto stisku použijete obe ruky a zakryjete ruky druhého, čo je obľúbený spôsob u politikov na vytváranie pozitívneho dojmu. Tento typ stisku by sa mal používať až po nadviazaní skutočne vreľého vzťahu, nie pri prvom stretnutí.
- **Zdvojený dotyk:** Ak chcete ešte viac zosilniť signál srdečnosti a porozumenia, pridajte ľavú ruku na rameno partnera. Postupujte však opatrne: čím vyššie položíte ruku na rameno druhého, tým dôvernejším sa signál stáva, pretože začínate narušovať jeho osobný priestor.
- **Chytenie za zápästie:** Tento typ stisku by mal byť používaný výhradne s ľuďmi, s ktorými máte silný osobný vzťah, napríklad s rodinnými príslušníkmi alebo najlepšimi priateľmi. Inak môže pôsobiť obmedzujúcim a ohrozujúcim dojmom.
- **Uchopenie za rameno:** Tento stisk ruky, ktorý zahŕňa prechod ruky vyššie po ruke druhého, vyjadruje dôvernú a emocionálne spojenie, a mal by byť používaný len s osobami, s ktorými zdieľate silné emocionálne puto.

Dĺžka stisku ruky je tiež dôležitým komunikačným nástrojom. Kratší stisk ruky, než sa očakáva, vyjadruje nedostatok nadšenia, záujmu alebo sympatie. Naopak, predĺžený stisk ruky signalizuje priaznivé pocity a v závislosti od ostatných prvkov reči tela, ako je zrakový kontakt, úsmev alebo postoj tela, môže ešte viac zosilniť tento signál. Predĺžený stisk ruky sa často používa v kombinácii so štýlom chytenia ruky, nazývaním „rukavica“ alebo s niektorým spôsobom uchopenia inej časti tela. Najčastejšie používaný spôsob medzi mužmi je chytiť voľnou rukou lakeť, predlaktie alebo rameno druhého. Tak je možné vyjadriť veľké sympatie, ale tento spôsob treba používať so značnou opatrnosťou. Najspôhlivejšie ho môžeme použiť napríklad pre privítanie starého priateľa po jeho dlhšej neprítomnosti alebo ak zdravíme svojho kolegu pri nejakej zvláštnej príležitosti. Dĺžka zrakového kontaktu pri podaní ruky, výraz tváre a prípadne uskutočnenie alebo neuskutočnenie kontaktu

voľnej ruky s inými časťami tela druhého, to všetko pridáva alebo ubera na obsahu signálu daného stiskom ruky.

OČNÝ KONTAKT – komunikácia prostredníctvom pohľadu

Zrakový kontakt má veľký význam pri regulácii sociálnej interakcie medzi ľuďmi a sprevádza väčšinu verbálnej interpersonálnej komunikácie. Ľudia sa častejšie pozerajú na osoby, ktoré majú radi. Bolo vykonaných množstvo pokusov, ktoré preukázali, že pohľad je považovaný za signál náklonnosti. Častejšie sa pozeráme na človeka, ktorý nás nejakým spôsobom odmeňuje ako napríklad vytváraním súhlasných reakcií. A pretože súhlas sa častejšie vyjadruje tvárou, je veľmi rýchlo zistiteľné, či bol pohľad odmenený – oči uvideli či neuvideli ústretovú reakciu. Rôzna dĺžka trvania pohľadu môže poskytovať cenné informácie o vzťahu medzi osobami, ako aj o ich emocionálnych a sociálnych postojoch:

- **Dlhší pohľad na osobu, ktorú si vážime, alebo ktorú považujeme za autoritu:** Dlhší pohľad je často signálom úcty a uznania voči osobe, ktorú subjektívne považujeme za autoritu. Tento druh pohľadu naznačuje, že dotyčná osoba zaujíma v našich očiach významné postavenie, ktoré si zaslúži našu pozornosť a rešpekt.
- **Dlhší pohľad na osobu s vyššou služobnou pozíciou:** Podobne ako pri autoritách, aj osoby, ktoré sú služobne staršie alebo majú väčšie skúsenosti, priťahujú našu pozornosť prostredníctvom dlhších pohľadov. Výskumy analyzujúce interakcie v pracovných skupinách ukázali, že zamestnanci sa dívajú dlhšie nielen na svojich nadriadených, ale aj na tých kolegov, ktorí sa nachádzajú na vyšších pozíciách alebo majú skúsenosti, ktoré my ešte len získame.
- **Zameranie dlhého pohľadu na preferované osoby:** Dlhší pohľad je tiež spôsob, ako vyjadriť našu preferenciu voči určitým osobám, napríklad tým, s ktorými máme priateľský vzťah alebo s ktorými máme iné emocionálne väzby. Tento typ pohľadu je spôsobom neverbálnej komunikácie, ktorá ukazuje, že daná osoba má u nás zvláštnu hodnotu.
- **Dlhé pohľady na osoby, ktoré máme radi:** Tento typ pohľadu je najviac charakteristický v počiatočných fázach nadväzovania priateľstva, kedy je našim cieľom vyjadriť náklonnosť a získať kladný postoj od partnera. Ako však vzťah postupuje a prehĺbuje sa, pohľady sa stávajú menej intenzívnymi, pretože v týchto

chvíľach už máme istotu o vzájomnej náklonnosti a dôvere. V tomto období sa na najlepšieho priateľa pozeráme oveľa menej často, pretože už vieme, že náš vzťah je pevný, a skôr používame krátke pohľady na to, aby sme sa presvedčili o tom, že stále platí to, čo medzi nami existovalo.

Príjemné a nepríjemné pohľady:

- Nepríjemný je obvykle pohľad, ktorý trvá bez prestania dlhšiu dobu. Ľudovo sa v tejto súvislosti hovorí o „civení“ a „zazeraní“.
- Nie je príjemné, ani keď sa druhá osoba na mňa vôbec nepozrie. Ak sa môže na mňa pozrieť a predsa tak neurobí, potom je to považované za ignorovanie, opovrhovanie, apatiu (ľahostajnosť) a vnímané negatívne. Naopak príjemne pôsobí, keď sa napríklad neznámy človek na mňa pozrie len letmo „zaregistruje“, že existujem a ihneď oči odvráti. Ak ide o človeka, ktorého poznám, potom je mi príjemné, keď sa na mňa pozrie zhruba 50 % času, počas ktorého sme spolu v interakcii.

Intenzitu pohľadu ovplyvňujú napríklad rozdiely v dominancii alebo sociálnom statuse. Osoby, ktoré udržujú dlhšie pohľady, sú často považované za dominantnejšie. Dlhý pohľad môže byť použitý na ustanovenie dominantného postavenia, pričom po jeho získaní dominantná osoba obvykle zníži intenzitu svojho pohľadu.

Aj keď odev primárne slúži na ochranu svojho nositeľa, v mnohých kultúrach zohráva významnú úlohu v komunikácii osobnosti, sociálneho statusu a spoločenskej príslušnosti. Štýl obliekania odráža individuálne charakteristiky osoby, čo umožňuje rozpoznať odlišné skupiny, ako napríklad konzervatívnych jednotlivcov od tých, ktorí sa označujú za rebelov, a podobne. Prostredníctvom oblečenia je možné zakódovať určité aspekty osobnosti nositeľa. Oblečenie teda neslúži len v interakcii s inými ľuďmi, ale má aj význam pre samotného nositeľa. Rôzne experimenty preukázali, že nosenie uniformy môže viesť k deindividualizácii, čo znamená, že jedinec menej vníma seba ako jednotlivca a zároveň sa stáva menej sociálne zodpovedným (Černý 2013).



Z fyziologického hľadiska je priemer zreničky nepriamo úmerný intenzite svetla v prostredí, na ktoré sa pozeráme. Pri pohľade do svetla sa zreničky automaticky zúžia (tzv. pupilárny reflex), zatiaľ čo pri pohľade do tmy sa rozširujú. V polovici 20. storočia sa zistilo, že pri rovnakom osvetlení sa priemer zreničky mení v závislosti od emocionálneho stavu pozorovateľa. Ak nás niekto pozoruje so sympatiou, jeho zreničky sú širšie, zatiaľ čo pri pohľade zlostného človeka sú zreničky užšie. Tento proces je autonómny a nie je pod našou vôľou. Priemer zreničiek tak môže odrážať naše pocity a vzťah k osobám, ktoré sledujeme. Teóriu o vzťahu medzi emocionálnym stavom a veľkosťou zreničiek potvrdil Hess vo svojej sérii experimentov, kde ukazoval pokusným osobám fotografie väzňov, mŕtvych vojakov a obetí násilia. Zmeny v emocionálnych reakciách účastníkov testu korelovali so zmenami veľkosti zreničiek, čo dokázalo spojitosť medzi postojmi a zmenami v priemere zreníc.

1.1.3 Vzhľad, prvý dojem, NLP v profesionálnej komunikácii

Vlastnosti jednotlivca môžu byť tiež komunikované prostredníctvom vzhľadu. Rôzne osobnostné sklony a individuálne charakteristiky ovplyvňujú výber farieb oblečenia a doplnkov. Spoločenski a extrovertní jedinci často preferujú jasné, syté farby, zatiaľ čo introverti uprednostňujú tmavšie, menej výrazné odtiene. Tieto výbery vzhľadu sú často sprevádzané konkrétnymi predstavami o informáciách, ktoré týmto spôsobom chceme komunikovať.

Hlavným účelom manipulácie s vlastným vzhľadom je snaha sprostredkovať o sebe čo najpozitívnejšie informácie. Jedinci majú veľmi jasnú predstavu o sociálnom význame rôznych typov oblečenia a pri výbere odevu pripisujú konkrétnemu oblečeniu veľký význam. Týmto spôsobom chcú vyslať určité signály svojmu okoliu. Normy týkajúce sa vhodného oblečenia sú získavané už v procese socializácie, pričom jednotlivci sa učia, aké oblečenie je spoločensky prijateľné a čo daný typ odevu symbolizuje.

Vzťahy medzi ľuďmi sa začínajú formovať ešte pred samotným osobným kontaktom. Nie je nutné, aby sme sa s druhou osobou osobne stretli; postačuje, ak si vymeníme správy, telefonujeme si alebo si o sebe niečo

vieme, a už si vytvárame názor na daného človeka. Tento proces prebieha vedome i nevedome. Pri prvom osobnom stretnutí sa tento „prvý dojem“ vždy zhmotní. Profesor Smékal v súvislosti s touto problematikou používal známy výrok: „Nikdy neverte prvému dojmu, väčšinou je pravdivý.“ (Černý, 2013, 191-192).

Nie je potrebné zaťažovať sa akademickými diskusiami o tom, či vytvorenie prvého dojmu trvá 3 sekundy, 30 sekúnd, 3 minúty alebo dlhšie. Podstatné je uvedomiť si dobre známu skutočnosť: **prvý dojem vzniká veľmi rýchlo, no zmeniť ho je mimoriadne náročné**. Táto zásada platí nielen pre spôsob, akým nás vnímajú ostatní, ale aj pre naše vlastné hodnotenie ľudí, s ktorými prichádzame do kontaktu. Prvý dojem totiž výrazne ovplyvňuje nielen vzťahy, ale aj naše správanie a rozhodnutia.

Každá profesia má svoje špecifiká a vyžaduje od jednotlivca určité schopnosti a kvality. Je teda prirodzené predpokladať, že ak niekto tieto vlastnosti má, aplikuje ich aj na svoj vzťah. Napríklad účtovník by mal byť presný a detailný, rešpektovať zákony a pravidlá. Ak by bol jeho vzťah zanedbaný, zrejme by nám to nevyvolalo dôveru v jeho profesionálne kvality, rovnako ako veľmi kreatívny štýl obliekania. Na druhej strane, predstava o riaditeľovi banky evokuje osobu, ktorá je ambiciózna, rešpektuje pravidlá, je rozvážna a dokáže efektívne riadiť ľudí. Takýto líder by zrejme dbal na kvalitné a štandardné oblečenie. V prípade kreatívnych profesií by bol naopak podozrivý niekto, kto sa drží striktné formálnych štandardov. Skupiny s rovnakými profesionálnymi kvalitami alebo záujmami inklinujú preferovať podobný životný štýl a oblečenie, ale unifikácia je nepravdepodobná, pokiaľ sa nejedná o uniformované profesie.

V Európe je trend k menšej formálnosti v profesionálnom vzhlade, hoci experimenty s úplne neformálnym oblečením sa ukázali ako neúspešné. Na druhej strane, v regiónoch, kde neexistujú tradičné predstavy o profesionálnom vzhlade, ako v niektorých ázijských krajinách, je skôr tendencia k uniformite. V USA je situácia veľmi rôznorodá, kde záleží na štáte i konkrétnej firme, či sa preferuje formálny alebo neformálny štýl.

Profesionálny vzťah je dnes aktuálnou témou po celom svete, pričom profesionálni vizážisti sú rozšírení na všetkých kontinentoch. Tieto aspekty si často podvedome všimame, napríklad pri výberových konaniach, no zároveň si musíme uvedomiť, že aj my sami reprezentujeme

organizáciu a vysielame signály nielen o sebe, ale aj o nej. Napríklad, u telocvikárov očakávame športový vzhl'ad, u vyučujúcich výtvarnej tvorby skôr kreatívny štýl. A čo vedúci pracovník? Ako sa prejaví jeho vzhl'ad, ak je telocvikárom alebo umeleckou dušou?

 *TIP: Predstavte si nejakého človeka, ktorého ste dnes videli po prvýkrát. Bol vám sympatický alebo nebol? Prečo? Ako to vzniklo? Čím to spôsobil? Čo ste si všimli? Čo si z kontaktu s ním pamätáte? Napíšte si zoznam faktorov, ktoré vás ovplyvňujú pri prvom kontakte s druhými ľuďmi. Priebežne si ich dopĺňajte. Rozlíšte, čo na vás pôsobí pozitívne a čo negatívne.*

NLP - Neuro-lingvistické programovanie

Predstavuje psychologickú a komunikačnú metodológiu, ktorá sa zameriava na porozumenie a zlepšovanie spôsobu, akým ľudia komunikujú so sebou a s ostatnými. NLP kombinuje poznatky z oblasti neurovedy, lingvistiky a psychológie a tvrdí, že spôsob, akým vnímajú a interpretujú svet, ovplyvňuje ich správanie, pocity a myšlienky. Použitie NLP:

- Osobný rozvoj: NLP sa využíva na zlepšenie sebavedomia, motivácie, riešenie problémov a dosahovanie cieľov.
- Zlepšenie komunikácie: NLP je efektívnym nástrojom na zlepšenie medziľudských vzťahov, vyjednávanie a presvedčovanie.
- V podnikaní: Pomáha lídrom a manažérom efektívne komunikovať so zamestnancami, zlepšovať tímovú prácu, riadiť konflikty a podporovať produktivitu.
- Terapeutické použitie: NLP sa využíva aj v psychoterapii na riešenie fóbii, traumatických zážitkov, depresie a iných psychických problémov.

Raport, pacing a leading sú techniky, ktoré sú kľúčové v oblasti NLP a používajú sa na zlepšenie komunikácie a budovanie vzťahov medzi jednotlivcami.

Rapport

Rapport je technika, ktorá sa zameriava na vytváranie dôvery, porozumenia a vzájomného rešpektu medzi ľuďmi. Ide o schopnosť nadviazať pozitívny, vzájomne podporujúci vzťah s druhou osobou. Rapport je základom pre efektívnu komunikáciu a umožňuje plynulý priebeh interakcie.

Kľúčové aspekty rapportu:

- Zrkadlenie (Mirroring): Zrkadlenie zahŕňa napodobňovanie neverbálnych prejavov druhej osoby (napr. gest, držania tela, tónu hlasu). Pomáha to vytvoriť pocit podobnosti a tým aj dôveru.
- Synchronizácia (Matching): Synchronizácia je jemnejší prístup k zrkadleniu, kde sa nie sú napodobňované všetky konkrétne pohyby, ale skôr sa prispôbuje tón hlasu alebo tempo reči.
- Empatia: Ukázať, že rozumiete tomu, čo druhý človek hovorí a čo cíti.

Rapport je nevyhnutný, ak chcete nadviazať otvorený a pozitívny vzťah s druhou osobou, či už v osobnej alebo profesionálnej komunikácii.

Pacing

Pacing je technika, ktorá zahŕňa prispôbenie sa správaniu a komunikácii druhej osoby. V podstate znamená "spoločné tempo" alebo "dohodnutie sa na rovnakom základe". Je to krok, v ktorom sa snažíte naladiť na rovnakú úroveň s druhou osobou, a to tým, že začnete napodobňovať jej správanie, tón hlasu, rýchlosť reči, dýchanie a ďalšie neverbálne signály. Ciele pingu:

- Vytvoriť pocit, že ste "na tej istej vlne" s druhou osobou.
- Získať jej dôveru tým, že sa prispôbíte jej aktuálnemu emocionálnemu alebo fyzickému stavu.
- Zlepšiť vzájomné porozumenie a komunikáciu tým, že sa zameriate na druhú osobu, jej potreby a pocity.

Pacing je prvým krokom v procese budovania rapportu a pomáha vám naladiť sa na druhú osobu ešte pred tým, než začnete viesť alebo meniť jej správanie.

Leading

Leading je technika, ktorá prichádza po pingu. Keď ste sa už prispôbili správaniu a emocionálnemu stavu druhej osoby (pacing), môžete ju jemne "viesť" alebo nasmerovať k požadovanému správaniu, myšlienkam alebo cieľom. Kľúčové aspekty leadingu:

- Jemná zmena: Po tom, ako ste sa prispôbili správaniu druhého, môžete začať jemne meniť smer a podnecovať ich k zmene správania alebo postoja. To môže zahŕňať zmenu tempa reči, smerovanie konverzácie alebo návrh nových nápadov.

- Vedenie cez zmenu: Ak ste nastavili správny rapport a pacing, môžete ľahko prejsť k vedeniu druhého k novým spôsobom myslenia alebo správania.
- Krok za krokom: Keď vediete niekoho, je dôležité robiť to krok za krokom, bez náhlej alebo drastickej zmeny. Umožnite druhej osobe prijať zmenu postupne.

NLP má ale aj svoje kritiky. Niektorí odborníci tvrdia, že metódy NLP nie sú dostatočne podložené vedeckými dôkazmi a že mnohé jeho tvrdenia sú neoverené alebo prehnané. Napriek tomu má NLP široké uplatnenie v oblasti osobného rozvoja a komunikácie.

Pri obchodnej schôdzke, kde je neverbálna komunikácia kľúčová, je dôležité si uvedomiť, že vaše telo môže komunikovať rovnako silno ako vaše slová. Zatiaľ čo vaše ruky a postavenie trupu zohrávajú svoju úlohu, postavenie vašich nôh a pohyby s nimi môžu vypovedať o vašom momentálnom psychickom stave. Dôležité je, aby ste sa snažili o stabilitu a prirodzenosť, či už sedíte, alebo stojíte.

Pri sedavých pozíciách nezabudnite, že vaše ruky by mali byť v pokoji, či už ležiace na stole alebo na stehnách, a nohy by mali byť pevne opreté o podlahu. Tento prístup vám umožní zachovať rovnováhu a sebaistotu. Pamätajte si, že by vám nohy mali byť, či už v sede, či pri státí pevnou oporou. Uistite sa, že vaše chodidlá sú pevne na zemi a kolená sú prirodzene od seba, aby ste sa vyhli zbytočnému napätiu.

Keď sa postavíte, rovnako platí zásada pokoja a stability. Nielen ruky vás môžu pri dôležitej diskusii a prezentácii „zraďiť“. Nezabudnite na pokojné postavenie nôh a vyhnite sa neustálemu prenášaniu váhy z jednej nohy na druhú. Toto všetko prispieva k vašej celkovej neverbálnej komunikácii, ktorá môže posilniť vašu dôveru a dôveryhodnosť.

V tabuľke 9 nájdete odporúčania týkajúce sa držania tela pri diskusiách a prezentáciách, ktoré vám pomôžu lepšie komunikovať prostredníctvom vášho tela a neverbálnych signálov.



TIP: Skúste sa niekedy schválne zamerať na telesné prejavy ľudí, s ktorými priamo vy komunikujete, alebo ktorých vidíte komunikovať v televízii. Tým, že si budete všímať ich chyby, ale tiež ich neverbálne reakcie na vaše slová či správanie, ktoré sme si vyššie naznačili, budete si uvedomovať vlastné chyby a bude sa vám tak lepšie pracovať na ich odstránení.

Tabuľka 9 Obchodná schôdzka z hľadiska neverbálnej komunikácie

Zaobchádzanie v priebehu diskusie s	Sed	Stoj
Rukami	Nechajte ruky voľne ležať na stole, dlaňami smerom dolu alebo na hrane dlaní, prsty mierne pokrčte. Nepohrávajte sa s perom, papiermi alebo inými vecami. Ak nesedíte pri stole, ale na stoličke voľne v priestore v miestnosti, nechajte ruky voľne ležať na stehnách, najlepšie dlaňami dolu alebo dolu chrbtom dlaní. Každú ruku položte zvlášť na jednu nohu. Ak sa vám zdá takáto poloha rúk neprirodzená, spojte ruky dotykom koncov prstov alebo prekrížte prsty v posledných článkoch.	Nechajte ruky voľne visieť vedľa tela. Vyvarujte sa zámkom v podobe skrížených rúk na hrudi, zovretých dlaní a pod. Takáto poloha naznačuje uzavretosť voči tomu, kto k vám hovorí, alebo voči téme jeho prejavu. Ak hovoríte vy, nenechávajte ruky len tak voľne ležať. Naučte sa ruky názorne využívať ako pohyblivú pomôcku na dotvorenie vášho aktívneho prejavu. Ruky môžu naznačovať pohyb, veľkosti záležitosti alebo ukazovať na flipchart s grafmi pri prezentácii. Pri sústredení sa na „prácu“ rúk pri prezentácii alebo diskusii si na tento spôsob ich využívania rýchlo zvyknite.
Nohami	Vaše chodidlá by sa mali dotýkať podlahy celou svojou plochou. Kolená nechajte prirodzene d'aleko od seba. Nenechávajte nohy príliš roztriahnuté od seba ani ich nesnažte mať zovreté pevne pri sebe.	Snažte sa hneď od začiatku nájsť polohu nôh, pri ktorej sa budete cítiť stabilne a pohodlne. Ak vás bolí jedna z nôh kvôli postoju, môže sa to prejavovať na vašom hovorení prejave alebo výraze tváre.

	Medzi lýtkom a stehnom každej nohy by ste mali mať približne pravý uhol. Veľkosť uhla sa môže líšiť v závislosti od výšky sedačky, ktorú často nemôžete ovplyvniť.	Stojte oboma chodidlami na podlahe, nohy nechajte ľahko napnuté, prípadne jednu mierne pokrčteú. Neprerušajte váhu z jednej nohy na druhú príliš často. Nekývajte s nohami do strán, netraste s nimi ani si nepodupkávajte – vyvarujte sa týchto chýb.
Trupom	Poloha trupu by mala vyjadrovať sebaistotu a vyrovnanosť. Sedieť by ste mali kolmo k podložke, teda k sedadlu stoličky. Chrbát majte opretý celou plochou o operadlo. O umiestnení nôh v sedacej polohe sme sa zmienili vyššie.	Hlava by mala byť vzpriamená, s pohľadom smerujúcim dopredu, nie naklonená dopredu, dozadu ani do strán. Krk udržiavajte v prirodzenej, nekrčenej pozícii, s ramenami v linii s ušami. Ramena nechajte uvoľnené, prirodzene klesajúce, bez skrčenia dopredu alebo nahor. Hrudník vyťahnite mierne dopredu, aby ste podporili rovnováhu a vyrovnanosť. Chrbát by mal byť rovný, s prirodzenými zakriveniami v bedrovej, hrudnej a krčnej oblasti. Mierne stiahnite brucho, čím podporíte správne držanie tela a stabilitu. Panva by mala byť v neutrálnom postavení, aby sa predišlo prehnutiu v dolnej časti chrbta.

Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcom prehľade nájdete konkrétne telesné prejavy, ktoré sa v komunikácii často objavujú, spolu s ich možným významom. Tento zoznam vám môže pomôcť lepšie dešifrovať neverbálnu zložku správania a cielenejšie reagovať v rôznych situáciách – od bežného rozhovoru až po náročné rokovanie.

Pokiaľ k niekomu hovoríte a on sa hrá s hodinkami, so šperkami alebo sa pozerá inam než na vás, môžete predpokladať jeho nezáujem o vaše slová, o tému, ktorá sa mu prezentuje. Rovnako tak, keď si kreslí na papier.

Naopak, jeho záujem je možné jednoducho vytušiť, pokiaľ si šúcha bradu, má podporenú hlavu a ukazovák si pritom mieri k uchu. Tiež jeho naklonená hlava do strany vypovedá o jeho zaujatí vašimi slovami. Pokiaľ si potom šúcha špičku nosa, hovorí to o jeho zamyslení sa nad tým, čo hovoríte.

V prípade, že má človek, ktorému prezentujete informácie obe ruky vo vreckách, napovedá to o jeho opovrhnutí vami, ak má hlavu ľahko predklonenú vpred očakávajúce od neho útočnú odozvu.

Tiež privreté oči charakterizujú nesúhlas a prípravu na útok. Samozrejme podobných vysvetlení telesných postojov – tzv. reči tela je oveľa viac, ale naznačili sme si aspoň tie najmarkantnejšie.

V súčasnej dobe sa často stáva, že klamári sú úspešnejší v manipulovaní druhými než odborníci, ktorí sú vyškolení na odhaľovanie klamstiev. Zaujímavé je, že aj policajní vyšetrovatelia, ktorí sa podrobili množstvu experimentov, nedosiahli lepšie výsledky v rozpoznávaní klamstiev ako skupina bežných študentov. Tento fenomén sa snažil vysvetliť psychológ Aldert Vrij, ktorý sa dlhodobo zaoberal problematikou klamania a spôsobmi, ako odhaliť klamára. Na základe svojich výskumov vypracoval päť pravidiel, ktoré môžu zvýšiť šance na odhalenie klamstva:

1. Nepreceňovať sa. Naša presvedčenosť o tom, že dokážeme odhaliť klamára, znižuje našu schopnosť postrehnúť drobné detaily a sústrediť sa na relevantné informácie. Ďalším mýtom, ktorý už podľa Vrija neplatí, je spoliehanie sa na reč tela. Tento predpoklad, známy ako „Pinochiov efekt“, spočíval v tom, že klamár sa vraj nevyhnutne prezradí prostredníctvom svojich neverbálnych prejavov. Klasické signály, ako zakrývanie úst dlaňou alebo traseenie rúk, sa už dnes považujú za nepravdepodobné a nedostatočné na odhalenie klamstva. Skúsení

klamári sa totiž vyhýbajú týmto zjavne vyzradzujúcim signálom a obvykle si dávajú pozor, aby tieto gestá neprejavovali.

2. Vytvoriť časový tlak na klamára. Klamanie si vyžaduje čas na premyslenie a vytvorenie virohodnej historiky, a nie je jednoduché klamať rýchlo a bez rozmyslu. Keď je človek pod časovým tlakom, je pravdepodobnejšie, že začne robiť chyby, ktoré môžu prezradiť jeho neúprimnosť. Pokles pohybov a gestikulácie, keď sa klamár snaží pôsobiť pokojne a nezúčastnene, sa považuje za oveľa spoľahlivejší neverbálny indikátor klamstva než tradičné znaky, ako zakrývanie úst.
3. Pozorovatelia môžu mať väčšiu šancu odhaliť klamstvo ako samotní vypočúvajúci. Otázky, ktoré sa kladú na odhalenie klamstva, vyžadujú určitú energiu, a preto je efektívnejšie mať pri križovom výsluchu pozorovateľov, ktorí sa zamerajú na neverbálne správanie klamára. Pozorovatelia bývajú často úspešnejší v odhaľovaní klamstiev, pretože ich pozornosť nie je rozptýlená samotnou dynamikou výsluchu.
4. Presvedčiť klamára, že ide o veľa. Ak je riziko odhalenia vysoké a klamár má silnú motiváciu uspieť, šanca, že si pozorovatelia všimnú jeho nesúladi v správaní, sa zvyšuje. Čím vyššie je riziko a nebezpečenstvo, tým je väčšia pravdepodobnosť, že sa klamár neudrží a jeho správanie ho prezradí.

ZHRNUTIE

Efektívna komunikácia je základom dobrého manažmentu – manažér musí zvládať rôzne formy komunikácie a vedome s nimi pracovať.

Verbálna komunikácia (ústna a písomná) tvorí iba 7 % celkového dojmu v komunikácii, no je nevyhnutná na presné vyjadrenie myšlienok, poskytovanie informácií a spätnú väzbu. Ústna umožňuje spätnú väzbu a interakciu, písomná slúži na dokumentovanie a kontrolu. Dôležitá je zrozumiteľnosť, presnosť a citlivosť vo vyjadrovaní – aj formulácie ovplyvňujú dôveru a rešpekt. Vďaka digitálnym technológiám rastie význam písomnej komunikácie (e-mail, chaty), ale zároveň sa zvyšujú nároky na jazykovú kultúru a etik

Neverbálna komunikácia tvorí väčšinu komunikačného prejavu (až 93 %), a preto má zásadný vplyv na budovanie dôvery, autority a vnímania kompetencií.

Patria sem tieto oblasti:

- **Mimika** – výraz tváre odráža aktuálne emócie a postoje (napr. úprimný úsmev, napätie v čele, stisnuté pery).
- **Pohl'ad (očný kontakt)** – vyjadruje záujem, úctu alebo nadradenosť. Ignorovanie či „zazeranie“ môžu pôsobiť nepríjemne.
- **Gestika** – pohyby rúk a tela ilustrujú alebo nahrádzajú reč, regulujú komunikáciu a vyjadrujú emócie (napr. skrížené ruky môžu signalizovať uzavretosť).
- **Posturológia** – držanie tela ovplyvňuje, ako nás druhí vnímajú (vzpriamený postoj = sebadôvera, schúlený postoj = neistota).
- **Kinezika** – pohyby tela (najmä chôdza) prezrádzajú psychický stav (napr. pomalá, tichá chôdza = úzkosť).
- **Proxemika** – práca s osobným priestorom. Rôzne dištančné zóny (intímna, osobná, sociálna, verejná) sú kľúčové pre vhodnú komunikáciu.
- **Paralingvistika** – tón hlasu, tempo, hlasitosť, intonácia výrazne ovplyvňujú, ako je správa prijatá (napr. rovnaká veta môže vyznieť milo, ironicky aj výhražne).
- **Haptika** – komunikácia dotykom (napr. podanie ruky vyjadruje vzťah – rovnosť, dominanciu či podriadenosť).

Vzhľad – oblečenie a úprava zovňajšku sú súčasťou prvého dojmu a ovplyvňujú dôveryhodnosť. Vzhľad často odzrkadľuje profesiu, charakter i zámer komunikácie.

Prvý dojem vzniká rýchlo a ťažko sa mení – ovplyvňuje, ako nás vnímajú iní, a formuje naše správanie k druhým.

Techniky NLP (Neuro-lingvistického programovania) ako rapport, pacing a leading pomáhajú vedome formovať vzťahy, dôveru a ovplyvňovať priebeh komunikácie.



Zopakujme si

1. Asociácie na tému komunikácie

Napíšte aspoň 5 slov alebo obrazov, ktoré sa vám spájajú so slovom "komunikácia":

- Ktoré z nich sú pozitívne?

- Ktoré negatívne?
- Je vaša predstava viac o slovách alebo o reči tela?

2. Spomienka na úspešnú komunikáciu

Spomeňte si na situáciu, keď ste mali s niekým pozitívny kontakt:

- Čo sa stalo?
- Ako ste komunikovali (slovná či neverbálna komunikácia)?
- Ako ste sa pri tom cítili?

3. Spomienka na neúspešnú komunikáciu

Spomeňte si na situáciu, ktorá nedopadla podľa vašich predstáv:

- Čo sa pokazilo?
- Ako ste komunikovali?
- Hrala v tom rolu reč tela alebo tón hlasu?

4. Porovnanie dvoch situácií

- Čo mali tieto situácie spoločné?
- Čo by ste dnes urobili inak?
- Čo ste sa o sebe naučili?

5. Pozorovanie iných

Sledujte niekoho, ako komunikuje:

- Aké gestá a mimiku používa?
- Zodpovedá to jeho slovám?
- Ako pôsobí na vás celkovo?

Vaše pocity pri pozorovaní:

6. Cvičenie: "Dnes je krásny deň"

Vyslovte túto vetu tromi rôznymi spôsobmi:

- Šťastne
- Nezaujato
- Sarkasticky

Otázka pre partnera: „Čo si myslíš, čo som ti chcel/a povedať?“

- Zhodovalo sa to s vaším zámerom (šťastne, nezaujato, sarkasticky)?
- Čo by ste zmenili v hlase alebo tele, aby to bolo jasnejšie?

7. Rozumieme si bez slov?

- Poznáte niekoho, s kým si rozumiete aj bez slov?
- Čo v tej komunikácii funguje?
- Akú úlohu tam má neverbálna zložka?

8. Cvičenie: Proxemika (vzdialenosť)

Jeden účastník je v strede, ostatní tvoria kruh. Úlohou stredového je rozprávať napr. o svojej práci alebo záľube, v troch situáciách:

1. Veľký kruh – vzdialenosť od rečníka je najväčšia
2. Tesný kruh – účastníci stoja veľmi blízko
3. Kruh na vzdialenosť, ktorú si rečník zvolí ako príjemnú

Otázky po cvičení:

- Ako ste sa cítili, keď bol okolo vás veľký kruh?
- Keď boli ľudia tesne pri vás?
- Keď ste si vzdialenosť vybrali sami?

Ktorá vzdialenosť bola najpríjemnejšia a prečo?

9. Cvičenie: Vplyv prevýšenia pri rozhovore

Dvojice vedú rozhovor na náročnejšiu tému (napr. pracovná morálka).

Odohrávajú ho v rôznych situáciách:

1. Jedna osoba sedí, druhá stojí
2. Obe osoby sedia
3. Obe osoby stoja

Otázky po cvičení:

- Ako ste sa cítili keď ste boli v nižšej pozícii?
- V rovnakej pozícii?
- V dominantnej pozícii (napr. stáli ste)?

Ovplyvnilo to vašu schopnosť argumentovať či vyjadriť sa?

10. Záverečná sebaopozorovacia úloha

Príloha 1: Test – ako ste vnímavý k reči tela?

Príloha 2: Test aký je váš stisk ruky?

1.2 Kľúčové komunikačné zručnosti manažéra

„Ak existuje nejaké tajomstvo úspechu, potom spočíva v schopnosti postaviť sa na miesto druhého a vidieť všetko ako svojimi, tak i jeho očami.“

Henry Ford

Komunikácia nie je len teoretická disciplína, ale aj praktické umenie. Zahŕňa schopnosť vyjadrovať myšlienky jasne, zrozumiteľne a v súlade so situáciou. Dobre formulovaná myšlienka sama osebe nestačí – pokiaľ nie je vhodne sprostredkovaná, jej význam sa môže stratiť.

Manažér často stojí pred výzvou zosúladiť svoje osobné hodnoty s cieľmi organizácie, ktorá kladie dôraz na výkonnosť a výsledky. Zároveň balansuje medzi pozíciou reprezentanta organizácie a človeka, ktorý rozumie individuálnym potrebám zamestnancov.

Základom efektívneho dorozumievania nie je len schopnosť hovoriť, ale najmä pozorne počúvať. Manažér by mal vnímať, čo je pre druhú stranu podstatné, dokázať triediť prijaté informácie, reflektovať ich a uistiť sa, že im správne porozumel. Otvorená, sústredená a jasná výmena názorov je základom dôvery.

Pri komunikácii je dôležité vytvárať podporujúcu atmosféru – oceniť, povzbudiť, prejavíť záujem o druhých. Aktívne počúvanie nie je len o zbere informácií, ale aj o tom, aby sa druhá strana cítila vypočutá a rešpektovaná. Manažér, ktorý dokáže načúvať, si prirodzene buduje dôveru a stáva sa vyhľadávaným partnerom v rozhovoroch.

Dôležitý je nielen obsah správy, ale aj čas, miesto a kontext, v ktorom komunikácia prebieha. Vhodné je začínať pozitívnymi správami a tie menej príjemné si nechať na záver. Pochvaly sa zvyčajne oznamujú verejne, kritika je účinnejšia v súkromí – najmä ak ide o vzťah nadriadeného a podriadeného. Komunikačný tón a pozícia hovoriaceho majú výrazný vplyv na výsledný dojem. Schopnosť rozpoznať správny moment a formu vyjadrenia je preto nevyhnutná.

Úspešná komunikácia nie je len o technike. Vyžaduje aj cit pre ľudí a schopnosť reagovať na ich potreby. Práve tieto jemné zručnosti zvyšujú účinnosť komunikácie v každodennej manažérskej praxi.

V školskom prostredí má komunikácia zásadný význam. Riaditeľ školy, ktorý denne komunikuje s učiteľmi, žiakmi aj rodičmi, potrebuje zabezpečiť, aby jeho posolstvá boli nielen správne pochopené, ale aj prijaté. S rastúcim počtom partnerov v komunikácii však rastie aj riziko komunikačných chýb, ktoré môžu narušiť dôveru či znížiť účinnosť odkazov.

Päť najčastejších komunikačných pascí, ktorým by sa mal vedúci pracovník školy vyhnúť (Barták 2021):

1. **Hmlistý žargón a zložité vyjadrenia** – Používanie odborného žargónu alebo zložitých výrazov môže viesť k nepochopeniu alebo zmäteniu medzi zamestnancami. Je nevyhnutné komunikovať jednoducho a jasne, aby bolo vaše posolstvo prístupné a zrozumiteľné pre všetkých.

2. **Sklon napodobňovať** – Prílišné spoliehanie sa na štandardizované vzory alebo frázy môže komunikáciu zjednodušiť, ale aj ju urobiť neosobnou a neúčinnou. Originálne a prispôbené správy, ktoré zohľadňujú špecifické potreby cieľovej skupiny, sú oveľa efektívnejšie.
3. **Zamľčovanie negatívnych správ** – Vzhľadom na to, že komunikácia je základom dôvery, je dôležité byť otvorený aj o negatívnych aspektoch alebo problémoch. Uznanie chýb a neúspechov, spolu s navrhovaním riešení, ktoré berú do úvahy možné dôsledky, vytvára atmosféru transparentnosti a rešpektu.
4. **Zbytočný nátlak** – Tlak na rozhodovanie alebo agresívne presvedčanie môže viesť k odporu a demotivácii. Dôležité je dať zamestnancom možnosť samostatne sa rozhodovať, podporovať ich v nezávislom myslení a motivovať k zodpovednému prístupu.
5. **Komunikačná nuda** – Nuda a nezáživnosť v komunikácii môžu spôsobiť, že správa nebude prijatá s potrebnou vážnosťou. Štruktúrované a zaujímavé posolstvá, ktoré používajú príklady a príbehy, môžu pomôcť zaujať pozornosť a posilniť účinok vašej komunikácie.

Nasledujúce typy môžu pomôcť vedúci pracovníkom v školách zlepšiť kvalitu svojej komunikácie a podporiť pozitívnu, produktívnu a transparentnú atmosféru v škole:

1. **Nešetrite chválou** – Pochvala predstavuje osobné ocenenie, ktoré je neoddeliteľne spojené s pocitom dôležitosti a úspechu jednotlivca. V rámci pracovného prostredia nemusíme pochváliť len výkon, ale aj rôzne iné aspekty, ako je napríklad nový účes, oblečenie, či deti, ktoré sme pri náhodnom stretnutí videli mimo organizácie. Pochvala má významný vplyv na budovanie pozitívnych vzťahov a motiváciu jednotlivcov.
2. **Usmievajme sa** – Úsmev je veľmi silný nástroj na nadviazanie príjemnej a efektívnej komunikácie. Napriek tomu, že ide o jednoduchý pohyb mimických svalov, jeho účinok je nesmierny. „Mrzutá tvár je podľa nepísaného zákona francúzskej zdvorilosti urážlivým nemravom a najväčšou prekážkou k akémukoľvek úspechu,“ uvádza Richard Le Gallienne (Špaček, s. 220, 2021). Úsmev výrazne zvyšuje priateľskú a prístupnú atmosféru a podporuje vzájomnú ochotu zapojiť sa do komunikácie. Ľudia, ktorí sa usmievajú, pozitívne ovplyvňujú svoje myslenie a pohľad

na svet. Američania, ktorí sa usmievajú na základe zvyku, si uvedomujú, že úsmev zvnútorňuje pozitívne emócie a vytvára priaznivý dojem na druhých. Snažme sa usmievať počas stretnutí, pri predstavovaní sa, pri podávaní ruky, ale aj v priebehu bežnej konverzácie.

3. **Hovorme o tom, čo zaujíma druhého** – Skúsený komunikátor vždy prispôsobí tému konverzácie záujmom a potrebám svojho partnera. Len takto zabezpečí, že rozhovor bude pútavý a partner z neho odíde s pocitom spokojnosti.
4. **Pri odmietnutí nehovorme na začiatku „nie“** – V diplomacii je zakázané začínať odpoveď slovom „nie“, pretože to uzatvára dvere pre ďalšiu komunikáciu a vytvára dojem definitívneho konca diskusie. Odporúča sa používať formulácie, ktoré neodmietajú priamo, ale naznačujú ochotu na diskusiu. Napríklad: „Áno, Váš návrh je zaujímavý, dovoľte, aby som sa naň pozrel z iného pohľadu...“ a uvedú sa všetky proti argumenty. Tiež je možné povedať: „Určite, Váš projekt obsahuje dôležité body, pozrime sa na ne podrobnejšie...“ a rozoberieme všetky pre a proti. Ak potrebujeme naozaj povedať „nie“, hovoríme ho v závere zdôvodnenia, nikdy nie na začiatku. Ak ho totiž povieme v úvode, nebude nás už partner počúvať. Vhodnejšie je začať napr. formuláciou: „Váš projekt obsahuje zaujímavé prvky, budem ich teraz rekapitulovať a hodnotiť...“ Partner počúva a my zdôvodňujeme, prečo sme sa nestotožnili s jednotlivými bodmi a na záver povieme: „A z týchto dôvodov nemôžeme Vašu ponuku prijať.“ Týmto spôsobom zostáva komunikácia otvorená a vyvážená.
5. **Neznižujeme dôstojnosť druhého** – V každej komunikácii, či už ide o vyjednávanie, či o každodennú interakciu, je potrebné vychádzať z úcty k druhému. Nezáleží na tom, aký je náš vyjednávací postoj alebo aké odlišné sú naše názory, nikdy by sme nemali znižovať dôstojnosť druhej strany. . Aj keby bolo od začiatku stretnutia jasné, že jednanie nikam nepovedie, pretože návštevník prišiel s nezmyselným návrhom, vypočujeme ho, venujeme mu desať minút a potom mu vysvetlíme, prečo nemáme záujem pokračovať v ďalšej konzultácii. Je potrebné si uvedomiť, že odchádzajúci bude šíriť naše dobré meno (alebo naopak bude hovoriť o arogantnom manažérovi) a tým sa podieľame na firemnom imidži.

6. **Pamätáme si mená** – Meno každého jednotlivca predstavuje jeho identitu a je neoddeliteľnou súčasťou jeho sebahodnotenia. Pri predstavovaní sa je dôležité vyjadriť úctu prostredníctvom správneho oslovenia. Mnemotechnické pomôcky môžu pomôcť pri zapamätaní si mien, čo následne zvyšuje pravdepodobnosť, že pri ďalšom stretnutí budeme schopní osloviť partnera menom. Týmto spôsobom preukazujeme rešpekt a posilňujeme vzťah s daným jednotlivcom.



Napoleon vynikal mimoriadnou pamäťou na mená svojich vojakov, čo výrazne posilňovalo ich lojalitu. Pred bitkami sa medzi nimi prechádzal, oslovoval ich po mene a pýtal sa na osobné veci – zdravotný stav, rodinu či listy z domu. Tento osobný záujem vytváral silné puto a presvedčenie, že ich vodca si ich váži ako jednotlivcov, nie len ako súčasť armády. Aj po jeho vyhnanstve na Elbu a následnom návrate do Francúzska sa k nemu vojaci spontánne pripojili – nie z povinnosti, ale z úprimnej oddanosti.

Tento príklad ukazuje silu osobného prístupu a význam schopnosti pamätať si mená v budovaní dôvery a rešpektu. V manažérskej praxi – najmä v školskom prostredí – je zapamätanie si mien kolegov, žiakov či rodičov prejavom uznania a záujmu, ktorý výrazne zlepšuje atmosféru, podporuje spoluprácu a posilňuje vzťahy.

Cielené zlepšovanie komunikačných zručností môže výrazne prispieť k lepším výsledkom v každej oblasti, kde je potrebná spolupráca a porozumenie. V nasledujúcom texte sa budeme venovať vybraným základným komunikačným zručnostiam, ktoré sú kľúčové pre úspešné riadenie školy.

POZOROVANIE

Prvým pozorovacím úkonom je rýchly screening, ktorý nám poskytne základné charakteristiky prichádzajúceho. Zistíme ako je oblečený, učesaný, oholený, aké má hodinky, náramky, pohľad, úsmev, stisk ruky, hlas (viď. podkapitola 1.1). Počas úvodných zdvorilostných formulácií postúpime zo screeningu k hlbšiemu pozorovaniu. Pozorujú sa neurovegetatívne funkcie: začervenanie, trasenie alebo potenie rúk, nekoordinované pohyby nôh, trému, problémy s vyjadrovaním, nepokoj. Podľa neverbálnej komunikácie odhadneme mieru nervozity a usúdime jej

pôvod (prostredie, ja, dôležitosť jednaní a pod.). Skúsený komunikátor nepovažuje úvodný zdvorilostný rozhovor za formálnu nutnosť, ale využíva ho k hlbšiemu pohľadu do partnerovho sveta a uvažovania. Medzi sledované prvky patrí i štýl obliekania, etiketa, podľa čoho možno usudzovať v akom prostredí sa pohybuje a z akého prostredia pochádza. V úvodnom sondážnom rozhovore, kedy sa len navodzuje atmosféra a baví sa o ceste, prostredí, spoločných záujmoch, je možné vysledovať emočnú inteligenciu. Ako je partner taktný, empatický, ako sa dokáže prispôbiť prostrediu, v ktorom sa ocitol. To všetko sú informácie, ktoré je možné využiť pri spoločnom jednaní.

POČÚVANIE

Počúvaním plníme niekoľko úloh. Predovšetkým dávame partnerovi najavo, že hovorí veci, ktoré sú zaujímavé, čím v ňom zároveň posilňujeme pocit dôležitosti. To zvyšuje našu vyjednávaciu pozíciu, pretože každý prejav rešpektu alebo priazne druhá strana podvedome opláca.



Špaček (hovorca Václava Havla) uvádza vo svojej publikácii príklad: Keď som s prezidentom Václavom Havlom cestoval po celom svete a zúčastňoval sa stoviek štátnych večerí s hlavami iných štátov a ich sprievodmi, mal som vypracovanú taktiku, ako konverzovať so svojimi susedmi pri stole. Mojou ambíciou bolo, aby až keď prídem domov, hovorili svojim partnerom: „Dnes som bol na večeri v prezidentskom paláci, bola tam delegácia z Českej republiky, kdesi v Európe. Sú to veľmi milí ľudia, veľmi dobre sme sa porozprávali. Keď pôjdeme do Európy, musíme sa tam pozrieť.“ Toto by som nedocielil tým, že by som celú večer hovoril o krásach českej zeme, ale využil som osvedčenú techniku počúvania. Motivoval som partnerov k rozprávaniu a počúval som. Zakaždým sa susedia lúčili takmer so slzami v očiach, aký to bol úžasný večer a ako sme sa skvele porozprávali.“ (Špaček, s. 238, 2021).

Psychológovia už dávno dokázali, že viac z rozhovoru má ten, kto hovorí (je aktívny), než ten, kto počúva (je pasívny). Takéto poznanie môžeme využiť a vedome počúvať s cieľom urobiť druhému radosť, dať mu najavo rešpekt a dopriať mu, aby si z rozhovoru odniesol silný zážitok.

Pri počúvaní rozlišujeme tri úrovne, ktoré ovplyvňujú kvalitu našich interakcií a porozumenia v komunikácii (Kaňáková 2011):

1. **Prvá úroveň počúvania** – Na tejto úrovni síce počúvame, ale naša pozornosť je viac zameraná na naše vlastné myšlienky. V skutočnosti sa od témy odvraciamy a premýšľame o niečom inom, čo môže viesť k tomu, že nezachytíme podstatné informácie. Keď nám následne položia otázku, reagujeme na posledné slovo, ktoré sme zachytili, a naň nadväzujeme. Týmto spôsobom môžeme zmeškať podstatnú časť rozhovoru. Dôvody tohto typu počúvania môžu byť rôzne: téma môže byť nezaujímavá, situácia môže byť nepríjemná, hovoriaci môže ísť do zbytočných detailov, nedostávame príležitosť zapojiť sa, alebo sa nám môže zdať, že už musíme rozhovor ukončiť. Tento typ počúvania môže byť nevyhnutný v situáciách, kde nie je dôležitá plná koncentrácia na obsah, ale v manažérskych a pedagogických kontextoch vedie k povrchnému pochopeniu.
2. **Druhá úroveň počúvania** – Na tejto úrovni sme schopní počúvať sústredene. Pozeráme sa na hovoriaceho, rozumieme jeho slovám a môžeme ich dokonca zopakovať doslovne. Vnímame význam slov, ale nezachytávame neverbálne signály, ako sú gestá, pohyby alebo emócie hovoriaceho. Táto úroveň počúvania je viac orientovaná na rozumové spracovanie informácií a riešenie problému, čo je užitočné v analytických a logických situáciách. Avšak pri interakciách s ľuďmi, ktorí sú viac emocionálne orientovaní, môže tento typ počúvania viesť k neúplnému pochopeniu, pretože nezohľadňuje celkový kontext a pocity druhých.
3. **Tretia úroveň počúvania** – Táto úroveň umožňuje plné pochopenie komunikácie, nielen na verbálnej, ale aj na neverbálnej úrovni. Okrem samotného významu slov vnímame aj správanie, gestá, pohyby, nálady a pocity hovoriaceho. Počúvame komplexne, zachytávame to, čo nie je povedané, a snažíme sa pochopiť aj "dušu" partnera. Táto úroveň počúvania vyžaduje nielen schopnosť koncentrácie, ale aj náš úprimný záujem o druhého, ako aj sebazpoznanie, aby sme vedeli rozpoznať, kedy

nie sme plne sústredení. Aby sme sa dostali na túto úroveň, je potrebné trénovať naše počúvacie schopnosti, byť úprimní k sebe samým a vedieť, kedy je vhodné rozhovor prerušiť, aby sme neoberali čas seba ani ostatných. Tieto zručnosti si vyžadujú pravidelnú prax a reflexiu, čo nám umožňuje neustále sa zlepšovať.

Tu sú niektoré metódy, ktoré môžu pomôcť zlepšiť vaše schopnosti v tejto oblasti:

1. Aktívne počúvanie

Pri aktívnom počúvaní je dôležité nielen počuť slová, ale aj rozumieť ich významu a cítiť sa zapojený do rozhovoru.

- **Preukážte záujem:** Udržujte očný kontakt, prikyvujte a používajte ďalšie neverbálne signály, ako je úsmev alebo výraz tváre, ktoré naznačujú, že sa zaujímate o to, čo druhá osoba hovorí.
- **Parafrázujte:** Opakujte vlastnými slovami to, čo vám druhá osoba povedala, aby ste si overili, že ste správne pochopili jej myšlienky a pocity.
- **Pýtajte sa otázky:** Kladenie otvorených otázok pomáha prehĺbiť rozhovor a ukazuje váš aktívny záujem o tému, čím podporujete ďalší dialóg.

V školskom manažmente je táto zručnosť neoceniteľná, najmä pri riešení problémov, plánovaní projektov alebo v komunikácii s kolegami, žiakmi a rodičmi.

Príklad aktívneho počúvania:

Na tímovom stretnutí kolega predkladá návrh na nový projekt

- *Počas jeho reči udržiavate očný kontakt, prikyvujete a preukazujete záujem o jeho slová.*
- *Počas jeho vystúpenia ho neprerušujete a počkáte, kým dokončí svoj príspevok.*
- *Po ukončení jeho prezentácie parafrázujete hlavné myšlienky jeho návrhu, aby ste potvrdili, že ste správne pochopili obsah: „Ak tomu správne rozumiem, navrhujete integráciu nového softvéru na zefektívnenie pracovného postupu, čo by malo znížiť časovú náročnosť úloh, správne?“*

2. Empatické počúvanie

Tento typ počúvania je nevyhnutný pri vytváraní silných medziľudských vzťahov, pretože ukazuje našu schopnosť byť prítomní a súcitní voči druhým.

- Vcíťte sa do pocitov druhého: Snažte sa pochopiť, čo druhá osoba cíti a prečo to cíti. Týmto spôsobom môžete lepšie reagovať na jej potreby a obavy.
- Prejaviť porozumenie: Uistite druhú osobu, že rozumiete jej pocitom a prežívaniu. Tým sa vytvára pocit bezpečia a podpory.

Empatické počúvanie je neoceniteľné najmä v situáciách, keď nie je potrebné riešiť problém, ale skôr poskytnúť emocionálnu podporu. Pre vedenie školy je táto zručnosť dôležitá pri komunikácii so zamestnancami, žiakmi či rodičmi, pretože vytvára dôveru a zaisťuje efektívnu interakciu založenú na vzájomnom pochopení a rešpekte.

Príklad empatického počúvania v rozhovore s priateľom:

Priateľ sa zveruje so svojimi osobnými problémami.

- *Aktívne počúvate, bez toho, aby ste okamžite ponúkali riešenia alebo rady, čo je kľúčové pre empatickú podporu.*
- *Odrazíte jeho emócie, aby ste ukázali, že ich chápete: „Zdá sa, že tá táto situácia naozaj ťaží.“*
- *Poskytnete slová útechy, ktoré ukazujú podporu: „Rozumiem, aké ťažké to pre teba musí byť. Som tu pre teba.“*

3. Zrkadlenie

Umožňuje druhému človeku cítiť sa vypočutý a pochopený. Pomáha budovať vzájomné porozumenie a podporuje otvorenú komunikáciu.

- Zrkadlite pocity: Opakujte alebo vyjadrite pocity, ktoré druhá osoba prežíva, čím jej dáte najavo, že si uvedomujete jej emocionálny stav.
- Zrkadlite slová: Opakujte kľúčové slová alebo frázy, ktoré druhá osoba používa, aby ste preukázali, že správne chápete jej myšlienky.

Zrkadlením môže napríklad riaditeľ efektívnym spôsobom ukázať učiteľovi, že rozumie jeho obavám, čo zlepšuje vzájomnú dôveru a podporuje otvorenú, rešpektujúcu komunikáciu.

Príklad zrkadlenia v komunikácii:

Riaditeľ školy má rozhovor s učiteľom, ktorý sa obáva nadchádzajúcej inšpekcie a náročných hodnotení.

- *Kladením otvorených otázok povzbudzujete učiteľa, aby sa viac podelil o svoje pocity: „Môžeš mi povedať, čo konkrétne ti spôsobuje najväčší stres pri tejto inšpekcii?“*
- *Počas rozhovoru sa sústreďte na jeho pocity a nezaujímate sa o konkrétne detaily hodnotenia, ale na jeho emocionálny stav.*
- *Zrkadlite jeho pocity, aby ste ukázali porozumenie: „Rozumiem, že sa cítiš nervózny z toho, ako bude hodnotená tvoja práca, a že obavy o výsledok môžu ovplyvniť tvoju pohodu.“*

4. Udržujte otvorenú myseľ

Udržanie otvorenej mysle je kľúčovým prvkom efektívnej komunikácie. Pomáha reagovať na druhých s porozumením a bez skreslených názorov.

- **Výhnite sa predpokladom:** Nesúďte druhú osobu na základe predpokladov alebo predsudkov. Skúste pochopiť jej perspektívu bez predchádzajúceho hodnotenia.
- **Buďte trpezliví:** Nechajte druhú osobu dokončiť svoje myšlienky bez prerušenia, aby mohla plne vyjadriť svoje názory a pocity.

Uvedené zároveň pomáha vytvárať prostredie dôvery a otvorenej komunikácie.

Príklad otvorenej mysle:

Učiteľ poskytuje riaditeľovi spätnú väzbu o svojich skúsenostiach s novým školským programom alebo zmenami v metodike výučby.

- *Potvrdzujete spätnú väzbu učiteľa a ukazujete, že ste otvorený jeho názorom: „Ďakujem, že ste sa podelili o svoje skúsenosti. Vidím, že máte obavy z náročnosti nového programu.“*
- *Kladením objasňujúcich otázok získate lepší obraz o problémoch, ktoré učiteľ vníma: „Môžete presnejšie opísať, ktoré aspekty programu vám spôsobujú najväčšie ťažkosti?“*
- *Ubezpečíte učiteľa, že jeho obavy sa berú vážne a budú sa riešiť: „Vaše obavy prešetříme a zistíme, ako môžeme program upraviť tak, aby bol efektívnejší a zodpovedal potrebám učiteľov i žiakov.“*

5. Pozitívna neverbálna komunikácia

Mnohé informácie o našich pocitoch, postojoch a záujmoch sú vyjadrené prostredníctvom neverbálnych signálov. Tieto signály môžu podporiť verbálnu komunikáciu a posilniť vzťahy.

- Využívajte neverbálne signály: Používajte gestá, mimiku a tón hlasu, aby ste ukázali svoju angažovanosť a empatiu. Týmto spôsobom môžete efektívne komunikovať svoju pozornosť, porozumenie a ochotu spolupracovať.
- Buďte pozorní k neverbálnym signálom druhého: Venujte pozornosť tomu, ako druhá osoba reaguje neverbálne, čo vám môže poskytnúť dodatočné informácie o jej pocitoch, ktoré nemusia byť priamo vyjadrené slovami.

Príklad pozitívnej neverbálnej komunikácie:

Riaditeľ školy má rozhovor s učiteľom, ktorý predkladá návrh na zlepšenie výučby v škole.

- *Počas rozhovoru riaditeľ aktívne používa neverbálne signály, ako je udržiavanie očného kontaktu, prikyvovanie, a jemný úsmev, čo naznačuje, že je plne zapojený do konverzácie a má záujem o návrhy učiteľa. Riaditeľ sedí s mierne naklonenou hlavou, čo signalizuje záujem o to, čo učiteľ hovorí.*
- *Riaditeľ si robí poznámky a zároveň sa vyhýba križeniu rúk, čím ukazuje otvorenosť a ochotu počúvať. V jeho postoji je zreteľná uvoľnenosť, čo zvyšuje pocit dôvery a priateľskej atmosféry.*
- *Počas rozhovoru riaditeľ aktívne reaguje na neverbálne signály učiteľa, ako je napríklad nervózne poklepávanie prstov na stôl. Tento signál vníma ako prejav stresu alebo nesúhlasu, a preto sa rozhodne klásť viac upokojujúce otázky: „Môžete vysvetliť, aké konkrétne metódy by ste chceli zahrnúť do tohto nového prístupu?“*
- *Na záver riaditeľ zhrnie kľúčové body návrhu učiteľa a svojim neverbálnym prejavom (ako je uvoľnený postoj a povzbudzujúci úsmev) ukazuje, že správne pochopil jeho myšlienky: „Rozumiem, že navrhujete zahrnúť viac interaktívnych metód, ktoré by podporili zapojenie žiakov do výučby a zároveň zlepšili hodnotenie ich výkonu. Je to správne?“ Týmto spôsobom riaditeľ nielen verbalizuje*

porozumenie, ale aj neverbálnym prejavom podporuje ďalší dialóg.

6. Zamerajte sa na obsah aj emócie

Efektívna komunikácia si vyžaduje schopnosť vnímať nielen slová, ale aj skryté emócie a potreby, ktoré sa za nimi skrývajú. Dôležité je reagovať citlivo na pocity druhého a zohľadniť, ako sa tieto emócie prejavujú v jeho komunikácii.

- Analyzujte obsah rozhovoru: Všímajte si nielen to, čo je povedané, ale aj to, čo je za tým – skryté emócie, nevyjadrené potreby a kontext, ktorý ovplyvňuje komunikáciu.
- Zohľadnite emócie: Sledujte, ako sa emócie prejavujú v komunikácii, a reagujte na ne s porozumením a citlivosťou. Týmto spôsobom preukázate, že rozumiete nielen obsahu, ale aj emocionálnemu stavu druhej osoby.

Tento prístup vedie k lepšiemu riešeniu problémov, vytvára atmosféru vzájomného rešpektu a podporuje otvorenú komunikáciu.

Príklad počúvania zameraného na obsah aj emócie:

Učiteľ vyjadruje svoje pocity a obavy ohľadom nedávnej zmeny v škole.

- *Počas rozhovoru riaditeľ počúva učiteľa bez prerušenia a venuje plnú pozornosť jeho slovám aj neverbálnym signálom. Udržiava očný kontakt, prikyvuje a zrkadlí učiteľove pocity, aby ukázal, že sa skutočne zaujíma o jeho obavy.*
- *Riaditeľ potvrdzuje emócie učiteľa, čo ukazuje jeho porozumenie a empatiu: „Chápem, že sa cítite frustrovaný z týchto zmien, najmä keď to ovplyvňuje vašu prácu a spôsob výučby. Rozumiem, prečo je pre vás dôležité, aby sme našli riešenie, ktoré bude spravodlivé pre všetkých.“*
- *Následne riaditeľ kladie otázky, ktoré pomáhajú učiteľovi premyslieť si možnosti riešenia: „Aké riešenie by podľa vás pomohlo zlepšiť túto situáciu? Máte nejaké návrhy, ktoré by nám mohli pomôcť lepšie prispôsobiť zmenu potrebám učiteľov?“*

7. Dajte spätnú väzbu

Poskytovanie spätnej väzby je dôležitou súčasťou každej komunikácie, ktorá umožňuje ujasniť si vzájomné porozumenie a poskytuje priestor na zlepšenie alebo rozvoj ďalších krokov.

- Poskytujte relevantnú spätnú väzbu: Informujte druhú osobu o tom, ako jej komunikácia ovplyvnila vás a aký vplyv mala na vašu reakciu. Týmto spôsobom sa ukazuje, že vnímate jej názory a beriete ich do úvahy.
- Uveďte konkrétne príklady: Používajte konkrétne príklady toho, čo ste počuli a pochopili, aby ste overili správnosť svojej interpretácie a zároveň ukázali, že ste pozorne počúvali.

Príklad počúvania so spätnou väzbou:

Rodič sa rozpráva s riaditeľom školy o správaní svojho dieťaťa v škole.

- *Riaditeľ aktívne počúva rodiča, môže si robiť poznámky o tom, čo bolo povedané, a zameriava sa na pocity rodiča, aby pochopil, aké obavy má týkajúce sa správania dieťaťa.*
- *Počas rozhovoru sa riaditeľ sústreďí na každé slovo, ktoré rodič hovorí, a zohľadňuje aj neverbálne signály, ako je tón hlasu alebo výrazy tváre, ktoré môžu naznačovať stres alebo frustráciu.*
- *Po vypočutí rodiča riaditeľ poskytne spätnú väzbu, aby ukázal, že správne pochopil obavy: „Chápem, že ste znepokojení správaním vášho dieťaťa, najmä v súvislosti s jeho vzťahmi s ostatnými žiakmi. Rozumiem, že pre vás je dôležité, aby sme situáciu riešili citlivo a s rešpektom voči jeho pocitom.“*
- *Potom riaditeľ kladie konkrétne otázky, aby zistil viac: „Máte nejaké návrhy na to, ako by sme mohli lepšie podporiť vaše dieťa v tejto situácii, alebo sú nejaké oblasti, kde si myslíte, že by sme mu mohli poskytnúť viac pomoci?“*

KLADENIE OTÁZOK

Kto kladie otázky, riadi rozhovor. Otázky sú silným nástrojom na zmenu témy, prehĺbenie diskusie a zabezpečenie plynulosti konverzácie. Kladením otázok môžeme získať čas na premyslenie si odpovede, pretože kým druhá strana odpovedá, my môžeme vyhodnotiť situáciu a pripraviť si ďalší krok.

V komunikácii, najmä v manažmente a vyjednávaní, sa často používajú otvorené otázky, ktoré umožňujú širšiu odpoveď a prispievajú k hlbšiemu pochopeniu témy. Takéto otázky spĺňujú požiadavky taktických manévrov, napríklad: „*Prečo ste sa rozhodli pre túto metódu?*“

Na druhej strane, uzatvorené otázky sú užitočné v situáciách, keď potrebujeme jednoznačnú odpoveď, či už na potvrdenie faktu alebo na získanie konkrétnej informácie. Tieto otázky väčšinou vedú k odpovediam typu „áno“ alebo „nie“. Takto formulované otázky sú často použité na rýchle overenie informácií, ako napríklad: „*Máte pri sebe mobil?*“ alebo „*Je zapnutý alarm?*“ Nevyžadujú od druhej strany rozvinutie témy a neposkytujú priestor na hlbšie vyjadrenie názorov alebo pocitov. Uzatvorené otázky môžeme formulovať do pozitívnych alebo negatívnych konštrukcií. Napríklad pozitívna otázka môže znieť: „*Ostanete ešte chvíľku?*“, zatiaľ čo negatívna verzia znie: „*Neostanete ešte chvíľu?*“ V praxi platí, že negatívne formulované otázky môžu viesť k jednoduchšiemu odmietnutiu, preto je dôležité byť si vedomý, aký účinok na druhú stranu má negatívna formulácia.

Otvorené otázky, na rozdiel od uzatvorených, vyžadujú rozsiahlejšiu odpoveď a vyjadrenie názoru alebo stanoviska. Tieto otázky sa zameriavajú na porozumenie a objasnenie situácie. Napríklad: „*Ako by ste riešili túto situáciu?*“ alebo „*Čo si myslíte o navrhovaných zmenách?*“ Je dôležité sa vyhýbať agresívnym otázkam, ako sú „*Prečo si to urobil?*“ alebo „*Ako si to predstavuješ?*“, ktoré môžu vyvolať obrannú reakciu a vytvoriť bariéry v komunikácii. Tieto otázky môžu byť pre druhú stranu vnímané ako obvinenie a môžu zablockovať produktívnu konverzáciu.

Pri kladení otázok by sme mali vždy zvážiť, ako môžeme otázku formulovať tak, aby sme sa dozvedeli viac, bez toho aby sme vytvorili nepríjemnú alebo konfrontačnú atmosféru. Taktické a citlivé formulovanie otázok podporuje otvorenú a efektívnu komunikáciu, ktorá vedie k lepšiemu porozumeniu a riešeniu problémov.

V kontexte školského manažmentu je schopnosť správne formulovať otázky obzvlášť dôležitá pri komunikácii s učiteľmi, rodičmi a žiakmi, pretože efektívne otázky môžu pomôcť vyjasniť problémy, identifikovať potreby a navrhnúť riešenia.

ASERTÍVNE PRÁVA

Asertivita znamená schopnosť vyjadrovať svoje myšlienky, pocity a názory jasne a priamo, pričom sa rešpektujú práva ostatných. Tieto práva

poskytujú jednotlivcom možnosť byť autentickými, prevziať zodpovednosť za svoje činy a rozhodnutia, a zároveň si zachovať osobnú integritu v interakciách s inými ľuďmi.

Hlavné asertívne práva (Barták 2021):

1. Hodnotiť svoje činy, myšlienky a emócie a nie byť za ne zodpovedný, vrátane dôsledkov.
2. Očakávať, že moje pocity, myšlienky, názory a správanie budú rešpektované, bez nutnosti ospravedlňovať svoje rozhodnutia.
3. Posúdiť, či a v akej miere som zodpovedný za riešenie problémov druhých.
4. Udržať svoj názor, zmeniť ho alebo dokonca nemať na danú tému žiadny názor, ak sa v nej nevyznám alebo je mi ľahostajná.
5. Mýliť sa, robiť chyby a byť za nich zodpovedný.
6. Povedať „neviem“.
7. Byť nezávislý na dobrej vôli ostatných.
8. Vyjadriť svoje potreby a prania, aj keď nemám právo na ich splnenie.
9. Byť sám sebou, nemusím sa snažiť zaviazať všetkým alebo každému vyhovieť.
10. Robiť nelogické rozhodnutia.
11. Rozhodnúť, či, kedy a za akých okolností budem konať ústretovo alebo otvorene.
12. Povedať „ja nerozumiem“.
13. Povedať „je mi to jedno“.

Je dôležité si uvedomiť, že asertivita nie je len o vlastnej schopnosti vyjadriť sa, ale aj o uznávaní a rešpektovaní asertívnych práv druhých. V komunikácii je kľúčové vytvárať rovnováhu medzi našimi potrebami a potrebami iných, pretože každý má právo na vyjadrenie svojich názorov, pocitov a rozhodnutí bez strachu z kritiky alebo odmietnutia. V praxi to znamená, že riaditelia školy, rovnako ako ostatní členovia tímu, musia uznávať, že každý má svoje vlastné práva na slobodné a nezávislé vyjadrenie, ale zároveň musia vytvárať prostredie, v ktorom sa rešpektujú aj práva ostatných. To zahŕňa aj pochopenie, že nie každý sa musí zhodovať s našimi názormi a rozhodnutiami, a že nie vždy dostaneme súhlas od ostatných. Vedúci pracovníci by mali podporovať kultúru vzájomného rešpektu, kde sa každý cíti slobodne vyjadriť, ale zároveň sa rešpektujú rozhodnutia, názory a pocity druhých.

Pomáhať jednotlivcom vyjadrovať svoje pocity, myšlienky a názory otvorene, jasne a s rešpektom voči sebe aj voči druhým umožňujú

asertívne techniky. Pri ich uplatňovaní je kľúčové zostať priateľský, ale rozhodný, a vytvoriť tak prostredie, kde sú názory a pocity rešpektované.

1. Technika „Poškriabaná gramoplastňa“

Technika „poškriabanej gramoplastne“ je efektívna komunikačná stratégia, ktorá sa využíva, keď chceme presadiť svoju oprávnenú požiadavku, najmä v situáciách, kde máme jasné právo. Je ideálna v prípade, keď je našim cieľom získať niečo, čo je v súlade s predpismi alebo zákonmi, a kde sme si istí, že máme nárok na splnenie požiadavky. Princíp „poškriabanej gramoplastne“ spočíva v tom, že svoje požiadavky opakujeme jednoznačne a pokojne, aj keď nás protistrana neustále odvedie od témy alebo sa pokúša zmeniť smer rozhovoru.

Dôležité je neodôvodňovať svoje požiadavky ani sa nebrániť, že problém sme nezavinili. Namiesto toho súhlasíme so všetkým, čo je pravdepodobné alebo všeobecne prijateľné, a v prípade potreby opakujeme našu požiadavku. Cieľom je udržať konverzáciu na správnej ceste, sústrediť sa na to, čo je pre nás dôležité, a efektívne riešiť situáciu.

Pri presadzovaní svojej požiadavky riaditeľa školy musia zostať asertívni, pokojní a rešpektovať druhú stranu, pričom nezabúdajú na svoju motiváciu – rýchle a efektívne vyriešiť danú záležitosť. Týmto prístupom vytvárajú atmosféru sebadôvery a rozhodnosti, čo zvyšuje šance na dosiahnutie želaného výsledku. Ak dosiahnu svoje, mali by sa vyhnúť provokujúcim poznámkam a radšej slušne poďakovať.

Zásady techniky:

- Udržujte očný kontakt (pri osobnom jednaní).
- Pokojne a stručne opakujte svoju požiadavku.
- Vyhňte sa ironii a podtónom v hlase.
- Ujasnite si svoje právo alebo nárok.
- Protistrana má obmedzený počet „nie“, vy musíte mať „o jeden výrok viac“.
- Ignorujte pokusy o odvedenie pozornosti na vedľajšie témy.
- Nenechajte sa zatlačiť do pocitov viny.
- Neberte ohľad na manipulatívne otázky typu „A prečo?“.
- Nepotrebuje žiadne argumenty, vysvetlenia ani ospravedlnenia.
- Dajte najavo, že ste pripravení hovoriť ako gramoplastňa celý deň, a budete ignorovať manipulatívne triky.

Príklad použitia techniky „poškriabanej gramoplastne“ v školskom prostredí:

Riaditeľ školy komunikuje s dodávateľom, ktorý zmeškal dodávku potrebných učebných materiálov.

Riaditeľ: „Dobrý deň, objednal som u vás učebné materiály, ktoré sme mali dostať minulý týždeň. Materiály stále nemáme a potrebujeme ich na vyučovanie.“

Dodávateľ: „Áno, je pravda, že oneskorenie nastalo, ale máte pravdu, že sme mali problém so zásobovaním. Pokúsime sa to vyriešiť čo najskôr.“

Riaditeľ: „Chápem, že sa vyskytli problémy, ale chcem, aby ste materiály doručili najneskôr do konca tohto týždňa, pretože bez nich nemôžeme pokračovať v výučbe.“

Dodávateľ: „Sú aj iné školy, ktoré majú podobné problémy. Určite sa to snažíme riešiť, ale budete musieť chvíľu počkať.“

Riaditeľ: „Rozumiem, že je to problém, ale stále trvám na tom, že potrebujeme materiály doručiť v dohodnutom termíne. Ak ich nedostaneme do konca tohto týždňa, budem nútený hľadať iného dodávateľa.“

Dodávateľ: „Sú tu aj ďalšie školy a môže to trvať dlhšie.“

Riaditeľ: „Chápem vašu situáciu, ale stále trvám na tom, že materiály musia byť dodané tento týždeň. Ak nie je možné zabezpečiť dodávku, budem musieť hľadať iného dodávateľa. Počkám, kým sa situácia vyrieši, alebo mi zavolajte prosím nadriadeného, aby sme našli riešenie.“

Príklad ukazuje, ako sa riaditeľ školy pri komunikácii s dodávateľom drží svojej požiadavky a neustále ju opakuje, aj keď sa ho pokúša odvrátiť od témy. Neospravedlňuje sa, nesúhlasí s podružnými argumentmi a sústreďuje sa iba na to, čo je pre školu dôležité – včasné doručenie materiálov.

2. Umenie povedať „nie“ bez pocitu viny

Riaditelia školy, ako aj každý iný manažér, sa pravidelne stretávajú so situáciami, kde musia povedať „nie“. Ak sa to nenaučia, môžu byť tlačení do situácií, kde robia veci, ktoré nechcú, a ignorujú svoje potreby. Neschopnosť povedať „nie“ môže viesť k preťaženiu, frustrácii a strate kontroly nad vlastným pracovným plánom. Preto je dôležité osvojiť si techniku asertívneho odmietania, ktorá nám umožní stanoviť si hranice bez pocitu viny.

Technika odmietania je zrkadlovým obrazom techniky presadzovania oprávnených požiadaviek. Pri odmietaní jasne konštatujeme svoje „nie“, a to bez vysvetľovania, ospravedlňovania alebo nervozity. Zároveň uznávame pohľad druhej strany, no nenecháme sa odvrátiť od toho, čo je

pre nás dôležité. Pokojne opakujeme naše odmietnutie, čím si udržiavame profesionálny postoj a kontrolu nad situáciou.

Pri hovorení „nie“ je možné využiť jednoduchú asertivitu, kde stojíme pevne na svojom, alebo empatickú asertivitu, pri ktorej ukážeme pochopenie pre druhú stranu, ale aj vysvetlíme naše dôvody, prečo niečo odmietame.

Postup:

1. Vyjadrite túžbu pomôcť:
 - „Rád by som vám pomohol, ale...“
 - „Chápem, že je to pre vás dôležité, ale...“
2. Stručne vysvetlite dôvod odmietnutia:
 - „Mám už rozplánované úlohy na tento týždeň, a preto nemám čas.“
 - „V tejto chvíli sa musím sústrediť na iné priority, ktoré sú neodkladné.“
3. Navrhnete riešenie alebo alternatívu:
 - „Môžeme sa tomu venovať neskôr, keď dokončím túto úlohu.“
 - „Navrhujem, aby ste sa obrátili na kolegu, ktorý má momentálne voľnú kapacitu na tento projekt.“

Príklad odmietnutia žiadosti o dovolenku

Riaditeľ školy odmieta žiadosť učiteľa o dovolenku v kritickom období školského roka.

Učiteľ: „Dobrý deň, pán riaditeľ, chcel by som vás požiadať o dovolenku v termíne od 15. do 20. apríla, pretože mám naplánovanú rodinnú udalosť, ktorú nemôžem zmeškať.“

Riaditeľ: „Chápem, že táto udalosť je pre vás dôležitá, ale musím vás informovať, že v období od 15. do 20. apríla máme naplánované dôležité školské aktivity, ktoré si vyžadujú vašu prítomnosť. V tomto termíne nie je možné schváliť dovolenku, pretože vaše miesto bude nevyhnutné pre hladký priebeh vyučovania.“

Učiteľ: „Ale je to pre mňa veľmi dôležité, a ak to teraz nevyužijem, nebudem môcť ísť. Môžem si aspoň zobrať nejaké dni počas tohto obdobia?“

Riaditeľ: „Rozumiem, že táto udalosť je pre vás významná, ale musím dbať na to, aby sme mali dostatočnú personálnu kapacitu na zabezpečenie výučby a školských aktivít v tomto období. Pravidlá a potreby školy sú v tomto prípade kľúčové a musíme ich rešpektovať.“

Učiteľ: „Rád by som sa tomu venoval, ale ak to nevyjde teraz, možno sa to nebude opakovať.“

Riaditeľ: „Rozumiem vám, ale aj iní zamestnanci školy sa musia prispôbiť plánu a potrebám školy. V tejto situácii nemôžeme poskytnúť dovolenku počas kritického obdobia. Navrhujem, aby sme sa dohodli na alternatívnom termíne, ak by to bolo možné.“

Učiteľ: „Takže v apríli nemôžem ísť na dovolenku?“

Riaditeľ: „Áno, musím vám s ľútosťou povedať, že tento termín nie je vhodný. Ak by ste potrebovali, môžeme sa pozrieť na iný termín, ktorý bude menej rušivý pre školu a vašu prácu.“

V tomto prípade riaditeľ školy asertívne odmieta žiadosť učiteľa o dovolenku, pretože v kritickom období školského roka nie je možné uvoľniť učiteľa z dôvodu dôležitých školských aktivít. Riaditeľ jasne a rozhodne vysvetľuje, prečo nie je možné vyhovieť tejto žiadosti, zároveň však ukazuje empatiu a ochotu hľadať alternatívu. Týmto spôsobom sa riaditeľ drží organizačných potrieb školy, ale zároveň rešpektuje osobné potreby zamestnanca.

3. Korektné vyjadrovanie pocitov v profesionálnom prostredí

Riaditelia škôl musia byť schopní efektívne komunikovať svoje pocity a názory tak, aby to prispievalo k pozitívnym vzťahom v pracovnom prostredí a podporovalo zdravú tímovú kultúru. Na tento účel sa odporúča používať štruktúru vyjadrovania pocitov, ktorá bola vyvinutá koncom sedemdesiatych rokov 20. storočia. Táto štruktúra je formulovaná ako: „Keď urobíš X, cítim Y, pretože Z.“ Prístup zahŕňa tri dôležité prvky:

- X = Pozorovateľné správanie, ktoré je jasné, reálne a overiteľné.
- Y = Pocit, ktorý vyjadrujeme (nie názor).
- Z = Overiteľný následok, ktorý z daného správania vyplýva.

Príklad korektného vyjadrenia:

Nevhodné vyjadrenie: „Správaš sa ako egoista, mám pocit, že ti nezáleží na tom, ako ovplyvniš naše pracovné prostredie, pretože nie si ochotný sa podieľať na úlohách, ktoré sú dôležité pre školu.“

Tento prístup je problematický, pretože:

- „Správať sa ako egoista“ je subjektívne hodnotenie a nie konkrétne pozorovateľné správanie.
- „Mám pocit, že ti nezáleží...“ je názor, nie skutočný pocit, a môže byť považovaný za obviňujúci.

Vyjadrenie môže spôsobiť zbytočné napätie a nevytvára priestor na konštruktívnu diskusiu.

Korektné vyjadrenie: „Rozčúli ma, keď sa nezúčastníš na tímových poradách, pretože ostatní kolegovia musia preberať tvoje povinnosti, čo spôsobuje oneskorenie našich školských aktivít a zvyšuje tlak na všetkých.“

- *Konkrétne správanie: „Keď sa nezúčastníš na tímových poradách“ – jasne definované pozorovateľné správanie.*
- *Skutočný pocit: „Rozčúli ma“ – vyjadrenie vlastného pocitu bez obviňovania.*
- *Overiteľný následok: „Zvyšuje tlak na všetkých“ – konkrétny dôsledok, ktorý vyplýva z daného správania.*

Riaditeľ jasne vyjadruje, ako dané správanie ovplyvňuje tím a pracovnú atmosféru, čím sa zvyšuje šanca na zmenu správania bez vytvárania konfliktov.

EMOČNÁ INTELIGENCIA V ŠKOLSKOM PROSTREDÍ

Emočná inteligencia (EQ) je kľúčovým faktorom úspechu a spokojnosti v živote a práci. Riaditelia škôl, ako aj ďalší manažéri, ktorí ju efektívne využívajú, dokážu nielen zvládať svoje emócie, ale aj rozpoznať a reagovať na emócie ostatných. Týmto spôsobom zvyšujú svoju schopnosť riadiť zmeny, prispôbovať sa meniacim sa podmienkam a prekonávať výzvy. Emočná inteligencia zlepšuje kvalitu života, pracovnú rovnováhu a intenzitu dynamického prežívania sebarealizácie. Pomáha tiež lepšie sa zapojiť do zmien, vytvárať ich a byť aktívnou súčasťou svojho pracovného a sociálneho prostredia.

Pojem emočnej inteligencie prvýkrát definovali Peter Salovey a John D. Mayer v roku 1990, pričom Daniel Goleman rozšíril túto tému do širšej verejnosti. Emočná inteligencia je chápaná ako schopnosť riadiť vlastné emócie a schopnosť vcítiť sa do pocitov druhých. Tento koncept sa často využíva v psychológii, personalistike a manažmente, pričom súčasťou hodnotenia EQ je aj tzv. „emočný kvocient“, ktorý slúži ako merateľný ukazovateľ schopnosti jednotlivca pracovať s vlastnými emóciami a schopnosti spolupracovať s ostatnými (Suchý, Papánek a kol. 2016).

Emočná inteligencia sa dá definovať ako schopnosť riadiť emócie, pričom riadiacim subjektom v tomto procese je vedomie. Ak je vedomie dostatočne aktívne, umožňuje jednotlivcovi reagovať na situácie vyvázenejšie, s väčšou reflexiou a menej emotívne. Ak vedomie „spí“ alebo je neaktívne, môže človek reagovať impulzívne a až po čase si uvedomiť, čo povedal alebo urobil. Na zvládnutie emočných reakcií a dosiahnutie emočnej inteligencie je potrebné, aby vedomie bolo neustále

prítomné, čo znamená byť schopný pozorne vnímať svoje pocity a reagovať na nich s rozvahou.

Pre manažéra je význam emočnej inteligencie obzvlášť dôležitý v dvoch hlavných oblastiach:

1. Ovládanie emócií – Manažér s vyvinutou emočnou inteligenciou dokáže udržať vnútorný pokoj, regulovať svoje emócie a zostať odolný voči stresu alebo rušivým vplyvom. To je nevyhnutné na to, aby vedel správne reagovať v situáciách, ktoré si vyžadujú jasný a objektívny úsudok.
2. Zvyšovanie efektivity – Efektívne riadenie emócií prispieva k lepšiemu výkonu a schopnosti manažéra dosahovať úspechy. Tým, že manažér dokáže kontrolovať svoje emócie a udržať si pozitívny postoj, zvyšuje produktivitu a angažovanosť svojich zamestnancov.

Je nevyhnutné, aby bola emočná inteligencia zakotvená v pozitívnych postojoch a dobrom charakte manažéra. V opačnom prípade môže byť zneužitá na manipuláciu, čo by mohlo ohroziť medziľudské vzťahy a dôveru v tíme. Manažér, ktorý využíva emočnú inteligenciu správne, môže dosiahnuť, že ľudia budú robiť to, čo nechcu alebo čo je proti ich záujmom. Ak manažér nevie ovládať svoje emócie alebo sa o to nesnaží, stáva sa otrokom svojich emócií. Ak má sklony k výbušnému správaniu, môže byť vnímaný ako neriadená strela. Medzi tri hlavné oblasti pôsobnosti emočnej inteligencie patrí (Suchý, Papánek a kol. 2016):

1. Sebaovládanie:

- Sebaopozorovanie a uvedomovanie si vlastných emócií – manažér dokáže vnímať svoje emocionálne reakcie a rozpoznať, kedy sú potrebné zmeny v správaní.
- Sebaovládanie a sebamotivácia – schopnosť zostať motivovaný a sústredený aj v náročných podmienkach.
- Neustále sebazlepšovanie – manažér neustále pracuje na svojom osobnom a profesijnom raste.

2. Medziľudské vzťahy:

- Úprimný záujem o druhých ľudí – schopnosť viesť konverzácie a vytvárať vzťahy založené na vzájomnom rešpekte.
- Empatia – schopnosť vcítiť sa do emócií a potrieb ostatných.

- Umenie nadväzovať, udržiavať a rozvíjať medziľudské vzťahy – budovanie tímovej atmosféry, kde sa ľudia cítia podporovaní a rešpektovaní.
- Správanie sa v súlade s pravidlami spoločenského správania – takt a ohľaduplnosť voči ostatným.

3. Pracovné nasadenie:

- Vykonávanie práce s radosťou a dobrou náladou – schopnosť motivovať seba aj druhých, udržiavať pozitívnu náladu v tíme.
- Plnenie záväzkov, sľubov a povinností – zodpovednosť za dodržiavanie termínov a záväzkov.
- Dosahovanie očakávaných výsledkov – dosiahnutie cieľov pomocou optimálneho využitia času a zdrojov.
- Uvedomovanie si zmyslu svojej práce a pomáhanie ostatným nájsť radosť v práci – motivovanie tímu a podporovanie ich osobného rastu.
- Učenie sa z úspechov i neúspechov – reflexia a zlepšovanie pracovných procesov.

Týmto trom oblastiam zodpovedajú tri užitočné zručnosti, ktoré manažéri školy môžu využiť na zlepšenie svojho profesionálneho života:

Zručnosť 1: Nebrať si nič príliš osobne

Tento prístup umožňuje riaditeľovi školy udržiavať odstup od situácií, ktoré by inak mohli vyvolať negatívne emócie. Keď sa niekto v našej prítomnosti rozčuluje, dáva tým najavo svoj problém, nie náš. Môžeme si v duchu povedať: „Ak má potrebu rozčulovať sa, nech sa teda rozčuluje. Nás sa to nijako netýka.“ Iná vec je, ak v jeho emocionálnom prejave objavíme užitočné informácie. Na tie by sme mali reagovať až po upokojení situácie.

Človek si škodí, ak všetko vzťahuje na seba a necháva sa ovplyvniť emočnými prejavmi svojho okolia. Nebrať si nič príliš osobne nám umožňuje získať odstup od situácií, rozšíriť vedomie a uhol pohľadu, čo vedie k hlbšiemu poznaniu.

Zručnosť 2: Druhí ľudia sú dôležitejší ako ja

Pre riaditeľa školy je kľúčové, aby si uvedomil, že jeho úspech závisí od úspechu jeho tímu. Manažér, ktorý má rešpekt a empatiu k ostatným, bude schopný vytvoriť prostredie, kde sa zamestnanci cítia podporovaní a motivovaní k spolupráci. Sebestrednosť vyvoláva odpor u ľudí a vedie k tomu, že manažér je vnímaný ako sebec a arogantný. Osvojenie si tejto

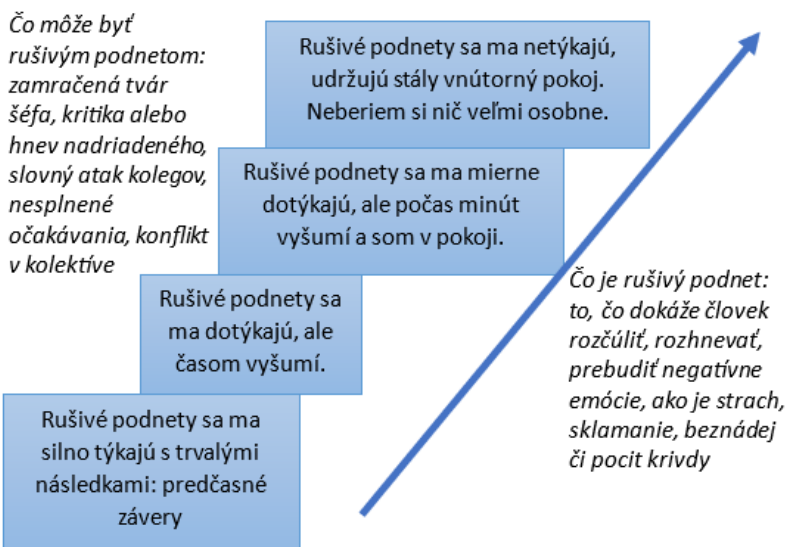
zručnosti je kľúčom k ďalším zručnostiam, ako je umenie počúvať, pôsobiť na ľudí a získavať ich dôveru.

Zručnosť 3: Každú prácu a povinnosť konať s dobrými pocitmi

Riaditelia by mali hľadať spôsob, ako nájsť radosť v práci, aj keď táto práca nie vždy zahŕňa príjemné úlohy. Práca často obsahuje nepríjemné aspekty, ktoré musíme prekonať. Psychická odolnosť a schopnosť vkladať do práce mikropauzy na relaxáciu sú kľúčové. Pozitívne emócie a dobrá nálada tiež podporujú tvorivosť a rozširujú vedomie.

Emočná vyrovnanosť (obrázok 6) je kľúčová zručnosť v rámci emočnej inteligencie, ktorá umožňuje efektívne riadiť vlastné emócie a reagovať na vonkajšie podnety bez nadmerného emocionálneho vychýlenia. Táto zručnosť je nevyhnutná pre psychickú stabilitu a vyrovnanosť, čo je zásadné najmä pre riadenie a vedenie v školskom prostredí. Emočná vyrovnanosť znamená, že správanie iných ľudí nás nemá ovplyvniť emočne, pokiaľ nie je priamo spojené s našimi hodnotami. Ak niekto vyjadruje negatívne emócie, je to jeho problém, nie náš. Tento prístup nám umožňuje lepšie zvládať stres a znižovať konflikty.

V prípade negatívnych reakcií je dôležité reagovať profesionálne a zamerať sa na vecnú časť komunikácie, nie na emocionálnu intenzitu druhej strany. Týmto spôsobom udržujeme objektivitu a efektívne riešime situácie. Ďalším kľúčovým aspektom emočnej vyrovnanosti je psychická odolnosť, ktorá nám umožňuje zachovať vnútorný pokoj a odolnosť v stresových alebo emocionálne náročných situáciách. Táto vlastnosť je nevyhnutná pre vedenie a rozhodovanie, najmä v školskom prostredí, kde riaditelia čelí častému tlaku. Schopnosť tmiť a vyrovnávať emočné výkyvy je taktiež dôležitá, pretože zabezpečuje udržanie vnútornej stability a primeraných reakcií na nečakané udalosti, čo je rozhodujúce pre efektívne a vyvážené rozhodovanie. Dosiahnutie emočnej vyrovnanosti si vyžaduje neustále sebazlepšovanie a regulovanie emócií (obrázok 6).



Obrázok 6 *Cesta k emočnej vyrovnanosti*
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Suchý a kol. 2016

ZHRNUTIE

Efektívna komunikácia je jednou z najdôležitejších zručností manažéra, pretože tvorí základ dôvery, porozumenia a spolupráce v tíme. Manažér musí vedieť jasne a zrozumiteľne vyjadrovať svoje myšlienky, ale predovšetkým musí byť schopný aktívne a empaticky počúvať. Okrem slov má zásadný význam aj forma, tón, načasovanie a neverbálne prejavy, ktoré ovplyvňujú, ako bude správa prijatá. Základom dobrej komunikácie je aj vytváranie pozitívnej a podnetnej atmosféry – **pochvala**, **úsmev** a **rešpekt** výrazne prispievajú k budovaniu zdravých vzťahov.

Manažér sa zároveň musí vyhýbať **komunikačným chybám**, ako je používanie nezrozumiteľného žargónu, zamlčovanie negatívnych informácií či nadmerný tlak na druhých. Efektívna komunikácia sa opiera o techniky ako je pozorovanie, aktívne počúvanie, kladenie vhodných otázok. **Asertivita** umožňuje vyjadriť vlastné názory a hranice bez narušovania dôstojnosti iných a zároveň rešpektovať práva všetkých zúčastnených. Rozvinutá **emočná inteligencia** je nevyhnutná pre každého vedúceho pracovníka – pomáha zvládať vlastné emócie, porozumieť

emóciám druhých a zvyšuje celkovú efektivitu manažérskej práce. V školskom prostredí, kde sa riaditeľ stretáva s učiteľmi, rodičmi i žiakmi, je schopnosť komunikovať citlivo, vecne a s rešpektom kľúčom k úspešnému vedeniu a vytváraniu pozitívnej školskej kultúry.



Zopakujme si

1. Komunikačné základy manažéra

- Ako ovplyvňuje schopnosť komunikovať úspech manažéra?
- Prečo nestačí len hovoriť zrozumiteľne, ale je nevyhnutné aj aktívne počúvať?
- Čo znamená „vhodná atmosféra pri komunikácii“? Ako ju viete vytvoriť vo vlastnej praxi?
- Ako ovplyvňuje vhodné načasovanie a miesto odovzdania informácie účinnosť komunikácie?

2. Chyby v komunikácii a ako sa im vyhnúť

- Prečo môže používanie odborného žargónu narušiť komunikáciu?
- Aké riziká prináša zamlčovanie negatívnych informácií v manažérskej komunikácii?
- Ako vplýva nátlak na rozhodovanie zamestnancov a čo je jeho alternatíva?
- Zamyslite sa: Ako by ste zvýšili atraktivnosť svojich správ, aby ste sa vyhli „komunikačnej nude“?

3. Aktívne počúvanie a jeho úroveň

- Aký je rozdiel medzi prvou, druhou a tretou úrovňou počúvania?
- Dokážem komunikovať na tretej úrovni? Kedy naposledy som takto aktívne načúval(a)?
- Ako sa cítite, keď druhá strana pri rozhovore nevníma vaše slová?
- Čo konkrétne môžem spraviť na zlepšenie svojich schopností počúvať?
- Praktická úloha: Analyzujte, akú úroveň počúvania používate najčastejšie. Ktorú úroveň chcete zlepšiť a ako to plánujete dosiahnuť?

4. Emočná inteligencia v komunikácii

- Ako ovplyvňuje emočná inteligencia kvalitu manažérskej práce?
- Ktorú zo zručností emočnej inteligencie (sebaovládanie, medziľudské vzťahy, pracovné nasadenie) považujete za svoju silnú stránku?
- V akých situáciách ste si všimli, že vaša schopnosť emočne zvládnuť situáciu zohrala rozhodujúcu úlohu?

5. Asertivita a zvládanie konfliktov

- Čo pre vás znamená byť asertívny v profesionálnom prostredí?
- Ako by ste uplatnili techniku „poškriabanej gramoplatne“ v situácii, keď niekto opakovane nerešpektuje vašu požiadavku?
- Skúste si spomenúť na situáciu, kde by ste správne využili „umenie povedať nie“. Ako by ste to dnes formulovali?
- Ako správne vyjadriť svoje pocity tak, aby ste nespôsobili konflikt?

6. Pozitívna neverbálna komunikácia

- Prečo je neverbálna komunikácia taká dôležitá v školskom a manažérskom prostredí?
- Ako viete neverbálne prejsť záujem, rešpekt a ochotu počúvať?
- Všimli ste si niekedy na niekom pozitívne neverbálne správanie? Ako to ovplyvnilo vaše vnímanie tej osoby?

7. Kladenie otázok ako nástroj riadenia rozhovoru

- Aký je rozdiel medzi otvorenými a uzavretými otázkami?
- V ktorých situáciách je lepšie použiť otvorené otázky? A kedy uzavreté?
- Ako otázky ovplyvňujú dynamiku rozhovoru a vzťah medzi partnermi?

PODNETY NA SAMOSTATNÚ REFLEXIU:

- Zamyslite sa, ako by ste vedeli ešte viac podporiť rozvoj svojich komunikačných zručností.
- Ktoré tri zručnosti považujete pre seba za najdôležitejšie a prečo?
- Vypracujte si vlastný "plán zdokonalenia komunikácie" na nasledujúcich 6 mesiacov.

Príloha 3: Test komunikačných schopností

Príloha 4: Test asertivity

TIP: Ako zlepšiť svoju schopnosť počúvať:

Stále sa cvičte v umení počúvať, pretože táto schopnosť sa dá zdokonaľovať.

- Bráňte sa rozptyľovaniu. Pri počúvaní sa snažte vyhnúť všetkému rušivému.
- Načúvajte komplexne. Je to síce ťažké, ale človek sa v tom môže cvičiť a zdokonaľovať.
- Načúvajte hlavným myšlienkam. Zlý poslucháč má tendenciu pamätať si fakty a detaily, zatiaľ čo dobrý poslucháč sa koncentruje na širší obraz, na hlavné myšlienky oznámenia.
- Naučte sa kontrolovať rýchlosť myslenia. Keby sme mohli hovoriť zreteľne a normálne pri rýchlosti 400–500 slov za minútu, zmizlo by mnoho problémov s počúvaním. Nanešťastie priemerný človek vysloví len asi 125 slov za minútu, zatiaľ čo väčšina ľudí myslí rýchlosťou 400 slov za minútu. Zlý poslucháč využije tento čas na premýšľanie o iných záležitostiach. Jeho myseľ prebieha medzi tým, čo hovorí hovoriaci, a medzi osobnými myšlienkami.
- Zamerajte sa na zmysel toho, čo sa hovorí, a nie na spôsob reči a vzhľad rečníka. Koncentrujte sa na obsah reči a znalosti hovorca.
- Vyhládavajte aktívne sféry spoločných záujmov. Zlý poslucháč „vypne“, ak prvé vety oznámenia sú nezaujímavé. Dobrý poslucháč sa vždy pýta: „Čo užitočné bolo povedané?“
- Uvedomujte si emočné filtre. Načúvanie je ovplyvnené našimi citmi. Ak sa niekto dotkne našich osobných citov, predsudkov alebo pochybností, vypneme mentálne to, čo nechceme počuť.
- Zdržte sa hodnotenia, aj keď to vyžaduje zvýšenú sebakontrolu. Poslucháč by sa mal pokúsiť porozumieť všetkému, čo hovoriaci povie. Súdy a rozhodnutia by mali byť ponechané na koniec reči.
- Dobrý poslucháč stále premýšľa o tom, čo bolo povedané.

PODNETY:

- Analyzujte jednotlivé fázy aktívneho počúvania a stanovte svoju úroveň kvality.
- Ktoorej fáze budete venovať väčšiu pozornosť?
- Stanovte postup svojho zdokonaľovania v schopnosti aktívneho počúvania.

Prípadová štúdia: Kľúčové komunikačné zručnosti manažérov v školstve pri zavádzaní nových foriem výučby

Riaditeľka Základnej školy v meste, Anna, sa rozhodla zaviesť nové formy výučby, ktoré by podporili interaktívne učenie, väčšiu spoluprácu medzi žiakmi a rozvoj ich kritického myslenia. Zavedenie týchto zmien však narazilo na odpor zo strany niektorých učiteľov, ktorí sa obávali, že tieto nové metódy nebudú efektívne a vyžadujú veľa času na prípravu. Riaditeľka Anna sa rozhodla využiť kľúčové komunikačné zručnosti, aby tieto nové formy výučby zaviedla efektívne a zabezpečila ich prijatie medzi pedagogickým tímom.

Problém: Niektorí učitelia sa obávali, že nové formy výučby, ktoré zahŕňajú projektové učenie, skupinovú prácu a viac technológie v triede, budú príliš náročné na prípravu a nebudú mať želaný efekt. Riaditeľka Anna si uvedomila, že potrebuje zlepšiť internú komunikáciu s učiteľmi, aby zabezpečila ich podporu a efektívne zavedenie zmien do výučby.

Cieľ: Riaditeľka sa rozhodla implementovať kľúčové komunikačné zručnosti na podporu zmien v školskom prostredí. Jej cieľom bolo zlepšiť vzťahy medzi učiteľmi a vedením, zabezpečiť porozumenie a podporu nových foriem výučby a zabezpečiť hladkú implementáciu.

Zručnosti, ktoré sa rozhodla implementovať:

1. Aktívne počúvanie:

Príklad: Anna zorganizovala sériu stretnutí s učiteľmi, na ktorých sa otvorene diskutovalo o nových metódach výučby. Keď učitelia vyjadrili svoje obavy o časovú náročnosť prípravy, Anna reagovala aktívne počúvaním: „Chápem, že príprava nových projektov môže byť časovo náročná. Môžeme sa pozrieť na to, ako by sme to mohli zjednodušiť alebo zdieľať materiály medzi sebou, aby sme ušetrili čas?“ Tento prístup vytvoril priestor na otvorenú diskusiu a ukázal, že riaditeľka berie vážne obavy učiteľov.

2. Empatia a emocionálna inteligencia:

Príklad: Keď učiteľka vyjadrila frustráciu nad novými formami výučby, ktoré sa jej zdali komplikované, Anna ukázala empatiu: „Chápem, že to môže byť zmena, ktorá sa môže zdať náročná, najmä ak ste zvyknutí na tradičné metódy. Sme tu na to, aby sme sa vzájomne podporovali a našli riešenia, ktoré vám uľahčia tento prechod.“ Tento empatický prístup ukázal učiteľom, že ich pocity sú pochopené, čo pomohlo znížiť napätie a posilnilo ochotu spolupracovať.

3. Jasná a transparentná komunikácia:

Príklad: Anna sa rozhodla pravidelne informovať učiteľov o tom, ako bude implementácia nových metód prebiehať. „Nové formy výučby nám umožnia zapojiť žiakov do učenia cez projektové metódy a technológie. Verím, že to pozitívne ovplyvní motiváciu žiakov, ale rozumiem, že to bude zmena, ktorá vyžaduje čas na prispôsobenie. Na každom stretnutí budeme zhodnocovať, čo funguje a čo je potrebné zlepšiť.“ Tento prístup zabezpečil, že učitelia mali jasnú predstavu o procese a videli, že riaditeľka je pripravená na flexibilitu.

4. Asertívna komunikácia:

Príklad: Počas porady Anna vyjadrila jasný názor na implementáciu projektového učenia, aj keď vedela, že nie všetci učitelia sú s tým úplne stotožnení. „Rozumiem vašim obavám a chcem, aby sme si boli vedomí výziev, ale verím, že zmena je nevyhnutná, aby sme pripravil žiakov na súčasný svet. Ak máte konkrétne návrhy, ako to môžeme spraviť efektívnejšie, rada ich zvážim, ale projektové učenie je krokom k zlepšeniu vzdelávania.“ Tento prístup ukázal, že aj keď Anna rešpektuje obavy, je pevne rozhodnutá implementovať zmenu.

5. Poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby:

Príklad: Po niekoľkých týždňoch implementácie nových metód výučby, Anna poskytla učiteľom spätnú väzbu na ich pokrok. „Vidím, že niektoré skupiny žiakov sa viac angažujú pri projektových úlohách. Možno by sme však mohli venovať viac času príprave na projekty, aby mali žiaci dostatok informácií pred začiatkom práce. Ako by ste sa cítili, keby sme niektoré prípravné materiály zjednodušili?“ Tento prístup ukázal, že Anna sa zameriava na konkrétne zlepšenia a je otvorená diskusii o možných vylepšeniach.

1.3 Vyjednávanie ako základná manažérska zručnosť

Jednanie a vyjednávanie sú neoddeliteľnou súčasťou profesionálneho života manažérov. Tieto procesy zohrávajú kľúčovú úlohu pri riešení konfliktov, prijímaní rozhodnutí a dosahovaní strategických cieľov.

Jednanie (Action, Act)

Jednanie predstavuje zámerné správanie vychádzajúce z konkrétnej motivácie, ktorého cieľom je zmena aktuálneho stavu alebo situácie. Toto správanie zahŕňa vedomé úsilie o dosiahnutie konkrétneho cieľa alebo

túžby, pričom vychádza zo znalosti stratégie a očakávaných dôsledkov, ktoré dané jednanie môže vyvolať.

Vyjednávanie (Negotiation)

Vyjednávanie je proces riešenia problému prostredníctvom diskusie s cieľom dosiahnuť kompromis. Tento kompromis je výsledkom viac či menej náročnej interakcie medzi účastníkmi jednania, pričom každá zo strán do procesu vkladá svoje vlastné vnímanie a záujmy.

Rozdiel medzi jednaním a vyjednávaním:

- Jednanie: širší a všeobecnejší pojem zahŕňajúci rozhovory, diskusie alebo iné formy interakcie.
- Vyjednávanie: špecifický proces, v ktorom sa minimálne dve strany s odlišnými perspektívami snažia dosiahnuť spoločné riešenie.

Vyjednávanie je možné, keď:

- strany majú svoj priestor vyjednávania, v ktorom sa môžu pohybovať,
- strany majú svoje pozície a záujmy, ktoré chcú presadiť,
- strany dávajú návrhy na riešenia (ponuky a ústupky).

Pri jednaní i vyjednávaní pomôže, keď si uvedomíme:

- „Zameriavam sa na problém, ktorý riešime, nie na osobu a čo mi na nej prekáža.“
- „Zameriavam sa na naše záujmy, nie na hájenie svojej vedúcej pozície.“
- „Zameriavam sa na navrhnutie takých riešení, ktoré sú výhodné pre obe strany, aby sme mali možnosť dospieť k čo najefektívnejšiemu riešeniu.“
- „Zameriavam sa na využitie objektívnych kritérií, nesúdím len zo svojho uhla pohľadu.“

Predpoklady úspešného jednania, vyjednávania: screening partnera, dôveryhodnosť, zrozumiteľnosť, schopnosť počúvať a kompromis, komunikačné prostredie

Ak si všimneme, s kým budeme jednať, aké sú jeho mentálne schopnosti, vnímavosť, ústretovosť voči nám, budeme komunikovať efektívnejšie ako s človekom, o ktorom nič nevieme. Podľa adresáta upravíme náročnosť výkladu, terminológiu, zvolíme buď vážny tón, alebo hýrime vtipom.

Screening partnera

Efektívna komunikácia vyžaduje schopnosť pozorovania a analýzy partnera. Jednotlivec, ktorý dokáže lepšie „prečítať“ svojho komunikačného partnera, získava strategickú výhodu, ktorá mu umožňuje efektívnejšie ovplyvňovať druhú stranu v prospech svojich cieľov.

Rýchly screening partnera je nevyhnutný pre správne určenie jeho sociálneho zázemia a zaradenia. Táto informácia je kľúčová na výber adekvátnej komunikačnej roviny. Každý človek totiž interpretuje prijaté informácie na základe svojich sociálnych skúseností, ktoré nadobudol osobnými zážitkami (autopsiou), ako aj sprostredkovane prostredníctvom médií, literatúry či rozprávania iných osôb.

Pre úspešnú komunikáciu, ktorej cieľom je efektívna výmena informácií a dosiahnutie porozumenia, je nevyhnutné zohľadniť tieto sociálne skúsenosti partnera. Výber jazykových prostriedkov, terminológie, argumentácie a príkladov by mal byť prispôbený jeho schopnostiam, vnímaniu a zázemiu.

Dôveryhodnosť

Úspešná komunikácia závisí od dôvery medzi oboma stranami. Dôvera sa začína budovať už pri prvom kontakte, kde rozhodujú vonkajšie faktory ako vzhľad, oblečenie, upravenosť, gestá či úsmev. Prvé dojmy vznikajú v priebehu niekoľkých sekúnd a majú zásadný vplyv na ďalší priebeh interakcie. Ako uvádza Špaček (s. 230): „Nemci majú príslovie: *Keď si prišiel, posudzoval som ťa podľa toho, ako si vyzeral. Keď si odchádzal, posudzoval som ťa podľa toho, ako si sa správal.*“ Preto je dôležité už na začiatku komunikácie pôsobiť priamo, otvorene a pozitívne, pričom úsmev môže prispieť k vytvoreniu priaznivej atmosféry.

Ďalším dôležitým aspektom budovania dôvery je správne používanie jazykových prostriedkov. Komunikácia musí byť prispôbená úrovni partnera, aby bola jasná a zrozumiteľná. Napríklad lekár, ktorý pacientovi jednoducho vysvetlí jeho diagnózu a ďalší postup liečby, si ľahšie získa dôveru než ten, ktorý používa zložité odborné termíny. Podobne je to aj v manažérskom prostredí – dôveryhodnosť sa posilňuje schopnosťou efektívne sprostredkovať informácie a prispôbiť ich adresátovi.

Dôvera môže byť vybudovaná prostredníctvom predvídateľnosti a spoľahlivosti. Tento proces nielenže znižuje riziko neplnenia záväzkov, ale zároveň zvyšuje stabilitu pracovných vzťahov. Manažér by mal vedome posilňovať dôveryhodnosť svojimi každodennými rozhodnutiami

a komunikáciou. Schopnosť pokračovať v dialógu aj pri komplikáciách alebo konfliktoch, zdôvodniť svoje stanoviská a prispôbiť ich situácii sú prejavmi rozvinutej komunikačnej kompetencie.

Dôveryhodnosť je však dynamická a mení sa na základe osobných skúseností a medziľudských vzťahov. Manažéri, ktorí preukazujú schopnosť počúvať, pomáhať iným, rešpektovať záujmy kolegov a vykazovať stabilitu a spoľahlivosť, majú väčšiu šancu, že ich názory budú akceptované, aj keď sa spočiatku zdajú byť nepresvedčivé. Preto je dôležité pravidelne hodnotiť vlastnú dôveryhodnosť – skúmať, ako nás vnímajú tí, s ktorými pracujeme, a či naša minulosť zahŕňa úspechy, ktoré kolegovia oceňujú.

Manažér, ktorý dokáže rozvíjať dôveryhodnosť a aktívne ju posilňovať, si zabezpečí efektívnejšiu komunikáciu a vyššiu mieru presvedčivosti. Tým vytvára priestor na spoluprácu, lepšie vzťahy a pozitívnu pracovnú kultúru.

 *TIP: Zaujímavé môže byť nasledujúce zamyslenie: Keď niekomu poviete, že sa s ním chcete stretnúť, dajte tomu na pracovnom obede, ide o verbálny oznam. Samozrejme, že väčšiu váhu bude mať tento oznam vtedy, ak ho podporíte úsmevom, pohľadom do očí a možno i podaním ruky. Teda prvkami neverbálnej komunikácie. Ale väčšiu vypovedaciu hodnotu bude mať váš skutočný čin - čo naozaj spravíte. Prídete – neprídete? Iným príkladom môžu byť politici – ktorú komunikačnú zložku uplatňujú pred voľbami? A kam smerujú ich skutky po voľbách?*

Zrozumiteľnosť

Pre úspešnú komunikáciu je kľúčové, aby kódovanie našej správy bolo v súlade s kódovaním jej príjemcu. Inými slovami, forma a obsah odovzdávanej informácie musia byť prispôsobené schopnostiam a očakávaniam partnera. Úroveň sústredenia príjemcu závisí od toho, ako zaujímavo a relevantne pre neho formulujeme našu správu. Ak nie sme schopní partnera zaujať, jeho pozornosť postupne klesá, až nás prestane vnímať.

Tento princíp možno ilustrovať jednoduchým príkladom: ak by sme trojročnému dieťaťu čítali príručku fyziky pre stredné školy, nepochopí obsah a stratí pozornosť. Podobný problém často nastáva u učiteľov, politikov vo verejných debatách či manažérov, ktorí si neuvedomujú, že ich publikum netvorí kolegovia s rovnakou odbornou znalosťou, ale laici.

Zdôraznenie spoločného záujmu je kľúčom k úspešnému presviedčaniu. Namiesto toho, aby sme sa sústredili na dokazovanie nepravdy druhej strane, aj keď sa mylí, je lepšie sa snažiť predstaviť naše názory alebo stanoviská tak, aby sme zdôraznili ich výhody pre obe strany. Tento prístup je oveľa efektívnejší, najmä ak nám v presviedčaní pomáha naša osobná dôveryhodnosť.

Schopnosť počúvať a kompromis

Ľudia všeobecne túžia po tom, aby ich názory boli vypočuté a pochopené, no často sami prejavujú väčší záujem o prezentovanie vlastných stanovísk než o pochopenie druhej strany. Pre úspešné presviedčanie je však dôležité, aby manažéri najskôr pochopili perspektívu svojho partnera v komunikácii a až následne sa snažili predstaviť svoje vlastné pohľady.

Namiesto uprednostňovania vlastných stanovísk by mali najskôr pochopiť potreby a záujmy svojho komunikačného partnera. Tento prístup umožňuje vytvoriť priestor pre vzájomné porozumenie a budovanie dôvery.

Kompromis, často mylne chápaný ako slabosť, je v skutočnosti hodnotným nástrojom presviedčania. Jeho cieľom nie je ústupok, ale rešpektovanie záujmov oboch strán a hľadanie riešení, ktoré sú prijateľné a efektívne. Flexibilný prístup k rokovaniam a ochota prispôbiť návrhy spätnej väzbe posilňujú dôveru a vytvárajú predpoklady pre dlhodobú spoluprácu.

Jednanie bez ochoty ku kompromisu pôsobí autoritatívne a obmedzuje možnosti dialógu. Naopak, manažéri, ktorí sú schopní upraviť svoje stanoviská na základe argumentov druhej strany, podporujú nielen pozitívnu atmosféru, ale aj trvácne a produktívne vzťahy. Postupné predstavovanie návrhov s následnou ochotou ich upravovať môže výrazne zvýšiť pravdepodobnosť úspechu rokovaní.

Kompromis v tomto kontexte predstavuje flexibilitu a schopnosť reagovať na meniace sa podmienky a potreby partnerov. Tým sa otvárajú dvere k trvalej spolupráci, ktorá prináša pozitívne výsledky pre všetkých zúčastnených.

Komunikačné prostredie

Prostredie, v ktorom prebieha komunikácia, rozhovor, jednanie alebo vyjednávanie, výrazne ovplyvňuje jeho priebeh a výsledok. Všeobecne platí, že kultivované prostredie podporuje kultivovaný dialóg, zatiaľ čo prostredie s nízkou kultúrou môže komunikáciu degradovať.



Špaček vo svojej knihe (2021, s. 234) uvádza príklad, ktorý ilustruje tento princíp: „Jeden môj známy túto zákonitosť odhalil už dávno a občas ju využíva, keď hrozí manželská scéna. Prichádza domov s vedomím, že manželka mu prišla na nejaký prehrešok, ktorý bude náročné vysvetliť, a očakáva hlučný večer. Otvára dvere a hovorí: „Miláčik, otvorili novú rybiu reštauráciu, rezervoval som stôl, čakám ťa dole.“ Jeho manželka miluje ryby, preto neodmietne a za chvíľu sedia v reštaurácii. Hoci manželka predostrie svoje podozrenie, rozhovor v reštaurácii medzi ostatnými ľuďmi prebieha oveľa kultivovanejšie než doma v kuchyni.“

Prostredie, v ktorom sa jednanie odohráva, má zásadný vplyv na vyjednávacíe pozície účastníkov. Ak sa jednanie koná na pôde jedného z účastníkov, ten, kto je "domáci", má výhodu vyššej vyjednávacíe pozície. Naopak, hosť sa musí prispôbiť a jeho vyjednávacíe pozícia je tým oslabená. Domáci určuje:

- Časový priebeh jednania: Môže nechať hosťa čakať alebo rozhodnúť o jeho dĺžke.
- Fyzické usporiadanie: Stanovuje zasadací poriadok a pripravuje prostredie.
- Sociálne signály: Má oporu vo svojom známom prostredí a kontroluje priebeh stretnutia (napr. ukončenie vetou Budeme musieť končiť, čakám ďalšiu návštevu).

Ak chceme dosiahnuť vyrovnané vyjednávacíe podmienky, odporúča sa zvoliť neutrálnu pôdu. Takýmto miestom bývajú často reštaurácie alebo konferenčné priestory, ktoré umožňujú obom stranám rovnocenné postavenie.

Príklad vyjednávania o rozpočte na modernizáciu školy:

Riaditeľ školy potrebuje zvýšiť rozpočet na modernizáciu školskej infraštruktúry, najmä na vybavenie tried modernou technikou. Rokovanie sa koná so zástupcom zriaďovateľa, ktorý má na starosti schvaľovanie finančných prostriedkov.

Príprava: Pred samotným rokovaním si riaditeľ vykonal dôkladný screening partnera. Zistil, že zástupca zriaďovateľa je človek, ktorý si potrpí na dôkladnú argumentáciu a rád rozhoduje na základe faktov. Má však tiež pozitívny vzťah k inováciám a podpore moderných projektov v školstve. Na základe týchto zistení si riaditeľ pripravil jasné a vecné argumenty, ktoré zohľadňujú hodnoty a očakávania jeho partnera.

Úvod rokovania: Na začiatku stretnutia sa riaditeľ sústredil na vytvorenie dôveryhodnej atmosféry. Prišiel včas, pôsobil upraveno a usmievavo. Po podaní ruky a priateľskom privítaní pochválil priestory zriaďovateľa, čo pomohlo zjemniť prípadné napätie. Úvodné minúty venoval krátkemu neformálnemu rozhovoru, aby získal partnerovu pozornosť a naladil ho na pozitívnu komunikáciu.

Priebeh rokovania: Riaditeľ začal prezentáciou aktuálneho stavu školy, pričom používal zrozumiteľný jazyk a vyhýbal sa odborným termínom, ktoré by mohli byť pre partnera nejasné. Zdôraznil konkrétne potreby školy, napríklad zastarané počítače v triedach, ktoré už nespĺňajú požiadavky modernej výučby. Svoje argumenty podporil štatistikami o zlepšení výučby v školách, ktoré už podobnú modernizáciu zaviedli, čím prispel k posilneniu svojej dôveryhodnosti. Keď zástupca zriaďovateľa prejavil obavy z nedostatku finančných prostriedkov, riaditeľ prejavil schopnosť počúvať a priznal, že rozpočet je obmedzený. Následne však navrhol kompromisné riešenie – modernizáciu realizovať postupne v niekoľkých fázach, aby finančná záťaž nebola jednorazová. Tento návrh ukázal jeho flexibilitu a ochotu spolupracovať, čo pozitívne ovplyvnilo partnerovu ochotu pokračovať v diskusii.

Reakcia na námietky: Keď partner namietol, že modernizácia môže byť nákladná a efekt nemusí byť okamžite viditeľný, riaditeľ uviedol príklad zo školy v susednom regióne, kde podobný projekt priniesol zvýšenie kvality výučby aj spokojnosti rodičov a žiakov. Tento postup ilustroval dôveryhodnosť jeho návrhu.

Prostredie rokovania: Riaditeľ si zvolil neutrálnu pôdu – konferenčnú miestnosť v budove zriaďovateľa, čo pomohlo vyrovnať vyjednávacie pozície. Tento krok umožnil partnerovi cítiť sa rovnocenne, čím sa vytvorila priaznivá atmosféra pre vzájomný dialóg.

Fázy vyjednávania

Poskytujú systematický prístup k vyjednávaniu a pomáhajú riaditeľom škôl a manažérom efektívne plánovať, realizovať a uzatvárať vyjednávacie procesy s úspešným výsledkom.

1. Prípravná fáza

Príprava na vyjednávanie je kľúčom k úspechu. Pred samotným jednaním je potrebné zhromaždiť všetky relevantné informácie o protistrane. To zahŕňa údaje o osobách, ekonomickej situácii, kontaktoch a iných dôležitých aspektoch. Pozornosť venujeme aj detailom, ako sú mená, narodeniny či významné udalosti, ktoré môžu byť využité na nadviazanie prvého kontaktu. Napríklad malá pozornosť k príležitosti menín alebo narodenín môže pozitívne ovplyvniť priebeh vyjednávania.

Protistrane samozrejme neprehrádzame, čo všetko vieme. Okrem zhromaždenia informácií si stanovujeme jasné ciele. Nie je správne spoliehať sa na improvizáciu, intuíciu či okamžitý nápad. Ciele by mali predstavovať ideálnu situáciu, ktorú chceme dosiahnuť. Ďalším dôležitým krokom v príprave je stanoviť si, aké kompromisy sme ochotní podstúpiť, s akým výsledkom by sme boli spokojní, t. j. stanoviť tzv. realistickú úroveň nášho cieľa. Tretím krokom našich úvah by mala byť alternatívna varianta, v prípade, žeby protistrana nesúhlasila s realistickou úrovňou nášho cieľa napr. kompenzácie, resp. cenové ústupky a pod. Posledným rozhodnutím v prípravnej fáze je bod odporu. Stanovíme si najnižší možný bod, pri ktorom máme ešte záujem o jednanie.

2. Priebeh vyjednávania

Po prípravnej fáze nasleduje tzv. štartovacia pozícia, kedy obe strany predstavujú svoje postoje. Je potrebné sa usilovať o priateľskú a srdečnú atmosféru, ideálne nadviazať partnerský vzťah. Počas celej fázy vyjednávania je dôležité zachovať konštruktívny tón a sústrediť sa na podstatné veci. Vyhýbame sa zbytočným emóciám, detailom, ktoré odvádzajú pozornosť, a snažíme sa viesť rozhovor k spoločnému záveru. Týmto prístupom zvyšujeme šance na dosiahnutie dohody, ktorá bude prospešná pre obe strany.

Po príprave najdôležitejšou fázou je prieskum možností, v rámci ktorého sa jedná o hľadanie spoločného riešenia. Ak počas jednania nájdeme variantné riešenia, hľadáme styčné body pre dohodu. Ideálny počet variant sú 3 (dve sú málo objektívne a štvrtá je väčšinou len modifikáciou jednou z tých troch). Nasleduje integrácia, počas ktorej sa vyriešia kľúčové

otázky a mala by nastať zhoda vo všetkých podstatných bodoch. Drobné problémy sa môžu odsunúť. V tejto fáze využívame zhromaždené informácie a pripravené alternatívy, pričom kladíme dôraz na kultivované vystupovanie, prispôsobenie atmosféry a aktívne počúvanie. Vedenie rozhovoru je systematické a zamerané na dosiahnutie stanovených cieľov.

Pri vyjednávaní sa takmer určite stretneme s námietkami. Ich zvládanie si vyžaduje premyslený prístup (Špaček 2021):

- **Predvídanie námietok:** Počas prípravy na vyjednávanie si vytvoríme zoznam potenciálnych námietok. Ak očakávaná námietka príde, môžeme ju oslabiť tým, že ju sami otvoríme, napríklad: „Viem, že chcete namietkať, že... to nie je žiadna novinka. To je banálny argument, ktorý sme už mnohokrát vyvrátili.“
- **Prijatie námietky:** Pri nepredvídanej námietke ju môžeme uznať, ale následne držíme svoju argumentačnú líniu, čím oslabíme jej účinnosť, napríklad: „Áno, v zásade súhlasím, ale...“
- **Otázky na podrobnosti:** Pýtanie sa na detaily nám poskytne čas na premyslenie odpovede a zároveň dáva možnosť, aby sa protistrana v argumentácii dopustila chyby.
- **Odsunutie námietky:** Ak potrebujeme viac času, môžeme námietku odložiť, napríklad slovami: „Počkajte, teraz som si spomenul,... potom sa k Vášmu stanovisku vrátim.“ alebo „Neurobíme si prestávku?“ Tento prístup nám umožní posunúť námietku do výhodnejšieho kontextu.
- **Zmiernenie námietky:** Oslabíme námietku tým, že ju zrekapitulujeme svojimi slovami, väčšími obratmi s pochybovačným výrazom v tvári.
- **Apel na vyššie záujmy:** V prípade, že je námietka zásadná a vyjednávanie sa blíži k patovej situácii, apelujeme na význam vzájomnej dohody pre budúcnosť oboch strán, dobré vzťahy alebo vyššie ciele, napríklad: „Pre naše spoločnosti by bolo veľmi prospešné nájsť spoločnú cestu.“

Počas jednania sa môže stať, že dôjde ku konfliktu, ktorý eskaluje do emocionálne vypätých situácií. Jedna zo strán môže začať kričať alebo prejavovať verbálnu agresivitu, pričom očakáva, že budeme reagovať rovnakým spôsobom. V takýchto prípadoch je kľúčové zachovať pokoj a nereagovať podobne. Verbálneho agresora najviac vyvedieme z miery

tým, že si zachováme pokojný tón hlasu a tichú komunikáciu, pričom ignorujeme jeho emocionálne rozčúlenie. Tento prístup oslabí jeho útok, pretože konflikt bez odporu stráca na intenzite.

Nemá zmysel odporovať osobe v afekte. Namiesto toho môžeme prisľúbiť, že sa jeho argumentmi zaoberieme po prestávke. Prestávka na kávu poskytne čas na upokojenie situácie a umožní ďalší priebeh jednaní. Počas prestávky je vhodné vziať dotyčného bokom, kde medzi štyrmi očami záležitosť v pokoji vysvetlíme a vyjasníme. Ak je afekt druhej strany nevládnuteľný, odporúča sa na chvíľu opustiť miestnosť. Tento krok môžeme zdôvodniť neutrálnymi slovami, ako napríklad: „*Idem si po kávu...*“ alebo „*Potrebujem ísť k asistentke (zástupkyni,...) po....*“. Dotyčný ešte zotrvačnosťou chvíľu kričí, avšak v okamihu, keď zistí, že ho nikto nepočúva, pochopí márnosť svojho konania. Pozvoľna sa upokojí a je možné, že bude pociťovať i hanbu nad svojím zlyhaním.

Po návrate k vyjednávaniu je dôležité pokračovať profesionálne, bez výčitiek a komentovania predchádzajúcej situácie. Namiesto otázky typu: „*Už ste sa vykričali?*“ zvoliť neutrálne a zmierlivé vyjadrenie, napríklad: „*Naša asistentka robí výbornú kávu, ochutnáte?*“ Uvedené umožňuje znovu nastoliť pozitívnu atmosféru a pokračovať v jednaní konštruktívnym spôsobom. Takýto spôsob riešenia konfliktov nielenže zmierňuje napätie, ale aj zvyšuje našu vyjednávaciu pozíciu, pretože demonštruje schopnosť udržať kontrolu nad situáciou a profesionálny odstup.

3. Uzavretie vyjednávania

Na záver jednaní sa snažíme dosiahnuť dohodu, ktorá je pre obe strany prijateľná. Dohoda by mala odrážať spoločné záujmy, čím sa zabezpečí dlhodobá spolupráca a spokojnosť všetkých zúčastnených. Ak k dohode nedôjde, opierame sa o vopred pripravené alternatívy, alebo sa rozhodneme vyjednávanie ukončiť, ak boli prekročené hranice bodu odporu.

Každé obchodné jednanie vedie k výsledku, ktorý významne ovplyvňuje nielen bezprostredný cieľ rokovania, ale aj budúce vzťahy medzi zúčastnenými stranami. Rôzne prístupy k jednaniu odrážajú základné stratégie, ktoré definujú, ako budú strany vnímať svoj úspech či neúspech.

Pre riaditeľov škôl, ktorí musia často rokovať so zriaďovateľmi, dodávateľmi alebo partnermi, je výber vhodnej stratégie kľúčový pre budovanie dlhodobých spoluprác a pozitívneho imidžu inštitúcie.

Stratégia win-win (výhra – výhra)

Je ideálnym výsledkom rokovania, pretože zabezpečuje, že obe strany dosiahnu určitý stupeň úspechu a spokojnosti. Táto stratégia je obzvlášť dôležitá v školskom prostredí, kde spolupráca a dobré vzťahy zohrávajú kľúčovú úlohu. Jej cieľom je dosiahnuť rovnováhu medzi potrebami a očakávaniami oboch strán, čo vedie k dlhodobej spolupráci.

Na úspešné uplatnenie stratégie win-win je potrebné ešte pred jednaním definovať spomínané hranice maximálneho a minimálneho prijateľného výsledku. Tento prístup umožňuje nájsť kompromis, ktorý je pre obe strany akceptovateľný. Stratégia win-win však nie je len výsledkom zámerného plánovania, ale v medziľudských vzťahoch sa často uplatňuje intuitívne.

Ak jednanie nevedie k obojstrannej spokojnosti, môže sa skončiť výsledkami, ktoré negatívne ovplyvnia vzťahy a ďalšiu spoluprácu:

Stratégia win-lose (výhra-prehra)

Jedna strana dosahuje víťazstvo na úkor druhej, ktorá odchádza s pocitom porážky. Tento výsledok vyvoláva negatívne emócie a často narúša možnosť ďalších rokovaní.

Stratégia lose-win (prehra-výhra)

Naopak, ak jedna strana ustúpi na úkor vlastných záujmov, poniesie si negatívnu skúsenosť, ktorá môže ovplyvniť jej postoj k budúcej spolupráci.

Stratégia lose-lose (prehra-prehra)

Najmenej výhodným scenárom je situácia, v ktorej obe strany odchádzajú nespokojné. Tento výsledok si často vyžaduje prehodnotenie postojov a vytvorenie novej platformy pre ďalšie jednanie.

Taktické manévry v obchodnom jednaní

Obchodné jednanie nie je len o výmene argumentov, ale aj o použití rôznych taktík, ktoré môžu zvýšiť šance na dosiahnutie cieľa. Taktické manévry predstavujú sofistikované postupy, ktoré si vyžadujú schopnosť čítať druhú stranu, zvládať emócie a vedome pracovať s neverbálnou komunikáciou. Ich efektívne využitie si vyžaduje jemnosť a cit, pretože nadmerné alebo nevhodné uplatnenie môže viesť k strate dôvery. Aj keď ich sami nemusíme používať, je dôležité tieto taktiky poznať, pretože môžu byť použité zo strany protistrany. Každý z týchto prístupov má svoje

opodstatnenie a výhody, avšak ich použitie by malo byť vždy primerané situácii a kontextu rokovania.

Typy taktických manévrov:

1. **Maskovanie cieľa:** Pri tejto taktike zatajujeme pravý zámer vyjednávania a odvraciame pozornosť protistrany na menej dôležité otázky. Napríklad, ak je určitý aspekt rokovania pre nás kľúčový, neprezeráme jeho význam. Takéto postupy sa často využívajú v rôznych oblastiach, napríklad kriminalisti znížia ostražitosť páchateľa tým, že mu naznačia, že bude prepustený a požiadajú ho, aby zopakoval svoju verziu udalostí.
2. **Zainteresovanie protistrany:** Táto taktika spočíva v ponuke výhod, ktoré prinesú protistrane zisk alebo uznanie. Môže ísť o pozvanie na významnú udalosť, zverejnenie jej mena v médiách alebo iný prejav ocenenia, ktorý zvýši ochotu spolupracovať.
3. **Taktika „naivky“:** Pri tejto taktike sa prezentujeme ako neskúsení a naivní vyjednávači. Priateľský a nevinný prístup často vedie k tomu, že protistrana stratí ostražitosť a ochotne nám odhalí svoje argumenty.
4. **Výmena témy:** Podobne ako pri maskovaní cieľa, odvraciame pozornosť rozhovoru na inú tému. Po jej rozvinutí môžeme nenápadne prejsť k podstate rokovania, čím protistrana stratí časť svojej pozornosti a opatrnosti.
5. **Využitie ješitnosti:** Ak poznáme slabé miesta alebo hodnoty protistrany, môžeme ich využiť. Pochvalou alebo uznaním ich schopností či rozhodnutí otvárame cestu k spolupráci a znižujeme pravdepodobnosť ich zamietavého postoja, napr. pochválime muža za bystrú analýzu problému a pod.), následne nám nedokáže s obvyklou razanciou povedať „nie“.
6. **Taktika „bieleho psíka“:** Táto taktika spočíva v ponúknutí návnady, ktorú protistrana považuje za svoju výhru, keď ju odstráni, hoci my s jej obetovaním od začiatku počítame. Táto taktika sa často používa na zmiernenie odporu voči hlavnému návrhu.



Historická analógia: „Biely psík“: Pojem „biely psík“ pochádza z obdobia, keď dvorní maliari maľovali portréty šľachticov. Už od začiatku vedeli, že ich modelom sa nebudú páčiť niektoré detaily, ako napríklad vrásky či veľký nos. Aby odviekli pozornosť od týchto nedostatkov, maliar často do rohu obrazu pridal malého bieleho psíka. Pri prezentácii obrazu sa šľachtic okamžite sústredil na psíka a spýtal sa: „Čo tu robí ten pes?“ Maliar obhajoval jeho prítomnosť argumentom, že je nevyhnutný pre vyváženosť kompozície. Nasledovala ostrá diskusia, v ktorej šľachtic presadil svoju vôľu a maliar napokon s veľkým rozčarováním psíka odstránil. Výsledkom bolo, že šľachtic bol spokojný, hoci si nevšimol vrásky ani iné nedostatky, ktoré zostali na obraze nezmenené (Špaček 2021).



Podobný princíp sa uplatňuje aj v modernej politike či vyjednávaní. Ak navrhovateľ zákona vie, že určitý paragraf (napríklad paragraf 16) vyvolá silný odpor opozície, pridá do návrhu ešte kontroverznejší paragraf (napríklad paragraf 52). Opozícia sa sústreďí na odstránenie škandálnejšieho paragrafu a po jeho stiahnutí považuje diskusiu za svoje víťazstvo, pričom pôvodne sporný paragraf 16 zostáva bez povšimnutia. Tento manéver je príkladom strategického odvádzania pozornosti od podstatných otázok na vedľajšie témy (Špaček 2021).

7. **Nečakané ospravedlnenie:** Ak namiesto očakávaného odporu ponúkame ospravedlnenie (za čokoľvek, napr. neporiadok na stole, alebo nevhodné miesto stretnutia, ktoré sme vybrali a pod.), alebo súhlas, protistrana býva zaskočená. Tento moment prekvapenia môže byť využitý na získanie výhody v ďalšom priebehu jednania.
8. **Demonštrácia sily:** Pri tejto taktike preukazujeme sebavedomie a naznačujeme, že máme výhodu, ktorú druhá strana nevie presne definovať. Naznačíme, že naše sebavedomie plyní z „tajných zbraní“, napr. že máme podporu „tam hore a že ju nemôžeme s pochopiteľných dôvodov menovať“ a významne sa zatvárame.

Protihráč, najmä ak je menej skúsený, sa môže dostať do defenzívy a byť ochotnejší na kompromis.

9. **Varovná historka:** Táto taktika využíva príbehy alebo prípady z praxe, ktoré ilustrujú riziká odmietnutia našich návrhov. Využívajú napr. obchodníci, poisťovníci (napr. pri jednaní o poistení auta použije historku o čerstvom majiteľovi drahého auto, ktorý nabúral cestou z predajne a dostal len tretinu ceny, lebo si dal len základnú poisťku).



TIP: Praktické rady pre obchodné, politické a úradné jednania

Nižšie uvedené praktické rady sú určené manažérom, riaditeľom škôl a ďalším vedúcim pracovníkom na efektívne vedenie jednaní:

- *dôležitá je atmosféra jednania – budme usmievaví, priateľský, čím obmedzíme možnosť striktného odmietnutia našej ponuky,*
- *druhá strana bude vždy potešená našou informovanosťou o jej aktivitách, jednanie môžeme zahájiť aj malým „darčekom“ – firemné písacie potreby, kniha... V úvode stretnutia pochválme pracovníku, budovu, kávu..., zvyšujeme si tým vyjednávaciu pozíciu,*
- *nehovorme zbytočne veľa, v záplave slov sa stratí podstata jednania,*
- *musíme vedieť počúvať, ovládnuť chuť skákať do reči, všetko okomentovať,*
- *zdôrazňujeme, že si vážime názor protivníka,*
- *problémy počas jednania riešime, nevytvárame,*
- *vyhýbame sa konfrontáciám a slovám, ktoré by znamenali koniec jednania (napr. slovo nie),*
- *o niektorých témach hovoríme z dôvodu skutočného záujmu, o iných z taktického dôvodu,*
- *nepodliehame haló efektu, kedy sympatie alebo naopak nesympatie voči osobe prenášame na prejednávajúcu záležitosť,*
- *máme pevné nervy a nedávame najavo sklamanie, rozladenie, nekomentujeme svoje pocity.*
- *úvodný výklad sa musí sústrediť na podstatné veci, vynecháme detaily,*
- *jednanie môže skončiť akokoľvek, avšak rozlúčiť by sme sa mali tak, ako sme začali – zdvorilo, podaním ruky a úsmevom,*
- *robme si poznámky, aj keby to nebolo potrebné – získavame tým čas na rozmyslenie a protistrana nemôže sledovať reakcie našich očí,*
- *snažme sa protistranu vnímať aj z pohľadu jej hierarchie hodnôt na základe empatie, čím dokážeme predvídať, kam sa bude uberať jej zmýšľanie.*

- *ak chceme vyjadriť nesúhlas s partnerom, oceňme jeho výklad a potom povedzme: „Váš názor je zaujímavý a z istého uhlu pohľadu i správny, avšak...“*
- *pri odmietaní návrhu druhej strany najskôr uveďme dôvody a následne odmietnutie,*
- *buďme veľkorysí a ak sa niekto zanedbateľne pomýli, prejdime to mlčaním, získame si ho na svoju stranu.,*
- *najľahšie zapamätateľná myšlienka je tá, ktorá zaznela ako posledná, preto s ňou ľudia často súhlasia, tam položme rozhodujúci argument,*
- *zaistíme sa „tvrdeniami odborníkov“ alebo neidentifikovateľnej väčšiny formuláciami: „Ukazuje sa, že...“, „V poslednej dobe prevažuje názor, že...“, „Odborníci tvrdia, že...“, „Je všeobecne známe, že...“ „Hovoril som o tom s.... a bol tým nadšený.“*
- *obe strany by z jednaní mali odchádzať s pocitom víťazstva a spokojnosti.*

ZHRNUTIE

Vyjednávanie je neoddeliteľnou súčasťou manažérskej práce, ktorá slúži na riešenie konfliktov, prijímanie rozhodnutí a dosahovanie cieľov. Jednanie je širší pojem (vedomá snaha o zmenu situácie), zatiaľ čo vyjednávanie je špecifický proces smerujúci ku kompromisu medzi minimálne dvoma stranami s odlišnými záujmami. Úspešné vyjednávanie si vyžaduje **prípravu, dôveryhodnosť, zrozumiteľnosť komunikácie, schopnosť počúvať, ochotu ku kompromisu a vhodné komunikačné prostredie.**

Kľúčové faktory úspechu:

- **Screening partnera:** poznanie schopností a motivácií partnera zvyšuje šance na efektívnu komunikáciu.
- **Budovanie dôvery:** vyžaduje otvorenosť, predvídateľnosť, vhodné jazykové prostriedky a rešpekt.
- **Zrozumiteľnosť:** prispôsobenie jazyka a argumentov úrovni partnera udržiava jeho pozornosť.
- **Komunikácia a kompromis:** manažér musí byť ochotný počúvať a hľadať riešenia výhodné pre obe strany.
- **Prostredie:** neutrálna pôda podporuje vyrovnanosť a pozitívnu atmosféru vyjednávania.

Fázy vyjednávania:

1. **Príprava** (zhromaždenie informácií, stanovenie cieľov a hraníc),
2. **Priebeh vyjednávania** (prieskum možností, hľadanie spoločného riešenia, zvládanie námietok a konfliktov),
3. **Uzavretie** (dohoda alebo využitie alternatív).

Vyjednávacie stratégie:

- **Win-win** (obe strany spokojné),
- **Win-lose, Lose-win a Lose-lose** (menej výhodné výsledky s rizikom budúcich konfliktov).

Taktické manévry zahŕňajú napríklad maskovanie cieľa, využitie ješitnosti, demonštráciu sily alebo taktiku „bieleho psíka“, pričom ich správne a etické využitie môže ovplyvniť výsledok rokovania.

Na záver platí, že úspešné vyjednanie je postavené na **príprave, komunikačných zručnostiach, empatii a etike**, pričom cieľom je, aby sa obe strany cítili ako víťazi a boli ochotné pokračovať v spolupráci.



Zopakujme si

1. Ako by ste definovali rozdiel medzi jednaním a vyjednaním vo vašej každodennej praxi?
2. Aké techniky budovania dôvery využívate pri rokovaní so zriaďovateľom, rodičmi alebo partnermi školy?
3. Dokážete vždy správne odhadnúť komunikačný štýl a potreby vášho partnera pri vyjednaní?
4. Kedy ste naposledy využili kompromis ako nástroj na dosiahnutie dohody? Aký bol výsledok?
5. Ako ovplyvňuje prostredie (napr. vaša kancelária vs. neutrálna miestnosť) úspešnosť vašich rokovaní?
6. Dokážete odolať emóciám a zachovať si pokoj pri konfrontácii alebo pri nesúlase druhej strany?
7. Viete si spomenúť na situáciu, keď ste vy alebo druhá strana použili taktiku "maskovania cieľa"? Ako to ovplyvnilo vyjednanie?
8. Akú stratégiu najčastejšie volíte: win-win, win-lose, lose-win alebo lose-lose? Prečo?

9. Aké sú najčastejšie námietky, s ktorými sa stretávate pri rokovaníach, a ako ich obvykle zvládáte?
10. Ako zabezpečujete, aby vaša komunikácia bola zrozumiteľná pre rôzne skupiny (učiteľov, rodičov, zriaďovateľov)?

Význam a využitie checklistov v manažérskej praxi

Checklisty predstavujú nenahraditeľný nástroj pre riadenie a organizáciu práce manažérov a riaditeľov. Ich hlavnou výhodou je systematizácia procesov, ktoré uľahčujú plánovanie, realizáciu a hodnotenie aktivít. Pri obchodných rokovaníach a vyjednávaníach zohrávajú checklisty kľúčovú úlohu, pretože zabezpečujú, že žiadny dôležitý krok alebo aspekt rokovania nebude prehliadnutý.

V tejto učebnici je v prílohách (Príloha 5, Príloha 6, Príloha 7) uvedený návrh konkrétnych checklistov, ktoré môžu riaditelia a manažéri využiť ako vzor pri príprave vlastných nástrojov pre organizáciu a riadenie procesov. Sú navrhnuté tak, aby slúžili ako praktická pomôcka, ktorú je možné prispôbiť individuálnym potrebám manažérov a konkrétnym situáciám.

2 Spolupráca a komunikácia so školským personálom

Riaditelia škôl zohrávajú kľúčovú úlohu pri budovaní efektívnych tímov, riadení zmien a rozvoji pozitívnych vzťahov v rámci školy. Inšpiráciu môžu čerpať nielen zo skúseností v oblasti školstva, ale aj z princípov osvedčených v podnikateľskom prostredí, ktoré podporujú dlhodobý rozvoj a úspech organizácie.

Podnikateľ Ivan Milý (podnikateľ – DIXI) zdôrazňuje tri univerzálne princípy, ktoré sú použiteľné aj v školskom manažmente (Kubán, Ďuricová a kol. 2024):

1. **Vytrvalosť a dlhodobé ciele** – Jasná vízia a dôsledná práca na jej dosiahnutí, aj napriek krátkodobým výzvam, sú základom úspechu.
2. **Dôraz na prínos pre komunitu** – Riaditelia by mali podporovať nielen žiakov, ale aj učiteľov a širšiu komunitu školy.
3. **Budovanie dôvery** – Dlhodobé vzťahy založené na vzájomnom rešpekte a spolupráci vytvárajú pozitívne školské prostredie.

Manažér určuje atmosféru organizácie, a preto by mal vytvárať prostredie dôvery, podpory a uznania schopností každého člena tímu. Podľa Jána Málika (Kubán, Ďuricová a kol. 2022, zakladateľa Málik Dynamic Institute, sú dôležité neformálne väzby, ktoré posilňujú spoluprácu a tímového ducha. Prirodzený prvok spojenectva, podobný spoločným aktivitám našich predkov (poukazuje na obraz „lovcov mamutov“, ktorí pri spoločnom ohni oslavovali, jedli a plánovali ďalšie kroky), je nevyhnutný aj v moderných organizáciách.

Málik zdôrazňuje, že organizácia je taká silná, ako je silný jej najslabší článok. Preto je dôležité, aby sa riaditelia a manažéri zameriavali na rozvoj všetkých členov tímu, podporovali ich talenty a umožnili im naplno sa realizovať. Pomocou ním vytvoreného nástroja *Ruka lídra* rozvíja v ľuďoch schopnosti potrebné na efektívne vedenie. Prístup je aplikovateľný aj na riadenie škôl, kde vedenie môže tento koncept využiť na identifikáciu slabých miest v komunikácii alebo organizácii a zamerať sa na ich zlepšenie.

Málikov koncept "Ruka lídra" predstavuje päť oblastí, na ktorých by mal líder pracovať (Kubán, Ďuricová a kol. 2024):

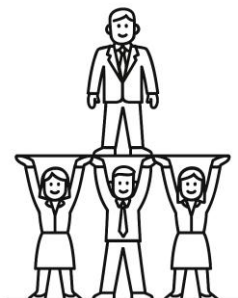
1. **Budovanie dôvery** – Prejavovanie dôvery voči zamestnancom a podpora ich samostatnosti.
2. **Rozvoj talentov** – Vytváranie podmienok na osobný a profesionálny rast každého člena tímu.
3. **Príkladné správanie** – Byť vzorom integrity, spolupráce a empatie.
4. **Podpora inovácií** – Zapájanie zamestnancov do tvorby nápadov a ich realizácie.
5. **Inšpirácia** – Povzbudzovanie kolegov prostredníctvom pozitívneho prístupu a osobného príkladu.

Podnikatelia ako Gevorkyan (získal ocenenie EY Podnikateľ roka 2024 na Slovensku. Je zakladateľom spoločnosti GEVORKYAN, a. s., ktorá patrí medzi lídrov v oblasti práškovej metalurgie.) a Habovštiak (získal ocenenie EY Podnikateľ roka 2019 na Slovensku. Podnikateľ a zakladateľ firmy MTS) rovnako upozorňujú na potrebu **identifikácie a využitia talentu, kultivácie vzťahov a prístupu „služobného líderstva“, t. j. vedenie založené na rešpekte**, podpore a ochote slúžiť tímu je kľúčom k vytvoreniu priateľskej atmosféry.

Habovštiak zdôrazňuje, že líder musí byť autentický, rešpektovať svojich kolegov a aktívne zapájať zamestnancov do rozhodovacích procesov. Dôležitá je schopnosť počúvať, klásť otázky a hľadať priestor na zlepšenie. „Už ako veliteľ čaty počas vojenskej služby som sa naučil, že dobré vzťahy a tímová práca fungujú vtedy, keď sa nebude nad ľudí povyšovať, ale budete im slúžiť. Dôležitosť priateľskej atmosféry v tíme a úrovne ľudských a morálnych hodnôt sa mu neskôr potvrdila aj počas práce v oravskej Tesle. Služiť ľuďom, znamená rešpektovať ich, správať sa k nim s úctou a dať im priestor na realizáciu.“ (Kubán, Ďuricová a kol., s. 478, 2024)

Z uvedených príkladov možno vyčítať, že tradičné vnímanie manažmentu, kde sú podriadení vnímaní len ako vykonávatelia príkazov, je už prekonané. Vizualný koncept (obrázok 7) zdôrazňuje, že úspech manažéra a organizácie závisí od podpory tímu. Manažér, ktorý si váži a podporuje svojich zamestnancov, získava ich dôveru, iniciatívu a ochotu spolupracovať, čím sa vytvára harmónia a synergia v celom pracovnom kolektíve. Podpora zdola je základom nielen pre dobrú atmosféru, ale aj pre dlhodobý úspech organizácie. Fungujúca podpora zo strany zamestnancov môže priniesť nasledujúce benefity (Suchý, Papánek a kol. 2016):

- **Včasnú a pravdivú spätnú väzbu** – Zamestnanci poskytujú aktuálne informácie o dianí v organizácii.
- **Iniciatívu a angažovanosť** – Snahu o zlepšenie a ochotu pomáhať.
- **Pozitívny imidž** – Dobré meno manažéra a organizácie v neformálnych rozhovoroch.
- **Podporu v ťažkých chvíľach** – Povzbudenie manažéra, keď to potrebuje.
- **Samostatnosť a zodpovednosť** – Zamestnanci konajú na základe dôvery manažéra.
- **Vzájomnú spoluprácu** – Ochotu vzájomne si pomáhať a zdieľať informácie.
- **Osobnú podporu** – Manažér poskytuje zamestnancom priestor na riešenie osobných problémov.



Obrázok 7 Podpora zdola – usmievavá organizácia

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Suchý, Papánek a kol. 2016.

Na základe uvedených princípov by riaditelia škôl mali zamerať svoje úsilie na:

- **Integritu** – Byť verný hodnotám a dodržiavať vysoké morálne štandardy.
- **Podporu tímovej práce** – Posilňovanie spolupráce a vzájomnej dôvery.
- **Zapájanie zamestnancov** – Podpora kreativity a účasti na tvorbe nových riešení.
- **Inovácie** – Transformácia nápadov na konkrétne zlepšenia vo výučbe a riadení.
- **Inšpiráciu** – Byť zdrojom motivácie a optimizmu pre celý tím.

Každý manažér by si mal uvedomiť, že úspech organizácie závisí od ľudí, ktorí ju tvoria. Podpora sebarealizácie a dôvera v schopnosti zamestnancov sú kľúčom k dosiahnutiu dlhodobých cieľov. Vytváraním prostredia, kde sa každý cíti hodnotný, môže škola rozkvitnúť a inšpirovať ďalšie generácie.



TIP: Najdôležitejšie slová pre efektívne vedenie tímu:

6 najdôležitejších slov: ***I admit that I was wrong*** (Uznávam, že ja som urobil chybu)

5 najdôležitejších slov: ***You did a great job*** (Urobili ste skutočne dobrú prácu)

4 najdôležitejšie slová: ***What do you think?*** (Aký je Váš názor?)

3 najdôležitejšie slová: ***Could you please...?*** (Mohli by ste...?)

2 najdôležitejšie slová: ***Thank you.*** (Ďakujem Vám)

Najdôležitejšie slovo: ***WE*** (MY)

Najmenej dôležité slovo: ***I*** (Ja)

2.1 Podpora profesijného rozvoja a vzájomnej spolupráce

Úspešné vedenie školy závisí od kvalitného pedagogického vedenia, kde riaditeľ zohráva kľúčovú úlohu. Jeho hlavnou úlohou je vytvárať podmienky pre profesijný a osobnostný rozvoj pedagogických pracovníkov, podporovať spoluprácu a budovať pozitívnu školskú klímu. Riaditeľ školy by mal:

- systematicky vyhodnocovať stav školy a poskytovať spätnú väzbu,
- podporovať profesijný rozvoj,
- vytvárať podporné prostredie.

1. Systematicky vyhodnocovať stav školy a poskytovať spätnú väzbu

Pravidelné a systematické vyhodnocovanie pedagogických a riadiacich procesov je nevyhnutné pre efektívne fungovanie školy. Tento proces umožňuje identifikovať silné stránky školy, ale aj oblasti, kde je potrebné zlepšenie. Výsledky takéhoto vyhodnocovania prispievajú k udržateľnému rozvoju školy a zvyšovaniu kvality jej činnosti.

Oblasti vyhodnocovania:

1. Pedagogické procesy:

- efektívnosť vzdelávacích metód,

- dosiahnuté výstupy žiakov,
- kvalita a obsah vzdelávania.

2. Riadiace procesy:

- funkčnosť organizačnej štruktúry,
- efektívnosť komunikačných tokov,
- vzťahy a klíma v pracovnom kolektíve.

Spätná väzba a dôslednosť sú kľúčovými nástrojmi efektívneho vedenia a majú mnoho spoločného. Sú navzájom previazané a tvoria základ pre rozvoj jednotlivcov aj organizácie. Jednou z najdôležitejších potrieb každého človeka je pocit uznania a ocenenia, čoho základom je práve kvalitná spätná väzba. Spätná väzba predstavuje nástroj, ktorý umožňuje pedagógom lepšie pochopiť, ako ich práca prispieva k výsledkom školy. Riaditeľ by mal hodnotiť nielen výkon učiteľov, ale aj emocionálne aspekty ich práce, pričom spätná väzba by mala byť konkrétna, konštruktívna a zameraná na zlepšenie. Pravidelná spätná väzba motivuje zamestnancov a podporuje ich profesijný rast (Barnová, Krásna 2020).

Spätná väzba umožňuje (Barnová, Krásna 2020):

- Identifikovať silné stránky – Pozitívne hodnotenie ukazuje, na čom môžeme stavať a čo môžeme ďalej rozvíjať.
- Pochopiť slabé stránky – Konštruktívne negatívne hodnotenie pomáha odhaliť nedostatky a dáva priestor na zlepšenie, hoci ho nie každý dokáže ľahko prijať.
- Analyzovať svoje činy – Spätná väzba poskytuje informácie o tom, čo robíme dobre, čo robíme zle a aké to má dôsledky.

Ludia často odkladajú poskytovanie a prijímanie spätnej väzby s odôvodnením, že na to nemajú čas. Ak si však čas neurobíme, strácame príležitosť uviesť si, čo sa deje a čo môžeme zlepšiť. Preto je dôležité naučiť sa efektívne pracovať so spätnou väzbou.

Pri poskytovaní a prijímaní spätnej väzby je potrebné (Kaňáková 2011):

1. Analyzovať situáciu – Cieľom je pochopiť problém a pomôcť, nie niekoho znevažovať.
2. Pozerať sa na situáciu z nadhľadu – Snažiť sa vidieť veci z perspektívy iných, čo pomáha lepšie pochopiť okolnosti a správanie.
3. Vcítiť sa do situácie iných – Predstavte si, že situáciu hodnotí niekto iný, alebo že vaše slová hovorí niekto druhý. Tento prístup pomáha zabezpečiť objektivitu.

Spätná väzba poskytuje konkrétne uvedomenia, ako napríklad:

Čo sme spravili dobre alebo zle?

Čo mohlo byť urobené inak?

Aké máme ďalšie možnosti?

Čo chceme alebo nechceme robiť nabadúce?

Ako ľudia reagujú na naše kroky – pozitívne aj negatívne?

Aby bola spätná väzba efektívna, je nevyhnutné, aby ju dopĺňala dôslednosť. Dôslednosť si vyžaduje kontrolu, dokonca kontrolu opakovanú. Prvá kontrola a nesplnenie úloh si vyžaduje následné kroky. Častokrát nie je stanovené, čo sa stane, ak sa úloha nesplní. Preto je dôležité zaviesť pevný a všeobecne známy systém kontroly s vyvodzovaním dôsledkov. Tým sa vyhneme časovým stratám a výhovorkám typu: „*keby som bol vedel...*“.

Pre dosiahnutie želaných výsledkov je dôležité zaviesť nasledujúce kroky:

1. Plánovanie a vykonávanie úloh – Úlohy musia byť systematicky plnené, sledované a vyhodnocované.
2. Analýza chýb a výsledkov – Dôkladne analyzovať, čo bolo vykonané správne a kde došlo k zlyhaniu.
3. Vyvodzovanie dôsledkov a skúseností – Identifikovať poučenia z chýb a úspechov.
4. Korekcia a aplikácia skúseností – Upravovať prístup na základe získaných poznatkov a aplikovať ich na ďalšie prípady.
5. Motivácia a odmeňovanie – Odmeňovať pozitívne výsledky a chváliť dosiahnuté pokroky.

V praxi sa často zamieňajú pojmy kritika a spätná väzba. Rozdiel medzi spätnou väzbou a kritikou spočíva v ich účele, forme a spôsobe doručenia. Ich správne pochopenie a použitie je kľúčové pre efektívnu komunikáciu. Spätná väzba je nástroj na rozvoj a budovanie vzťahov, zatiaľ čo kritika môže často poškodiť komunikáciu a dôveru. Riaditelia škôl a lídri by mali preferovať spätnú väzbu a naučiť sa ju poskytovať spôsobom, ktorý motivuje a vedie k pozitívnym zmenám. Nasledujúca tabuľka stručne a prehľadne sumarizuje hlavné rozdiely medzi týmito dvoma prístupmi.

Ako odlíšiť spätnú väzbu od kritiky v praxi

1. Začnite pozitívne: Spätnú väzbu začnite ocenením toho, čo bolo vykonané dobre.
2. Buďte konkrétni: Vyjadrite sa jasne a zamerajte sa na fakty, nie na domnienky.

3. Ponúknite riešenia: Identifikujte kroky na zlepšenie a vyjadrite podporu.
4. Vyhňte sa generalizácii: Namiesto „vždy“ alebo „nikdy“ používajte „v tomto prípade“.
5. Zamerajte sa na budúcnosť: Kritiku neotáčajte k minulosti; zamerajte sa na to, čo sa dá v budúcnosti zlepšiť.

Tabuľka 10 *Rozdiel medzi spätnou väzbou a kritikou*

Aspekt	Spätná väzba	Kritika
Účel	Podpora zlepšenia a rozvoja.	Vyjadrenie nespokojnosti alebo odsúdenie.
Tón	Rešpektujúci, konštruktívny.	Negatívny, útočný alebo znevažujúci.
Obsah	Konkrétny, vyvážený (pozitíva aj negatíva)	Nejasný, zameraný len na chyby.
Zameranie	Správanie alebo výsledky, nie osobnosť	Často sa týka celkovej osoby.
Výsledok	Posilnenie dôvery, motivácie a možností zlepšenia.	Zníženie sebavedomia a zvýšenie obranného postoja.

Zdroj: vlastné spracovanie

Príklad: Preformulovanie kritiky na konštruktívnu spätnú väzbu vo vzťahu: riaditeľ a učiteľ

Spätná väzba

Pozitívna: „Všimol som si, že sa veľmi snažíte zapájať inovatívne metódy do svojich hodín, čo žiaci pozitívne vnímajú. Tento prístup výrazne podporuje ich záujem o učivo. Pokračujte v tom, a ak by ste potrebovali akúkoľvek podporu, dajte mi vedieť.“

Konštruktívna: „Vaše hodiny majú dobrú štruktúru, ale všimol som si, že niektorí žiaci mali problém s pochopením niektorých tém. Možno by pomohlo zaradiť viac príkladov z praxe. Ak by ste chceli, môžeme sa spolu pozrieť na nejaké materiály.“

Kritika

„Vaše hodiny sú príliš teoretické, žiaci ich nechápu. Mali by ste sa naučiť lepšie učiť.“

Spätná väzba

Konstruktívna: „Všimol som si, že pri posledných poradách ste menej aktívne zdieľali svoje názory. Vaše skúsenosti sú pre náš tím cenné. Možno by sme mohli spolu prebrať, čo vás motivuje, aby ste sa viac zapojili?“

Kritika

„Na poradách vôbec nehovoríte. Ak sa nezapojíte, nemôžete očakávať, že budeme brať vaše názory do úvahy.“

Príklad: Preformulovanie kritiky na konštruktívnu spätnú väzbu vo vzťahu: riaditeľ a rodič

Spätná väzba

Pozitívna: „Oceňujem, že aktívne komunikujete s učiteľmi a zaujímate sa o vzdelávanie svojho dieťaťa. Vaša spolupráca nám veľmi pomáha prispôbiť sa potrebám žiakov.“

Konstruktívna: „Všimli sme si, že sa niekedy váš syn necíti dostatočne pripravený na testy. Možno by sme mohli spoločne hľadať spôsoby, ako ho lepšie motivovať k pravidelnému štúdiu. Rád vám s tým pomôžem.“

Kritika

„Váš dieťa je nedisciplinované, a zdá sa, že mu doma neviete dať správnu výchovu.“

Spätná väzba

Konstruktívna: „Rád by som s vami prebral spôsoby, ako pomôcť vášmu synovi lepšie sa sústrediť na úlohy. Možno by sme mohli nastaviť spoluprácu, ktorá by mu pomohla zlepšiť študijné návyky.“

Kritika

„Váš syn je nepozorný a vy s tým nič nerobíte. Toto je hlavne vaša zodpovednosť.“

Príklad: Preformulovanie kritiky na konštruktívnu spätnú väzbu vo vzťahu: riaditeľ a žiak

Spätná väzba

Pozitívna: „Som naozaj rád, že sa aktívne zapájaš do školských projektov. Tvoje nápady sú vždy originálne a veľmi cenné. Pokračuj v tom a môžeš sa stať lídrom svojich spolužiakov.“

Konstruktívna: „Tvoje výsledky v matematike ukazujú, že máš potenciál, ale zrejme by bolo dobré venovať tomu viac času. Čo keby sme spolu vymysleli plán, ako by si sa mohol pripraviť lepšie na ďalší test?“

Kritika

„Si slabý v matematike, nikdy to nezvládneš, ak sa nebudeš viac snažiť.“

Spätná väzba

Konstruktívna: „Vidím, že máš potenciál v športoch, ale občas zanedbávaš školské povinnosti. Skúsme spolu vymyslieť, ako si lepšie rozvrhnúť čas, aby si zvládol oboje.“

Kritika

„Škola ti ide bokom, len šport ťa zaujíma. Takto z teba nič nebude.“

2. Podpora profesijného rozvoja pedagógov a zamestnancov školy

Riaditeľ školy zohráva kľúčovú úlohu v systematickom rozvoji zamestnancov. Profesijný rast pedagogických pracovníkov aj nepedagogických zamestnancov je základom pre zvyšovanie kvality školy. Rozvoj sa musí zakladať na analýze potrieb, jasne definovaných cieľoch a premyslenom plánovaní, nie na náhodných aktivitách.

Proces profesijného rozvoja prebieha v piatich krokoch:

1. Analýza aktuálneho stavu – Posúdenie kvalifikácie, potrieb zamestnancov a stavu školy prostredníctvom spätnej väzby, výsledkov a pozorovaní.
2. Stanovenie cieľov – Určenie konkrétnych individuálnych a organizačných cieľov v súlade s víziou školy.
3. Plánovanie vzdelávacích aktivít – Vypracovanie plánov vrátane rozpočtu, zdrojov a foriem realizácie (tréningy, workshopy, mentoring, samostatné štúdium).
4. Realizácia vzdelávania – Organizácia a uskutočnenie plánovaných aktivít.
5. Hodnotenie výsledkov – Vyhodnotenie efektivity vzdelávania na základe spätnej väzby, pozorovania a analýzy dosiahnutých cieľov.

Zásady zavádzania profesijného portfólia:

1. Pedagógovia prijímajú zmenu, keď vidia jej zmysel:
 - Nestačí len vysvetliť, ako sa portfólio vedie a používa.
 - Je dôležité zdôrazniť, prečo je portfólio užitočné, a až potom ukázať, ako s ním pracovať.
 - Pedagogickí pracovníci požadujú jasnú argumentáciu a motiváciu zo strany vedenia školy.
2. Pedagógovia prijímajú pozitívnu zmenu, keď vidia osobný prínos:
 - Portfólio umožňuje prezentovať kvalitu ich práce a prispieva k ich profesionálnemu i osobnému rastu.
 - Pedagógovia potrebujú príklad – vedenie školy by malo vlastniť a používať vlastné profesijné portfólio, aby tento

nástroj nebol tabuizovaný, ale stal sa prirodzenou súčasťou profesionálneho života.

3. Pedagógovia budú pracovať s portfóliom, keď budú mať vhodné podmienky a IT zručnosti:
 - Škola by mala zabezpečiť technické vybavenie na vedenie elektronických portfólií a podporu informačnej gramotnosti učiteľov.

Fázy zavádzania profesijného portfólia:

1. Budovanie obsahu – Učitelia sa sústreďujú na výber relevantných materiálov; hlavnou otázkou je: *"Prečo som tento materiál zaradil do portfólia?"*
2. Reflexia a analýza – Vyhodnotenie silných a slabých strán pedagogickej práce.
3. Prezentácia a diskusia – Individuálne stretnutia s vedením školy s cieľom komplexného hodnotenia výkonu.
4. Plánovanie ďalšieho rozvoja – Formulácia osobného rozvojového plánu, doplneného o štruktúrovaný životopis a relevantné dokumenty.

Každý plán ďalšieho vzdelávania by mal byť systematický a zahŕňať tieto kľúčové časti:

1. Aktuálny stav
 - Popis situácie z hľadiska kvalifikácie a potrieb:
 - Metódy a možnosti rozvoja zamestnancov
 - Kultúra organizácie a vnímanie klímy
 - Stratégia „učiacej sa“ organizácie
2. Plán vzdelávania v organizácii
 - Obsah vzdelávania pedagogických pracovníkov.
 - Spôsoby realizácie vzdelávacích aktivít, ako napríklad tréningy, workshopy alebo mentoring.
 - Ciele vzdelávania pedagogických pracovníkov, ktoré sú jasne definované a zohľadňujú individuálne potreby aj strategické ciele školy.
3. Prehľad vzdelávacích a projektových aktivít
 - Vzdelávacie aktivity zamerané na rozvoj odborných a osobnostných kompetencií zamestnancov.
 - Projektové iniciatívy na podporu tímovej práce a kreativity.

4. Etapy vzdelávacieho konceptu
 - Krátkodobé hľadisko – Aktivity, ktoré reflektujú bezprostredné potreby zamestnancov a školy.
 - Strednodobé hľadisko – Plánovanie aktivít na niekoľko rokov, zamerané na udržanie kontinuity profesijného rozvoja.
 - Dlhodobé hľadisko – Strategické ciele rozvoja zamestnancov, ktoré súvisia s víziou a poslaním školy.
5. Dôležité aspekty plánu
 - Rozvojové ciele – Ciele zamerané na konkrétne potreby zamestnancov v súlade s požiadavkami ich pracovných pozícií.
 - Nástroje na dosiahnutie cieľov – Formy podpory, ako sú mentorovanie, účasť na projektoch či zadávanie komplexných úloh.
 - Termíny a časové rámce – Realistické časové rámce, ktoré umožňujú zamestnancom efektívne skĺbiť bežné úlohy s profesijným rozvojom.
 - Štandardy merania cieľov – Kritériá na hodnotenie výsledkov, ktoré sú jasne definované a dohodnuté medzi riaditeľom a zamestnancami.

Príklad plánu profesijného rozvoja pre školu (s doplnenými štandardmi merania)

I. Aktuálny stav

Popis situácie z hľadiska kvalifikácie a potrieb:

- *Metódy rozvoja zamestnancov: Aktuálne sa zamestnanci zúčastňujú na školeniach v oblasti metodiky a didaktiky, ale chýba systematický prístup k rozvoju mäkkých zručností (napr. manažment triedy, komunikácia s rodičmi).*
- *Predpoklad rozvoja zamestnancov: Väčšina učiteľov má záujem o ďalšie vzdelávanie, najmä v oblastiach využívania moderných technológií vo výučbe.*
- *Kultúra organizácie a vnímanie klímy: Škola podporuje tímovú spoluprácu, ale je potrebné zlepšiť komunikáciu medzi učiteľmi a administratívou.*
- *Stratégia „učiacej sa“ organizácie: Škola chce zaviesť pravidelné interné workshopy, kde budú učitelia zdieľať svoje osvedčené postupy.*

II. Plán vzdelávania v organizácii

Obsah vzdelávania pedagogických pracovníkov:

- *Efektívne využívanie digitálnych nástrojov vo výučbe (napr. interaktívne aplikácie, online platformy).*
- *Riadenie triedy a práca so žiakmi so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami (SVVP).*
- *Rozvoj mäkkých zručností, ako je komunikácia, asertivita a riešenie konfliktov.*

Spôsob realizácie vzdelávania:

- *Externé školenia organizované regionálnymi vzdelávacími centrami.*
- *Interné workshopy vedené skúsenými kolegami.*
- *Online kurzy dostupné prostredníctvom vzdelávacích platforiem.*

Ciele vzdelávania pedagogických pracovníkov:

- *Zvýšiť digitálnu gramotnosť všetkých učiteľov.*
- *Zaviesť nové metódy riadenia triedy, ktoré podporia inkluzívne vzdelávanie.*
- *Zlepšiť komunikáciu medzi učiteľmi, rodičmi a vedením školy.*

III. Prehľad vzdelávacích a projektových aktivít

Vzdelávacie aktivity:

- *Workshop: „Práca s platformou MS Teams a interaktívnymi tabuľami“ – marec 2025.*
- *Školenie: „Ako pracovať s deťmi so špeciálnymi potrebami“ – apríl 2025.*
- *Kurz: „Efektívna komunikácia a riešenie konfliktov“ (online) – máj 2025.*

Projektové aktivity:

- *Projekt „Zlepšenie digitálnej gramotnosti školy“ – cieľom je vybaviť učebne modernými technológiami a školenia pre ich využitie.*
- *Interný projekt „Tímové zdieľanie skúseností“ – každý mesiac prezentácia najlepších vyučovacích praktík od kolegov.*

IV. Etapy vzdelávacieho konceptu

Krátkodobé hľadisko (do 6 mesiacov):

- *Dokončiť základné školenia v oblasti práce s modernými technológiami.*

- Realizovať aspoň dve školenia zamerané na inkluzívne vzdelávanie.

Strednodobé hľadisko (do 2 rokov):

- Zaviesť pravidelné interné workshopy ako súčasť kultúry školy.
- Zlepšiť komunikačné procesy medzi vedením, učiteľmi a rodičmi prostredníctvom školení a nových postupov.

Dlhodobé hľadisko (nad 2 roky):

- Prepojiť profesijný rozvoj s víziou školy – napr. škola ako centrum digitálneho a inkluzívneho vzdelávania v regióne.
- Rozšíriť projektové aktivity o medzinárodnú spoluprácu v rámci Erasmus+.

V. Štandardy merania výsledkov profesijného rozvoja

Meranie rozvoja digitálnej gramotnosti:

- Počet učiteľov, ktorí aktívne využívajú digitálne nástroje vo výučbe (napr. MS Teams, interaktívne tabule).
- Spätná väzba od žiakov na efektivitu používania týchto nástrojov.
- Počet technologických nástrojov alebo aplikácií zavedených do každodennej výučby.

Hodnotenie riadenia triedy a inkluzívneho vzdelávania:

- Počet zavedených metód podporujúcich inkluzívne vzdelávanie.
- Zlepšenie správania žiakov so špeciálnymi potrebami na základe pozorovaní a spätnej väzby od rodičov a žiakov.
- Analýza prípadových štúdií učiteľov o práci so žiakmi so SVVP.

Meranie mäkkých zručností:

- Hodnotenie učiteľov na základe spätnej väzby od kolegov, vedenia a rodičov v oblasti komunikácie a riešenia konfliktov.
- Počet úspešne vyriešených konfliktov alebo problémových situácií na základe novozískaných zručností.

Celkový dopad vzdelávacích a projektových aktivít:

- Zvýšená spokojnosť zamestnancov (meraná dotazníkmi).
- Počet zamestnancov, ktorí dosiahli definované ciele vo svojich plánoch rozvoja.
- Počet realizovaných projektov a ich dopad na zlepšenie výučby a školského prostredia.

Komunikačné aspekty pre podporu profesijného rozvoja

1. Transparentná komunikácia plánu profesijného rozvoja

Riaditeľ by mal jasne a zrozumiteľne prezentovať plán profesijného rozvoja všetkým zamestnancom školy. To zahŕňa objasnenie cieľov, dôvodov a očakávaní, aby zamestnanci pochopili význam plánovaných aktivít pre svoj osobný a profesionálny rast. Využitie rôznych komunikačných kanálov (porady, e-mail, interné správy) na šírenie kľúčových informácií a aktualizácií týkajúcich sa vzdelávacích aktivít.

2. Zapojenie zamestnancov do tvorby plánu

Riaditeľ by mal organizovať pravidelné stretnutia a diskusie so zamestnancami, aby získal ich pohľad na profesijný rozvoj. Učitelia a asistenti by mali mať možnosť vyjadriť svoje potreby a návrhy, čím sa zvýši ich motivácia a angažovanosť. Tvorba plánu by mala byť participatívna, pričom zamestnanci by mali cítiť, že ich názory a skúsenosti sú zohľadnené.

3. Pravidelná spätná väzba a dialóg

Riaditeľ by mal pravidelne získavať spätnú väzbu na realizované vzdelávacie aktivity. To môže byť formou individuálnych rozhovorov, dotazníkov alebo skupinových diskusií. Spätná väzba by mala byť dvojstranná – riaditeľ by mal poskytovať zamestnancom hodnotenie ich pokroku a zároveň počúvať ich názory na zlepšenie procesu profesijného rozvoja.

4. Motivácia a uznanie úspechov

Riaditeľ by mal pravidelne oceňovať zamestnancov za ich účasť na vzdelávacích aktivitách a aplikáciu získaných vedomostí do praxe. Uznanie môže mať rôzne formy, napríklad verejné pochvaly na poradách, certifikáty o absolvovaní kurzov alebo možnosť viesť vlastné workshopy pre kolegov.

5. Efektívna komunikácia počas zmien

V prípade, že sa plán profesijného rozvoja musí prispôbiť novým podmienkam (napr. legislatívnym zmenám alebo prioritám školy), riaditeľ by mal zamestnancom jasne vysvetliť dôvody a potrebu týchto zmien. Poskytnúť podporu zamestnancom, ktorí môžu mať obavy z nových očakávaní alebo aktivít, prostredníctvom individuálnych konzultácií alebo mentorovania.

6. Budovanie dôvery a otvorenej komunikácie

Riaditeľ by mal vytvárať prostredie, kde sa zamestnanci cítia komfortne zdieľať svoje názory, otázky a obavy týkajúce sa profesijného rozvoja. Vytvorenie pravidelného priestoru na otvorenú diskusiu (napr. porady

zamestnancov zamerané na vzdelávanie) môže pomôcť identifikovať problémy a spoločné riešenia.

Príklad implementácie komunikácie pri podpore profesijného rozvoja

Zavedenie nového plánu profesijného rozvoja zameraného na inkluzívne vzdelávanie

1. Transparentná komunikácia plánu: Riaditeľka školy, Mgr. Jana Nováková, usporiada úvodnú poradu so všetkými zamestnancami, na ktorej predstaví nový plán profesijného rozvoja.

- *Prezentácia: „Cieľom tohto plánu je zlepšiť našu pripravenosť na prácu so žiakmi so špeciálnymi potrebami. Na základe spätnej väzby od vás sme identifikovali potrebu školení v tejto oblasti.“*
- *Príklad obsahu komunikácie: Riaditeľka zdieľa harmonogram školení, konkrétne ciele (napr. zvýšenie odborných kompetencií v práci so žiakmi s ŠVVP) a spôsob, akým tieto zručnosti zlepšia výučbu.*

2. Zapojenie zamestnancov do tvorby plánu: Na ďalšom stretnutí riaditeľka poskytne priestor na diskusiu:

- *Otázky na zamestnancov: „Čo by ste potrebovali na lepšie zvládanie situácií v práci so žiakmi so špeciálnymi potrebami? Aké konkrétne oblasti by ste chceli, aby sme zahrnuli do školení?“*
- *Výsledkom diskusie je, že zamestnanci navrhnu praktické workshopy s odborníkmi a možnosť modelových situácií v rámci tréningu.*

3. Pravidelná spätná väzba a dialóg: Po prvom workshope riaditeľka zorganizuje stretnutie na získanie spätnej väzby:

- *Otázky: „Bolo školenie pre vás prínosné? Čo by sme mohli v budúcich workshopoch zlepšiť?“*
- *Výsledok: Na základe spätnej väzby zamestnanci navrhnu dlhšie praktické cvičenia a zapojenie psychológa.*

4. Motivácia a uznanie úspechov: Na nasledujúcej porade riaditeľka verejne pochváli zamestnancov za účasť na školení a aktívne zapojenie:

- *„Chcem pochváliť všetkých, ktorí sa zúčastnili workshopu. Už teraz vidím, ako aplikujete naučené postupy v praxi, a to je fantastické.“*
- *Zamestnanci, ktorí úspešne absolvovali školenie, dostanú certifikát a budú mať možnosť viesť krátke ukážkové lekcie pre kolegov.*

5. *Efektívna komunikácia počas zmien: V prípade, že ďalšie školenie vyžaduje úpravu harmonogramu alebo iný spôsob realizácie (napr. online formát), riaditeľka komunikuje zmeny takto:*

- „Kvôli časovým možnostiam odborníka bude ďalší workshop v online forme. Rozumiem, že nie všetci preferujú tento formát, ale zabezpečíme priestor na individuálne otázky, aby ste z neho mali čo najviac.“

6. *Budovanie dôvery a otvorenej komunikácie: Riaditeľka zavedie pravidelné mesačné stretnutia zamestnancov zamerané na profesijný rozvoj. Tieto stretnutia zahŕňajú:*

- *Diskusia o problémoch pri implementácii naučených postupov. Keď učiteľ vyjadrí obavy z využitia nových postupov, riaditeľka reaguje: „Chápem, že je to nová výzva, ale spoločne to zvládneme. Môžeme zorganizovať ďalšie stretnutia na precvičenie konkrétnych situácií.“*
- *Priestor na zdieľanie úspechov a výziev v práci so žiakmi so špeciálnymi potrebami.*

3. Vytvárať podporné prostredie

Podniková kultúra je základom úspešného fungovania podnikov, organizácií. Aktivity zamestnancov sú podporované kultúrou, ktorá sa opiera o jasnú, zrozumiteľnú a inšpiratívnu víziu. Táto **vízia** usmerňuje organizáciu smerom k budúcim úspechom, pričom vysvetľuje, **prečo** sú tieto ciele dôležité, a **ako** sa k nim dopracovať. Zamestnanci, ktorí túto víziu zdieľajú, často nadobúdajú pocit spoluzodpovednosti za úspechy organizácie a aktívne prispievajú k jej realizácii. Inšpiratívna vízia zároveň upevňuje hrdosť zamestnancov na ich organizáciu. Predstavuje ambiciózne, ale dosiahnuteľné ciele, čím motivuje zamestnancov k vyššiemu výkonu a angažovanosti.

Vízia organizácie je úzko spätá s hodnotami, ktoré formujú správanie zamestnancov a pracovnú atmosféru. Kľúčové hodnoty možno rozdeliť na:

- **Inštrumentálne hodnoty:** Zamerané na dosahovanie cieľov organizácie, podporujú odbornú a profesijnú zdatnosť.
- **Aspiračné hodnoty:** Vyjadrujú schopnosť organizácie predvídať zmeny, reagovať na nové výzvy a podporovať inovatívne riešenia.
- **Náhodné hodnoty:** Vznikajú spontánne, reflektujú názory a postoje, ktoré sú prirodzene prítomné na pracovisku.

Tieto hodnoty spoločne s organizačnými systémami, štýlom riadenia a firemnými symbolmi vytvárajú celkovú kultúru, ktorá vedie k pocitu spolupatričnosti zamestnancov s organizáciou, jej cieľmi a úspechmi.

Firemná komunikácia zohráva kľúčovú úlohu v upevňovaní kultúry organizácie. Efektívna komunikácia prebieha nielen zhora nadol, ale aj zdola nahor a naprieč celou organizáciou. Oficiálna komunikácia poskytuje zamestnancom jasné informácie o cieľoch a smerovaní organizácie. Neformálna komunikácia posilňuje tímového ducha a umožňuje zamestnancom spontánne zdieľať názory a návrhy.

Riaditelia by mali komunikáciu aktívne riadiť, aby eliminovali nedorozumenia a podporovali atmosféru dôvery a spolupatričnosti. Riaditeľ školy alebo manažér zohráva zásadnú úlohu v upevňovaní firemnej kultúry a vedení zamestnancov. Kľúčové vlastnosti efektívneho riaditeľa zahŕňajú (Kaňáková 2011):

- Dôslednosť a disciplínu: Ak riaditeľ nie je konzistentný vo svojich očakávaniach a vlastnom správaní, stráca dôveru tímu. Nekonzistentnosť vedie k nedorozumeniam, konfliktom a oslabeniu spolupráce.
- Sebareflexiu: Riaditeľ by sa mal pravidelne zamýšľať nad svojím správaním a klásť si otázky: *Čo pre mňa znamená dôslednosť a disciplína? Som ja vzorom disciplíny a dôslednosti pre ostatných? Čo môžem zmeniť na svojom prístupe k dôslednosti? Aké argumenty môžem predložiť ľuďom? Ako môžem zaistiť a vyžadovať disciplínu u druhých?*
- Osobnú zodpovednosť: Byť dobrý vzorom pre ostatných. Ak sme nezodpovední, prenášame to i na druhých a stáva sa to normou správania. Dokonca aj tí, ktorí by boli v inom prostredí dôslední, prechádzajú na zdanlivo pohodlnejší model práce a prijímajú kultúru jednotlivca či firmy. Výsledkom je všeobecná nezodpovednosť a neplnenie cieľov.
- Cieľavedomosť: Znamená vytrvanie a doťahovanie záležitostí do konca. Cieľavedomosť ale neznamená trvanie na stanovenom ciele bez zmeny, ale i jeho korekcie v prípade potreby. Aj keď sa to ľuďom spočiatku nemusí páčiť, postupne si zvyknú, že musia svoje úlohy plniť a neuniknú im.
- Osobnú statočnosť: V tomto prípade neznamená ochotu podstupovať adrenalinové športy, ale znamená to nebáť sa povedať nepríjemné veci, nebáť sa poukázať na dobré, zlé

príklady. Nebát sa vyjadriť konštruktívnu spätnú väzbu a neprejavovať falošnú solidaritu, či „kamarátstvo“. Je potrebné si uvedomiť, že osobná statočnosť v tomto zmysle je jedným z predpokladov pre dobré vedenie ľudí a dosahovanie cieľov.

Riaditeľ zohráva kľúčovú úlohu i v **motivácii** učiteľov, čo priamo ovplyvňuje ich pracovné nasadenie a spokojnosť. Učitelia sú motivovaní, ak riaditeľ (Obdržálek, 2004):

- Rešpektuje ich individualitu – Každý učiteľ má jedinečné schopnosti, záujmy a odborné zameranie. Riaditeľ by mal tieto osobitosti zohľadniť pri prideliovaní úloh alebo rozvojových príležitostí.
- Podporuje tímovú spoluprácu – Úzko spolupracuje s celým pedagogickým zborom, nielen s jednotlivcami, a podporuje tímového ducha.
- Vyhýba sa autoritatívnemu prístupu – Nezredukuje vedenie na vymáhanie poslušnosti, ale motivuje zamestnancov, aby úlohy plnili z vlastného presvedčenia.
- Jasne stanovuje kompetencie a zodpovednosti – Pri zadávaní úloh definuje očakávania a rozsah zodpovednosti tak, aby boli všetky úlohy spravodlivo rozdelené.
- Podporuje pozitívne vzťahy – Aktívne eliminuje konflikty medzi učiteľmi a upevňuje priateľské neformálne vzťahy v tíme.
- Berie do úvahy emocionálne aspekty práce – Vníma nielen objektívne výkony učiteľov, ale aj ich emocionálny prežitok spojený s prácou.
- Hodnotí svoju prácu kriticky – Riaditeľ by mal pravidelne reflektovať vlastné riadiace činnosti a hľadať spôsoby, ako ich zlepšiť

Rovnako dôležité je vyhnúť sa faktorom, ktoré učiteľov **demotivujú**. Patrí medzi ne:

- Neprimerané požiadavky – Prehnane vysoké nároky môžu viesť k vyčerpaniu, zatiaľ čo príliš nízke môžu znižovať motiváciu a záujem.
- Chyby v organizácii práce – Nedostatočné plánovanie alebo nejasné rozdelenie úloh narušia pracovný proces.
- Neplnenie prisľubov – Nedodržané sľuby podkopávajú dôveru zamestnancov.

- Nedostatočná komunikácia – Chýbajúce alebo nepresné informácie vedú k nedorozumeniam a frustrácii.
- Nepotrebné emocionálne reakcie – Zveličovanie drobných problémov môže zhoršiť atmosféru v tíme.
- Prílišný dôraz na formálnu autoritu – Ak sa riaditeľ spolieha len na svoju pozíciu a nevytvára prirodzenú autoritu, oslabuje dôveru tímu.

Znalosti v školskom prostredí sú kľúčovým prostriedkom rozvoja učiteľov, žiakov a samotnej organizácie. Pandémia COVID-19 odhalila slabiny vo využívaní znalostí, čo sa prejavilo nielen medzi pedagógmi, ale aj medzi žiakmi. Vzdelávacie procesy boli často orientované na hromadné prijímanie informácií namiesto rozvoja kompetencií pre život a motivácie na prácu s informáciami. Je preto potrebné položiť si otázku: „*Existuje systémový koncept riadenia znalostí pedagógov?*“ V mnohých prípadoch chýba systematický prístup, ktorý by spájal legislatívne požiadavky s praktickými potrebami škôl.

Typy znalostí a ich význam v komunikácii

Rozlišujeme medzi explicitnými a tacitnými znalosťami:

- **Explicitné znalosti** sú ľahko prenosné a spracovateľné, ako návody alebo učebné materiály.
- **Tacitné znalosti** sú osobné a závisia od skúseností a charakteristík jednotlivcov. Napríklad skúsený učiteľ môže efektívne zvládať krízové situácie v triede na základe dlhoročnej praxe.

Armstrong a Taylor (2024) zdôrazňujú potrebu zohľadňovania oboch typov znalostí. Okrem toho môžeme hovoriť o:

- Procedurálnych znalostiach: napríklad pracovné postupy.
- Deklaratívnych znalostiach: pochopenie vzťahov a prepojení medzi jednotlivými prvkami systému.

Efektívne riadenie znalostí vyžaduje dobre navrhnutý systém komunikácie v školskom prostredí. Riaditelia by mali vytvoriť podmienky na prenos, zdieľanie a využívanie znalostí medzi všetkými zamestnancami školy. Odporúčania pre efektívne riadenie znalostí prostredníctvom komunikácie:

1. **Vytvorenie efektívneho systému internej komunikácie:**
 - Použitie intranetu alebo dátových úložísk na zdieľanie učebných materiálov, metodických príručiek a osvedčených postupov.

- Zabezpečenie rýchleho a transparentného prístupu k informáciám.
- 2. **Podpora spolupráce:**
 - Organizovanie workshopov a tímových porád, kde môžu učitelia zdieľať svoje skúsenosti a diskutovať o riešení aktuálnych výziev.
 - Budovanie siete pedagógov na zdieľanie tacitných znalostí a osvedčených postupov.
- 3. **Používanie moderných technológií:**
 - Implementácia softvérov na podporu rozhodovania a zdieľanie informácií.
 - Newslettery a digitálne platformy na informovanie zamestnancov o dôležitých novinkách a aktualitách.
- 4. **Budovanie kultúry zdieľania znalostí:**
 - Povzbudzovanie zamestnancov k aktívnemu zdieľaniu znalostí a skúseností namiesto pasívneho hromadenia informácií.
 - Poskytovanie priestorov na neformálnu výmenu názorov a reflexiu.

Riadenie znalostí a efektívna komunikácia často narážajú na **prekážky**, ktoré je potrebné riešiť:

- Nadmerná administratívna záťaž: Preťaženie zamestnancov administratívou obmedzuje ich schopnosť aktívne pracovať so znalosťami.
- Nerovnomerné financovanie ICT vybavenia: Nedostatok technológií obmedzuje prístup k moderným komunikačným nástrojom.
- Rýchlosť zmien: Neustále zmeny môžu spôsobiť informačný chaos a zníženie motivácie zamestnancov.
- Podceňovanie významu znalostí: Niektorí pedagógovia a manažéri si stále neuvedomujú dôležitosť riadenia znalostí a ich prepojenia s komunikáciou.

Technológie by nemali slúžiť len na uchovávanie znalostí, ale mali by podporovať sociálne a komunikačné aspekty vzdelávania. Armstrong a Taylor (2015) uvádzajú, že technológie majú byť nástrojom na podporu spolupráce a interakcie. Dôležité je zdieľať osobné skúsenosti pedagógov, ktoré majú praktickú hodnotu, namiesto hromadenia digitálnych dokumentov bez využitia.

Kroky k zlepšeniu riadenia znalostí a komunikácie v školách

1. **Implementácia technologických riešení:** Zavedenie nástrojov na zdieľanie informácií, ako sú kolaboračné platformy (napr. Google Workspace, Microsoft Teams).
2. **Zníženie administratívnej záťaže:** Automatizácia rutinných administratívnych úloh umožní zamestnancom venovať viac času práci so znalosťami.
3. **Vytvorenie kultúry učenia:** Povzbudzovanie zamestnancov, aby sa neustále vzdelávali a aktívne zdieľali svoje znalosti.
4. **Školenie v oblasti riadenia znalostí:** Poskytnutie školení pre riaditeľov a pedagógov o tom, ako efektívne využívať znalosti v každodennej práci a ako podporovať ich zdieľanie.

Riadenie znalostí a efektívna komunikácia sú neoddeliteľnou súčasťou moderného školského manažmentu. Manažéri by mali chápať znalosti ako strategický zdroj, ktorý je potrebné nielen zhromažďovať, ale predovšetkým efektívne využívať a zdieľať. Implementácia dobre nastavených komunikačných systémov a podpora kultúry zdieľania znalostí umožnia školám lepšie čeliť výzvam súčasného vzdelávacieho systému a pripraviť žiakov na úspešnú budúcnosť.

Príklad riadenia znalostí a komunikácie v škole

Situácia: Riaditeľ základnej školy, Mgr. Peter Novák, si uvedomuje, že učitelia majú množstvo osvedčených postupov na efektívnu prácu so žiakmi, no tieto znalosti nie sú systematicky zdieľané. Navyše, administratívna záťaž bráni učiteľom venovať sa vlastnému profesijnému rozvoju. Riaditeľ sa rozhodol implementovať systém riadenia znalostí zameraný na podporu spolupráce a efektívne využívanie dostupných informácií.

Kroky riadenia znalostí a komunikácie:

1. Identifikácia problémov a cieľov:

Problém: Učitelia nevyužívajú spoločné databázy na zdieľanie materiálov a postupov. Existujú osvedčené metódy, ktoré sú však izolované na úrovni jednotlivcov.

Cieľ: Vytvoriť systém na zdieľanie znalostí, ktorý bude efektívny, ľahko prístupný a zníži potrebu duplicity pri príprave vyučovania.

2. Vytvorenie interného systému komunikácie:

Riaditeľ zaviedol intranetovú platformu (napr. Google Workspace), kde môžu učitelia:

- *Zdieľať pracovné listy, prípravy na hodiny a osvedčené metódy.*
 - *Diskutovať o konkrétnych pedagogických problémoch v tematických fórach.*
 - *Zaznamenávať úspešné projekty alebo metodické inovácie v digitálnom „profesijnom portfóliu“.*
3. *Pravidelné workshopy a výmena znalostí:*
- *Každý mesiac organizuje riaditeľ workshop, kde jeden z učiteľov prezentuje svoju osvedčenú metódu (napr. práca so žiakmi so špeciálnymi potrebami).*
 - *Na poslednom workshope učiteľka druhého ročníka predstavila interaktívnu metódu na rozvoj čitateľskej gramotnosti, ktorú si následne mohli všetci kolegovia stiahnuť z intranetu.*
4. *Automatizácia administratívy:*
- *Na zníženie administratívnej záťaže riaditeľ zaviedol používanie digitálnych triednych kníh a elektronickej komunikácie s rodičmi. To uvoľnilo učiteľom viac času na prípravu vyučovania a vzdelávania.*
5. *Zlepšenie spolupráce pomocou technológií:*
- *Učitelia využívajú online nástroje, ako sú spoločné dokumenty a kalendáre, na plánovanie spoločných projektov (napr. školské výlety alebo tematické dni).*
 - *Zaviedla sa funkcia rýchlej spätnej väzby – učitelia môžu anonymne vyjadriť svoje názory na školské procesy cez intranet.*
6. *Podpora kultúry zdieľania znalostí:*
- *Riaditeľ motivuje učiteľov k zdieľaniu znalostí tým, že najaktívnejších prispievateľov na platforme odmeňuje formou uznania na školských poradách a zapája ich do vedenia workshopov.*

Príklad: Vízia a kľúčové hodnoty školy

Vízia školy: „Naša škola je miestom, kde každý žiak môže rozvíjať svoj potenciál v podnetnom, bezpečnom a inovatívnom prostredí. Sme komunitou, ktorá si cení spoluprácu, rešpekt a celoživotné vzdelávanie, pričom pripravujeme našich žiakov na úspech vo svete neustálych zmien.“

Kľúčové hodnoty školy:

1. Rešpekt a empatia:

Čo to znamená? Vytvárame prostredie, kde sa rešpektujú odlišnosti, názory a individuálne potreby každého žiaka a zamestnanca.

Príklad v praxi: Všetci žiaci majú prístup k individualizovaným plánom učenia, ktoré zohľadňujú ich schopnosti a záujmy. Učitelia sú školení v inkluzívnom vzdelávaní, aby podporili každého žiaka.

2. Inovácie:

Čo to znamená? Podporujeme tvorivé myslenie, inovatívne výučbové metódy a využívanie moderných technológií na podporu učenia.

Príklad v praxi: Zavedenie interaktívnych tabulí vo všetkých triedach a používanie digitálnych nástrojov, ako sú Google Classroom alebo Microsoft Teams, na podporu spolupráce a zdieľania poznatkov.

3. Spolupráca a tímová práca:

Čo to znamená? Spolupracujeme ako tím – učitelia, rodičia a žiaci – na dosahovaní spoločných cieľov. Veríme, že spoločné úsilie vedie k lepším výsledkom.

Príklad v praxi: Organizujeme pravidelné stretnutia s rodičmi, kde diskutujeme o napredovaní žiakov, a zapájame ich do školských aktivít, ako sú dni otvorených dverí alebo tematické projekty.

4. Celoživotné vzdelávanie:

Čo to znamená? Podporujeme rast a rozvoj všetkých členov našej školy – žiakov, učiteľov aj zamestnancov – prostredníctvom neustáleho vzdelávania a učenia sa novým zručnostiam.

Príklad v praxi: Učitelia majú možnosť zúčastňovať sa pravidelných školení, workshopov a konferencií, aby získali nové vedomosti a zručnosti, ktoré aplikujú vo svojej výučbe.

5. Zodpovednosť a integrita:

Čo to znamená? Vedíme našich žiakov a zamestnancov k tomu, aby boli zodpovední za svoje rozhodnutia a konanie a aby sa správali čestne vo všetkých aspektoch života.

Príklad v praxi: Škola zaviedla etický kódex, ktorý obsahuje princípy správania pre žiakov aj zamestnancov. Výchovné poradenstvo podporuje žiakov v tom, aby si uvedomovali dôsledky svojho konania.

6. Bezpečnosť a pohoda:

Čo to znamená? Zabezpečujeme bezpečné a zdravé prostredie, kde sa všetci cítia vítaní a rešpektovaní.

Príklad v praxi: Škola má zriadený systém anonymnej spätnej väzby, kde môžu žiaci a zamestnanci nahlasovať problémy alebo navrhnovať

zlepšenia. Pravidelne sa realizujú aktivity na podporu duševného zdravia, ako sú workshopy na zvládanie stresu.

Ako sa vízia a hodnoty premietajú do každodennej praxe:

- 1. Na porade učiteľov: Riaditeľka pripomína víziu a hodnoty školy pri plánovaní školských projektov. Napríklad pri návrhu nového kurzu dôraz kladie na inovácie a podporu individuálneho rastu žiakov.*
- 2. V triede: Učitelia začleňujú hodnoty, ako je zodpovednosť a empatia, do svojich hodín. Napríklad pri projektových prácach sú žiaci vedení k spolupráci a rešpektovaniu nápadov ostatných.*
- 3. Na školských akciách: Počas Dňa otvorených dverí škola prezentuje, ako hodnoty ovplyvňujú jej fungovanie – rodičia vidia ukážky inovatívnych metód, projekty zamerané na spoluprácu a inkluzívne vzdelávanie.*

ZHRNUTIE

Kľúčovým predpokladom úspešného vedenia školy je **aktívne pedagogické líderstvo**, v ktorom riaditeľ vytvára podmienky pre profesijný rast a buduje prostredie dôvery a spolupráce. Jeho rola spočíva v systematickom hodnotení, podpore rozvoja učiteľov a vytváraní podpory prostredníctvom školskej kultúry.

1. Systematické vyhodnocovanie a spätná väzba

Efektívne vedenie školy si vyžaduje pravidelné vyhodnocovanie pedagogických aj riadiacich procesov a poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby. Spätná väzba by mala byť konkrétna, rešpektujúca, orientovaná na zlepšenie a doplnená dôsledným sledovaním výsledkov. Jej cieľom nie je kritika, ale motivácia a profesionálny rast učiteľov.

2. Podpora profesijného rozvoja

Profesionálny rast zamestnancov musí byť systematický – založený na identifikovaných potrebách, jasne definovaných cieľoch, plánovaní a hodnotení. Nástrojom je napríklad profesijné portfólio, ktoré učiteľom umožňuje reflektovať a prezentovať svoju prácu. Riaditeľ by mal vytvoriť plán vzdelávania, ktorý zahŕňa krátkodobé, strednodobé a dlhodobé ciele, a podporiť ich konkrétnymi aktivitami a štandardmi merania pokroku.

3. Vytváranie podporného prostredia

Úspešná škola je postavená na pozitívnej organizačnej kultúre založenej na jasnej vízii a hodnotách. Dôležitá je dôslednosť, osobná zodpovednosť

a autentické líderstvo riaditeľa, ktoré motivuje a buduje dôveru. Riaditeľ by mal rešpektovať individualitu učiteľov, podporovať spoluprácu, efektívne komunikovať a predchádzať demotivujúcim faktorom, ako sú neplnenie sľubov či prehnaná byrokracia. Moderné školské riadenie zahŕňa aj vedomé narábanie so znalosťami – ich zber, zdieľanie a využitie. Dôležité je budovať systém internej komunikácie (napr. intranet), podporovať spoluprácu a vytvárať kultúru zdieľania skúseností. Technológie by mali slúžiť ako prostriedok pre spoluprácu, nie len ako archív. Riaditeľ má byť iniciátorom, ktorý vytvára systémové riešenia a odbúrava bariéry, ako je administratívna záťaž.

Záverečné odporúčania pre riaditeľov:

- Podporujte učiteľov prostredníctvom spätnej väzby a cieľavedomého rozvoja.
- Zapájajte zamestnancov do rozhodovania a plánovania.
- Vytvárajte kultúru otvorenej komunikácie, dôvery a zdieľania.
- Buďte konzistentným a inšpiratívnym lídrom, ktorý vedie príkladom.
- Rozvíjajte systém riadenia znalostí ako súčasť strategického rozvoja školy.



Zopakujme si

1. Aké tri hlavné oblasti by mal riaditeľ školy systematicky rozvíjať v súvislosti s vedením školy?
2. Prečo je spätná väzba efektívnym nástrojom vedenia a motivácie učiteľov?
3. Aký je rozdiel medzi spätnou väzbou a kritikou? Uved'te aspoň dva konkrétne rozdiely. Ako často poskytujem svojim zamestnancom konkrétnu a konštruktívnu spätnú väzbu? Je moja spätná väzba motivujúca alebo skôr hodnotiaca?
4. Cítia sa zamestnanci komfortne, keď vyjadrujú svoje názory a spätnú väzbu smerom ku mne?
5. Aké sú základné kroky procesu profesijného rozvoja zamestnancov školy? V akej miere plánujeme profesijný rozvoj systematicky? Vyplýva z potrieb školy a zamestnancov, alebo je skôr formálny?
6. Čo by mal obsahovať kvalitný plán profesijného rozvoja školy?

7. Viediem ako riaditeľ príkladom v oblasti profesijného rastu (napr. mám a používam svoje profesijné portfólio)?
8. Ako môžu riaditelia podporiť kultúru zdieľania znalostí v škole?
9. Aké faktory môžu demotivovať učiteľov a ako im môže riaditeľ predchádzať?
10. Podporujem kultúru dôslednosti a zároveň dôvery? Ako by moji kolegovia ohodnotili moju konzistentnosť?
11. Akým spôsobom do plánovania vzdelávania zapájam učiteľov a zohľadňujem ich potreby?
12. Ako v našej škole prebieha zdieľanie znalostí a skúseností medzi pedagógmi? Je to náhodné, alebo podporované systémovo?
13. Aké konkrétne opatrenia som zaviedol na zníženie administratívnej záťaže učiteľov?
14. Kedy som naposledy reflektoval svoje riadiace postupy? Čo by som mohol zmeniť vo svojom prístupe?

Tipy pre riaditeľov škôl, ako reagovať na rôzne typy kritiky a útokov

Riaditelia škôl sú často vystavení rôznym formám kritiky a konfliktným situáciám. Správne zvládnutie týchto situácií je kľúčové na udržanie profesionálnej atmosféry a podpory dôvery vo vedenie školy. Nasledujúce tipy vám pomôžu zvládať náročné situácie s pokojom, profesionalitou a rešpektom. Tým zároveň posilníte svoju autoritu a dôveru vo vedenie školy.

Reakcia na neoprávnenú a negatívnu kritiku

- **Empatický prístup:** Snažte sa ukázať porozumenie, aj keď s kritikou nesúhlasíte.
Príklad: „Neuvedomil som si, že to môže byť vnímané takto. Môžete mi podrobnejšie vysvetliť, čo máte na mysli?“
- **Prieskum názoru kritika:** Pýtajte sa na príčiny a súvislosti, aby ste získali širší obraz o jeho stanovisku.
Príklad: „Myslím, že na tom môže byť niečo pravdy. Čo navrhujete, aby sme situáciu zlepšili?“

Reakcia na zlomyseľné útoky

- **Pokojné odmietnutie:** Odpovedajte rozhodne, ale s rešpektom, aby ste situáciu neeskalovali.
Príklad: Ak niekto povie: „Vám je to jedno,“ môžete odpovedať: „To nie je pravda. Dôkladne som sa zaoberal touto záležitosťou a som presvedčený, že sme postupovali správne.“

Skrytá alebo kamuflovaná kritika

- **Požiadavka na objasnenie:** Pri otázkach obsahujúcich skrytú kritiku, napríklad: „Prečo to stále robíte takto, nebolo by lepšie niečo jednoduchšie?“ požiadajte o objasnenie bez obranného postoja.
Príklad: „Rozumiem, že máte iný pohľad. Mohli by ste mi vysvetliť, ako by ste si to predstavovali vy? Vaše návrhy ma zaujímajú.“

Otvorená agresia

- **Negatívne dotazovanie:** Pri priamych otázkach alebo obvineniach, napríklad: „Prečo zatajujete pravdu?“ reagujte otázkou, ktorá pomôže získať viac informácií a zároveň neutralizuje konfrontáciu.
Príklad: „Nerozumiem celkom, čo tým myslíte. Môžete to podrobnejšie vysvetliť?“

Reakcia na otvorené urážky

- **Ignorovanie provokácií:** Nepovažujte urážky za výzvu na konfrontáciu. Ignorovanie môže byť účinné pri zmiernení napätia.
Príklad: Ak niekto povie: „Ste úplne nekompetentný,“ neodpovedajte hneď obranne. Pokojne prejdite k téme, ktorá je predmetom diskusie.
- **Sebavedomý postoj:** Ak ste vystavení ponižovaniu, buďte pevní vo svojom postoji a nenechajte sa zmanipulovať.
Príklad: „Chápem, že sa na vec pozeráte inak, ale ja mám na základe informácií iný názor. Ak máte ďalšie podklady, rád si ich vypočujem.“

2.2 Efektivita tímovej práce a význam porad v školskom prostredí

Efektivita tímu je založená na **otvorenej a jasnej komunikácii**. Je nevyhnutné, aby zamestnanci presne vedeli, čo sa od nich očakáva – až potom je možné od nich vyžadovať plnenie úloh a zodpovednosť. V kontexte riadenia školy chápeme poradu ako akékoľvek pracovné stretnutie – či už klasickú poradu vedenia, stretnutie pracovných skupín, metodických združení alebo tímov riešiacich konkrétnu úlohu či projekt. Porada predstavuje priestor na spoločnú výmenu informácií, vzájomnú konzultáciu o ďalších krokoch, poskytovanie spätnej väzby a zdieľanie

pohľadov a názorov. Účastníci porady spoločne hľadajú riešenia a usilujú sa o dosiahnutie želaného výsledku.

Porada je organizovaná komunikácia skupiny účastníkov, ktorej cieľom je využiť **synergický efekt spolupráce**. To znamená, že spoločné úsilie a diskusia môžu viesť k lepším výsledkom, než aké by dosiahli jednotlivci samostatne. Efektívne vedená porada dokáže skvalitniť vzťahy v tíme, podporiť motiváciu a zodpovednosť a zvýšiť akceptáciu rozhodnutí v rámci školského prostredia.



Kedysi dávno, ešte predtým, ako sa rozhorel prvý poradný oheň, žila v africkej buši zvláštna dvojica. On sa volal Argument. Bol posadnutý obsahom svojich slov. Keďže sa vždy snažil vyjadrovať presne a jednoznačne, ľudia s ním často strácali trpezlivosť. Ona sa volala Empatia. Zaujímali ju predovšetkým ľudia. Mala ich rada, ochotne ich počúvala a vedela hovoriť tak, aby jej rozumeli. Ľudia mali Empatiu v oblube. No keď sa chceli dozvedieť niečo konkrétne, radšej sa obrátili na Argument.

*Argument a Empatia hľadali k sebe cestu. Hľadali ju tak dlho a tak dôkladne, až sa im narodila svojrázna dcéra. Dievča potrebovalo pevné vedenie, keď šlo o to, čo má robiť, a zároveň láskavosť a trpezlivosť pri rozhodovaní, ako to urobí. Dali jej meno **Porada** (Plamínek 2012, s.11).*

Aby porada splnila svoj účel a naplnila svoj motivačný a tvorivý potenciál, musí spĺňať tri kľúčové predpoklady:

1. Vhodná téma porady
2. Efektívne vedenie a proces
3. Spokojnosť účastníkov a podpora výsledkov

Pre maximálne využitie potenciálu porady je nevyhnutné, aby boli splnené všetky tri predpoklady – správna téma, efektívny priebeh a spokojní účastníci.

1. Vhodná téma porady

Aby porada nebola stratou času, je nevyhnutné zvoliť správnu tému. Témy by mali byť zvolené tak, aby spoločná diskusia a spolupráca mohli priniesť lepší výsledok, než by dosiahli jednotlivci samostatne. Jednou

z najčastejších chýb pri organizovaní porád je nerozlišovanie medzi **problémom a sporom**:

- Spor nastáva, keď aspoň jeden z účastníkov presadzuje konkrétne riešenie. V sporoch zohrávajú veľkú úlohu postoje a individuálne záujmy účastníkov.
- Problém je situácia, pri ktorej všetci účastníci spoločne hľadajú najlepšie riešenie, pričom žiadny z nich nepresadzuje dopredu určený postoj. V tomto prípade je možné sústrediť sa na vecnú podstatu problému bez výrazného vplyvu medziľudských faktorov.

Hoci sa problémy môžu v určitých prípadoch stať vhodnou témou porady (tabuľka 11), spory by sa na porade nemali riešiť. Konfliktné situácie je efektívnejšie riešiť vyjednávaním, mediáciou alebo inými metódami.

Niekedy sa stáva, že vedúci porady nesprávne odhadne tému, a do programu zaradiť buď konflikt, alebo situáciu, ktorá môže pri nešetrnom riadení prerásť do sporu. Toto sa často deje v prípadoch, keď je daná problematika svojou povahou polarizujúca a od začiatku stavia ľudí proti sebe. Preto je dôležité, aby vedúci porady správne rozlíšil, či je daná téma vhodná na kolektívne riešenie alebo si vyžaduje iný prístup. Efektívna príprava a jasná štruktúra porady môžu pomôcť predísť konfliktom a udržať diskusiu konštruktívnu.

Na poradách by sa mali riešiť iba kľúčové a podstatné témy. Častou chybou je, že veľa času sa venuje menej významným otázkam, zatiaľ čo závažné rozhodnutia sa prijímajú naráchlo a bez dostatočnej diskusie. Takýto prístup môže poukazovať na nedostatok kompetencií alebo obavy z rozhodovania.

Témy zaradené do programu porady musia byť relevantné pre všetkých zúčastnených. Každý účastník by mal byť aktívne zapojený a nemal by mať pocit, že sa porada týka vecí, ktoré ho nezaujímajú alebo s jeho prácou nesúvisia.

Tabuľka 11 *Vhodnosť organizovania porád*

Účel stretnutia skupiny ľudí	Vhodnosť témy pre poradu	Zodpovedajúci typ porady	Iné metodické riešenie
Rozdelenie úloh	Vhodné len výnimočne	-	Vedenie ľudí, prezentácia
Hodnotenie a motivácia ľudí	Nevhodné	-	Vedenie ľudí, motivácia, hodnotenie
Podpora medziľudských vzťahov	Nevhodné	-	Vedenie skupín, teambuilding
Odoslanie informácií	Nevhodné	-	Prezentácia
Zdieľanie informácií	Podľa potreby diskutovať	Informatívna porada	Pošta, e-mail, konferencia
Riešenie problémov	Podľa povahy problému	Riešiteľská porada	Delegácia
Riešenie sporov	Nevhodné	-	Vyjednávanie, mediácia
Rozhodovanie	Podľa povahy okolností	Rozhodovacia porada	Direktívne rozhodovanie, delegácia, konzultácia

Zdroj: Plamínek 2012 s. 19

Každá téma na porade musí byť jasne definovaná, a jej **ciele** konkrétne a dosiahnuteľné. Ciele by mali byť pre účastníkov zaujímavé a motivujúce, aby sa do diskusie zapojili s maximálnym úsilím. Nejasné alebo neatraktívne ciele často vedú k nezájmu, nízkej angažovanosti a

zniženej efektívite. Ciele musia byť zároveň merateľné, aby bolo možné jasne identifikovať, kedy sú dosiahnuté. Nejasné ciele, ako napríklad „zlepšiť spoluprácu medzi oddeleniami“ alebo „zvýšiť motiváciu zamestnancov“, môžu viesť k nekonkrétnej a rozptýlenej diskusii bez záväzných výsledkov. Ak je cieľ konkrétny (napríklad „znižiť počet prípadov riešenia komunikačných problémov medzi zamestnancami o 20 % v priebehu polroka“), diskusia dostane jasný rámec a smerovanie. Príspevky účastníkov sa tak stávajú záväznejšími a viac zameranými na riešenie konkrétnej témy.

Peter Drucker, významný teoretik manažmentu a priekopník moderných metód riadenia, ktorý sa preslávil svojim dôrazom na efektivitu a merateľné výsledky v práci jednotlivcov aj organizácií, vytvoril koncepciu SMART. Druckerovo dedičstvo, ktoré sa prenieslo do sveta vzdelávania, ukazuje, že dobre stanovený cieľ nie je len polovicou úspechu – je to pevný základ, na ktorom možno stavať. SMART predstavuje metódu stanovovania cieľov, ktorá je definovaná prostredníctvom akronymu, pričom každé písmeno predstavuje jednu kľúčovú vlastnosť cieľa. V súčasnosti sa môžeme stretnúť aj s rozšíreným modelom SMARTer, ktorý zahŕňa ďalšie dôležité aspekty – emócie a zaznamenanie cieľov.

Zložky SMARTer cieľov:

S – Specific (Špecifický)

Cieľ musí byť jasne a konkrétne definovaný. Znamená to, že musíme presne pomenovať, čo chceme dosiahnuť. Pri stanovovaní cieľa je vhodné začať širším popisom, aby sme zahrnuli všetky aspekty, a následne ho postupne zjednodušovať. Tento proces nám umožňuje lepšie si uvedomiť vlastné potreby, predstavy a kroky potrebné na dosiahnutie cieľa.

Príklad: Namiesto cieľa „Zlepšiť študijné výsledky žiakov“ formulujeme konkrétny cieľ „Zvýšiť priemernú úspešnosť testov zo slovenského jazyka na 75 % do konca školského roka.“

M – Measurable (Merateľný)

Cieľ musí byť merateľný, aby sme mohli sledovať svoj pokrok. Pomáha nám to zistiť, kde na ceste k dosiahnutiu cieľa sa nachádzame.

Príklad: „Do konca mesiaca zabezpečiť, aby 80 % žiakov dosiahlo minimálne 70 % úspešnosť v online kvízoch z matematiky.“ Tento cieľ je merateľný, pretože umožňuje sledovať percentuálnu úspešnosť a počet zapojených žiakov.

A – Achievable (Akceptovateľný)

Cieľ musí byť realistický a dosiahnuteľný vzhľadom na dostupné zdroje a obmedzenia. Je potrebné zvážiť, či máme dostatok času, energie a prostriedkov na jeho splnenie.

Príklad: „Zorganizovať školskú výstavu počas dvoch týždňov“ je akceptovateľný cieľ, ak máme dostupné materiály, priestor a čas.

R – Relevant (Relevantný)

Cieľ musí byť významný a v súlade s dlhodobými cieľmi školy, triedy alebo jednotlivca.

Príklad: Učiteľ si môže stanoviť cieľ „Zvýšiť úroveň čitateľskej gramotnosti žiakov“, pretože je v súlade s národnou stratégiou vzdelávania a cieľmi školy.

T – Time-bound (Terminovaný)

Cieľ musí mať presne stanovený časový rámec alebo termín splnenia.

Príklad: „Do konca apríla pripraviť žiakov na školskú recitačnú súťaž.“

e – Emotions (Emócie)

Emócie, aj keď nie sú súčasťou pôvodného SMART modelu, zohrávajú kľúčovú úlohu. Ak nás cieľ baví a prináša nám radosť, sme ochotnejší vytrvať. Zapojenie pozitívnych emócií pomáha udržať motiváciu počas celej cesty za cieľom.

Príklad: „Pripraviť žiakov na predstavenie, ktoré ich bude baviť a kde budú cítiť, že ich úsilie má zmysel.“

r – Recorded (Zaznamenanie)

Zaznamenanie cieľa a jeho krokov zvyšuje pravdepodobnosť jeho splnenia. Viditeľne umiestnený plán nám umožňuje sledovať progres a lepšie si uvedomovať, čo máme ešte urobiť.

Príklad: Umiestnenie cieľa na viditeľné miesto v triede, aby ho videli aj žiaci a boli motivovaní pracovať na jeho splnení.

Dodržiavanie uvedených zásad pri plánovaní a vedení porád zvyšuje ich efektivitu, šetrí čas účastníkov a zabezpečuje lepšie dosiahnutie plánovaných cieľov. Zároveň minimalizuje riziko, že porada sklzne do voľnej diskusie bez jasného výsledku.

2. Efektívne vedenie a proces

Pri príprave na poradu, rokovanie s partnermi alebo diskusiu so spolupracovníkmi je nevyhnutné venovať pozornosť nielen faktickým informáciám, ale aj vlastnému mentálnemu nastaveniu a prístupu

k ľuďom. Úspešné rokovanie začína pozitívnym naladením. Riaditeľ školy by mal:

- Nechať bokom osobné sympatie a antipatie, vyvarovať sa predsudkov či nevyriešených konfliktov, ktoré by mohli ovplyvniť priebeh diskusie.
- Prístupovať ku každému účastníkovi s rešpektom, vnímať jeho silné stránky a potenciál.
- Uplatňovať princíp rozvoja ľudí: Ak chceme, aby sa niekto správal lepšie, je účinné prístupovať k nemu tak, akoby už mal vlastnosti, ktoré očakávame. Táto stratégia motivuje zamestnancov k osobnostnému rastu a zodpovednosti.

Efektívna porada sa vyznačuje aj starostlivou **prípravou výberu účastníkov, programom a vhodným prostredím.**

Výber účastníkov: závisí od tém a cieľov stretnutia. Nie je nevyhnutné, aby boli prítomní všetci pozvaní počas celej porady. Niektorí sa môžu zapojiť len do častí, ktoré sa ich priamo týkajú. Úspech porady nezávisí len od počtu prítomných, ale predovšetkým od ich odbornosti, skúseností a schopnosti konštruktívne prispieť do diskusie. Kvalita účastníkov sa odvíja od viacerých faktorov, medzi ktoré patrí odborná znalosť a praktické skúsenosti, ochota riešiť diskutované témy, efektívna komunikácia a spolupráca, ako aj neformálny vplyv v kolektíve či formálne právomoci v rozhodovacom procese.

V každej organizácii zohrávajú dôležitú úlohu *opinion-makers* – neformálni lídri, ktorých názory majú výrazný dosah na ostatných. Títo ľudia môžu pomôcť pri získavaní podpory pre rozhodnutia prijaté na porade. Ak riaditeľ školy dokáže nadviazať s nimi konštruktívnu spoluprácu, výrazne sa zvyšuje šanca, že závery porady budú akceptované aj širším kolektívom. Na druhej strane, prítomnosť účastníkov, ktorí sú *zásadne proti plánovanému rozhodnutiu*, môže byť kontraproduktívna. Preto je vhodné osloviť ich individuálne, aby sa predišlo eskalácii konfliktov. Vo všeobecnosti ich môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

- Trvalí oponenti, ktorí odmietajú akýkoľvek návrh bez ohľadu na jeho obsah.
- Osoby, ktorým rozhodnutie skomplikuje prácu, a preto sa mu prirodzene bránia.

Ak je nevyhnutné pracovať s oboma skupinami počas porady, odporúča sa oddeliť ich v rámci diskusie a zvoliť argumentáciu prispôbenú ich

špecifickým postojom. Takýto prístup pomáha udržať poradu v konštruktívnej rovine a zvyšuje šance na dosiahnutie efektívnych výsledkov.

Program porady: mal by byť pripravený vopred a obsahovať:

- Jasný rozdeľenie tém: pre niektoré témy je vhodné rozoslať účastníkom dokumenty na naštudovanie vopred, aby sa diskusia mohla sústrediť na rozhodovanie a návrhy riešení.
- Časový plán: presný čas začiatku a ukončenia porady, časový plán pre jednotlivé body diskusie, pravidlá ukončenia porady – môže byť určené, že porada neskončí, kým nebude prijaté riešenie.
- Zodpovednosti jednotlivých účastníkov (napr. kto prezentuje konkrétny bod programu).

Výber miesta konania: malo by podporovať efektívnu diskusiu:

- Interné porady (v priestoroch školy) umožňujú flexibilitu a efektívne využitie času.
- Externé porady (mimo školy) môžu podporiť kreativitu a tímovú spoluprácu.

Priestory, kde sa koná porada, by mali byť usporiadané tak, aby podporovali efektívnu komunikáciu a interakciu účastníkov. Nepotrebné predmety by nemali prekážať a vizuálne pomôcky (napr. tabuľa, prezentácia) by mali byť dobre viditeľné pre všetkých. Ak sa na porade využívajú prezentácie, premietanie dokumentov alebo online nástroje, je nevyhnutné vopred zabezpečiť ich funkčnosť. Nepripravená technika môže zbytočne zdržovať. Pracovná atmosféra ovplyvňuje efektivitu porady a preto je dôležité: zabezpečiť optimálnu teplotu a osvetlenie, obmedziť rušivé faktory (hluk, nedostatok priestoru), umožniť prístup k vode alebo občerstveniu pri dlhších stretnutiach.

Prvotne je potrebné sa venovať úlohám, ktoré nie sú nevyhnutne naliehavé, ale sú kľúčové pre dlhodobý úspech organizácie. Často ide o činnosti, ktoré bývajú odkladané, pretože sú náročné alebo menej príjemné. Tento prístup prináša niekoľko výhod:

- Zvyšuje efektivitu riadenia, pretože rieši strategické úlohy skôr, než sa stanú kritickými.
- Pomáha rozvíjať osobnú disciplínu, čím riaditeľ nastavuje príklad pre celý pedagogický tím.
- Znižuje mentálnu záťaž – vykonanie náročnej úlohy vedie k psychickému uvoľneniu a lepšiemu sústredeniu na ďalšiu prácu.

Pri riešení náročných tém a úloh predstavujú silný a efektívny nástroj **myšlienkové mapy**. Umožňujú organizovať myšlienky a podporujú komplexný pohľad na akúkoľvek tému diskutovanú počas porady, čím môžu výrazne prispieť k zefektívneniu komunikácie, rozhodovania a plánovania.



Koncept myšlienkových máp pochádza od Tonyho Buzana, britského spisovateľa a odborníka na psychológiu učenia, ktorý ich v 60.-tych rokoch 20. storočia predstavil ako najlepší nástroj na podporu myslenia. Na základe svojich výskumov mozgových procesov dospel k záveru, že mozog funguje najlepšie, keď spolupracujú jeho rôzne časti a informácie sú spracovávané vizuálne aj logicky

Myšlienkové mapy sú založené na lúčovom myslení, v ktorom centrálna téma vyžaruje asociácie, ktoré sa postupne vetvia a vytvárajú prepojenia. Tento proces odráža prirodzený spôsob spracovania informácií v mozgu, pričom podporuje pamäť, zlepšuje sústredenie a napomáha organizácii myšlienok. Vytváranie myšlienkových máp umožňuje:

- Zjednodušiť komplexné témy – vizuálne znázornenie podporuje jasné pochopenie problémov a riešení.
- Prehľadne organizovať myšlienky – informácie sú rozdelené do štruktúrovaných skupín, čím sa predchádza neefektívnym diskusiám.
- Podporiť tímovú spoluprácu – všetci účastníci vidia prehľad tém a môžu lepšie prispievať do diskusie.
- Lepšie plánovať budúce kroky – vizualizácia pomáha pri stanovovaní priorít a rozdelení úloh.

Tvorba myšlienkovkej mapy prebieha v niekoľkých úrovniach, pričom každý stupeň informácií je ďalej rozpracovaný. Možné prístupy zahŕňajú: jednu veľkú mapu, kde sú všetky aspekty témy prepojené na jednom mieste alebo sériu čiastkových máp, ktoré prehľadne zobrazujú jednotlivé témy a ich podkategórie.

Kroky pri tvorbe myšlienkovkej mapy:

1. Určenie ústrednej témy – hlavná téma porady je umiestnená v strede alebo na vrchole mapy (napr. „Zlepšenie vnútornej komunikácie školy“).
2. Vetvenie hlavných kategórií – z centrálnej témy sa vytvárajú hlavné skupiny (napr. „Administratívne procesy“, „Spolupráca medzi učiteľmi“, „Spätná väzba od žiakov“).
3. Prepojenie podkategórií – každá hlavná kategória sa ďalej vetví na konkrétne aspekty a riešenia.
4. Vizúálna organizácia – na rozlíšenie úrovní sa používajú farby, tvary, šípky a symboly, ktoré pomáhajú orientácii v mape.
5. Postupné rozpracovanie detailov – mapu možno dopĺňať a upravovať počas porady na základe diskusie.

Dôležité pravidlá pre efektívne využitie myšlienkových máp

- Používať jasné a stručné pojmy – vyhnúť sa príliš dlhým vetám, ktoré môžu znižovať prehľadnosť.
- Zachovať logický postup – postupovať sprava doľava alebo v smere hodinových ručičiek pre plynulý prechod medzi myšlienkami.
- Zabezpečiť konzistentnú symboliku – hlavné skupiny označiť jednotnými farbami alebo tvarmi, aby sa zachovala vizuálna prehľadnosť.
- Neustále aktualizovať a prispôbovať mapu – myšlienková mapa je dynamický nástroj, ktorý sa môže počas porady dopĺňať.

Spokojnosť účastníkov a podpora výsledkov

Aby bola porada úspešná, je nevyhnutné vyhnúť sa emocionálnym výbuchom a personalizácii problémov. Pri rozhodovacích poradách sa preto odporúča uplatňovať **pravidlo KrMHo** (Kritériá → Možnosti → Hodnotenie), ktoré pomáha eliminovať konflikty a zabezpečiť racionálny priebeh diskusie.

V tradičnom prístupe sa často začína návrhom možností a až následne sa stanovujú kritériá na ich posúdenie. Tento postup však môže viesť ku konfrontáciám, pretože každý účastník obhajuje svoju preferovanú možnosť na základe vlastných priorít (Plamínek 2012).

Predstavme si situáciu, v ktorej sa skupina musí rozhodnúť, kam sa uskutoční tradičný jesenný výlet. Vedúci porady sa môže rozhodnúť pre

dva rôzne prístupy (V je vedúci, A, B a C sú účastníci porady) (Plamínek 2012. s. 44 -45):

Tradičný postup (M-Kr-Ho) – Začína sa návrhom možností:

V: „Dobré popoludnie, dnes máme príjemnú tému – náš každoročný výlet. Mali by sme sa dohodnúť, kam pôjdeme. Máme ešte dosť času na prípravu, ale čo navrhujete?“

- Účastník A navrhne návštevu veľtrhu vo Frankfurte.
- Účastník B preferuje športový výlet na cyklotrase pri Dunaji.
- Účastník C sa prikláňa k návšteve vinárskej oblasti na južnej Morave.

Riziko: Keďže každý účastník má iné očakávania, diskusia sa môže rýchlo zmeniť na súperenie medzi jednotlivými návrhmi. Následné určovanie kritérií môže byť problematické, pretože každý účastník sa ich bude snažiť prispôsobiť vlastnému návrhu.

Ako vyzerá efektívny priebeh diskusie?

Vedúci začne poradu otázkou: „Dnes máme pred sebou rozhodnutie o mieste výletu. Skôr než prejdeme k návrhom, poďme si spoločne určiť, aké kritériá by malo miesto výletu spĺňať. Čo je pre nás dôležité?“

Účastníci tak najprv definujú kritériá, ktoré môžu zahŕňať: vzdelávací prínos, možnosť aktívneho oddychu, dostupnosť a logistiku, finančnú náročnosť.

Až keď sú kritériá jasne stanovené, začína sa diskusia o konkrétnych možnostiach. Následné hodnotenie prebieha objektívne – návrhy sa porovnávajú podľa stanovených kritérií, čím sa minimalizuje subjektívny nátlak a znižuje sa riziko konfliktov.

Postup KrMHo predstavuje tzv. **pozitívnu pascu** – ak sa vopred stanovia spôsob hodnotenia, diskusia sa prirodzene ubera smerom k objektívnemu posúdeniu návrhov. Kľúčovou podmienkou úspechu je však plný súhlas účastníkov s kritériami a postupom hodnotenia, ako aj citlivé vedenie porady, ktoré zabezpečí, že všetky hlasy budú vypočuté. Pravidlo KrMHo poskytuje efektívny nástroj, ako zabezpečiť transparentné, spravodlivé a racionálne rozhodovanie, ktoré eliminuje zbytočné konflikty a vedie k lepším výsledkom. Zavedením tohto princípu do praxe môžu riaditelia zabezpečiť vyššiu mieru spokojnosti, spolupráce a akceptácie prijatých rozhodnutí.

Výstupom z porady je **zápisnica** resp. **zápis**. V prípade bežnej porady sa jedná o stručný zápis popisujúci jednotlivé úlohy a riešenia. Musí byť vyhotovený zrozumiteľnou a stručnou formou a vždy musí zahŕňať zodpovedné osoby, termíny plnenia a kontroly. Pri realizácii stanovených úloh môže dôjsť k mnohým chybám prameniacim v nesprávnej komunikácii. Jedná sa o (Kaňáková 2011):

- **Zovšeobecňovanie** – vytváranie záverov na základe jednej alebo viacerých skutočností, ktoré považujeme za „nosné“ alebo podstatné a k nim prirovnávame všetko ostatné. Všetko sa riadi touto našou zovšeobecnenou skúsenosťou.
- **Skresľovanie** – informácia je ponímaná a rozvíjaná na základe domnienok alebo vlastných prianí a potrieb inak, než bolo pôvodne zamýšľané. Všetko alebo určitá časť dostáva iný význam, čo ohrozuje pôvodný zámer. Skresľovať môžeme úmyselne i neúmyselne.
- **Zahmlievanie** používajú tí, ktorí chcú podať len také informácie, ktorým im samotným zachovávajú pocit dôležitosti a prevahy. Cieľom je vraviť veci tak, aby tomu ľudia skôr nerozumeli než rozumeli. Len my máme potrebné informácie. Táto forma komunikácie je veľmi nebezpečná, pretože je väčšinou cielená, úmyselná a manipulatívna. Často zahmlievajú ľudia, ktorí si nie sú istí sami sebou. Zahmlievať môžeme, aj keď nemáme, čo povedať. S týmito prekážkami môžeme pracovať formou otázok vedúcich k upresneniu formulácie a vyjadrenia. Používame predovšetkým *otvorené* otázky – kto, kde, kedy, čo, ako, aký, kto ešte, kde sa to stalo, kto to urobí, čo sa stalo, ako tomu mám rozumieť, čo mám urobiť ja... Tieto otázky konkretizujú vypovedané. Nie je vhodná otázka Prečo – tá, pomáha zistiť skôr hodnoty a presvedčenia a niekedy môže navodiť i atmosféru agresivity. V kontakte s protistranou, ktorá s nami komunikuje tak, že zahmlieva, sa odporúča uplatňovať zdravú asertivitu.
- **Používanie rôznych nekorektných foriem vyjadrovania** znamená napríklad vyjadrovanie pomocou formulácii v podmieňovacom spôsobe, trpnom rode či formulácii, ktoré presne nevyjadrujú, kto, čo kedy a ako urobí resp. má urobiť napr.: Je potrebné dokončiť túto úlohu... Úloha musí byť hotová.... Nieкто by to mal urobiť... Dohodnite sa s tými, ktorí k tomu majú čo povedať... Stalo sa to niekde... Ľudia s tým nebudú súhlasiť... Nikto to nepodporí... Malo by sa... Výrazy: ľudia, oni, nikto, nikam, nikdy, nikde podporujú nedôslednosť.

Pri komunikácii na porade je dôležité:

- zamyslieť sa nad tým, čo je našim cieľom,
- uvedomiť si, ku komu hovoríme,
- sledovať, ako to, čo hovoríme, je prijímané,
- všímať si neverbálnu komunikáciu,
- vnímať ako nás celkovo vníma okolie,
- reagovať na vecné pripomienky,
- poskytovať spätnú väzbu,
- dávať si pozor na informácie súkromného či osobného charakter,
- nenechať sa vyprovokovať k neuváženým reakciám,

Čo všetko môže ohroziť splnenie nášho cieľa:

- nejasne zdieľaná myšlienka,
- nejasne zdieľané zadanie, zámer
- neznalosť problematiky zadávateľa i vykonávateľa,
- nekompletné podklady,
- žiadna alebo jednosmerná spätná väzba,
- nesprávny výber ľudí,
- obavy, strach, nedôvera,
- neochota počúvať,
- nedostatok motivácie,
- zlé osobné vzťahy a nedostatok vzájomnej komunikácie a tolerance,
- nedostatok alebo prekročenie disponibilných finančných prostriedkov,
- osobné problémy premietnuté do našej práce,
- fyzické detaily – osobný imidž,
- nedostatok uznania,
- vlastná nedôslednosť.

Čomu je potrebné sa vyhnúť:

- ovplyvňovaniu pracovných záležitostí osobnými vzťahmi,
- vzájomnej agresii,
- podceňovaniu jednotlivcov (nezhadzovať),
- bagatelizovaniu situácií a problémov,
- urážaniu,
- nedôslednosti.

Čo je potrebné mať na zreteli:

- vstupy a výstupy porád musia byť pripravované a spracovávané s ohľadom na riešenie témy,
- dôležitá je forma výstupu z porady,
- po skončení porady musí nasledovať požadovaná aktivita – tak, ako bola zadaná,
- musí existovať trvalá, systematická a dôsledná spätná väzba na ňu nadväzujúce kroky a aktivity (zaviesť pravidlo – nesplnená úloha neexistuje. Ľudia musia vedieť, čo bude nasledovať ak nesplnia úlohu. A pravidlo a jeho sankciovanie následne dôsledne dodržiavať.).
- nezabúdať na pochvalu a uznanie – sú silným motivačným nástrojom,
- dôležitá je bezpodmienečná dôslednosť.

Negatívne javy na poradách:

Čas:

- nie je rešpektovaný začiatok porady,
- ten, kto riadi poradu, vybavuje iné záležitosti, hoci porada už mala začať,
- účastníci prichádzajú na poradu s meškaním,
- sú opakované informácie pre meškajúcich účastníkov,
- porada nemá pevnú dobu trvania,
- porada je príliš dlhá a pozornosť účastníkov klesá.

Pozornosť účastníkov porady

- účastníci sa na poradu pripravujú na poslednú chvíľu,
- účastníci sa na porade oboznamujú so zaslanými materiálmi,
- účastníci sa medzi sebou bavia a nevenujú pozornosť tomu, čo sa deje,
- účastníci v priebehu porady vybavujú telefonáty, správy a pod.

Program a téma porady:

- porada je chaotická, neexistuje žiadny systém v riadení porady,
- nie sú pripravené podklady a vyhodnotenie splnenia úloh z predchádzajúcich porád,
- účastníci predkladajú nesprávne a nepodložené informácie,
- nie sú prítomní kompetentní pracovníci,
- na porade sa riešia individuálne záležitosti, pri ktorých nemusia byť prítomní všetci účastníci porady,

- hovoriaci vedú dlhé monológy,
- diskutujúci zabiehajú do nepotrebných detailov (vetvenie),
- preskakuje sa z témy na tému,
- porada je ukončená alebo prerušená bez dokončenia témy,
- prejavujú sa zlé osobné vzťahy a nevraživosť,
- vedúci porady je nedôsledný,
- ľudia odchádzajú v priebehu porady.

Osobná komunikácia

- invectívy a napádanie,
- obrana a útok,
- vzťahovosť,
- hádky,
- ostentatívny nezáujem,
- skákanie do reči
- netolerancia,
- nedostatok motivácie,
- odmietanie a znevažovanie nápadov druhých,
- nezapájanie niektorých účastníkov do priebehu porady.

Ďalšie možné príčiny negatívnych vplyvov a nedostatkov porád:

- vyrušovanie inými účastníkmi a záležitosťami,
- nesprávne prostredie,
- zmena programu,
- porada zvolaná na poslednú chvíľu

ZHRNUTIE

Efektívna tímová práca a kvalitne vedené porady sú základom úspešného riadenia školy. Pre riaditeľov a manažerov predstavujú tieto oblasti kľúčové nástroje na dosahovanie cieľov, budovanie dôvery a zvyšovanie angažovanosti zamestnancov.

Kľúčové poznatky:

1. Efektivita tímu a význam porád

- Tím funguje najlepšie pri otvorenej, jasnej a obojstrannej komunikácii.
- Porada nie je len formálnym stretnutím, ale priestorom pre zdieľanie informácií, konzultácie, spätnú väzbu a spoločné rozhodovanie.

- Efektívna porada má synergický účinok – skupina dosiahne viac než jednotlivci samostatne.

2. Tri piliere efektívnej porady:

- Správne zvolená téma – mala by byť relevantná, riešiteľná kolektívne a motivujúca pre všetkých účastníkov.
- Efektívne vedenie a priebeh – zahŕňa kvalitnú prípravu programu, výber účastníkov, dôraz na prostredie a mentálne nastavenie vedúceho.
- Spokojnosť účastníkov a podpora výsledkov – porady musia viesť k jasným záverom a konkrétnym výstupom.

3. Zásady výberu tém a cieľov:

- Oddelovať problémy (vhodné na poradu) od sporov (nevhodné, riešiť individuálne).
- Ciele porady majú byť SMARTer – konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné, časovo ohraničené, emocionálne motivujúce a zaznamenané.

4. Vedenie porady a výber účastníkov:

- Dôležitá je odbornosť, angažovanosť a vplyv účastníkov (vrátane neformálnych lídrov).
- Riešiť prítomnosť oponentov individuálne, vyhýbať sa eskalácii konfliktov.
- Využívať systematickú prípravu (časový plán, úlohy, dokumenty).

5. Praktické nástroje:

- Myšlienkové mapy – vizualizujú diskusiu, podporujú štruktúrované myslenie a efektívne plánovanie.
- Model KrMHo (Kritériá → Možnosti → Hodnotenie) – zabezpečuje objektívne a férové rozhodovanie bez konfliktov.

6. Kvalitná komunikácia a zápisnica:

- Vyhýbať sa skresleniam (zovšeobecnenie, zahmlievanie, nekonkrétnosť).
- Používať otvorené otázky, asertivitu a dôsledne sledovať spätnú väzbu.
- Zápis z porady musí byť zrozumiteľný, konkrétny a obsahovať zodpovednosti a termíny.

7. Riziká a chyby pri poradách:

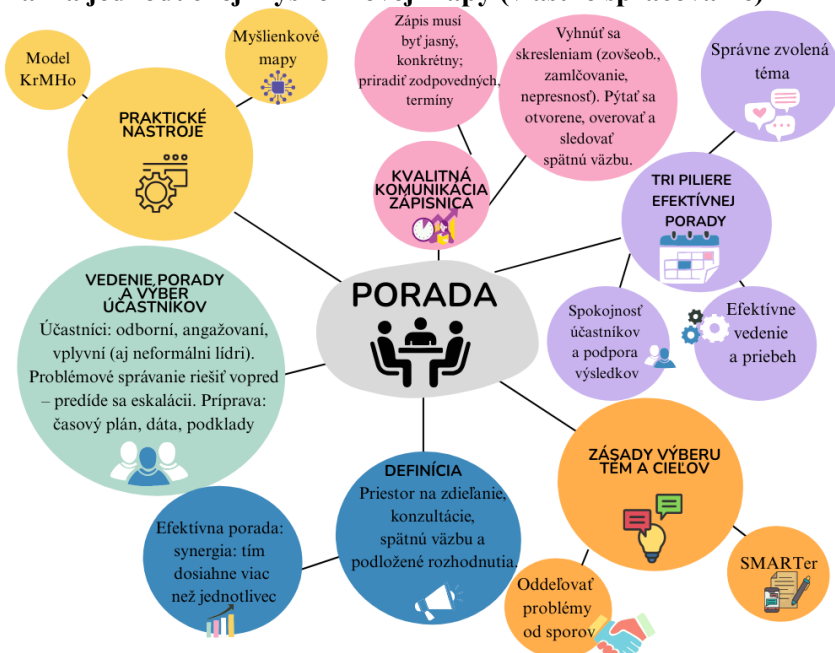
- Nerešpektovanie času, zlá príprava, slabé vedenie, osobné konflikty, slabá disciplína účastníkov.

- Prejavy ako hádky, nedostatok pozornosti, nejednoznačné výstupy či zlá atmosféra výrazne znižujú efektivitu.

8. Zásady úspešného riadenia porád:

- Stanovte jasné pravidlá, vyžadujte dôslednosť a poskytujte spätnú väzbu.
- Uznanie a pochvala sú kľúčové pre motiváciu.
- Každá úloha musí mať „vlastníka“, termín a následnú kontrolu – úloha bez zodpovednosti neexistuje.

Ukážka jednoduchej myšlienkovkej mapy (vlastné spracovanie)



Úloha na zamyslenie: Reflexia efektivity vedenia porád

Efektívne vedená porada je kľúčovým nástrojom pre riadenie školy, podporu spolupráce a zlepšenie tímovej atmosféry. Ako riaditelia škôl máte možnosť ovplyvniť jej priebeh tak, aby bola konštruktívna, motivujúca a mala reálny dopad na fungovanie školy.

Zamyslite sa nad nasledujúcimi otázkami:

✓ **Akých chýb sa vy alebo iní vedúci dopúšťate pri vedení porady?**

Aké sú hlavné problémy v organizácii a priebehu porád?

Opakujú sa rovnaké chyby alebo nedostatky?

Aké kroky môžete podniknúť na ich elimináciu?

✓ **Ako prebieha vaša porada?**

Má jasne definovaný cieľ a program?

Majú účastníci dostatok priestoru na diskusiu a vyjadrenie názorov?

Je udržiavaná konštruktívna atmosféra?

✓ **V akej nálade odchádzate z porady?**

Máte pocit, že porada bola efektívna a prínosná?

Ste spokojní s prijatými rozhodnutiami?

✓ **V akej nálade odchádzajú účastníci z porady, ktorú vediete vy?**

Sú motivovaní a majú jasno v ďalších krokoch?

Odchádzajú s pocitom, že ich názory boli vypočuté a brané do úvahy?

Sú povzbudení alebo naopak frustrovaní a demotivovaní?

✓ **Ako hodnotíte poslednú poradu, ktorú ste viedli vy?**

S ktorými aspektmi ste boli spokojní?

Čo by ste na budúcej porade zmenili?

✓ **Ako hodnotíte poslednú poradu, ktorú viedol niekto iný?**

Čo fungovalo dobre a čo nie?

Aké postupy by ste mohli preniesť do vlastného štýlu vedenia porád?

✓ **Čo môžete urobiť pre zlepšenie priebehu porád?**

Aké konkrétne opatrenia môžete zaviesť, aby boli porady efektívnejšie?

Ako môžete zlepšiť komunikáciu a spoluprácu medzi účastníkmi?

Aké kroky podniknete na zvýšenie angažovanosti a motivácie zamestnancov?

Úspešná porada je taká, ktorá vedie k jasným výstupom, angažovanosti účastníkov a posilneniu tímovej spolupráce. Reflexia vlastného prístupu a neustále zlepšovanie vedenia porád je dôležitým krokom k efektívnemu riadeniu školy.

Prípadová štúdia: Praktická realizácia pedagogických rád (Bielešová, Koreňová, 2021, s. 53-54)

Často sa stretávame s negatívnou spätnou väzbou od pedagogických pracovníkov týkajúcou sa organizácie a vedenia pedagogických rád a porád. Najväčší problém vidia v zdĺhavom priebehu týchto stretnutí.

Efektívna realizácia pedagogických rád vyžaduje dôkladnú prípravu, jasnú štruktúru a profesionálny spôsob vedenia. Ak sú pedagogické rady organizované systematicky a s rešpektom voči času a potrebám zamestnancov, môžu sa stať užitočným nástrojom na zlepšenie školského prostredia, zvýšenie spolupráce a efektívnejšie riadenie školy.

Príprava pedagogickej rady

Pred zvolaním pedagogickej rady je potrebné:

- 1. Pripraviť oficiálnu pozvánku, ktorá obsahuje:*
 - termín, čas a miesto stretnutia,*
 - stručný program s hlavnými bodmi rokovania,*
 - odhadovaný časový rozsah.*
- 2. Dodržiavať pravidlá oznámenia porady:*
 - Na štandardné pedagogické rady zaslať pozvánku minimálne týždeň vopred.*
 - Pri dôležitých poradách (strategické plánovanie, zmeny v organizácii školy) oznámenie aspoň mesiac vopred.*
 - Časté, náhle a neohlásené porady môžu vyvolať nedôveru, stres a frustráciu medzi zamestnancami.*
- 3. Jasne definovať účel pedagogickej rady:*
 - Rozlišovať medzi bodmi, ktoré vyžadujú rozhodnutie, a tými, ktoré sú určené na diskusiu.*
 - Stanoviť časový rozsah jednotlivých bodov, aby sa predišlo nadmernému predlžovaniu.*

Stratégia vedenia pedagogickej rady

Prehľadná štruktúra pedagogickej rady zabezpečí jej plynulosť a efektivitu. Program by mal obsahovať:

- Otvorenie stretnutia (privítanie, úvodné slovo)*
- Kontrola zápisu a plnenia úloh z predchádzajúcej porady*
- Dôležité oznámenia a aktuálne informácie*
- Hlavné body rokovania (témy na diskusiu a rozhodovanie)*
- Priestor na diskusiu a otázky*
- Hlasovanie a prijatie rozhodnutí*
- Zhrnutie záverov a určenie zodpovedností*

Správne a nesprávne oznámenie pedagogickej rady

Príklad nesprávneho oznámenia:

Situácia: Počas dopoludňajšej prestávky v škole zástupkyňa riaditeľky neformálne oznamuje: „Dievčatá, Renáta vám odkazuje, že dnes po pracovnej dobe, od 17:00 do 19:00, musíme mať poradu o získaní peňazí z kraja na novú telocvičňu. Zajtra to musíme odovzdať, inak nedostaneme nič.“

Nedostatky:

- *Neformálny a chaotický spôsob oznámenia.*
- *Nedostatok času na prípravu účastníkov.*
- *Ignorovanie pracovného času a osobného života zamestnancov.*
- *Tlak a stres z naliehavosti rozhodnutia.*

Príklad správneho oznámenia:

Situácia: Počas prestávky zástupkyňa riaditeľky osobne oslovuje zamestnancov a odovzdáva im pozvánky: „Dobré ráno, pani učiteľky. Ireno, Katarína, tu máte pozvánku na poradu pedagogického tímu, ktorá sa bude týkať získania dotačnej podpory z krajského úradu na revitalizáciu telocvične. Táto porada sa výnimočne uskutoční po prevádzkovej dobe školy, a to o týždeň, 11. 5. 2024 od 16:30 do 18:00. V pozvánke nájdete podrobný obsah a časový rozpis. Pani riaditeľka by ocenila, keby ste si pripravili stručné príspevky k danej téme a prípadné otázky. Porada bude vecná a efektívna. Ďakujem vám.“

Dôvody správnosti:

- *Oficiálny a profesionálny spôsob komunikácie.*
- *Dostatočný čas na prípravu zamestnancov.*
- *Jasné vysvetlenie účelu a významu porady.*
- *Príprava účastníkov na diskusiu.*

Vytvorenie pozitívneho tímového prostredia

Efektívna pedagogická rada by mala podporovať spoluprácu a rešpekt medzi zamestnancami. Dôležité faktory sú:

- *Zdieľaná zodpovednosť za výsledky práce – zamestnanci by mali vnímať, že ich hlas je dôležitý a že môžu aktívne ovplyvňovať rozhodnutia školy.*

- *Podpora vzájomnej pomoci a tímovej spolupráce – učitelia by mali byť motivovaní zdieľať svoje skúsenosti a nápady.*
- *Vecný a konštruktívny prístup k riešeniu problémov – vyhnúť sa zbytočným emocionálnym reakciám a konfliktom.*
- *Motivácia zo strany vedenia aj kolegov – povzbudenie a pozitívna spätná väzba sú silným nástrojom na udržanie angažovanosti tímu.*

Príloha 8: Pracovný list – Analýza porady

Príloha 9: Pracovný list – SMART cieľ

2.3 Pohovory v školskom manažmente

Každý pohovor je dôležitým nástrojom riadenia ľudských zdrojov a jeho účelom je dosiahnuť konkrétny cieľ, ktorý súvisí so stratégiou školy, jej hodnotami a rozvojom pracovného prostredia. Efektívne vedené pohovory prispievajú k **výberu kvalifikovaných zamestnancov, hodnoteniu výkonu, riešeniu problémov a podpore profesijného rastu.**

Najčastejšie sa v praxi stretávame s výberovým, hodnotiacim, riešiteľským (problémovým).

1. Výberový pohovor

Hlavným cieľom výberového pohovoru je **zabezpečiť obsadenie pracovnej pozície najvhodnejším kandidátom.** Správny výber zamestnanca priamo ovplyvňuje kvalitu vzdelávacieho procesu, fungovanie školy a celkovú atmosféru v kolektíve.

Ciele výberového pohovoru:

- Výber najkvalifikovanejších uchádzačov – identifikácia kandidátov s najlepšimi odbornými a osobnostnými predpokladmi.
- Zvýšenie efektivity školy – prijatie pedagógov, ktorí prispievajú k zlepšeniu vzdelávacích výsledkov a školskej klímy.
- Minimalizácia rizika nesprávneho výberu – eliminácia chýb pri prijímaní nekompetentných zamestnancov.
- Posilnenie školských hodnôt a kultúry – zabezpečenie, aby noví zamestnanci zdieľali víziu, poslanie a hodnoty školy.

Výberový pohovor predstavuje kľúčový moment prvého kontaktu uchádzača so školou a významne ovplyvňuje jeho rozhodnutie o prijatí

pracovnej ponuky. Riaditeľ školy a členovia výberovej komisie by preto mali pristupovať k pohovoru strategicky, objektívne a profesionálne.

Príprava na výberový pohovor

Dôkladná príprava je nevyhnutná pre objektívny a efektívny priebeh pohovoru. Pred samotným rozhovorom je potrebné:

- Jasne definovať požadované kompetencie – pedagogické, odborné, komunikačné a osobnostné predpoklady potrebné pre úspešné pôsobenie v škole.
- Pripraviť štruktúrované otázky – rovnaké pre všetkých uchádzačov, aby sa zabezpečili férové podmienky a objektívne porovnanie odpovedí.
- Zabezpečiť vhodné zloženie komisie – odporúča sa, aby uchádzač absolvoval pohovor s viacerými hodnotiteľmi, čím sa zvýši objektivita výberu.
- Eliminovať rušivé faktory – počas pohovoru by nemali byť prítomné nepovolané osoby, rušivé telefonáty alebo iné nepríjemnosti, ktoré by mohli narušiť sústredenie uchádzača aj hodnotiteľov.
- Koordinovať priebeh pohovoru – ak sa pohovor koná pred výberovou komisiou, je potrebné vopred určiť predsedu komisie, ktorý bude riadiť diskusiu a dohliadať na plynulosť pohovoru.
- Dobré pripravený pohovor minimalizuje stres uchádzačov a umožňuje výber najvhodnejšieho kandidáta nielen na základe odborných znalostí, ale aj osobnostných predpokladov.

Priebeh pohovoru

Kvalitné vedenie pohovoru je rozhodujúce pre efektívny výber kandidáta. Hoci je príprava kľúčová, hodnotitelia musia byť počas pohovoru neustále sústredení, najmä ak sa rozhovory vedú s viacerými uchádzačmi v krátkom čase. Preto je vhodné medzi jednotlivými pohovormi zaradiť krátke prestávky, aby si hodnotitelia mohli udržať vysokú úroveň koncentrácie.

Počas pohovoru sa uchádzač snaží prezentovať v čo najlepšom svetle, pričom zdôrazňuje svoje silné stránky. Hodnotitelia majú za úlohu získať čo najviac relevantných informácií, vrátane tých, ktoré môžu byť pre rozhodovanie kritické. Na tento účel sa využívajú dva prístupy:

- Mäkký prístup (prívetivý štýl pohovoru) - hodný na zistenie: motivácie uchádzača, jeho pracovných hodnôt a štýlu komunikácie:
 - Vytvára pozitívnu a uvoľnenú atmosféru, povzbudzuje uchádzača k otvorenej komunikácii.
 - Používa neformálne otázky a rozhovorový štýl, umožňuje uchádzačovi lepšie sa vyjadriť o svojich skúsenostiach a motivácii.
 - Buduje dôveru, hodnotiteľ môže pridať vlastné skúsenosti, čím vytvorí priateľskú a menej stresujúcu diskusiu.
- Tvrdý prístup (stresová technika pohovoru) – vhodný na zistenie: schopnosti uchádzača zvládať stres, riešiť konflikty a argumentovať.
 - Uchádzač je vystavený tlaku – hodnotitelia kladú otázky, ktoré testujú reakcie kandidáta v náročných situáciách.
 - Spochybňovanie odpovedí – kandidát musí obhájiť svoje tvrdenia, čím sa testuje jeho sebavedomie a schopnosť argumentácie.
 - Použitie simulácií alebo testov – hodnotitelia môžu uchádzača vystaviť modelovej situácii, ktorá preverí jeho reakcie pod časovým tlakom.

Príklad otázky z tvrdého prístupu: *„Vy teda neviete uviesť žiadnu svoju slabú stránku. Znamená to, že vám chýba sebakritika? Ako plánujete zvládnuť náročnú pedagogickú funkciu, ak si nie ste vedomý svojich nedostatkov?“*

Optimálna stratégia vedenia pohovoru:

- Najlepšie výsledky prináša kombinácia mäkkého a tvrdého prístupu.
- Pohovor by mal začať priateľským a uvoľneným rozhovorom, aby sa uchádzač cítil komfortne.
- V ďalšej fáze môžu nasledovať otázky, ktoré preveria schopnosť zvládať stres a riešiť problémy.

Príklad kombinovaného prístupu:

- Úvod (mäkký prístup) – „Prečo ste sa rozhodli uchádzať o miesto na našej škole? Aké sú vaše očakávania?“

- Hlavná časť (kombinácia otázok) – „Ako by ste riešili situáciu, ak by ste v triede narazili na agresívne správanie žiaka?“
- Záver (mäkký prístup) – „Čo by pre vás znamenalo, keby ste sa stali súčasťou nášho tímu?“

Dobre navrhnutá štruktúra pohovoru umožňuje manažérovi, riaditeľovi školy alebo výberovej komisii získať presné informácie o uchádzačovi, overiť jeho odborné kompetencie a zároveň zistiť, či jeho osobnostné vlastnosti zodpovedajú hodnotám školy.

Pri príprave pohovoru je dôležité zohľadniť postupný pokles pozornosti uchádzača aj hodnotiteľa. Z tohto dôvodu by pohovor mal začínať menej náročnými otázkami a postupne prechádzať k citlivejším a kľúčovým témam.

Odporúčaná osnova výberového pohovoru:

Úvodná neformálna poznámka alebo otázka:

- Cieľom je uvoľniť atmosféru a nadviazať kontakt.
- Môže sa týkať cesty uchádzača, počasia alebo iných bežných tém.

Predstavenie školy a pracovného miesta:

- Uchádzač by mal mať jasnú predstavu o svojej budúcej pozícii.
- Dôležité je prezentovať školu a jej hodnoty pozitívnym spôsobom, keďže uchádzač môže zvažovať aj iné pracovné ponuky.

Otázky na pracovné skúsenosti a kompetencie:

- Zisťujeme doterajšie pracovné skúsenosti, vzdelanie a absolvované školenia.
- V tejto fáze môže uchádzač odpovedať formálne a vyhýbavo, preto je potrebné otázky formulovať jasne a konkrétne.

Citlivejšie otázky na názory, postoje a prístup k práci:

- Otázky sa môžu týkať osobnostných vlastností, vzťahu k žiakom, spolupráce s kolegami a motivácie.
- Dôležité je, aby sa uchádzač už cítil komfortne, čím zabezpečíme úprimnejšie odpovede.

Priestor pre otázky uchádzača:

- Poskytuje uchádzačovi možnosť zistiť viac o škole a pracovnom prostredí.
- Pomáha odhaliť jeho skutočný záujem o pozíciu.

 **TIP:** Niektorí riaditelia škôl uskutočňujú pohovor priamo pri prehliadke školy, pričom sledujú, aké otázky uchádzač kladie.

Výber vhodných otázok

- Zakázané otázky: Otázky týkajúce sa politického presvedčenia, náboženstva, rodinného stavu, tehotenstva alebo sexuálnej orientácie sú neprípustné.
- Nevhodné otázky: Sugestívne otázky, ktoré tlačia na určitú odpoveď (napr. „Nemyslíte si, že práca s tínedžermi je náročná?“).
- Uzavreté otázky (*odpoveď len áno/nie*), ktoré neposkytujú dostatok informácií.
- Otvorené otázky: Otázky začínajúce „Prečo...?“, „Ako...?“, „Akým spôsobom...?“ umožňujú uchádzačovi lepšie rozvinúť odpoveď.
- Situačné otázky: Uchádzač rieši konkrétnu situáciu, napríklad: „Ako by ste reagovali, keby žiak opakovane narušal hodinu?“. Pomáhajú odhaliť štýl riešenia problémov a schopnosť uchádzača prispôbiť sa nečakaným situáciám.
- Behaviorálne otázky (STAR metóda) - Posudzujú predchádzajúce pracovné skúsenosti uchádzača. Príklad otázky: *"Môžete uviesť príklad situácie, v ktorej ste museli zvládnuť náročného žiaka a aké kroky ste podnikli na vyriešenie situácie?"*

S (Situation) – Aká bola situácia? V triede som mal žiaka, ktorý často vyrušoval, neplnil si úlohy a mal problémy s rešpektovaním autorít. Ostatní žiaci sa kvôli nemu nemohli sústrediť a celková atmosféra na hodinách bola napätá.

T (Target) – Aký bol cieľ? Mojm cieľom bolo pomôcť žiakovi zvládnuť jeho správanie tak, aby mohol napredovať v učení bez narušania výučby, a zároveň zabezpečiť plynulý chod vyučovania pre celú triedu.

A (Action) – Aké kroky uchádzač podnikol? Najprv som sa pokúsil pochopiť príčinu jeho správania pozorovaním a rozhovorom s kolegami a výchovným poradcom. Zistil som, že doma prežíval rodinné problémy, ktoré sa prejavovali v škole. Využil som individuálny prístup – zapojil som ho do viac skupinových aktivít, kde mohol ukázať svoje silné stránky. Zároveň sme si nastavili jasné pravidlá a vytvorili systém odmen za dobré správanie.

R (Result) – Aký bol výsledok? Po niekoľkých týždňoch sa správanie žiaka postupne zlepšilo. Začal sa viac zapájať do hodín, jeho vzťahy so spolužiakmi sa zlepšili a konfliktov bolo menej. Neskôr sa dokonca stal aktívnym členom školského klubu a jeho celkový prístup k učeniu sa pozitívne zmenil.

- Nepriame otázky (INQUIRE metóda): Pomáhajú identifikovať motiváciu a hodnoty uchádzača. Otázka pre uchádzača: „*Čo považujete za svoj najväčší úspech v pedagogickej praxi?*”

IN (Intention) – Aký je zámer otázky? Cieľom je zistiť, čo uchádzač považuje za svoj najväčší úspech, aké hodnoty preferuje a aké faktory považuje za dôležité pri dosahovaní cieľov v škole.

QU (Question) – Formulácia otázky pre uchádzača *"Môžete nám opísať situáciu, v ktorej ste dosiahli významný úspech vo svojej pedagogickej praxi? Čo bolo pre vás najdôležitejšie?"*

I (Interpretation) – Ako uchádzač interpretuje otázku?

Uchádzač vníma otázku ako príležitosť predviesť svoje skúsenosti a schopnosti. Môže sa sústrediť na výnimočné akademické výsledky žiakov, riešenie problémového správania alebo inovátny prístup k výučbe.

R (Response) – Odpoveď uchádzača. *„Za svoj najväčší úspech považujem vytvorenie individuálneho podporného plánu pre žiaka s poruchou učenia. Keď prišiel do mojej triedy, mal problémy so sústredením a čítaním, čo ovplyvňovalo jeho sebavedomie. Rozhodol som sa pre kombináciu diferenciovanej výučby a zapojenie rodičov do procesu. Vytvoril som individuálne pracovné listy, ktoré podporovali jeho silné stránky, a pravidelne som mu dával pozitívnu spätnú väzbu. Po polroku sa jeho čitateľské zručnosti výrazne zlepšili, čo malo pozitívny vplyv aj na jeho sebadôveru a celkové výsledky v škole."*

E (Explanation) – Vysvetlenie odpovede a záver. Odpoveď ukazuje, že uchádzač je empatický, vie analyzovať potreby žiakov a prispôbovať výučbu individuálnym požiadavkám. Schopnosť spolupracovať s rodičmi a používať diferencované vyučovanie naznačuje jeho profesionalitu a schopnosť podporovať rozvoj žiakov.

Zapisovanie poznámok počas pohovoru:

- Pomáhajú porovnať uchádzačov a vyhnúť sa subjektívnemu hodnoteniu.
- Znižujú riziko zabudnutia dôležitých informácií.
- Ak pohovorov prebehne viac za sebou, zaisťujú presnosť pri hodnotení odpovedí.

Dôležité pravidlá pri zapisovaní:

- Nezapisovať citlivé informácie pred uchádzačom, aby sa necítil pod tlakom.
- Zapisovať len kľúčové údaje, ktoré sú podstatné pre rozhodovanie.
- Vyhodnotenie odpovedí vykonať ihneď po pohovore, aby nedošlo k skresleniu informácií.

Tabuľka 12 *Osobné nasadenie a motivácia*

Hlavná otázka	Doplňujúce otázky	Hodnotenie odpovedí
Čo je pre vás v práci a v živote najdôležitejšie?	Čo vás na vašej práci najviac naplňuje? Ako by ste opísali ideálne pracovné prostredie?	Uchádzači sa snažia prezentovať v lepšom svetle, čo robí odpovede menej spoľahlivými. Pozitívne sú hodnotené odborný rozvoj a medziľudské vzťahy, zatiaľ čo zárobok a kariéra sú považované za menej dôležité.
Čo sa vám páčilo a nepáčilo v predchádzajúcich zamestnaniach? Z akých dôvodov ste ich opustili?	Ak by ste mali možnosť zmeniť niečo na vašom predchádzajúcom zamestnaní, čo by to bolo?	Táto otázka poskytuje viac informácií o skutočných prioritách a hodnotách uchádzača. Rozhodnutie zmeniť zamestnanie často odráža jeho motiváciu a hodnoty, hoci môže

		byť ovplyvnené aj rodinnými či organizačnými dôvodmi.
Čo považujete za svoj najväčší úspech?	Na ktorý úspech ste najviac hrdý/á a prečo? Ako ste prispeli k tomuto úspechu?	Dôležité je, čo uchádzač považuje za významné, nie samotný úspech. Odpovede môžu odhaliť jeho motiváciu, napr. orientácia na výkon, medziľudské vzťahy alebo kariéru.
Mali ste nejaký neúspech alebo zlyhanie?	Ako ste sa poučili zo svojho posledného zlyhania? Aké kroky ste podnikli na nápravu?	Zameriavame sa na oblasti, kde uchádzač vidí svoje neúspechy, a na jeho reakcie na tieto situácie. To nám pomáha pochopiť jeho osobný štýl zvládania kritických situácií.
Spomeniete si na situáciu, v ktorej sa vám podarilo splniť mimoriadne náročné ciele, pričom bolo treba prekonať rôzne prekážky?	Ako ste sa motivovali, keď ste čelili ťažkostiam? Aké stratégie ste použili na prekonanie prekážok?	Táto otázka sa zameriava na osobné nasadenie a silu prekážok, ktoré uchádzač prekonal. Sledujeme, ako dlho a čo všetko urobil pre realizáciu svojich cieľov, vrátane presadenia myšlienok a riešenia odporu.

Zdroj: spracované podľa Bělohávek 2017

Pri výberovom pohovore je dôležité získať informácie o osobnom nasadení a motivácii uchádzača, pretože tieto faktory ovplyvňujú jeho pracovný výkon, angažovanosť a dlhodobú spokojnosť v zamestnaní. Tabuľka 12 poskytuje prehľad otázok, ktoré pomáhajú identifikovať

hodnoty, motiváciu a prístup uchádzača k práci, ako aj spôsob, akým rieši výzvy a prekonáva prekážky.

Kategórie otázok sa zameriavajú na pracovné priority uchádzača, jeho minulé skúsenosti, úspechy, neúspechy a ochotu investovať čas a úsilie do pracovných úloh. Na základe odpovedí môžeme posúdiť, či sú uchádzačove hodnoty v súlade s potrebami školy a jej kultúrou, a či jeho pracovná motivácia zodpovedá požiadavkám pozície.

Významným aspektom hodnotenia je aj schopnosť uchádzača formulovať konkrétne situácie, ktoré odrážajú jeho osobné nasadenie a schopnosť prekonávať výzvy. Preto je vhodné klásť doplňujúce otázky a sledovať spôsob, akým uchádzač odpovedá – či sú jeho odpovede konzistentné, realistické a v súlade s požiadavkami pozície.

Dôležité je však nielen zistiť odborné schopnosti uchádzača, ale aj posúdiť jeho komunikačné zručnosti a schopnosť pracovať v tíme. Efektívna komunikácia a spolupráca sú kľúčové pre úspešné fungovanie v školskom prostredí, kde učitelia musia nielen viesť výučbu, ale aj spolupracovať s kolegami, rodičmi a vedením školy.

Tabuľka 13 poskytuje prehľad otázok, ktoré môžu odhaliť úroveň komunikácie a tímovej práce uchádzača. Pri hodnotení odpovedí sa zameriavame na schopnosť uchádzača vyjadrovať sa jasne, logicky a presvedčivo, jeho reakcie v stresových situáciách a spôsob, akým rieši konflikty či presvedča ostatných. V oblasti tímovej práce sledujeme, ako uchádzač vníma úspech a zlyhanie, aký dôraz kladie na spoluprácu a akým spôsobom pristupuje k riešeniu úloh v kolektíve. Cieľom je vybrať takého kandidáta, ktorý bude nielen kvalitným pedagógom, ale aj prínosným členom školského tímu.

Tabuľka 13 *Komunikačné zručnosti a tímová práca*

Hlavná otázka	Doplňujúce otázky	Hodnotenie odpovedí
Ako by ste vysvetlili zložitý koncept laikovi?	Môžete uviesť príklad, keď ste museli niečo vysvetľovať študentovi alebo rodičovi?	Schopnosť počúvať, štruktúra reči, presvedčivosť
Ako by ste riešili konflikt v tíme?	Aké techniky používate na deeskaláciu konfliktu?	Reakcia na nečakané otázky a neprijemné situácie

Ako by ste oznámili zamestnancovi zlú správu?	Ako by ste postupovali, keby zamestnanec na zlú správu reagoval negatívne alebo emocionálne?	Schopnosť konštruktívne komunikovať problémy
Čo vás najviac baví mimo práce?	Ste skôr tímový hráč alebo preferujete individuálne aktivity?	Preferencia tímových alebo individuálnych aktivít
Na aký tímový projekt ste najviac hrdý?	Aký bol váš konkrétny prínos na tomto projekte?	Dôraz na individuálny výkon alebo tímovú spoluprácu. Používanie „ja“ (individualisti) vs. „my“ (tímoví hráči) v odpovediach
Ako ste zvládli ťažkú situáciu v práci?	Aké ponaučenie ste si vzali zo svojej najťažšej pracovnej situácie?	Schopnosť prevziať zodpovednosť alebo hádzanie viny na iných
Ako by ste presvedčili vedenie školy o zmene učebných osnov?	Aké konkrétne argumenty a dáta by ste použili na podporu svojho návrhu?	Schopnosť argumentovať bez nátlaku

Zdroj: spracované podľa Bělohlávek 2017

Rovnako dôležité je posúdiť nielen odborné schopnosti uchádzača, ale aj jeho spoľahlivosť a dôveryhodnosť. Zamestnávateľ potrebuje vedieť, či sa na uchádzača môže spoľahnúť v otázkach pracovnej disciplíny, etiky a zodpovednosti.

Tabuľka 14 obsahuje kľúčové otázky, ktoré pomáhajú identifikovať uchádzačov s lojálnym prístupom k práci, schopnosťou plánovať ukončenie pracovného pomeru zodpovedne a ochotou prispôbiť sa pracovným podmienkam. Okrem toho skúmame reakcie uchádzača na morálne dilemy, čo poskytuje náhľad do jeho etických hodnôt a schopnosti riešiť problematické situácie. Doplnujúce otázky rozširujú diskusiu a pomáhajú preveriť, či sú odpovede konzistentné. Na základe získaných

odpovedí môžu hodnotitelia vyhodnotiť mieru spoľahlivosti uchádzača a jeho schopnosť zapadnúť do firemnej kultúry školy či organizácie.

Tabuľka 14 *Hodnotenie spoľahlivosti a dôveryhodnosti*

Hlavná otázka	Doplňujúce otázky	Hodnotenie odpovedí
Dôvod odchodu z predchádzajúceho zamestnania	Ako hodnotíte svojho predchádzajúceho zamestnávateľa?	Hľadáme objektívne hodnotenie, nie častú kritiku.
Rýchlosť ukončenia práce u súčasného zamestnávateľa	Ako by ste zabezpečili plynulý prechod svojich povinností pred odchodom?	Posudzuje sa zodpovednosť a profesionálny prístup k odchodu.
Ako si predstavujete pracovný čas?	Ako by ste riešili situáciu, keď je potrebné zostať v práci dlhšie?	Flexibilita a ochota prispôbiť sa požiadavkám zamestnávateľa.
Stretli ste sa niekedy s tým, že sa spolupracovníci dopustili nemorálneho konania (prestup ku, podvádžanie, klamstvo)?	Ako ste reagovali?	Očakáva sa čestnosť, odvaha a snaha riešiť situáciu správnym spôsobom. Vyhýbame sa uchádzačom, ktorí sa snažia zakrývať alebo ignorovať problém.

Zdroj: spracované podľa Bělohlávek 2017

Pozorovanie uchádzača počas pohovoru

Neverbálna komunikácia uchádzača poskytuje dôležité informácie o jeho sebedomí, profesionalite a schopnosti zapadnúť do kolektívu školy. Riaditeľ by mal analyzovať správanie uchádzača komplexne, aby získal objektívny pohľad na jeho vhodnosť pre danú pozíciu.

Prvý dojem zohráva významnú úlohu, pričom spôsob, akým uchádzač vstúpi do miestnosti, môže veľa napovedať o jeho povahe. Sebedomý a prirodzený vstup naznačuje pripravenosť a profesionalitu, zatiaľ čo

neisté alebo prehnane hlučné správanie môže signalizovať nízke sebavedomie či snahu dominovať.

Držanie tela a reč tela sú ďalšími ukazovateľmi jeho pripravenosti a sebadôvery. Vzpriamený postoj a otvorené gestá prejavujú angažovanosť a otvorenosť, zatiaľ čo sklopená hlava alebo nervózna chôdza môžu naznačovať neistotu a stres.

Dôležitým aspektom je aj dodržiavanie etikety a schopnosť udržať primeraný kontakt s výberovou komisiou. Spôsob, akým uchádzač pozdraví prítomných a podá ruku, vypovedá o jeho sebavedomí a profesionalite. Pevné podanie ruky a udržanie očného kontaktu naznačujú istotu a pripravenosť na komunikáciu.

Výraz tváre a mimika dokážu odhaliť emócie a úroveň komfortu uchádzača počas pohovoru. Otvorený a prirodzený výraz s primeranou mimikou prejavuje úprimnosť a vyrovnanosť, zatiaľ čo mračenie, odvracanie pohľadu či zakrývanie úst môžu naznačovať neistotu alebo neúprimnosť.

Spôsob sedenia a gestikulácia taktiež vypovedajú o jeho prístupe k situácii. Uchádzač, ktorý sedí vzpriamene a používa primeranú gestikuláciu, prejavuje záujem a profesionalitu. Naopak, neustále pohybovanie sa, prekrížené ruky či nervózne tiky môžu signalizovať nepohodlie alebo obranný postoj.

Metódy na podporu výberového pohovoru

Efektívny výberový pohovor by mal byť podporený objektívnymi metódami, ktoré pomáhajú riaditeľovi školy získať komplexný obraz o uchádzačovi. Kombinácia viacerých metód zabezpečuje presnejšie hodnotenie kandidátov a minimalizuje riziko nesprávneho výberu.

Analýza životopisu

Životopis poskytuje základné informácie o vzdelaní a doterajších pracovných skúsenostiach uchádzača. Pri hodnotení je dôležité všimnúť si časté zmeny zamestnania, dlhé časové medzery medzi pracovnými miestami a nezrovnalosti v údajoch. Tieto faktory môžu signalizovať nevyrovnanosť, ale aj inú špecifickú životnú situáciu, ktorú je vhodné ďalej overiť. Dôraz by sa mal klásť aj na mieru objektivity prezentovaných úspechov, aby sa predišlo nadhodnoteniu kompetencií.

Odborné testy

Overovanie odborných znalostí prostredníctvom testov umožňuje presnejšie zhodnotenie kompetencií uchádzača. Testy by mali byť štruktúrované tak, aby obsahovali otázky rôznej náročnosti, čím sa zabezpečí rozlíšenie medzi rôznymi úrovňami odbornosti. Pri výbere učiteľov môžu odborné testy zahŕňať didaktické a metodické otázky, analýzu pedagogických situácií alebo praktické úlohy súvisiace s výučbou konkrétneho predmetu.

Vzorky práce

Praktické overenie zručností patrí medzi najefektívnejšie metódy hodnotenia uchádzačov. Učiteľ môže byť požiadaný o vypracovanie ukážkovej hodiny, pripravenie metodického plánu alebo analýzu pedagogického problému. Pri administratívnych alebo technických pozíciách sa môžu požadovať úlohy ako spracovanie tabuľky v Exceli či príprava návrhu interného dokumentu.

Simulované situácie

Riešenie modelových situácií umožňuje posúdiť reakcie uchádzača v reálnych pracovných podmienkach. Napríklad, kandidát na učiteľské miesto môže byť požiadaný, aby vyriešil konfliktnú situáciu so žiakom, pripravil návrh na efektívnejšiu komunikáciu s rodičmi alebo navrhol riešenie pre problematickú triedu. Tieto simulácie ukazujú schopnosť uchádzača pracovať pod tlakom, efektívne komunikovať a aplikovať svoje odborné znalosti v praxi.

Psychologické testy a grafologická analýza

Psychodiagnostika môže poskytnúť doplnujúce informácie o osobnostných vlastnostiach uchádzača, jeho štýle riadenia, schopnosti zvládať stres alebo motivácii k výkonu. Tieto testy by však mali byť vykonávané výlučne kvalifikovanými odborníkmi, aby sa predišlo chybným interpretáciám. Grafologická analýza rukopisu sa v niektorých prípadoch využíva na posúdenie charakterových čŕt, avšak jej spoľahlivosť je obmedzená a nemala by byť kľúčovým kritériom výberu.

2. Hodnotiaci pohovor

Hodnotiaci pohovor predstavuje dôležitý nástroj vedenia školy na poskytovanie spätnej väzby zamestnancom, podporu profesijného rastu a zvýšenie efektivity výučby. Slúži na identifikáciu silných a slabých stránok pedagógov i nepedagogických zamestnancov a pomáha

optimalizovať ich pracovné metódy. Medzi ciele hodnotiaceho pohovor patrí:

- Zlepšenie pracovného správania a efektivity vyučovania prostredníctvom konkrétnych odporúčaní.
- Posilnenie komunikácie a spolupráce medzi vedením školy a zamestnancami.
- Motivácia k profesijnému rozvoju a zvyšovaniu kvalifikácie.
- Získanie spätnej väzby a podpora otvorenej diskusie o pracovných podmienkach.

Hodnotiaci proces by mal byť štandardizovaný a prebiehať minimálne na konci skúšobnej doby každého zamestnanca. Frekvencia ďalších pohovorov závisí od individuálnych potrieb školy, pričom ideálnym riešením je ich realizácia na začiatku a konci školského roka.

Efektívny systém hodnotenia pomáha udržiavať stabilitu školy a podporuje profesionálny rast zamestnancov. Napriek tomu je v školskom prostredí často zanedbávaný z dôvodu administratívnej záťaže vedúcich pracovníkov. Vedenie školy by malo hodnotiace rozhovory vnímať ako súčasť riadiaceho procesu a nástroj na zlepšenie celkovej kvality vzdelávania.

Hodnotenie zamestnancov musí byť objektívne, založené na jasne definovaných kritériách a reflektovať plnenie pracovných úloh. Na zabezpečenie transparentnosti a aktívneho zapojenia zamestnancov je vhodné používať hodnotiace formuláre, ktoré im umožnia vyjadriť sa k vlastným výsledkom a návrhom na zlepšenie. Hoci môžu hodnotiace rozhovory na začiatku vyvolať nedôveru, systematický prístup a konštruktívna spätná väzba pomáhajú vytvoriť pozitívnu pracovnú atmosféru a posilniť motiváciu zamestnancov.

Existuje viacero foriem hodnotenia, pričom každá má svoje špecifiká a využitie:

1. Neformálne hodnotenie

Prebieha v každodennej komunikácii medzi vedením školy a zamestnancami. Ide o spontánne reakcie na kvalitu práce, napríklad pochvalu za úspešne zvládnutú úlohu alebo upozornenie na chyby. Nevýhodou môže byť nepravidelnosť poskytovania spätnej väzby, čo môže znížiť motiváciu zamestnancov a ich vnímanie spravodlivosti hodnotenia.

2. Finančné hodnotenie

Určuje mzdu zamestnanca na základe jeho pracovného výkonu a náročnosti práce. Pre efektívnosť tejto metódy je kľúčové jasné vysvetlenie kritérií odmeňovania. Nedostatočné rozlíšenie medzi kvalitným a slabým výkonom môže znížiť motivačný účinok finančných stimulov.

3. Systematické hodnotenie

Prebieha pravidelne v stanovených intervaloch (ročné, polročné alebo štvrťročné) a zahŕňa viaceré fázy – monitorovanie výkonu, prípravu, hodnotiaci pohovor a následné sledovanie. Tento prístup umožňuje dlhodobý rozvoj zamestnancov a prispieva k efektívnosti motivačného systému v škole.

4. Príležitostný monitoring

Realizuje sa nepravidelne, pričom vedúci pracovník hodnotí konkrétnu činnosť zamestnanca, napríklad priebeh vyučovacej hodiny, komunikáciu so žiakmi alebo vedenie porady. Ak je hodnotenie podložené písomnými záznamami a jasnými kritériami, môže sa približovať systematickému hodnoteniu; inak má skôr neformálny charakter.

5. Viacúrovňové hodnotenie (360°)

Poskytuje komplexný obraz o zamestnancovi prostredníctvom spätnej väzby od viacerých skupín – nadriadených, kolegov, podriadených a v prípade škôl aj rodičov alebo študentov. Hodnotenie býva anonymné a organizované externými odborníkmi, čím zabezpečuje objektívnejší pohľad na pracovný výkon a možnosti profesijného rastu.

Každá z uvedených metód má svoje miesto aj v školskom manažmente a ich vhodná kombinácia môže výrazne prispieť k motivácii zamestnancov, zvýšeniu kvality vyučovania a efektívnejšiemu riadeniu školy.

Systematické hodnotenie zamestnancov predstavuje štruktúrovaný proces, ktorý prebieha v štyroch základných krokoch:

1. Príprava na hodnotiaci pohovor: Riaditeľ školy alebo iný vedúci pracovník informuje zamestnanca o plánovanom hodnotiacom pohovore aspoň týždeň vopred. Súčasťou prípravy je aj poskytnutie formulára na sebahodnotenie, ktorý zamestnancovi umožní reflektovať svoje úspechy, výzvy a profesijné potreby.

2. Analýza uplynulého obdobia: Pred samotným pohovorom si obidve strany prejdú záznamy z hodnoteného obdobia. Zamestnanec si pripraví rekapituláciu svojich výsledkov a identifikuje oblasti na zlepšenie. Vedúci pracovník analyzuje predchádzajúce hodnotenia, výkonnostné ukazovatele a poznámky o práci zamestnanca.

3. Realizácia hodnotiaceho pohovoru: Pohovor prebieha v pokojnom prostredí a jeho cieľom je porovnať vnímanie pracovných výsledkov z pohľadu zamestnanca aj vedenia. Na základe diskusie sa stanovujú konkrétne úlohy a ciele na ďalšie obdobie. Hodnotenie by malo byť konštruktívne a orientované na rozvoj zamestnanca. Podrobnejšie informácie sú uvedené v priebehu hodnotiaceho pohovoru.

4. Implementácia stanovených úloh a monitorovanie pokroku: Po pohovore zamestnanec pracuje na splnení dohodnutých cieľov, pričom vedenie školy pravidelne monitoruje jeho pokrok a poskytuje priebežnú spätnú väzbu. Vedenie si vedie záznamy o výkone zamestnanca, aby pri ďalšom hodnotení mohlo objektívne vyhodnotiť jeho posun. Po uplynutí hodnoteného obdobia sa proces opakuje, čím sa zabezpečuje kontinuálne zlepšovanie výkonnosti a profesionálny rast zamestnancov.

Priebeh hodnotiaceho pohovoru (Bělohávek 2017):

- **Objasnenie cieľa a významu pohovoru:** Na začiatku musí byť jasne vysvetlený účel pohovoru, aby sa predišlo nedorozumeniam a neprimeraným očakávaniam.
- **Vytvorenie pozitívnej atmosféry:** Pohovor by mal začať pozitívnym hodnotením, aby sa eliminovala prípadná nervozita a podporila konštruktívna komunikácia.
- **Priestor pre vyjadrenie hodnoteného zamestnanca:** Hodnotený zamestnanec by mal mať možnosť vyjadriť sa k svojej práci, problémom a skúsenostiam ešte predtým, ako hodnotiteľ predloží svoje pripomienky.
- **Uznanie úspechov a pozitívnych výsledkov:** Je dôležité vyzdvihnúť silné stránky a úspechy zamestnanca, aby sa podporila motivácia a pracovné nasadenie.
- **Konštruktívna kritika:** Negatívne aspekty je potrebné komunikovať vecne, s dôrazom na konkrétne fakty a riešenia. Kritika by nemala byť osobná, ale mala by byť smerovaná na pracovné výkony a splnenie stanovených úloh.

- **Hodnotenie dosiahnutých cieľov a kompetencií:** Treba analyzovať splnenie jednotlivých úloh a ukazovateľov, identifikovať príčiny možných neúspechov a navrhnúť riešenia na ich odstránenie.
- **Nastavenie budúcich cieľov a rozvojových opatrení:** Na záver pohovoru by mali byť jasne stanovené úlohy na ďalšie obdobie a vytvorený plán na podporu profesijného rozvoja. Ak hodnotenie ovplyvňuje finančné ohodnotenie, malo by byť transparentne komunikované. Typy úloh a cieľov môžu zahŕňať:
 - Prevzatie náročnejších úloh, ktoré rozvíjajú odborné zručnosti.
 - Zapojenie do tímovej spolupráce či medziodborových projektov.
 - Vzdelávanie, samoštúdium a účasť na kurzoch.
 - Mentorovanie nových kolegov alebo študentov.
 - Implementáciu nových metód alebo technológií do výučby.
 - Analýzu a zlepšenie existujúcich pracovných procesov.
 Aby boli ciele jasné a realizovateľné, odporúča sa ich stanovovať podľa princípu SMART.

Správne nastavený systém hodnotiacich pohovorov môže výrazne prispieť k zlepšeniu výkonnosti školy a spokojnosti zamestnancov. Často však v hodnotiacom procese vyskytujú chyby, ktoré môžu viesť k demotivácii, nedorozumeniam a neefektívnemu riadeniu školy. Medzi najčastejšie chyby v hodnotiacich pohovoroch patria:

1. Chyby na strane hodnotených zamestnancov

Zamestnanci môžu pri hodnotiacich pohovoroch zaujať nevhodný postoj, ktorý bráni otvorenej diskusii a efektívnej spätnej väzbe. Najčastejšie sa prejavujú:

- Neochota komunikovať – odmietanie konštruktívnej diskusie alebo vyhýbanie sa hodnoteniu.
- Bagatelizácia pripomienok – zľahčovanie nedostatkov a vyhýbanie sa zodpovednosti.
- Ironický prístup – prejavy cynizmu alebo znevažovanie hodnotiaceho procesu.
- Nedôvera voči hodnotiteľovi – predpoklad, že hodnotenie je subjektívne alebo neobjektívne.
- Neprimeraná reakcia na kritiku – defenzívne správanie, odmietanie spätnej väzby či agresívne reakcie.

2. Chyby hodnotiteľov (vedenia školy)

Riaditelia a vedúci pracovníci sa môžu dopustiť viacerých chýb, ktoré ovplyvňujú objektivitu hodnotenia a jeho účinnosť. Medzi najčastejšie patria:

- Subjektívne hodnotenie – posudzovanie zamestnancov na základe vlastných osobných merítok namiesto objektívnych kritérií.
- Manipulovateľnosť – podľahnutie tlaku zamestnancov a strata nadhľadu pri hodnotení.
- Ovládanie prvým dojmom – prílišná váha pripisovaná prvotnému dojmu namiesto dlhodobej analýzy výkonu.
- Nevhodná kritika – hodnotenie prekračujúce profesionálnu rovinu, osobné útoky alebo nadmerná prísnosť.
- Nedostatok asertivity – neschopnosť otvorene a jasne komunikovať hodnotenie, čím sa znižuje jeho účinnosť.

3. Chyby pri stanovení úloh v hodnotiacom procese:

- Nejasne formulované úlohy – Ak úloha neobsahuje presné kritériá úspešného splnenia, zamestnanec nemusí vedieť, čo sa od neho očakáva, čo vedie k neefektívnemu výkonu.
- Nesplniteľné úlohy – Nadmerne náročné alebo nereálne požiadavky môžu u zamestnanca vyvolať frustráciu, stratu motivácie a pocit nekompetentnosti.
- Príliš jednoduché úlohy – Ak úloha nepredstavuje dostatočnú výzvu, zamestnanec nemusí rozvíjať svoje schopnosti a jeho pracovná motivácia sa môže znížiť.
- Nesprávne pochopenie úlohy – Ak úloha nie je jasne vysvetlená, zamestnanec ju môže interpretovať inak, čo vedie k nežiadaným výsledkom.
- Nedostatočne motivačné úlohy – Ak zadania neposkytujú zamestnancovi možnosť osobného alebo profesionálneho rastu, môže stratiť záujem o ich splnenie.

Nedostatky v hodnotiacom procese často vyplývajú zo systémových alebo individuálnych zlyhaní vedúcich pracovníkov:

- Časová zaneprázdnenosť – riaditelia považujú hodnotenie za druhoradú úlohu, čo vedie k jeho zanedbaniu.
- Nedostatok objektívnych informácií – chýbajú dáta o výkone zamestnancov pre slabú kontrolu alebo nezáujem o ich získanie.
- Obavy z konfliktov – vedúci pracovníci sa vyhýbajú konfrontácii a preto hodnotenie odkladajú alebo formulujú vágne.

- Neschopnosť oznamovať nepríjemné fakty – nedostatok odvahy poskytnúť konštruktívnu kritiku a upozorniť na reálne problémy.
- Pasivita v riešení problémov – očakávanie, že pracovné nedostatky zamestnancov sa vyriešia bez zásahu vedenia.

Za účelom predchádzaniu chýb sa odporúča vopred zadefinovať:

1. Účel hodnotenia

Cieľom hodnotiaceho pohovoru je nielen poskytnutie spätnej väzby, ale aj motivácia zamestnanca k ďalšiemu rozvoju, návrh opatrení na zlepšenie a stanovenie individuálnych cieľov. Výsledkom hodnotenia môže byť úprava pracovných podmienok, návrh vzdelávacích aktivít alebo stanovenie výšky variabilnej zložky mzdy. Rôzne organizácie pristupujú k hodnoteniu rozdielne – kým v niektorých firmách ovplyvňuje finančné ohodnotenie, v iných slúži na plánovanie profesijného rastu.

2. Obsah hodnotenia

Hodnotenie môže byť založené na kritériách, ako sú pracovné kompetencie, plnenie úloh či dosahovanie cieľov. Dôležité je používanie jasných smerníc s definovanými hodnotiacimi stupnicami. Organizácie môžu používať rôzne metódy – bodové stupnice, kategorizáciu výkonu alebo diskusné otázky na hľadanie riešení.

3. Periodicita pohovorov

Hodnotiace pohovory by mali prebiehať v pravidelných intervaloch, pričom frekvencia môže byť ročná, štvrťročná alebo kombinovaná. Pravidelné hodnotenie umožňuje včasnú identifikáciu problémov a efektívnejšie nastavovanie profesijných cieľov.

4. Náväznosť a termíny hodnotenia

Dôležité je presne určiť hierarchiu hodnotení – kedy a ako budú hodnotení pedagogickí a nepedagogickí pracovníci, vrátane možnosti riešenia prípadných nezhôd. Zamestnanci by mali mať možnosť vyjadriť svoj nesúhlas a v prípade potreby sa odvolať na vyššiu úroveň riadenia.

5. Proces hodnotenia

Hodnotiaci proces zahŕňa prípravu zamestnanca aj hodnotiteľa, samotný pohovor a následné kroky, ako je monitorovanie výkonu či zavedenie opatrení pri neplnení stanovených cieľov. Dôležité je zabezpečiť, aby pohovor prebiehal v otvorenej a konštruktívnej atmosfére, rešpektujúc základné princípy komunikácie a objektívneho hodnotenia.

6. Formuláre a administratíva

Súčasťou hodnotenia sú dokumenty, ako je sebahodnotenie, príprava hodnotiteľa a syntéza pohovoru. Je potrebné jasne stanoviť, kto má k týmto dokumentom prístup a akým spôsobom sa s nimi bude pracovať. Štandardizovaná dokumentácia zvyšuje transparentnosť a umožňuje dlhodobé sledovanie profesijného rozvoja zamestnancov.

Ukážka: Dotazník pedagogického pracovníka pred hodnotiacim pohovorom

Meno hodnoteného:	
Dátum hodnotenia:	

Celkový dojem: Akou známku by ste sa ohodnotili:

Z pohľadu rodičov:	
Z pohľadu detí/žiakov/študentov:	
Z pohľadu kolegov:	

Ako sa vám darí plniť kľúčové ciele a úlohy? Akou známku by ste sa hodnotili:

Vedenie diagnostiky:	
Plnenie cieľov:	
Plnenie stanovených úloh:	
Vedenie dokumentácie:	

Kompetencie zamerané na triedny kolektív, súdržnosť detí/žiakov/študentov, spoluprácu, rešpekt, toleranciu:

Tolerancia medzi deťmi/žiakmi/študentmi:	
Spolupráca detí/žiakov/študentov:	
Rešpektovanie autorít:	
Predchádzanie xenofóbie a rasizmu:	
Chceli by ste niečo zlepšiť:	

Zameranie na výchovno-vzdelávaciu činnosť, napĺňanie cieľov v ŠVP, kompetencie, formatívne hodnotenie:

Napĺňanie cieľov ŠVP:	
Kompetencie:	
Formatívne hodnotenie:	
Chceli by ste niečo zlepšiť:	

Ako by ste hodnotili svoju aktivitu a flexibilitu:

Smerom k rodičom:	
Smerom ku kolegom:	
Smerom k vedeniu školy:	

Vedenie hodnotiaceho pohovoru s rôznymi typmi zamestnancov

Hodnotiaci pohovor je efektívnym nástrojom na podporu profesijného rozvoja zamestnancov. Úspešné vedenie takéhoto rozhovoru si však vyžaduje nielen dodržiavanie základných princípov hodnotenia, ale aj prispôsobenie prístupu k rôznym typom osobností.

Prispôsobenie komunikácie

Komunikácia počas pohovoru by mala byť jasná, konštruktívna a orientovaná na dosiahnutie konkrétnych cieľov. Základné zásady vedenia pohovoru by mali platiť pre všetkých zamestnancov, avšak je nevyhnutné prispôbiť štýl komunikácie individuálnym potrebám a osobnostným črtám hodnoteného. Správne formulované otázky a opatrenia môžu výrazne ovplyvniť efektívnosť hodnotenia.

Práca s rôznymi typmi zamestnancov

Každý zamestnanec reaguje na hodnotenie odlišne, a preto je dôležité rozpoznať jeho osobnostné črty a tomu prispôbiť prístup. Problémoví zamestnanci môžu prejavovať rôzne formy správania – od pasívneho odporu až po otvorenú kritiku. Riaditeľ alebo vedúci pracovník by mal byť schopný identifikovať tieto typy správania a použiť vhodné stratégie, ktoré podporia pozitívne výsledky pohovoru (tabuľka 15).

Tabuľka 15 Hodnotiace pohovory – Typológia pracovníkov

Typ pracovníka	Charakteristika	Spôsob komunikácie	Vhodné opatrenia
Pracovitý a usilovný	Pracuje nadčas, nosí prácu domov, nedokáže oddeliť prácu od súkromia. Nerád deleguje úlohy. Verí, že práca je natoľko zložitá, že ju nikto iný nemôže kvalitne vykonať.	Ústretovosť a uznanie jeho odbornosti, ale dôraz na nutnosť delegovania.	Určenie náhradníka počas jeho neprítomnosti, trvanie na využití dovolenky, kurz time manažmentu.
Ústretový vedúci	Ústretový, nerád kritizuje chyby, problémy	Neformálny začiatok, ale dôraz na potrebu	Hrozba postihom za neplnenie

	s využívaním autority	zmien, napriek tendencii zľahčovať problémy	cieľov, častejšie kontroly, školenia zamerané na asertivitu.
Arogantný pracovník	Negatívny vplyv na tím, kritizuje kolegov, vyvoláva spory, prehnaná sebadôvera.	Profesionálny prístup, ignorovanie osobných útokov, reagovať len na racionálne argumenty	Identifikovať dôvody arogancie a prejať pochopenie, Disciplinárne opatrenia v prípade jasnej agresie, školenie tímovej práce a komunikácie, presun na individuálne úlohy.
Plachý	Uzavretý, vyhýba sa komunikácii, nízka sebadôvera.	Neformálny začiatok – témy príjemné pre pracovníka, podpora silných stránok, dodanie dôvery	Častá pochvala, zapájanie do diskusí v oblastiach, ktoré dobre ovláda, školenia na rozvoj asertivity, sebapredstavenia a prezentácie.
Pohodár	Spokojný so súčasným stavom, ťažko motivovateľný, bagatelizuje úlohy.	Prísny a formálny prístup, bez vtipkovania, udržanie si seriózneho tónu	Ohrozenie komfortu: pridelenie úloh, aby sa zvýšil tlak na zodpovednosť, zvýšenie

		a klásť dôraz na úlohy	zodpovednosti, dôraz na postihy za neplnenie úloh.
--	--	------------------------	--

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Bělohávek 2017

3. Riešiteľský (problémový) pohovor

Niektoré pohovory sa zameriavajú na riešenie konkrétnych **problémových situácií**, ktoré môžu ovplyvniť fungovanie školy. Pri týchto rozhovoroch je dôležité zachovať profesionálny a konštruktívny prístup. Ciele riešiteľského pohovoru:

- Nájsť riešenie nepriaznivých situácií – konštruktívne riešenie problémov medzi kolegami, vedením a zamestnancami.
- Podpora zamestnancov pri organizačných zmenách – pomôcť im adaptovať sa na nové podmienky.
- Zlepšenie pracovnej disciplíny – riešenie problémov s dochádzkou, pracovným nasadením či porušovaním pravidiel.
- Predchádzanie eskalácii konfliktov – konštruktívne riešenie nedorozumení a problémov v tíme.

Efektívne zvládanie problematického správania zamestnancov môže byť náročné nielen pre samotnú situáciu, ale aj pre emocionálnu záťaž manažéra. Reakcia na správanie podriadených je často ovplyvnená osobnými skúsenosťami, individuálnymi citlivými miestami a osobnostnými charakteristikami vedúceho pracovníka. Tieto tzv. „Achillove päty“ môžu viesť k neprimeraným reakciám, ktoré môžu problémové správanie ešte zhoršiť. Medzi najčastejšie faktory, ktoré prispievajú k vlastnej emocionálnej záťaži riaditeľa pri riešení problémových zamestnancov, patria:

- Predchádzajúce skúsenosti – negatívne skúsenosti s podobnými situáciami môžu vyvolávať prehnané reakcie.
- Osobné predsudky – individuálne nastavenie a hodnotový systém môžu ovplyvniť objektívnosť hodnotenia.
- Stret osobností – odlišný pracovný štýl alebo prístup môže spôsobovať napätie v komunikácii.
- Vlastná pracovná neistota – tlak na vlastnú úspešnosť môže vyvolávať sklon k emocionálnym reakciám.
- Pracovný stres – vysoké pracovné zaťaženie môže oslabiť schopnosť racionálne riešiť konflikty.

- Osobné problémy – mimoškolské faktory môžu ovplyvniť schopnosť riadiť náročné situácie s nadhľadom.

Aby manažér, riaditeľ školy predišiel tomu, že jeho vlastná emocionálna záťaž negatívne ovplyvní rozhodovanie a komunikáciu s problémovým zamestnancom, je dôležité si uvedomiť a analyzovať vlastné reakcie. Vedome rozpoznať svoje citlivé miesta a zamyslieť sa nad tým, ako a prečo reagujeme v určitých situáciách, pomáha pri lepšom zvládaní konfliktných situácií.

Dôležitou súčasťou manažérskeho riadenia je schopnosť regulovať vlastné emócie a zachovať si profesionálny prístup. Ak je situácia emocionálne vypätá, odporúča sa odložiť reakciu, vyhodnotiť situáciu z rôznych uhlov pohľadu a získať ďalšie informácie.

Účinným nástrojom na zvládanie vlastných reakcií môže byť systematický tréning alebo koučing, ktorý pomáha identifikovať a efektívne riešiť situácie, ktoré vedúci pracovník vníma ako náročné. Praktické psychologické techniky alebo sebareflexívne cvičenia môžu pomôcť riaditeľovi školy rozvíjať schopnosť objektívne reagovať na problémové správanie zamestnancov a zabezpečiť, aby jeho rozhodnutia neboli ovplyvnené vlastnou emocionálnou záťažou.



TIP: Spôsobom, ako na to, môže byť doplnenie nasledujúcej vety:

Ked' niekto, cítim a reagujem tým, že

K úspešnému zvládnutiu náročného správania zamestnancov môže pomôcť, ak sa nad ich prejavmi a vlastnou reakciou na ne z času na čas zamyslíme.

Zamyslenie sa nad správaním:

- Čo konkrétne v správaní zamestnanca je pre mňa ťažko zvládnuteľné?
- Čo je podľa môjho názoru príčinou tohto správania?
- Na aké moje citlivé miesta toto správanie pôsobí?

Ako zvládnuť 5 najťažších situácií manažéra:

- Aké preventívne postupy som použil?
- Aké korektívne alebo disciplinárne nástroje sa ukázali ako úspešné?

- *Čo budem nabudúce robiť inak?*
- *Ako reagujem na náročné správanie?*
- *Ako zabránim tomu, aby ma náročné správanie negatívne emocionálne ovplyvňovalo?*

Efektívne riešenie konfliktných situácií s nahnevaným zamestnancom

Keď sa v zamestnancovi hromadia negatívne emócie alebo jeho hnev už otvorene prepukol, je dôležité dodržiavať niekoľko zásad jednania. Zamestnanci, ktorí prejavujú negatívne emócie, zvyčajne signalizujú, že chcú riešiť konkrétny problém. Okrem toho však často požadujú aj ďalšiu vec, ktorá môže byť rovnako dôležitá, ak nie dôležitejšia – pozornosť a možnosť vyjadriť svoj názor alebo byť vypočutí. Ak im túto možnosť neposkytneme, nájdu si iné spôsoby, ktoré budú pre manažérov a organizáciu oveľa menej príjemné.

Keď je hnev zamestnanca namierený proti jeho nadriadenému, ostatní zamestnanci to pozorne sledujú. Sú si toho vedomí aj vtedy, keď rozhovor s nahnevaným zamestnancom prebieha v súkromí. Schopnosť manažéra riešiť túto situáciu, či spôsob, ako jeho správanie vnímajú a hodnotia, je pre ostatných zamestnancov dôležitým faktorom, na základe ktorého si vytvárajú predstavu o jeho riadiacich schopnostiach.

Riaditeľ školy či iný manažér sa pri riadení tímu nevyhne situáciám, keď zamestnanec prejavuje hnev či frustráciu. Dôležitou úlohou vedúceho pracovníka je zvládnuť tieto situácie tak, aby sa neeskalovali a viedli k riešeniu problému. Zamestnanec, ktorý prejavuje negatívne emócie, zvyčajne nekomunikuje len samotný problém, ale zároveň požaduje aj pozornosť a možnosť byť vypočutý. Ak mu túto príležitosť neposkytneme, môže svoju nespokojnosť ventilovať spôsobmi, ktoré budú mať negatívny dopad na pracovné prostredie.

Okrem toho, spôsob, akým riaditeľ rieši otvorený hnev zamestnanca, vnímajú aj ostatní kolegovia. Aj keď sa rozhovor odohráva v súkromí, jeho priebeh a dôsledky ovplyvňujú celkovú atmosféru školy a dôveru k vedeniu.

Pri konfrontácii s hnevom ľudia zvyčajne reagujú jedným z troch spôsobov:

- *Protikladná reakcia* – odvetný útok vedie k zhoršeniu situácie.
- *Obranná reakcia* – ospravedlňovanie alebo bagatelizovanie situáciu nerieši.

- *Únik* – vyhýbanie sa problému neodstráni jeho príčinu.

Tieto reakcie sú prirodzené, no z pohľadu riadenia školy neefektívne. Riaditeľ by mal hnev vnímať ako signál a riešiť ho čo najskôr, aby nedošlo k prehĺbeniu problému a demotivácii zamestnanca.

Stratégia riešenia konfliktu:

1. Poskytnúť zamestnancovi priestor na vyjadrenie

- Nahnevaného zamestnanca neprerušovať a umožniť mu hovoriť.
- Ak sa zdráha vyjadriť, prejavíť záujem povzbudzujúcou otázkou. Ak napriek tomu zamestnanec odmieta hovoriť podrobnejšie o tom, čo ho trápi, je vhodné rozhovor odložiť, napríklad: *„Chápem, že sa vám o tom nechce hovoriť, ale v našom záujme by bolo lepšie, keby sme si o tom mohli otvorene prehovoriť. Nechajme teraz vec byť a vráťme sa k nej za niekoľko dní.“* Potom sa k problému po niekoľkých dňoch vrátíme.

2. Riešiť situáciu v súkromí alebo okamžite na verejnosti

- Ak je to možné, ponúknuť mu možnosť súkromného rozhovoru alebo riešenia pred kolektívom, ak hnev prepukne pred kolektívom napr. na porade a nechať ho rozhodnúť.

3. Reagovať na pocity, nie na samotný problém

- Vyjadriť empatiu: *„Vidím, že vás táto situácia trápi. Rád by som pochopil váš pohľad.“* Naša reakcia by nemala byť obranná. Najlepšie je reagovať formou otázok, napríklad: *„Zdá sa, že sa hneváte. Aj keď je váš hnev namierený proti mne, rád by som vám pomohol. O čo ide?“*
- Uistiť sa, že rozumieme zamestnancovi správne, použitím aktívneho počúvania: *„Ak tomu rozumiem správne, cítite sa preťažený kvôli prideleným úlohám. Je to tak?“*

4. Nehľadať vinníka, ale riešenie

- Nevyvracať zamestnancove tvrdenia konfrontačným spôsobom.
- Namiesto dokazovania, že sa mýli, ponúknuť konštruktívny prístup: *„Mrzí ma, že to takto vnímate. Dovoľte mi vysvetliť, k čomu podľa môjho názoru došlo, aby ste porozumel môjmu pohľadu. Potom to môžeme spoločne vyriešiť.“*

5. Hľadať spoločnú dohodu

- Nadviazať na spoločný záujem. Hlavným cieľom je presvedčiť nahnevaneho zamestnanca, že sme na rovnakej strane. Napríklad: *„Myslím, že sa zhodneme na tom, že ani jeden z nás nechce, aby sa z tejto záležitosti stalo niečo, čo nám znepríjemňuje prácu. Je to tak?“*
- Definovať ďalšie kroky a prípadne sa k diskusii vrátiť neskôr, ak je zamestnanec stále rozrušený. Ak je hnev stále prítomný, je vhodné nechať situáciu doznieť a k riešeniu sa vrátiť po jednom alebo dvoch dňoch. Časový odstup umožní zamestnancovi premyslieť si situáciu bez toho, aby mal pocit, že „stratil tvár“.

6. Záver a overenie spokojnosti

- Po diskusii overiť, či sa zamestnanec cíti lepšie a či vníma situáciu ako vyriešenú.
- Všímať si neverbálne signály – nie vždy sa zamestnanec vyjadrí úprimne.

Riešenie neprítomnosti zamestnancov v práci

Neprítomnosť zamestnanca v práci môže výrazne narušiť plynulé fungovanie pracoviska a ohroziť plnenie úloh. Príčiny absencie môžu byť rôznorodé a vyžadujú individuálny prístup zo strany vedenia školy.

Príčiny neprítomnosti zamestnancov:

- Zdravotné problémy – Zamestnanci môžu trpieť skutočnými zdravotnými ťažkosťami, ktoré im bránia v práci. V niektorých prípadoch sa však obávajú lekárskej starostlivosti alebo ju zanedbávajú, čo môže viesť k zhoršeniu ich stavu.
- Nevhodné pracovné podmienky – Dlhodobé vystavenie nevyhovujúcim podmienkam môže negatívne vplyvať na zdravie zamestnancov a viesť k častej absencii.
- Pracovné preťaženie – Nadmerný počet úloh, časté nadčasy alebo práca cez víkendy môžu spôsobovať únavu a oslabenie organizmu, čím sa zvyšuje riziko ochorení či pracovných úrazov.
- Napäté vzťahy na pracovisku – Zlé medziľudské vzťahy môžu mať negatívny psychický vplyv na zamestnanca a viesť k zdravotným ťažkostiam, ako sú bolesti hlavy či žalúdočné problémy.
- Nechuť k práci alebo simulovanie choroby – Niektorí zamestnanci môžu predstierať chorobu s cieľom vyhnúť sa práci alebo zneužiť systém nemocenských dávok.

- Iné osobné záujmy – Zamestnanci môžu využívať absenciu na riešenie súkromných záležitostí, neoficiálne zamestnanie alebo iné činnosti, ktoré nie sú v súlade s ich pracovnými povinnosťami.

Pri návrate zamestnanca do práce je dôležité viesť rozhovor, ktorý pomôže identifikovať príčiny neprítomnosti a predísť ich opakovaniu:

1. Diskrétny pohovor – Rozhovor by sa mal uskutočniť medzi zamestnancom a vedúcim pracovníkom v súkromí, bez prítomnosti ostatných kolegov.
2. Zdôraznenie dôležitosti prítomnosti – Zamestnancovi je potrebné vysvetliť, aký vplyv má jeho neprítomnosť na fungovanie tímu a organizácie, aby si uvedomil dôsledky absencie.
3. Zistenie skutočných príčin neprítomnosti – Cieľom pohovoru je identifikovať hlavné dôvody absencie a zhodnotiť, či ide o zdravotné problémy, pracovné podmienky alebo iné faktory.
4. Ponúknuť podporu – Ak zamestnanec čelí zdravotným ťažkostiam alebo iným objektívnym problémom, vedenie môže ponúknuť pomoc, napríklad:
 - odporúčenie lekárskeho vyšetrenia,
 - účasť na programe zlepšovania zdravia,
 - úpravu pracovného prostredia na zníženie fyzickej záťaže,
 - premiestnenie na vhodnejšie pracovisko.
5. Sledovanie vývoja situácie – Vedúci pracovník by mal priebežne monitorovať, či sa situácia zamestnanca zlepšuje a či sa absencia neopakuje z neodôvodnených príčin.

Riešenie zníženej výkonnosti zamestnancov

Znížená pracovná výkonnosť ovplyvňuje nielen samotného zamestnanca, ale aj jeho nadriadeného a kolegov. Pri identifikovaní slabšieho výkonu je dôležité nepredpokladať hneď lenivosť či neschopnosť, ale analyzovať skutočné príčiny a zvoliť primerané riešenia.

Možné príčiny zníženej výkonnosti:

- Odborné nedostatky – Zamestnanec môže mať nedostatočné znalosti pracovných postupov, legislatívy alebo metodiky.
- Dlhší proces zapracovania – Niektorým zamestnancom trvá dlhšie, kým dosiahnu požadovanú úroveň výkonnosti.
- Vrodená pomalosť – Prirodzené pracovné tempo môže byť nižšie, pričom nie je možné ho výrazne meniť.

- Nechuť k práci – Nevhodné zaradenie zamestnanca alebo celkový nezáujem o pracovnú náplň.
- Nadmerná precíznosť – Prílišné zameranie na detaily môže znižovať efektivitu práce.
- Únava a vyčerpanie – Zvýšené pracovné nároky, stres alebo nevhodné pracovné prostredie môžu viesť k poklesu výkonu.
- Zdravotné a osobné problémy – Rodinné či zdravotné ťažkosti môžu negatívne ovplyvniť sústredenie a pracovný výkon.
- Nedostatočná motivácia – Zamestnanec sa môže cítiť nedocenený alebo demotivovaný nesplnenými sľubmi vedenia.

Postup pri riešení nízkej výkonnosti

1. Riešenie bez odkladu – Situáciu je potrebné riešiť okamžite, aby zamestnanec pochopil, že jeho výkon je priebežne monitorovaný a aby sa predišlo oneskoreným zásahom.
2. Dôverný rozhovor – Pohovor by sa mal uskutočniť medzi štyrmi očami, čím sa zachová dôvernosť a zabráni sa narušeniu pracovných vzťahov.
3. Objektívne argumenty – Výkonnostné problémy je potrebné podložiť konkrétnymi faktami, čím sa predíde subjektívnym pocitom a neproduktívnym diskusiami.
4. Individuálny prístup – Zamestnanec by nemal byť porovnávaný s kolegami, aby sa predišlo demotivácii a rivalite.
5. Identifikácia príčin – Je dôležité rozpoznať skutočné dôvody poklesu výkonu, najmä ak súvisia s osobnými či zdravotnými faktormi, o ktorých zamestnanec nemusí chcieť hovoriť.
6. Spoločné hľadanie riešení – Zamestnanec by mal najskôr sám navrhnúť možné riešenia, pričom vedenie následne ponúkne ďalšie návrhy v súlade so zistenými príčinami.

Možné opatrenia na zlepšenie výkonu:

- Odborné nedostatky – Možno riešiť školeniami, priradením mentora alebo podrobným vysvetlením pracovných procesov.
- Dlhší proces zapracovania – Zvýšená podpora zo strany nadriadeného alebo kolegov môže pomôcť pri adaptácii.

- Vrodená pomalosť – Zamestnanec by mal byť presunutý na úlohy, ktoré nevyžadujú vysokú rýchlosť spracovania.
- Nechuť k práci – Je potrebné prehodnotiť zaradenie zamestnanca, v prípade lenivosti môže pomôcť zvýšená kontrola a nastavenie jasných očakávaní.
- Nadmerná precíznosť – Riešením môže byť zvýšenie tlaku na efektivitu a začlenenie do tímových úloh, kde precíznosť nebude hlavnou prioritou.
- Únava a vyčerpanie – Možno riešiť úpravou pracovného prostredia, reorganizáciou úloh či pomocou pri riešení osobných problémov.
- Zdravotné a osobné problémy – V prípade zdravotných ťažkostí môže pomôcť flexibilný pracovný čas alebo dočasné presunutie na menej náročné úlohy.
- Nedostatočná motivácia – Spolupráca s oddelením odmeňovania môže pomôcť pri nastavení vhodných motivačných nástrojov.

Riešenie narušených medzil'udských vzťahov na pracovisku

Na každom pracovisku sa môžu objaviť zamestnanci, ktorí svojím správaním narušajú kolektívne vzťahy. Riešenie takýchto situácií je často náročné, pretože problematické správanie môže byť hlboko zakorenené v osobnosti jednotlivca, ktorý si neuvedomuje svoj negatívny vplyv. Namiesto sebareflexie môže vnímať svoje okolie ako nepriateľsky naladené.

Najčastejšie príčiny narušovania medzil'udských vzťahov:

- Vrodené osobnostné črty – Arogancia, nadradenosť alebo drzé správanie môžu byť výsledkom vrodených vlastností alebo nesprávnej výchovy, ktoré je ťažké meniť.
- Pocit krivdy – Niektorí zamestnanci môžu reagovať negatívne na vnímanú nespravodlivosť, čo sa prejavuje nevraživosťou alebo pasívno-agresívnym správaním.
- Stres a napätie – Dlhodobý stres alebo preťaženie môžu viesť k podráždenosti, hnevливosti a konfliktom s kolegami.
- Opakované neúspechy – Dlhodobé pracovné zlyhania môžu spôsobiť frustráciu a agresívny prístup voči spolupracovníkom.
- Osobné problémy – Napäté vzťahy mimo pracoviska môžu mať vplyv na správanie zamestnanca v práci a viesť k jeho nevhodným reakciám.

- Manipulatívne správanie – Túžba po osobných výhodách môže viesť k intrigám, podkopávaniu kolegov či nekalým praktikám, ktoré dlhodobo oslabujú pracovnú atmosféru.

Postup pri riešení medziľudských problémov

1. Identifikácia problému – Je potrebné objektívne preskúmať situáciu a pochopiť pohľady všetkých zúčastnených. Zvyčajne každá strana v konflikte nesie určitý podiel zodpovednosti.
2. Individuálne rozhovory – Riešenie konfliktov je citlivá záležitosť, preto je vhodné najprv rokovať so zúčastnenými osobne a až následne, ak je to potrebné, pristúpiť k spoločnému stretnutiu.
3. Hľadanie skutočných príčin – Mnohé konflikty vznikajú z nesprávnej komunikácie alebo hlbšie zakorenených problémov, ktoré nie sú na prvý pohľad zrejmé.
4. Hľadanie riešenia – Zapojenie zúčastnených do návrhu riešenia zvyšuje pravdepodobnosť, že ho budú akceptovať a dodržiavať.
5. Dlhodobé sledovanie situácie – Konflikty sa často neukončia jedným rozhovorom. Je potrebné sledovať, či sa situácia skutočne zlepšila, alebo sa konflikt presunul do inej formy.

Možné riešenia medziľudských problémov na pracovisku:

- Vypočutie zamestnanca – Niekedy stačí, aby mal zamestnanec možnosť vyjadriť svoje pocity a byť vypočutý, čo môže viesť k jeho upokojeniu.
- Korekcia nespravodlivosti – Ak sa preukáže, že zamestnanec bol objektívne poškodený, náprava nespravodlivosti môže pomôcť obnoviť jeho dôveru a motiváciu.
- Upozornenie na nevhodné správanie – Ak zamestnanec svojím správaním narušuje pracovnú atmosféru, je potrebné mu to jasne komunikovať a upozorniť ho na možné následky.
- Nájdenie prirodzenej autority – V prípade agresívnych alebo problematických zamestnancov môže pomôcť zapojenie rešpektovanej osoby, ktorá má schopnosť ovplyvniť ich správanie.
- Školenia a tréningy – Workshopy zamerané na tímovú spoluprácu, riešenie konfliktov či asertívne správanie môžu pomôcť zlepšiť vzťahy na pracovisku.
- Organizované mediácie – Konfliktne situácie môže efektívne riešiť skúsený mediátor, ktorý dokáže nájsť prijateľné riešenie pre všetky strany.

- Personálne opatrenia – Ak sa problematické správanie dlhodobo nezmení, môže byť nevyhnutné presunutie zamestnanca na inú pozíciu alebo jeho uvoľnenie z organizácie.

Uvoľňovanie pracovníkov pre nadbytočnosť

Prepúšťanie zamestnancov pre nadbytočnosť patrí medzi najnáročnejšie personálne rozhodnutia s významnými sociálnymi dôsledkami pre zamestnancov aj ich rodiny. Výber pracovníkov na uvoľnenie sa zvyčajne riadi kombináciou faktorov, ako sú pracovná disciplína, kvalifikácia, zdravotný stav, výkonnosť, vzťah k organizácii a sociálne hľadisko. V prvej fáze sa často prepúšťajú problémoví zamestnanci, čo môže zlepšiť pracovnú morálku tímu. Neskôr však prichádza ťažšie rozhodovanie medzi kvalitnými pracovníkmi, čo môže spôsobiť napätie na pracovisku.

Uvoľňovanie zamestnancov môže viesť k rôznym reakciám – obavám, šíreniu fámy, dočasnému zvýšeniu výkonnosti, ale aj odchodu schopných pracovníkov či zhoršeniu vzťahov. Napätá atmosféra v kolektíve sťažuje vedenie pohovorov a vyžaduje citlivý prístup zo strany riaditeľa.

Reakcie zamestnancov pri prepúšťaní:

- Racionálne prijatie – Niektorí zamestnanci pochopia situáciu pragmaticky a sú schopní sami hľadať riešenie.
- Emocionálna reakcia – Niektorí môžu reagovať plačom, frustráciou či pocitom krivdy, pričom sa môžu pýtať: „*Prečo práve ja?*“
- Agresívna reakcia – Zamestnanec môže obviňovať vedenie, vyhrážať sa prezradením interných informácií či reagovať výbušne. Na takéto situácie treba byť pripravený a zachovať pokojný, vecný prístup.

Postup pri uvoľňovaní zamestnancov:

1. Individuálny pohovor – Pohovor by mal prebiehať v súkromí bez prítomnosti kolegov, aby zamestnanec nebol vystavený tlaku okolia a mohol otvorene reagovať na situáciu.
2. Vysvetlenie dôvodov – Objektívne a vecne objasníme dôvody znižovania počtu zamestnancov (napr. ekonomická situácia, organizačné zmeny) bez porovnávania s ostatnými zamestnancami.
3. Ocenenie práce zamestnanca – Aj v prípade slabšieho výkonu uznáme doterajšie pracovné úsilie a vyjadríme pochvalu za jeho prínos.

4. Diskusia o možnostiach riešenia – Zohľadníme osobnú situáciu zamestnanca a ak je neistý, ponúkneme mu rady, ako zvládnuť prechodné obdobie s využitím odchodného.
5. Prejavenie empatie – Ak zamestnanec reaguje emocionálne alebo negatívne, prejavíme pochopenie a umožníme mu vyjadriť svoje pocity bez konfliktu.
6. Hľadanie riešení – Ponúkneme konkrétne možnosti ďalšieho zamestnania, informácie o úradoch práce, pracovných portáloch alebo možnostiach podnikania.
7. Zdôraznenie silných stránok – Pomôžeme zamestnancovi identifikovať jeho prednosti a poradíme mu pri hľadaní vhodných pracovných miest, prípadne so životopisom.
8. Povzbudenie do budúcnosti – Snažíme sa zamestnanca motivovať, aby situáciu nevnímal ako neprekonateľnú prekážku, ale ako príležitosť na novú kariérnu cestu.

ZHRNUTIE

Pohovor je strategický nástroj personálneho riadenia školy.

Typy pohovorov: výberový, hodnotiaci, riešiteľský (problémový).

Všetky typy pohovorov **musia reflektovať** hodnoty školy, podporovať rozvoj tímu a kvalitu vzdelávania.

1. Výberový pohovor

Ciele:

- Vybrať najvhodnejšieho kandidáta z hľadiska odbornosti, hodnôt a kultúry školy.
- Minimalizovať riziko nesprávneho výberu.
- Vytvoriť profesionálny prvý dojem o škole.

Kľúčové princípy:

- Príprava: presná špecifikácia požiadaviek, jednotné otázky, vhodné zloženie komisie, eliminácia rušivých faktorov.
- Priebeh pohovoru: kombinácia mäkkého a tvrdého štýlu vedenia rozhovoru.
- Typy otázok: otvorené, situačné, behaviorálne (STAR), nepriame (INQUIRE).
- Pozorovanie: dôraz na neverbálnu komunikáciu a celkový dojem.

- Doplnkové metódy: odborné testy, ukážky práce, simulácie, životopis, psychodiagnostika (len odborne vedená).

2. Hodnotiaci pohovor

Ciele:

- Zhodnotenie výkonu zamestnanca.
- Podpora profesijného rastu, motivácie a spolupráce.
- Identifikácia problémov a návrh riešení.

Formy:

- Neformálne, finančné, systematické, príležitostné, viacúrovňové (360°).

Odporúčaný proces:

1. Príprava a sebahodnotenie.
2. Analýza výsledkov a výkonu.
3. Realizácia pohovoru (pozitívny tón, objektívnosť, konštruktívna kritika).
4. Stanovenie SMART cieľov a monitorovanie plnenia.

Najčastejšie chyby:

- Subjektivita hodnotiteľa, slabá príprava, nejasné zadania, defenzívny postoj zamestnanca.

3. Riešiteľský (problémový) pohovor

Ciele:

- Riešenie problémov ako znížený výkon, absencie, konflikty, adaptácia na zmeny.

Zásady:

- Profesionálny prístup, zvládanie emócií, empatia, hľadanie riešení, nie vinníkov.
- Riaditeľ by mal poznať vlastné „achillove päty“ – vedome regulovať svoju reakciu.

Typické situácie:

- Nahnevaný zamestnanec: umožniť vyjadriť sa, prejavíť záujem, riešiť v súkromí.
- Absencie: diskrétno zisťovanie príčin a ponuka podpory.
- Znížený výkon: analýza príčin, hľadanie individuálnych riešení.
- Konflikty: individuálne rozhovory, mediácia, korekcia správania.
- Uvoľňovanie pre nadbytočnosť: citlivá komunikácia, empatia, pomoc so zmenou.



Zopakujme si

1. Ako často realizujem hodnotiace pohovory so svojím tímom a v čom by som mohol zlepšiť ich prípravu alebo priebeh?
2. Ktorý typ pohovoru považujem za najnáročnejší a prečo? Ako naň reagujem emocionálne a manažérsky?
3. Dokážem zachovať nadhľad pri riešení konfliktných situácií so zamestnancami? Aké stratégie používam na reguláciu vlastných emócií?
4. V akej miere zapájam tím do hodnotenia a spätnej väzby? Vnímam hodnotenie ako príležitosť na rast alebo ako administratívnu povinnosť?
5. Aké sú moje najsilnejšie stránky ako hodnotiteľa a ktoré oblasti si vyžadujú ďalší rozvoj (napr. asertivita, empatia, analytickosť)?
6. Ako zabezpečujem objektivitu pri výberových a hodnotiacich rozhovoroch? Používam konkrétne hodnotiace kritériá a nástroje?
7. Aký je postoj môjho tímu k pohovorom? Cítia sa počas nich podporení a pochopení, alebo skôr stresovaní a ohrození?
8. Čo môžem urobiť už dnes, aby boli pohovory v mojej škole systematickejšie, férovejšie a rozvojovo orientované?

Príloha 10: Príklad zjednodušeného hodnotiaceho formulára

3 Spolupráca a komunikácia s rodičmi a žiakmi (študentmi)

Vzťahy v rodine a rodinné hodnoty nepochybne najviac formujú morálne vlastnosti dieťaťa, ako aj jeho predstavy o úspešnom osobnom živote. Práve oni – rodinné vzťahy, ale aj konkrétny vzájomný spôsob konania najviac podmieňujú špecifickú atmosféru rodiny. Rodinné prostredie však dáva človeku aj všeobecný základ pre jeho zdravé fungovanie v ďalších dôležitých oblastiach života. V rodine sa tvorí jeho vzťah ku vzdelaniu, ku škole, k učiteľom, k svojmu budúcemu povolaniu a uplatneniu v zamestnaní. Jediniec sa najmä v rodine učí pracovným návykom a prístupu k školským povinnostiam, učí sa sociálnej komunikácii.

Škola, rodina a spoločnosť – piliere výchovy

Výchova a vzdelávanie detí sú spoločnou zodpovednosťou rodiny, školy a spoločnosti. Ak jeden z týchto pilierov zlyhá, dochádza k narušeniu celého výchovného procesu. Aj tie najlepšie a najmodernejšie metódy, prístupy, stratégie a projekty sa stanú len bezduchou teóriou, ak neoslovia takpovediac laických vychovávateľov detí – rodičov. Naopak, koordinovaná spolupráca všetkých zainteresovaných strán vytvára predpoklady pre úspešnú integráciu žiakov do spoločnosti a ich prípravu na život v modernom svete.

Úloha manažmentu školy

Zahraničné skúsenosti posledných rokov ukazujú, že súčinnosť školy a rodiny sa mení. Škola sa otvára širšiemu, predtým málo využívanému okruhu zainteresovaných partnerov. Okrem rodičov je to aj otvorenosť voči lokálnym inštitúciám, občianskym iniciatívam a rôznym tvorivým projektom. Tradičný model spolupráce rodiny a školy vnímaný ako „rodič je klient“ (odberateľ služieb) sa mení na model s charakterom „rodič ako partner školy“.

Rodina sa v klasickom chápaní považovala predovšetkým za:

- Pomocníka školy, ktorý sa podieľa na rôznych mimoškolských aktivitách, v krúžkovej činnosti. Pomoc škole zo strany rodičov bolo možné evidovať pri podpore a financovaní rôznych školení, táborov pre deti, škôl v prírode.
- Najčastejšou formou interakcie rodičov so školou ostávajú triedne schôdzky, ktoré sa vyznačovali a aj dodnes sa častokrát vyznačujú jednostrannou komunikáciou smerom od učiteľa k rodičom.

- Z hľadiska obsahu spolupráce bola (a je) komunikácia s rodičmi ešte stále evidentne zúžená len na problémových žiakov, alebo maximálne na pomoc pri výbere povolania a poradenstvo týkajúce sa profesionálnej orientácie žiakov. Chýba priestor na konštruktívne budovanie vzájomných vzťahov, tvorbu spoločných kreatívnych projektov či odbornú pomoc pri zvyšovaní kompetencií v rodičovskej výchove.
- Za najzávažnejší môžeme považovať fakt, že rodičia sú zo strany školy jednostranne považovaní za nekompetentných (neodborníkov) pre výchovu, bez väčšieho práva spolupodieľať sa na riadení a činnostiach školy. Chýbajú zdravé partnerské vzťahy, prevláda konkurencia miesto kooperácie. Napäté situácie sú výsledkom slabej informovanosti a nedostatku komunikácie.

Model, v ktorom sú rodičia vnímaní školou ako partneri charakterizuje predovšetkým to, že sa rodičia považujú za dostatočne kompetentné osoby vychovávať a vzdelávať svoje deti. Rodičia akoby týmto takpovediac škole „prepožičali“ svoje vlastné poznatky a výchovné schopnosti. Delia sa o právomoci vo vplyve na dieťa a delegujú škole niektoré výchovné úlohy. Spoločnou zodpovednosťou vytvárajú osobitnú školskú klímu, ktorá dopĺňa atmosféru rodinného prostredia.

Transformácia školstva nemôže prebiehať výlučne administratívnymi opatreniami zhora, ale musí vychádzať zvnútra – prostredníctvom individuálnych zmien v každej škole a v prístupe každého pedagóga aj rodiča. Kľúčom k úspechu je ochota všetkých zainteresovaných aktívne prispievať k pozitívnym zmenám a implementovať ich do praxe.

Presadzovanie nových trendov vo vzťahu školy k rodine má aj viacero prekážok. Zo strany školy, presnejšie povedané zo strany učiteľov, sa v tomto novom modeli súčinnosti naráža na ich nepochopenie a odmietnutie moderných iniciatív. Niektorí učitelia považujú zásahy rodičov – „nepedagógov“ do výchovy a vzdelávania v školách za rušivé, neodborné a obmedzujúce ich vlastné kompetencie, za ohrozenie ich vážnosti a sociálneho postavenia. Výhrady a zábrany sú aj na strane rodičov. Rodičia sa chcú úplne spoľahnúť na odborný a vyspelý prístup učiteľov. Pedagogickým pôsobením školy si často chcú kompenzovať vlastné nedostatky vo výchove. Cítia sa byť zbytočne preťažovaní novými iniciatívami v trendoch vývoja vzťahu a spolupráci so školou.

Východiskom pre nové a súčasné návrhy vo výchove a vzdelávaní ostáva v prvom rade zmena, resp. transformácia postoja školy k žiakovi. Školu budúcnosti sa na rôznych úrovniach usilujeme charakterizovať predovšetkým ako dobre fungujúcu inštitúciu alebo ako systém poskytovania kvalitných služieb a odbornej pomoci dieťaťu popri jeho individuálnych potrebách.

Manažment školy zohráva kľúčovú úlohu v budovaní efektívneho vzťahu medzi školou a rodinou. Jeho filozofia a politika voči rodinám majú zásadný vplyv na kvalitu spolupráce. Riaditeľ školy formuluje víziu spolupráce, vytvára podmienky na jej realizáciu a podporuje pozitívnu pracovnú atmosféru, ktorá úzko súvisí s podporou učiteľov a nepedagogických pracovníkov.

Ak je cieľom školy zabezpečiť optimálny rozvoj žiaka, je nevyhnutné spojiť odborné skúsenosti pedagógov s poznatkami rodičov o ich deťoch, najmä v oblasti ich emocionálneho vývoja a rodinného prostredia. Riaditelia škôl by mali byť pripravení predstaviť rodičom možnosti spolupráce, jasne vysvetliť jej prínosy a ponúknuť konkrétne formy ich zapojenia do života školy.

Spolupráca medzi školou a rodinou prebieha aj na úrovni samosprávnych orgánov, ako sú:

- **Rada školy** – slúži ako hlavný komunikačný kanál medzi školou a rodičmi, umožňuje rodičom podieľať sa na rozhodovaní o strategických otázkach školy.
- **Žiacka školská rada** – poskytuje priestor na zapojenie žiakov do organizácie školského života a vytvára most medzi študentmi, učiteľmi a rodičmi.
- **Obecná a územná školská rada** – koordinuje vzťahy medzi školou, zriaďovateľom a komunitou.

Najmä rada školy predstavuje významný nástroj demokratizácie vzťahov medzi školou a rodičmi, avšak jej efektívnosť závisí od odbornosti a aktívneho zapojenia jej členov.

Manažment školy zohráva významnú úlohu aj pri riešení problémov a konfliktov s rodičmi. Riaditeľ ako reprezentant školy má historicky danú a prirodzenú autoritu, ktorú by mal využívať na konštruktívne riešenie

náročných situácií, najmä pri stretnutiach s rodičmi žiakov so špecifickými potrebami alebo v prípade disciplinárnych problémov.

Efektívne riešenie konfliktov si vyžaduje otvorenú komunikáciu, schopnosť počúvať a hľadať kompromisy. Riaditeľ by mal viesť diskusie s rodičmi v duchu partnerskej spolupráce, pričom cieľom je vždy nájsť riešenie, ktoré bude prospešné pre žiaka a zabezpečí harmonické fungovanie školy.

Účinná komunikácia medzi školou a rodinou je nevyhnutná pre optimálny rozvoj žiakov. Škola by mala aktívne vytvárať podmienky na spoluprácu s rodičmi a komunitou, pričom jej pozornosť sa musí sústrediť na kvalitu vzdelávacieho prostredia, odborné kompetencie učiteľov a efektívne využívanie dostupných zdrojov. Rodičia by nemali byť len pasívnymi účastníkmi rodičovských združení, ale aktívnymi partnermi školy, ktorí sa podieľajú na jej rozvoji a organizácii mimoškolských aktivít.

Vzdelávanie je komplexný proces, ktorý zahŕňa akademickú prípravu aj výchovné pôsobenie. To si vyžaduje úzku koordináciu medzi školou a rodinou s cieľom harmonizovať výchovné metódy a hodnotové nastavenie. Efektívna spolupráca prináša množstvo výhod, ako sú (Scholzová, 2012):

- posilnenie vzťahov medzi školou a rodinou,
- vyššia dôvera rodičov v školu ako spoľahlivú inštitúciu,
- zlepšenie komunikácie medzi školou, rodičmi a žiakmi,
- jednotné výchovné pôsobenie rodiny a školy,
- lepšie plánovanie spoločných školských a mimoškolských aktivít,
- pozitívny vplyv na akademické výsledky žiakov.

Mnohí rodičia si stále neuvedomujú svoje práva a povinnosti voči škole, zatiaľ čo školy často vnímajú spoluprácu s rodičmi len ako formálnu súčasť svojej verejnej prezentácie. Skutočná spolupráca by však mala byť založená na spoločnej zodpovednosti za vzdelávanie a výchovu detí. Rodičia by mali aktívne participovať na školských procesoch, poskytovať dôležité informácie pre dosahovanie výchovných cieľov a podporovať školu nielen finančne, ale aj aktívnou účasťou na vzdelávacom procese.

3.1 Budovanie partnerských vzťahov: Vytváranie pozitívnych a otvorených komunikačných kanálov

V súčasnosti rodičia získavajú množstvo informácií o výchove a vzdelávaní z rôznych médií, sociálnych sietí a odborných zdrojov. Vďaka tomu majú prehľad o moderných pedagogických modeloch, stratégiách a metódach vyučovania. Ich selektívna pozornosť sa často sústreďí na aspekty vzdelávania, ktoré považujú za najdôležitejšie pre svoje deti.

Pre úspešné uskutočnenie zmien v školskom prostredí je však nevyhnutné, aby rodičia chápali školské podmienky v širších súvislostiach. Materiálne, finančné, odborné a personálne kapacity školy určujú reálne možnosti jej rozvoja. Okrem toho sú dôležité čas, podpora a súhlas celého pedagogického tímu. Aj pri najväčšej snahe učiteľov a vedenia školy nie je vždy možné okamžite implementovať všetky zmeny. Preto je dôležité, aby rodičia a škola spolupracovali na riešeníach, ktoré sú v daných podmienkach realizovateľné.

Spolupráca medzi školou a rodinou môže prebiehať na viacerých úrovniach:

1. Výchovo-vzdelávacia spolupráca:

- Poskytovanie odborného poradenstva zo strany rodičov v oblastiach ako logopédia, psychológia, medicína, projektový manažment, právo či mediácia.
- Organizácia besied so zaujímavými odborníkmi z praxe (napr. policajti, lekári, hasiči).
- Konzultácie o výchovno-vzdelávacích problémoch, implementácia inovatívnych metód a podpora detí so špecifickými potrebami.
- Spoločná účasť na kultúrnych a vzdelávacích podujatiach.

2. Materiálna a ekonomická spolupráca:

- Zlepšovanie školského prostredia prostredníctvom dobrovoľníckych aktivít (maľovanie tried, úprava školského dvora, údržba zariadení).
- Poskytovanie hygienických a kancelárskych potrieb.
- Organizovanie zberových aktivít (papier, plastové fľaše, gaštany) na podporu školských projektov.

- Pomoc pri vybavení tried modernými technológiami (počítače, kopírovacie stroje).

Aby spolupráca medzi školou a rodičmi bola efektívna, je potrebné dodržiavať niekoľko kľúčových princípov:

- Rešpektovanie úlohy rodičov: Rodičia majú zásadnú úlohu v procese výchovy a vzdelávania svojich detí, preto ich názory a skúsenosti treba brať do úvahy pri školských rozhodnutiach.
- Ochrana dôverných informácií: Rodičia majú právo na ochranu svojich osobných údajov a informácií o dieťati. Fotografie žiakov môžu byť zverejnené len so súhlasom rodičov.
- Jasná komunikácia očakávaní: Už na začiatku školského roka je dôležité informovať rodičov o očakávaniach školy a zároveň spoznať ich predstavy o vzdelávaní ich detí.
- Rozmanitosť foriem spolupráce: Rôzne rodiny majú rôzne možnosti zapojenia sa, preto je potrebné ponúknuť širokú škálu príležitostí na spoluprácu, ako sú školské akcie, workshopy či dobrovoľnícka činnosť.
- Flexibilita a prispôsobenie sa rodinám: Rodičia by si mali môcť vybrať spôsob, akým sa zapoja do školského života, či už formou pravidelných stretnutí, individuálnych konzultácií alebo online komunikácie.
- Zameranie na pozitívne stránky: Pri komunikácii s rodičmi je dôležité zdôrazňovať pozitívne aspekty ich výchovného prístupu a podporovať ich v rozvíjaní silných stránok ich detí.
- Transparentnosť v informovaní rodičov: Rodičia potrebujú pravidelné a jasné informácie o dianí v škole, ktoré zahŕňajú:
 - Vízie a ciele školy.
 - Plánované zmeny a organizačnú štruktúru školy.
 - Časovú dotáciu predmetov na rôznych vzdelávacích stupňoch.
 - Metódy, formy vyučovania a hodnotiace kritériá.
 - Možné dopady inkluzívneho vzdelávania a začlenenia žiakov so špecifickými potrebami.
- Flexibilita plánovania stretnutí: Rodičovské stretnutia a konzultácie by mali byť plánované s ohľadom na časové možnosti rodičov a umožňovať viacero termínov.

- Spolupráca celej rodiny: K spolupráci so školou by mali byť prizvaní nielen rodičia, ale aj starí rodičia a širšia rodina, ktorí môžu prispieť svojimi skúsenosťami a zručnosťami.
- Prepojenie s inými organizáciami: Škola by mala spolupracovať aj s inými inštitúciami a odborníkmi, ako sú psychológovia, logopédi, špeciálni pedagógovia či odborníci na výchovné poradenstvo.
- Postupný rozvoj vzťahov: Budovanie dôvery a partnerstva medzi školou a rodičmi je dlhodobý proces, ktorý si vyžaduje trpezlivosť a systematickú prácu.

V konečnom dôsledku, hoci rodičia a učitelia môžu mať rôzne pohľady, ich spoločným cieľom je vytvoriť prostredie, ktoré podporuje rast a rozvoj dieťaťa prostredníctvom:

- Efektívnej spolupráce: Kvalitné vzdelávanie je možné len vtedy, ak škola, rodina a širšia spoločnosť aktívne spolupracujú.
- Kvalitnej komunikácii: Otvorený dialóg medzi rodičmi a učiteľmi je základom úspešného vzdelávania a výchovy.
- Pripravy novej generácie: Hlavným cieľom školy aj rodičov je pripraviť deti na život v modernej spoločnosti, čomu napomáha vzájomná podpora a koordinácia úsilia.

Medzinárodné skúsenosti so spoluprácou medzi školou a rodičmi

V mnohých krajinách Európskej únie je spolupráca medzi rodičmi a školou výrazne rozvinutá. Rodičia sú často organizovaní v formálnych inštitúciách, ktoré sú integrálnou súčasťou školského systému. Podieľajú sa na riadení škôl, spolurozhodujú o vzdelávacích otázkach a majú právo ovplyvňovať rôzne aspekty školského života. Tento model spolupráce sa však v jednotlivých krajinách líši v závislosti od miestnych tradícií, legislatívneho rámca a vzdelávacej kultúry.

Zatiaľ čo v niektorých krajinách sa rodičia angažujú najmä v školskej správe, v iných sú viac zapojení do každodenného diania v škole. V porovnaní so Slovenskom je ich účasť vo väčšine krajín intenzívnejšia a školy systematicky investujú do ich aktívneho zapájania do vzdelávacieho procesu.

V škandinávskych krajinách je spolupráca medzi školou a rodičmi založená na princípe otvorenosti a dôvery. Rodičia sa pravidelne zúčastňujú vyučovania aj mimoškolských aktivít, čím získavajú hlbší pohľad do pedagogického procesu a lepšie chápu úlohu učiteľov. Tento

prístup podporuje vzájomný rešpekt a posilňuje partnerstvo medzi školou a rodinou.

Fínsko je dlhodobo považované za lídra vo vzdelávaní, čo sa odráža aj v úrovni angažovanosti rodičov. Rodičia tu zakladajú rešpektované organizácie, ktoré fungujú na regionálnej úrovni a venujú sa nielen otázkam jednotlivých škôl, ale aj celého vzdelávacieho systému. Aktívne sa podieľajú na jeho rozvoji, podporujú reformy a spolupracujú so školami na zlepšovaní kvality vzdelávania. Tento prístup vedie k vytvoreniu silného vzdelávacieho ekosystému, v ktorom sa všetky zainteresované strany cítia ako rovnocenní partneri.

V **Írsku** je spolupráca medzi rodičmi a školou postavená na neformálnych vzťahoch a individuálnom prístupe. Ako uvádza bývalá slovenská učiteľka žijúca v Severnom Írsku, v niektorých školách je bežné, že riaditelia sa každé ráno osobne stretávajú s rodičmi pred školou. Táto prax podporuje neformálnu komunikáciu a vytvára priateľské a dôverné vzťahy.

Aj keď sa rodičovské stretnutia konajú len dvakrát ročne, každodenná interakcia rodičov s učiteľmi a školským vedením je v Írsku intenzívnejšia. Rodičia prvostupňových žiakov sú povinní osobne vyzdvihnúť svoje deti zo školy, čo vytvára priestor na okamžité riešenie akýchkoľvek otázok. Okrem toho školy organizujú rôzne vzdelávacie kurzy pre rodičov, ktoré sa venujú témam ako efektívne učenie, práca s deťmi so špeciálnymi potrebami či rozvoj komunikačných zručností. Tento systém vytvára podporujúce prostredie, v ktorom sa rodičia necítia ako „vinníci“ pri riešení problémov, ale ako partneri v procese výchovy a vzdelávania svojich detí. Rodičia sa skutočne zaujímajú o chod školy a aktívne sa zúčastňujú rôznych programov, ako sú divadelné predstavenia či športové dni, na ktorých sa zúčastňujú nielen rodičia, ale aj tety a starí rodičia. Celkový prístup je viac orientovaný na poradenstvo než na kritiku a zameriava sa predovšetkým na silné stránky žiaka.

Význam spolupráce medzi školou a rodičmi potvrdzujú aj výskumy. Česká spoločnosť EDUIn v spolupráci s výskumnou agentúrou Perfect Crowd uskutočnila v roku 2011 rozsiahly sociologický prieskum zameraný na zapojenie rodičov do školského života. Výsledky ukázali, že rodičia si želajú väčšiu iniciatívu zo strany škôl v otázkach spolupráce. Najväčšia intenzita spolupráce bola zaznamenaná na základných školách, kde majú rodičia ešte väčší vplyv na vzdelávací proces svojich detí.

Výskum tiež odhalil, že jedna pätina rodičov sa do školských aktivít nezapája z dôvodu nedostatku času. Tento výskum naznačuje, že postoj slovenských rodičov ku škole je pravdepodobne podobný, čo je značne odlišné od systémov v iných krajinách, kde sú rodičia viac zapojení do školských aktivít a komunikácie. Výskum taktiež ukázal, že spolupráca medzi rodičmi a školou vysiela deťom dôležitý signál o záujme rodiny o dianie v škole, čo môže pozitívne ovplyvniť ich postoj k autoritám a škole samotnej (Scholtzová 2012).

Štúdie realizované na **Harvardskej univerzite** potvrdzujú, že aktívne zapojenie rodičov do života školy pozitívne ovplyvňuje školskú úspešnosť detí. Okrem akademických výsledkov sa tento faktor ukázal ako účinná prevencia pred školským zlyhaním, násilím a delikvenciou. Výskum zároveň poukázal na dôležitosť podpory rodičov zo sociálne znevýhodneného prostredia. Ak sú rodičia z týchto komunít zapojení do školských aktivít, ich deti majú vyššiu pravdepodobnosť úspešného ukončenia strednej školy a lepšie pochopenie významu vzdelania pre svoju budúcnosť.

Zahraničný žiak a spolupráca s rodičmi

Komunikácia v multikultúrnom školskom prostredí bude čoraz náročnejšia na profesionálne zvládnutie. Kľúčom k úspechu je osobnostné vzdelávanie v oblasti multikultúrnych aspektov verbálnej a neverbálnej komunikácie, ako aj priame skúsenosti získané v zahraničných školách, ktoré majú prepracované metodiky v tejto oblasti.

Najefektívnejším riešením je, aby riadiaci pracovníci a pedagógovia poznali obe formy profesionálnej interakcie a dokázali ich zmysluplne aplikovať v školskom prostredí. Ak škola prijíma žiakov z rôznych kultúr, jej riaditeľ by mal pre zamestnancov zorganizovať informačné stretnutie, kde ich oboznámi so špecifikami práce s týmito študentmi.

Pedagogický personál musí prejavovať zvýšenú trpezlivosť a v rámci komunikácie opakovane overovať správnosť porozumenia, aby zabezpečil jasnú a efektívnu výmenu informácií.

Kľúčom k úspechu v multikultúrnom prostredí je schopnosť porozumieť a ochota vnímať kultúrne rozdiely, ktoré zohrávajú zásadnú úlohu pri získavaní objektívnych poznatkov. Poznanie však nespočíva len v pochopení rôznych kultúr, ale aj v ich rešpektovaní.

Preto je pri prvom kontakte s rodičmi a deťmi z iného kultúrneho prostredia nevyhnutné zdôrazniť význam dodržiavania základných pravidiel a hodnôt školy, ktorú budú navštevovať. Tento krok pomáha vytvoriť jasné očakávania a podporuje harmonickú spoluprácu medzi školou, rodičmi a žiakmi.



Rozdielov medzi kultúrami v správaní je naozaj veľa. Ak má riaditeľ či učiteľ americkej školy pri príhovore alebo v bežnom rozhovore s inými ľuďmi ruky vo vreckách, nerobí nič nezdvornilé, lebo taký postoj je náležitý v normách jeho kultúry. Ak nám podáva ruku v rukavici, aj to je podľa škandinávskeho diplomatického protokolu v poriadku. Vo vnímaní slušného správania z nášho pohľadu sme už za čiarou slušnosti a kultúry. Slovák to môže vnímať ako nedostatok dobre výchovy.

Spolupráca s rodičmi (zákonnými zástupcami) zahraničných žiakov je kľúčovým faktorom aj pre úspešné začlenenie žiaka do výchovno-vzdelávacieho procesu. Okrem jazykovej bariéry môže byť výzvou aj nedostatok informácií o školskom systéme Slovenskej republiky. Preto je nevyhnutné poskytnúť rodičom relevantné informácie v rôznych jazykových mutáciách ešte pred nástupom žiaka do školy.

Pre efektívnu komunikáciu a spoluprácu medzi školou a rodičmi, najmä tými, ktorí čelia jazykovým bariéram, je potrebné stanoviť jasné pravidlá. Komunikácia môže prebiehať rôznymi spôsobmi, ako sú e-maily, SMS správy, telefonické hovory alebo prostredníctvom portfólia žiaka. Dôležité je dohodnúť sa na jazyku komunikácie a určiť kontaktnú osobu, ktorá nemusí byť výlučne rodič, ale môže ňou byť aj iný rodinný príslušník. Pravidelné informačné stretnutia, na ktorých sa stretávajú žiak, rodič, učiteľ, asistent a v prípade potreby tlmočník, sú neoddeliteľnou súčasťou tohto procesu. Riešenie akýchkoľvek problémov by malo prebiehať bezodkladne, aby sa predišlo nedorozumeniam.

Rodičia, ktorí pre jazykovú bariéru nemôžu priamo pomáhať svojim deťom s domácimi úlohami, by mali mať možnosť využívať podporu pri domácej príprave žiaka. Táto podpora môže spočívať v kontrole plnenia úloh alebo v používaní materinského jazyka na lepšie pochopenie obsahu učiva. Dôležité je tiež stanoviť jasné a zrozumiteľné pravidlá hodnotenia, ktoré rodičov informujú o pokrokoch ich dieťaťa.

Informácie o školských a mimoškolských aktivitách by mali byť rodičom poskytované stručne a zrozumiteľne v ich rodnom jazyku. Rešpektovanie kultúrnych zvykov rodiny, napríklad v oblasti stravovania, a umožnenie rodičom zúčastniť sa na vyučovacích hodinách či prezentovať svoju kultúru môže výrazne prispieť k lepšiemu začleneniu a vzájomnému porozumeniu.

Podpora aktívnej spolupráce rodičov a detí doma je veľmi dôležitá. Cielené domáce úlohy, ktoré podnecujú použitie materinského jazyka, môžu pomôcť deťom vytvárať paralelnú slovnú zásobu a gramatické štruktúry v oboch jazykoch, čím sa uľahčuje učenie slovenčiny. Pracovné listy a domáce úlohy by mali byť dobrovoľné a prispôsobené tak, aby nepredstavovali nadmernú záťaž, ale skôr motivovali deti aj rodičov k zapojeniu do vzdelávacieho procesu.

Každá škola, ktorá sa venuje multikultúrnemu vzdelávaniu, by mala klásť dôraz na rozvoj a zdokonaľovanie komunikačných zručností, získavanie poznatkov o krajinách pôvodu svojich žiakov a osvojovanie si nových metód a foriem výučby. Osobitný význam má zážitkové a skúsenostné učenie, ktoré umožňuje efektívnejšie zapojenie žiakov do vzdelávacieho procesu.

Z dlhodobého hľadiska je pre školu prínosom angažovanie pedagógov so zahraničnými skúsenosťami, ktorí dokážu implementovať získané poznatky do vyučovania. Ich odborné znalosti a praktické skúsenosti sa prejavia nielen v zlepšení výchovno-vzdelávacích výsledkov žiakov, ale aj v efektívnejšej komunikácii s rodičmi.

Veľkou výhodou sú tiež medzinárodné spolupráce so školami z rôznych krajín, ktoré prinášajú výmenu skúseností, inovatívne pedagogické prístupy a prístup k najnovším metódam a materiálom. Dôležitým aspektom je aj podpora kreativity pedagógov pri výučbe a obohacovanie vzdelávacieho procesu o moderné techniky a didaktické pomôcky.

Hlavným cieľom multikultúrneho vzdelávania v školách je budovanie porozumenia a pozitívnych vzťahov medzi žiakmi rôznych kultúr, zlepšenie kvality výučby a dosiahnutie pozitívnych pedagogických a psychologických výsledkov v ich vzájomnej interakcii.

Efektívna komunikácia: škola - rodina

Na mnohých slovenských školách je najčastejším formátom komunikácie medzi rodičmi a školou tradičné rodičovské stretnutie. Hoci poskytuje

základný prehľad o prospechu a správaní žiakov, často má formálny charakter a neumožňuje hlbšiu diskusiu o rozvoji dieťaťa či spolupráci medzi rodinou a školou. Efektívna komunikácia by však nemala byť obmedzená iba na riešenie problémov, ale mala by vytvárať partnerstvo, v ktorom sa rodičia cítia ako plnohodnotní členovia školského spoločenstva.

Ak sa kontakt medzi učiteľmi a rodičmi odohráva mimo plánovaných stretnutí, často sa týka riešenia problémov, ako sú:

- „*Váš syn sa na hodinách matematiky zhoršil.*“
- „*Vaša dcéra má problémy so správaním v triede.*“
- „*Potrebujeme opraviť dvere v triede.*“
- „*Potrebujeme viac peňazí na kúpu interaktívnych tabúl. Mohli by ste prispieť?*“
- „*Môžete sa zastaviť v škole? Rada by som sa s vami porozprávala o Mirkovi.*“

Takýto jednostranný prístup môže spôsobiť, že rodičia vnímajú školu ako inštitúciu, ktorá sa ozve len vtedy, keď sa vyskytne problém. Dlhodobé sústredenie sa výhradne na negatívne aspekty môže viesť k zníženej dôvere rodičov voči škole a k pasívnemu prístupu pri riešení otázok týkajúcich sa vzdelávania ich detí.

Efektívna komunikácia medzi rodičmi a školou by nemala byť len o riešení problémov, ale aj o podpore vzdelávacieho procesu a budovaní pozitívneho vzťahu medzi všetkými zainteresovanými stranami. Výskumy naznačujú, že pravidelný a konštruktívny kontakt medzi školou a rodičmi prispieva k lepším akademickým výsledkom žiakov, vyššej disciplíne a celkovému zlepšeniu atmosféry v škole.

Na dosiahnutie tejto zmeny je potrebné rozšíriť komunikáciu o nasledujúce osvedčené postupy komunikácie medzi školou a rodinou:

1. Jasná a dostupná komunikačná kanály

Pravidelná a systematická komunikácia umožňuje rodičom získavať aktuálne informácie o dianí v škole, predchádzať nedorozumeniam a zvyšovať ich angažovanosť. Keď rodičia včas získavajú dôležité informácie, cítia sa byť súčasťou školského prostredia a sú ochotnejší prispieť svojim časom či zdrojmi na podporu vzdelávania svojich detí. Nedostatok komunikácie môže viesť k frustrácii, nedôvere v školu a zníženej ochote spolupracovať na riešení problémov.

Ako na to?

- **Viaceré platformy:** Kombinácia e-mailov, školských webových stránok, sociálnych sietí, informačných letákov, nástenky a online školských platforiem (napr. EduPage, Microsoft Teams).
- **Pravidelné aktualizácie:** Zasielanie mesačných newsletterov s informáciami o pripravovaných podujatiach, vzdelávacích programoch a zmenách.

2. Obojsmerná komunikácia a získavanie spätnej väzby

Efektívna komunikácia nespočíva iba v odovzdávaní informácií, ale aj v aktívnom počúvaní rodičovských názorov. Keď rodičia vnímajú, že škola rešpektuje ich spätnú väzbu, sú ochotnejší spolupracovať a hľadať riešenia problémov spoločne s učiteľmi a vedením školy. Obojsmerná komunikácia pomáha identifikovať nedostatky v školskom systéme, predchádzať nedorozumeniam a vytvárať atmosféru vzájomnej dôvery a rešpektu.

Ako na to?

- **Vytvorenie mechanizmov na získavanie spätnej väzby:** Realizovanie anonymných online prieskumov na zistenie spokojnosti rodičov. Vytvorenie schránky pre návrhy, kde rodičia anonymne poskytujú svoju spätnú väzbu.
- **Individuálne konzultácie:** Každý rodič by mal mať možnosť požiadať o osobné stretnutie s učiteľom alebo riaditeľom školy.

3. Transparentnosť a budovanie dôvery

Dôvera rodičov vo vedenie školy a učiteľov je kľúčová pre spoluprácu a podporu vzdelávacieho procesu. Ak rodičia vnímajú školu ako otvorenú a transparentnú inštitúciu, sú ochotnejší aktívne sa zapájať do jej aktivít a podporovať jej iniciatívy. Nedostatok transparentnosti môže viesť k podozrievavosti, šíreniu dezinformácií a zníženej dôvere v školský systém. Jasná komunikácia školských pravidiel a hodnotiacich kritérií zabezpečuje, že rodičia chápu očakávania a vedia, akým spôsobom môžu podporiť vzdelávacie úspechy svojich detí.

Ako na to?

- **Dni otvorených dverí:** Organizovanie pravidelných dní otvorených dverí, kde si rodičia môžu pozrieť školské priestory a diskutovať s pedagógmi.

- **Zrozumiteľné pravidlá:** Publikovanie hodnotiacich kritérií, pravidiel a postupov riešenia problémov na školskom webe alebo informačných brožúrach.
- **Poskytnite podporu** pri riešení konfliktov alebo problémov medzi rodičmi, deťmi a školou. Transparentné riešenie problémov môže pomôcť udržať pozitívne vzťahy a dôveru.

4. Individualizovaná komunikácia a rešpektovanie rozdielov

Každá rodina má svoje špecifické potreby, hodnoty a očakávania od školy. Niektorí rodičia potrebujú viac informácií a individuálny prístup, iní preferujú stručné a praktické informácie. Rešpektovanie rozdielov umožňuje škole efektívnejšie komunikovať a zapájať všetky rodiny do vzdelávacieho procesu. Okrem toho, citlivé vnímanie jazykových a kultúrnych rozdielov prispieva k inkluzívnemu školskému prostrediu a zlepšuje spoluprácu s rodičmi zo sociálne

Ako na to?

- **Personalizované informovanie** rodičov o pokroku ich dieťaťa prostredníctvom individuálnych správ alebo konzultácií: Pravidelné stretnutia s rodičmi, ktorí majú špecifické otázky alebo potreby. Poskytnite rodičom prispôbené rady a podporu na základe potrieb ich detí, aby sa mohli aktívne zapojiť do učenia doma.
- **Citlivé vnímanie** kultúrnych a jazykových odlišností pri komunikácii s rodinami zo sociálne rôznorodého prostredia: Poskytovanie prekladov dôležitých dokumentov pre rodičov, ktorí nehovoria úradným jazykom.

5. Podpora aktívneho zapojenia rodičov do školského života

Rodičia, ktorí sa aktívne podieľajú na školských aktivitách, majú väčšiu motiváciu podporovať vzdelávanie svojich detí. Výskumy potvrdzujú, že deti, ktorých rodičia sú zapojení do školského života, majú lepšie akademické výsledky, vyššiu sebadisciplínu a pozitívnejší vzťah k vzdelávaniu. Aktívna účasť rodičov zároveň prispieva k vytváraniu pevnejších vzťahov medzi školou a komunitou, čo zvyšuje celkovú kvalitu vzdelávacieho procesu.

Ako na to?

- **Dobrovoľníctvo:** Rodičia sa môžu zapojiť do organizovania školských podujatí, ako sú vianočné trhy, športové dni či besedy, účasť rodičov na výletoch a dobrovoľníckych aktivitách. Pozvite

rodičov, aby sa zúčastnili na vyučovaní, čítali s deťmi alebo sa zapojili do projektov a aktivít, ktoré sú súčasťou kurikula. Spolupracujte s miestnymi organizáciami a podnikmi na vytváraní príležitostí na učenie mimo školy, ktoré môžu rodičov zapojiť a obohatiť vzdelávací zážitok detí.

- **Workshopy:** Organizovanie prednášok pre rodičov o efektívnych metódach učenia, digitálnej bezpečnosti či riešení konfliktov medzi deťmi.

6. Efektívne využívanie digitálnych technológií

Moderné digitálne nástroje uľahčujú prístup k informáciám a umožňujú flexibilnejšiu komunikáciu. Rodičia môžu sledovať akademický pokrok svojich detí, komunikovať s učiteľmi a zúčastňovať sa na online stretnutiach bez toho, aby museli fyzicky prísť do školy. Digitálne technológie tiež umožňujú efektívnejšie plánovanie a organizáciu školských aktivít, čím znižujú riziko nedorozumení a oneskorených informácií.

Ako na to?

- **Online portály:** Portály ako EduPage umožňujú rodičom sledovať známky, dochádzku, učebné materiály svojho dieťaťa, dôležité školské oznámenia.
- **Virtuálne rodičovské stretnutia:** Možnosť komunikácie cez videohovory pre rodičov, ktorí sa nemôžu zúčastniť osobne
- **Využitie TV prezentácií** vo vstupných halách školy na informovanie rodičov o aktivitách školy.

7. Pravidelnosť a predvídateľnosť komunikácie

Zabehnutý systém informovania rodičov znižuje ich neistotu a zvyšuje dôveru v školské procesy. Ak rodičia vedia, kedy môžu očakávať aktualizácie a dôležité informácie, cítia sa viac zapojení do diania v škole. Nepravidelná alebo nepredvídateľná komunikácia môže viesť k nedorozumeniam a pocitu odcudzenia medzi rodičmi a školou.

Ako na to?

- Stanovenie **pevného harmonogramu** zasielania informačných správ, napríklad mesačných bulletinov: Nastavenie mesačných bulletinov alebo pravidelných školských oznámení.
- **Kalendár podujatí:** Uverejňovanie aktuálneho školského kalendára s dôležitými udalosťami.

- Používanie **triednych časopisov** ako informačného zdroja pre rodičov o prebiehajúcich aktivitách.

8. Pozitívna a motivačná komunikácia

Pozitívna spätná väzba posilňuje dôveru rodičov v školu a motivuje ich k aktívnejšej spolupráci. Ak škola komunikuje iba v prípade problémov alebo kritiky, rodičia môžu mať negatívny dojem z učiteľov a vedenia školy. Naopak, pravidelné zdôrazňovanie úspechov žiakov a pozitívnych školských aktivít pomáha budovať silnejšie vzťahy medzi školou a rodinou.

Ako na to?

- **Zvýraznenie úspechov:** Zdieľanie úspechov žiakov a školských projektov v newsletteroch a na webových stránkach školy.
- **Využitie zrkadla** uplynulého týždňa, kde deti kreslia svoje zážitky a rodičia sa tak môžu dozvedieť viac o ich školskom živote.
- **Oceňovanie zapojenia** rodičov a ich prínosu pre školu: Škola môže oceniť zapojenie rodičov verejným poďakovaním na školských podujatiach, udelením certifikátov vďaka, zverejnením ich prínosu na webovej stránke školy či školskom časopise. Aktívni rodičia môžu tiež získať drobné benefity, napríklad voľné vstupy na školské akcie alebo možnosť zapojiť sa do školských rozhodovacích procesov.

9. Jazyková podpora a inkluzívna komunikácia

Nie všetci rodičia ovládajú úradný jazyk na dostatočnej úrovni, čo môže obmedziť ich zapojenie do školského života. Ak škola neposkytuje prekladateľské služby alebo bilingválnych asistentov, mnohí rodičia sa môžu cítiť izolovaní a nerozumejú dôležitým informáciám o vzdelávaní svojich detí. Jazyková bariéra môže viesť k nedorozumeniam a oslabeniu spolupráce medzi školou a rodinou.

Ako na to?

- **Prekladateľské služby:** Zabezpečenie tlmočníkov pre rodičov s jazykovou bariérou.
- **Bilingválni zamestnanci:** Zamestnávanie pedagogických asistentov hovoriacich viacerými jazykmi

10. Študenti ako sprostredkovatelia komunikácie

Zapojenie žiakov do komunikácie medzi školou a rodinou posilňuje ich zodpovednosť a sebavedomie. Ak sú študenti aktívnymi účastníkmi

komunikácie, rozvíjajú si prezentačné zručnosti a učia sa formulovať svoje akademické a osobné ciele. Tento prístup tiež pomáha rodičom lepšie pochopiť pokrok svojich detí.

Ako na to?

- **Konferencie** vedené študentmi: Prezentácia ich pokroku a cieľov. Napríklad na jarnej školskej konferencii študenti 9. ročníka prezentovali svoje záverečné projekty pred rodičmi a učiteľmi, pričom vysvetlili svoj postup práce, výzvy a dosiahnuté výsledky.
- Používanie **študentských portfólií** ako nástroja na ukážku pokroku a rozvoja. Napríklad na konci školského roka si žiaci pripravili digitálne portfóliá, v ktorých zdokumentovali svoje projekty, zlepšenie v jednotlivých predmetoch a osobné výzvy.

11. Prívetivé a inkluzívne školské prostredie

Rodiny sa ochotnejšie zapájajú do školského života, ak sa cítia vítané a rešpektované. Škola by mala vytvárať príležitosti na zapojenie všetkých rodičov, bez ohľadu na ich sociálne či kultúrne zázemie.

Ako na to?

- **Školské podujatia:** Organizovanie rodinných dní, športových akcií a kultúrnych podujatí.
- Uistite sa, že sú k dispozícii **podporné služby** pre rodiny, ktoré môžu čeliť výzvam, ako sú finančné problémy alebo zdravotné ťažkosti.

12. Profesionálny rozvoj učiteľov v oblasti komunikácie

Učitelia s rozvinutými komunikačnými zručnosťami sú schopní efektívnejšie spolupracovať s rodičmi a riešiť potenciálne konflikty. Profesionálny rozvoj v oblasti komunikácie im umožňuje lepšie pochopiť potreby rodičov a vytvárať pozitívne vzťahy s rodinami.

Ako na to?

- **Školenia** o efektívnej komunikácii: Kurzy a workshopy pre učiteľov.
- **Komunikačné protokoly:** Jasné postupy na riešenie konfliktov a problémových situácií.

Účinná spolupráca medzi školou a rodinou je základným pilierom kvalitného vzdelávania a výchovy. Existuje mnoho spôsobov, ako aktívne zapojiť rodičov do školského života, pričom výber konkrétnej formy

závisí od potrieb rodín, ich možností, ale aj od prístupu učiteľov. Pedagógovia zohrávajú kľúčovú úlohu pri budovaní partnerského vzťahu medzi školou a rodičmi, pričom dôležitým aspektom tejto spolupráce je rešpektovanie individuálnych preferencií rodín. Úlohou školy je ponúknuť čo najširšie spektrum možností spolupráce, aby si rodičia mohli zvoliť tú, ktorá im najviac vyhovuje.

Partnerstvo a dôvera ako základ spolupráce

Vzťah medzi rodinou a školou možno prirovnať k prepojenému mechanizmu, ktorého funkčnosť je podmienená dôverou. Kľúčovým prvkom efektívnej spolupráce je participácia rodičov na školských aktivitách, pričom sa ukazuje, že najefektívnejším modelom je partnerstvo medzi učiteľmi a rodičmi. Partnerstvo znamená vzájomné uznanie dôležitosti oboch strán, schopnosť dohodnúť sa na spoločných cieľoch a ochota integrovať rôzne pohľady do riešení prospešných pre žiakov. Keď rodičia a učelia spoločne vytvárajú výchovno-vzdelávacie prostredie, podporujú tak celkový rozvoj detí. (Dravecký, 2013, s. 15)

Okrem verbálnej komunikácie zohráva významnú úlohu aj neverbálna komunikácia vyjadrená konkrétnymi činmi. Každé rozhodnutie školy vysiela určitý signál smerom k rodičom a žiakom, pričom je dôležité, aby tieto činy korešpondovali s hodnotami, ktoré škola propaguje. Napríklad ak škola deklaruje podporu zdravej výživy, no v školskom bufete ponúka prevažne nezdravé potraviny, môže to spôsobiť nedôveru u rodičov i žiakov. Podobne, ak škola vyvesí transparent proti šikane, no reálne situácie nerieši dostatočne dôsledne, môže sa to prejaviť stratou dôvery zo strany rodičov a žiakov.

Príklady z praxe:

1. *Rekonštrukcia vykurovacieho systému: Ak sa škola nachádza v procese opráv vykurovania a žiaci pociťujú chlad, môžu byť rodičia nespokojní. Ak však vedenie školy transparentne informuje rodičov prostredníctvom stretnutí alebo oznámení a zároveň prijme opatrenia, ako napríklad poskytovanie teplého čaju žiakom, môže sa situácia zvládnuť bez konfliktov.*
2. *Zmena pravidiel v školskom klube: Ak si rodičia zvykli vyzdvihovať deti na základe telefonickej dohody s vychovávateľmi a následne škola zaviedla povinnosť osobného prevzatia dieťaťa, môže to vyvolať nesúhlas. Ak však škola vopred dôkladne vysvetlí dôvody tejto zmeny a zdôrazní bezpečnostné aspekty, rodičia budú mať väčšiu tendenciu rešpektovať nové pravidlá.*

3. *Zlepšenie bezpečnosti v okolí školy: Ak škola vníma zvýšené riziko v okolí pri prechode cez frekventovanú cestu, môže to byť pre rodičov znepokojujúce. Ak však vedenie školy podnikne kroky, ako napríklad iniciovanie spolupráce s mestskou políciou na dohľad nad bezpečnosťou detí pri prechode cez cestu alebo vyžiadanie umiestnenia spomaľovacích prahov, rodičia vnímajú školu ako zodpovednú inštitúciu, ktorá koná v záujme bezpečnosti ich detí.*

Z uvedeného vyplýva, že vedenie školy by malo vždy starostlivo zvažovať, aké odkazy vysiela svojimi rozhodnutiami a opatreniami. Každé rozhodnutie ovplyvňuje vnímanie školy rodičmi a žiakmi, a preto je dôležité, aby bolo jasne komunikované a odôvodnené.

ZHRNUTIE

1. Partnerstvo ako základ úspechu

- Kvalitné vzdelávanie si vyžaduje spoluprácu medzi školou, rodinou a komunitou.
- Partnerstvo je založené na dôvere, vzájomnom rešpekte a zdieľaní spoločných cieľov v prospech žiaka.

2. Rôznorodé formy spolupráce

- Spolupráca môže mať výchovno-vzdelávací, materiálny alebo organizačný charakter.
- Je dôležité zapájať rodičov podľa ich možností – od účasti na podujatiach po odborné poradenstvo.

3. Kľúčové princípy spolupráce

- Rešpektovanie úlohy a skúseností rodičov.
- Transparentná a citlivá komunikácia s dôrazom na dôveru a ochranu osobných údajov.
- Rôznorodosť a flexibilita foriem zapojenia rodičov.
- Pravidelné informovanie o cieľoch, zmenách a úspechoch školy.
- Posilňovanie pozitívnych vzťahov cez oceňovanie a motiváciu.

4. Efektívna komunikácia

- Nestačí informovať len o problémoch – dôležité je komunikovať aj pozitívne správy.
- Ideálne sú jasné komunikačné kanály, pravidelné aktualizácie, obojstranná spätná väzba, dôvera a predvídateľnosť komunikácie.
- Vhodné je používať digitálne nástroje (EduPage, Teams), newslettery, študentské portfóliá a individuálne konzultácie.

5. Spolupráca v multikultúrnom prostredí

- Kľúčová je jazyková dostupnosť, rešpektovanie kultúrnych odlišností a jasné predstavenie školských pravidiel.
- Pomoc s domácimi úlohami, tlmočenie, individuálny prístup a zapájanie širšej rodiny podporujú inklúziu.

6. Medzinárodné inšpirácie

- V krajinách ako Fínsko, Írsko či škandinávske štáty je účasť rodičov systematická a intenzívna.
- Fungujú formálne inštitúcie rodičovskej participácie a dôraz sa kladie na dôveru, otvorenosť a zapojenie do každodenného diania v škole.

7. Rola riaditeľa a pedagogického tímu

- Riaditeľ školy je garantom partnerskej kultúry. Jeho prístup významne ovplyvňuje atmosféru spolupráce.
- Učitelia potrebujú priebežné školenia v oblasti komunikácie a interkultúrneho porozumenia.

8. Dôležitosť dôslednosti a hodnôt

- Každé rozhodnutie školy je zároveň neverbálnou komunikáciou jej hodnôt.
- Rozpor medzi deklarovanými hodnotami a reálnou praxou podkopáva dôveru rodičov.



Zopakujme si

1. Ako efektívne komunikujem s rodičmi a zabezpečujem, aby mali prístup k aktuálnym informáciám?
2. Aké kanály komunikácie výrazne zlepšili spoluprácu s rodičmi a žiakmi?
3. Ako podporujem aktívne zapojenie rodičov do školského života?
4. Aké opatrenia som zaviedol na podporu partnerského vzťahu medzi školou a rodinami?
5. Ako efektívne využívam digitálne technológie na zlepšenie komunikácie so školskou komunitou?
6. Aký je postoj učiteľov k novým formám spolupráce s rodičmi? Aké kroky môžem podniknúť na jeho zlepšenie?
7. Ako môžem efektívnejšie využívať študentské portfóliá na podporu osobnostného rastu žiakov?

8. Aké opatrenia som zaviedol na zabezpečenie transparentnosti a otvorenej komunikácie medzi školou a rodinami?
9. Ako hodnotím úspech zavedenia týchto opatrení? Aké kroky môžem podniknúť na ich zlepšenie?
10. Ako zabezpečujem pravidelné monitorovanie spokojnosti rodičov so spoluprácou so školou?

Prípadová štúdia: Zavedenie efektívnych komunikačných kanálov v ZŠ Slniečná

Situácia: Základná škola Slniečná mala dlhodobý problém s komunikáciou medzi vedením školy, učiteľmi a rodičmi. Hoci používali EduPage na zverejňovanie známok a oznamov, rodičia sa často sťažovali na nedostatok aktuálnych informácií o školských podujatiach, zmene rozvrhu a dôležitých rozhodnutiach. Výsledkom boli nedorozumenia, zvyšujúca sa frustrácia rodičov a pasívny prístup k spolupráci so školou.

Riešenie: Riaditeľ spolu s pedagogickým zborom a radou rodičov navrhli komplexný model komunikácie, ktorý obsahoval viaceré kanály:

1. WhatsApp skupiny pre triednych rodičovských zástupcov – triedni učitelia vytvorili skupiny, kde zástupcovia rodičov dostávali zhrnutie dôležitých informácií a mohli ich efektívne posunúť ďalším rodičom.
2. Pravidelný mesačný newsletter – vedenie školy začalo posilať e-mailový newsletter, ktorý obsahoval informácie o plánovaných aktivitách, zmenách v organizácii a možnostiach zapojenia rodičov.
3. Interaktívna webová stránka – škola inovovala svoj web tak, aby mal prehľadnú sekciu s aktualitami, kalendárom podujatí a odpoveďami na často kladené otázky.
4. Konzultačné dni online aj offline – rodičia dostali možnosť konzultácií cez Microsoft Teams alebo osobného stretnutia.
5. Prieskumy spokojnosti – škola pravidelne realizovala anonymné prieskumy o kvalite komunikácie a na základe nich upravovala stratégiu.

3.2 Manažérska komunikácia pri riešení náročných situácií so žiakmi (študentmi) a rodičmi

Manažérska komunikácia v školskom prostredí je kľúčovým faktorom pri riešení problémových situácií so žiakmi a rodičmi. Riaditelia škôl by mali

byť nielen manažérmi, ale aj facilitátormi a mediátormi, ktorí podporujú konštruktívny dialóg a hľadajú riešenia na báze vzájomného porozumenia a spolupráce. Osvojenie si efektívnych komunikačných a mediačných stratégií môže významne prispieť k zlepšeniu celkovej atmosféry na škole, minimalizácii konfliktov a budovaniu dôvery medzi školou, rodičmi a žiakmi (Lengyel, 2015).

Osobné pohovory

Osobné pohovory medzi riaditeľom školy a žiakmi či rodičmi sú kľúčovým nástrojom na riešenie rôznych situácií v školskom prostredí. Tieto stretnutia umožňujú priame a efektívne komunikovať o výzvach, problémoch alebo úspechoch, a zároveň posilňujú vzťahy medzi školou, žiakmi a ich rodinami.

V súvislosti s komunikáciou školy s rodičmi je dôležité aj prostredie a celý proces osobných pohovorov. Netreba zabúdať, že osobný pohovor už začína pozvánkou rodiča na pohovor. Riaditeľ, ani učiteľ by sa nemal dať zatiahnuť do vybavovania časti už cez telefón, mal by si nechať celý rozhovor na osobné stretnutie. Pri telefonovaní zväčša neviete, v akej situácii ste zastihli rodiča, môže šoférovať, byť na porade, alebo sa sústrediť na niečo iné a jeho strohé informovanie by mohlo zmariť celkový cieľ pohovoru.

Príklad nesprávne vedeného telefonátu:

 „Dobrý deň, váš syn ukradol vetrovku, príd'te prosím do školy.“

Prečo je to nevhodné?

- *Ak má rodič na telefóne hlasný reproduktor, citlivá informácia sa môže dostať k ľuďom v jeho okolí, čo môže byť nepríjemné a neprofesionálne.*
- *Takáto formulácia môže u rodiča vyvolať okamžitú obrannú reakciu, frustráciu alebo hnev.*
- *Rodič príde na stretnutie s už vytvoreným názorom a množstvom otázok, čo môže sťažiť vecnú diskusiu.*

Príklad správne vedeného telefonátu:

 „Dobrý deň, potrebovali by sme sa s vami porozprávať o vašom dieťati. Mohli by ste, prosím, prísť do školy?“

Rodič: „A čo sa stalo?“

Riaditeľ/učiteľ: „Radšej si o tom pohovoríme osobne. Myslím si, že to bude najlepšie.“

Prečo je táto forma vhodnejšia?

- *Nezverejňuje citlivé informácie nevhodným spôsobom.*
- *Nevyvoláva u rodiča okamžitý stres alebo negatívne emócie.*
- *Zabraňuje predčasným špekuláciám a obhajobe ešte pred samotným stretnutím.*
- *Rodič prichádza do školy v očakávaní, čo mu umožňuje byť otvorenejší voči dialógu.*
- *Učiteľ alebo riaditeľ má možnosť viesť rozhovor premyslene a konštruktívne.*

Záver: Pri telefonickkej komunikácii s rodičom je dôležité voliť neutrálny a profesionálny tón, poskytovať len nevyhnutné informácie a vyhybať sa hodnotiacim či obviňujúcim formuláciám

Pri osobnom kontakte sú dôležité podmienky. Pocit rodiča, že je v partnerskej komunikácii, je veľmi dôležitý. Nie je nič horšie, ako vybavovanie osobných problémov dieťaťa a neúspešnosti na chodbe počas dozoru medzi deťmi z celej chodby.

Pri komunikácii s rodičom je dôležité vnímať aj právnu a evidenčnú stránku pohovoru a nemal by skončiť bez podpisu, ktorý deklaruje oboznámenie sa s výsledkami dieťaťa, prípadne pri riešení konfliktu dohodnutý výsledok a okolnosti. Takýto záznam z ústneho pohovoru neslúži len ako doklad pri dokazovaní informovania rodiča, ale aj pre osvieženie pamäti učiteľa pri následnej komunikácii s rodičom.

Nevhodné stratégie komunikácie, ktorým je potrebné sa vyhnúť:

- **Direktívny a nezaujatý tón** – autoritatívne vystupovanie môže viesť k odporu a zhoršeniu vzťahov.
- **Nejasnosť v cieľoch a požiadavkách** – ak rodič alebo žiak nevie, čo sa od neho očakáva, komunikácia stráca efektívnosť.
- **Pretŕažovanie informáciami** – príliš veľa detailov a požiadaviek naraz môže viesť k frustrácii a odporu.
- **Nemožnosť voľby** - neposkytnutie informácií o možnej alternatívnej pomoci.
- **Odkazovanie cez tretiu osobu.**
- **Kritika, porovnávanie s inými, rady a poučovanie.**
- **Nepripravenosť na rozhovor** – ak riaditeľ alebo učiteľ nemá jasnú stratégiu riešenia situácie.

Aktívne vysielanie signálov bezpečia rodičom napomáha predísť napätiu a vytvára priestor pre konštruktívny dialóg. Tento proces sa odohráva na viacerých úrovniach:

Nastavenie fyzického prostredia

Prvý dojem zo stretnutia výrazne ovplyvňuje priebeh komunikácie. Správne zvolená miestnosť a jej usporiadanie môže prispieť k pocitu bezpečia a otvorenosti rodiča.

- Pokojné a organizované prostredie – Pri rozhovoroch s rodičmi je vhodné využívať miestnosti v poradenskom centre alebo v škole, ktoré sú tiché a upravené tak, aby pôsobili harmonicky a profesionálne.
- Zabezpečenie súkromia – Minimalizujeme rušivé vplyvy a zabezpečíme diskretnosť rozhovoru, aby rodič nemal pocit, že je vystavený pozornosti iných osôb.
- Umiestnenie rodiča – Je vhodné, aby rodič sedel bližšie k dverám. Tento detail môže predísť pocitu „uzavretosti“ a podporiť jeho komfort.
- Pohodlie rodiča – Pred začiatkom stretnutia je dôležité overiť, či sa rodič cíti fyzicky komfortne, ponúknuť mu pohár vody a zabezpečiť vhodnú teplotu miestnosti.

Neverbálna komunikácia

Riaditeľ školy vysiela podprahové signály bezpečia a rešpektu už svojím postojom, pohľadom a spôsobom vedenia rozhovoru.

- Očný kontakt – Nadväzujeme očný kontakt s rodičom do takej miery, aký mu je príjemný, čím signalizujeme úprimnú pozornosť.
- Prijatie rodiča – Pri pohľade na rodiča využívame prirodzené neverbálne signály, ktoré vyjadrujú pochopenie, ako sú mierne prikývnutia či uvoľnená mimika.
- Pokojný tón hlasu – Udržiavame vyrovnaný, príjemný a rešpektujúci tón reči, ktorý napomáha zmierniť prípadné napätie.
- Prispôsobenie rečového tempa – Ak je rodič v strese alebo rozrušený, jemným spomalením reči môžeme podvedome ovplyvniť jeho emocionálny stav a podporiť pokojný priebeh diskusie.
- Otvorená reč tela – Zaujíname uvoľnený postoj tela, vyhýbame sa prekríženiu rúk či iným uzatvoreným gestám, ktoré môžu signalizovať odstup alebo obranu.

Verbálna komunikácia

Komunikačné techniky, ktoré používame pri stretnutiach s rodičmi, sú kľúčové pre navodenie dôvery a pocitu bezpečia.

- Transparentnosť a predvídateľnosť – Na začiatku stretnutia rodičovi objasníme jeho cieľ, priebeh a obsahovú náplň. Ak je to možné, ponúkneme rodičovi alternatívy riešenia danej situácie.
- Zásada mlčanlivosti – Ak je to v danom kontexte vhodné, rodiča ubezpečíme o dôvernosti informácií, ktoré s nami zdieľa.
- Jasná a prispôbená komunikácia – Používame zrozumiteľné výrazy a vyhýbame sa odborným termínom, ktoré by mohli rodičovi sťažiť porozumenie. Ak je to vhodné, používame rovnaké výrazy ako rodič.
- Dostatok priestoru na vyjadrenie – Aktívne načúvame a dávame rodičovi dostatočný čas na vyjadrenie jeho pocitov a skúseností.

Techniky podporujúce bezpečnú komunikáciu

- Aktívne počúvanie – Kladením vhodných otázok dávame rodičovi najavo, že jeho názory sú dôležité. Napríklad:
„Ako vnímate túto situáciu vy?“
„Čo by vám pomohlo cítiť sa v tejto situácii lepšie?“
- Reflektovanie a validovanie skúseností rodiča – Opakujeme jeho vyjadrenia vlastnými slovami, čím mu dávame najavo, že mu rozumieme.
„Chápem, že vás táto situácia znepokojuje, pretože chcete, aby sa vaše dieťa cítilo v škole dobre.“
- Pravidelné sumarizovanie – Počas rozhovoru priebežne sumarizujeme hlavné myšlienky, aby sme sa uistili, že sme rodiča správne pochopili.
„Ak som správne pochopil, máte obavu, že vaše dieťa v škole čelí problémom so spolužiakmi. Radi by ste, aby sme sa na to pozreli bližšie a našli riešenie. Je to tak?“
- Zameranie na silné stránky – Vyzdvihujeme pozitívne kroky rodiča a jeho záujem o dieťa.
„Oceňujem, že ste si našli čas na tento rozhovor a že sa aktívne zaujímate o to, ako vaše dieťa prospieva v škole.“
- Obnova narušeného spojenia – Ak vnímame, že rodič stráca pozornosť alebo je emocionálne rozrušený, môžeme jeho rozpoloženie reflektovať a navrhnúť krátku pauzu alebo zmenu dynamiky rozhovoru.
„Vnímam, že je pre vás táto téma veľmi citlivá. Chcete si na chvíľu oddýchnuť, alebo vám môžem ponúknuť pohár vody?“

Osobný pohovor riaditeľ – žiak

Pri stretnutiach s žiakmi je dôležité vytvoriť prostredie dôvery a otvorenosti. Riaditeľ by mal pristupovať k žiakovi s empatiou, aktívne počúvať jeho názory a pocity a poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu.

Takéto pohovory môžu byť zamerané na:

- riešenie disciplínnych problémov,
- diskusiu o študijných výsledkoch,
- podporu pri osobných alebo sociálnych ťažkostiach,
- motiváciu a stanovenie cieľov.

Je vhodné, aby riaditeľ počas pohovoru kládol otvorené otázky, ktoré podporujú žiaka v sebareflexii a hľadaní riešení. Napríklad:

„Ako vnímaš súčasnú situáciu v triede?, „Čo by si navrhol zmeniť, aby si sa cítil v škole lepšie?“, „Aké sú tvoje ciele na tento školský rok a ako ti môžeme pomôcť ich dosiahnuť?“

Osobný pohovor riaditeľ – rodič

Stretnutia s rodičmi sú príležitosťou na prehĺbenie spolupráce medzi školou a rodinou. Riaditeľ by mal zabezpečiť, aby tieto pohovory prebiehali v príjemnej a nerušenej atmosfére, ktorá podporuje otvorenú komunikáciu. Dôležité aspekty takýchto pohovorov zahŕňajú:

- Príprava: Pred stretnutím si riaditeľ pripraví relevantné informácie o žiakovi, aby mohol poskytnúť konkrétne a užitočné rady.
- Aktívne počúvanie: Dávať rodičom priestor na vyjadrenie ich obáv, názorov a návrhov.
- Spoločné hľadanie riešení: Spolupracovať s rodičmi na vytváraní stratégií na podporu žiaka, či už ide o zlepšenie akademických výsledkov alebo riešenie sociálnych problémov.

Napríklad, ak rodič vyjadruje obavy o poklese študijných výsledkov svojho dieťaťa, riaditeľ môže navrhnúť:

„Pozrime sa spoločne na oblasti, kde má vaše dieťa ťažkosti, a prediskutujeme, ako mu môžeme spoločne pomôcť.“, „Možno by bolo užitočné zvážiť doučovanie alebo iné formy podpory. Aké sú vaše myšlienky k tomu?“

Takéto prístupy podporujú partnerskú spoluprácu medzi školou a rodinou, čo je kľúčové pre úspech žiaka.

Účinným nástrojom na riešenie konfliktov a budovanie zdravých vzťahov v osobnom aj profesionálnom živote predstavuje aj tzv. **nenásilná komunikácia**. Pomáha jednotlivcom pochopiť vlastné emócie, efektívne ich vyjadrovať a komunikovať s ostatnými spôsobom, ktorý podporuje porozumenie a rešpekt. Nenásilná komunikácia tak môže pomôcť predísť eskalácii konfliktu a nájsť konštruktívne riešenie prijateľné pre všetky strany.

Koncept nenásilnej komunikácie vznikol na základe štyridsaťročného výskumu psychológa, učiteľa, mediátora a zakladateľa Centra nenásilnej komunikácie **Marshalla B. Rosenberga**.



M. B. Rosenberg (1934 - 2015) bol žiakom Carla Rogersa (americký psychológ a jeden z najvplyvnejších mysliteľov v oblasti humanistickej psychológie). Okrem inšpirácie od svojho učiteľa ho k tejto téme priviedli aj osobné skúsenosti z detstva a dospievania. Vyrastal v Spojených štátoch amerických počas obdobia silného antisemitizmu a rasových nepokojov. Bol opakovane svedkom rôznych foriem násilia, a to nielen v škole, ale aj vo verejnom priestore. Tieto skúsenosti ho priviedli k štúdiu psychológie a hľadaniu spôsobov, ako zlepšiť medziľudské vzťahy a predchádzať konfliktom. Výsledkom jeho celoživotného výskumu je komunikačný model, ktorý sa dodnes považuje za jeden z najefektívnejších (Koreňová 2024).

Rosenberg definoval nenásilnú komunikáciu ako proces, ktorý podporuje partnerské vzťahy a mierové riešenie konfliktov. Vo svojej publikácii *Nenásilná komunikácia a moc* (2019) zdôrazňuje význam prirodzeného jazyka, ktorý sa sústreďuje na objektívne pozorovanie faktov namiesto moralizujúceho hodnotenia. Tento prístup nás vedie k hlbšiemu uvedomeniu vlastných pocitov, ich príčin a potrieb, ktoré z nich vyplývajú. Rosenberg navrhuje formulovať tieto poznatky do konkrétnych a realizovateľných požiadaviek v prítomnom okamihu.

Štyri kroky nenásilnej komunikácie (tzv. 4P):

1. **POZOROVANIE** – objektívne vnímanie správania druhej osoby bez hodnotenia: *Čo sa skutočne deje? Ako sa daná osoba správa?*

2. **POCITY** – identifikácia pocitov, ktoré v nás situácia vyvoláva:
Ako sa pri tom cítim?
3. **POTREBY** – uvedomenie si potrieb, ktoré súvisia s našimi pocitmi: *Čo mi v tejto situácii chýba? Čo potrebujem?*
4. **PROSBA** – jasné a konkrétne vyjadrenie požiadavky k druhej osobe: *Čo by som rád/rada dosiahol/a? Akú konkrétnu akciu od druhého očakávam?*

Príklad nenásilnej komunikácie (4P) – Rozhovor riaditeľa školy s rodičom

Situácia: Rodič žiaka sa sťažuje na učiteľa matematiky, pretože má pocit, že je jeho dieťa hodnotené nespravodlivo. Rodič sa rozčúlene dožaduje vysvetlenia a vyhráža sa podaním oficiálnej sťažnosti.

Použitie 4P v rozhovore riaditeľa s rodičom:

1. **POZOROVANIE** – Objektívne pomenovanie situácie bez hodnotenia
Riaditeľ: „Rozumiem, že máte obavy o hodnotenie vášho dieťaťa. Z vašich slov vnímam, že sa vám zdá hodnotenie neobjektívne a že by ste chceli viac informácií o spôsobe hodnotenia v matematike. Chcem vás ubezpečiť, že vašej sťažnosti venujeme plnú pozornosť.“

(Pozorovanie sa zameriava na fakty – rodič vyjadril nespokojnosť s hodnotením. Riaditeľ nesúdi, či je obava oprávnená, len ju reflektuje.)

2. **POCITY** – Vyjadrenie pocitov a emócií, ktoré situácia vyvoláva
Riaditeľ: „Viem si predstaviť, že pre vás ako rodiča musí byť frustrujúce, ak máte pocit, že vaše dieťa nie je hodnotené spravodlivo. Môže to v vás vyvolávať obavy o jeho študijný úspech a budúcnosť.“
(Tým, že riaditeľ uzná pocity rodiča, pomáha zmierniť jeho rozhorčenie a otvára cestu k vecnému dialógu.)

3. **POTREBY** – Identifikácia potrieb a dôvodov nespokojnosti
Riaditeľ: „Z vašich slov vnímam, že je pre vás dôležité, aby bolo hodnotenie transparentné a spravodlivé, a aby ste mali istotu, že vašmu dieťaťu sa venuje dostatočná pozornosť.“
(Týmto krokom riaditeľ ukazuje, že chápe hlbšiu potrebu rodiča – nejde len o známky, ale o férovosť a zabezpečenie kvalitného vzdelania.)

4. **PROSBA** – Návrh riešenia a konkrétne kroky na vyriešenie situácie
Riaditeľ: „Navrhujem, aby sme sa spoločne stretli s učiteľom matematiky a prešli si konkrétne kritériá hodnotenia. Ak by ste chceli, môžeme sa tiež

dohodnúť na pravidelných konzultáciách, kde by ste mohli dostať viac informácií o pokroku vášho dieťaťa. Pomohlo by vám to cítiť sa v tejto situácii istejšie?“

(Riaditeľ formuluje konkrétnu prosbu, ktorá ponúka riešenie a zároveň vytvára priestor na dohodu.)

Záver: Použitím techniky 4P riaditeľ:

Neprehlbujie konflikt tým, že by sa bránil alebo konfrontoval rodiča.

Výjadruje empatiu, čím pomáha rodičovi upokojiť sa a byť otvorenejší dialógu.

Reflektuje potreby rodiča, čím zvyšuje dôveru a ochotu spolupracovať.

Ponúka riešenie, ktoré je realistické a pomáha zlepšiť situáciu.

Mediačné stratégie a ich využitie riaditeľom školy

Slovo „**mediácia**“ pochádza z latinského výrazu „medius“, ktorý znamená stredný, prostredný, ale aj nestranný či neurčitý. Mediácia je teda mimosúdna činnosť, pri ktorej strany sporu za pomoci odborníka – mediátora – riešia konflikt vyplývajúci z ich zmluvného alebo iného právneho vzťahu.

Podľa psychológa, rečníka a spisovateľa Aleša Bednaříka (*psychológ, rečník a spisovateľ, ktorý sa venuje pozitívnej psychológii a je známy ako "happytarián". Vo svojej praxi sa zameriava na komunikáciu, riešenie konfliktov a osobnostný rozvoj.*) je mediácia spôsob riešenia sporu, pri ktorom mediátor ako tretia, nezávislá a nezaujatá osoba pomáha stranám identifikovať ich záujmy, nabáda ich hľadať spoločné praktické riešenia a asistuje pri vyjednávaní takých riešení, ktoré uspokojia obe strany (Martinková 2014).

Mediácia znamená efektívny spôsob riešenia konfliktov, ktorý môže riaditeľ školy využiť pri riešení sporov medzi žiakmi, rodičmi, učiteľmi a inými zainteresovanými stranami. Je založená na princípoch:

- **Dobrovoľnosť** – Mediácia je založená na princípe slobodnej vôle účastníkov. Nikto nemôže byť nútený k uzavretiu dohody, rozhodnutia musia vychádzať z ich vlastného presvedčenia a súhlasu.
- **Nestrannosť a nezávislosť mediátora** – Mediátor vystupuje ako neutrálny sprostredkovateľ, ktorý neuprednostňuje žiadnu zo strán. Jeho úlohou je zabezpečiť rovnováhu medzi účastníkmi a pomôcť im nájsť riešenie, ktoré bude spravodlivé a akceptovateľné pre všetkých.

- **Dôvernosť** – Mediácia sa uskutočňuje v bezpečnom a diskrétnom prostredí, ktoré umožňuje účastníkom otvorene vyjadriť svoje postoje a pocity, aj keď sa týkajú citlivých alebo komplikovaných otázok. Informácie z mediácie zostávajú dôverné, čo podporuje atmosféru dôvery a úprimnosti.

Riaditeľ môže mediáciu použiť v situáciách, ako sú:

- konflikty medzi žiakmi (šikana, vzájomné nezhody),
- konflikty medzi učiteľmi a žiakmi (porušovanie pravidiel, disciplinárne opatrenia),
- konflikty medzi rodičmi a školou (nesúhlas s rozhodnutiami školy, hodnotenie žiaka, metodika výučby),
- konflikty medzi zamestnancami školy (napäté vzťahy, rozdielne názory na riadenie školy).

Riaditeľ školy môže mediáciu využiť ako:

1. aktívny mediátor – vedie samotnú mediáciu medzi učiteľmi, rodičmi alebo žiakmi.
2. facilitátor – usmerňuje komunikáciu a vytvára podmienky na dialóg.
3. podporovateľ mediačnej kultúry – zavádza mediačné programy v škole, napr. školských mediátorov.
4. sprostredkovateľ profesionálnej mediácie – pri vážnych konfliktoch oslovuje registrovaného mediátora.

Škola, ktorá uprednostňuje mediáciu, dáva najavo svoj záväzok riešiť konflikty prostredníctvom dialógu a spolupráce namiesto jednostranných autoritatívnych zásahov. Napriek tomu v mnohých školách stále prevažuje tradičný autoritatívny prístup, ktorý vychádza z postavenia učiteľov ako hodnotiteľov žiakov a ich správania. Tento model často vedie k situáciám, v ktorých pedagógovia prijímajú rozhodnutia na základe vlastného úsudku, pričom si nemusia byť plne vedomí, že môžu byť aj súčasťou konfliktu.

Zaujímavým paradoxom je, že viacerí učitelia vnímajú mediáciu ako menej spravodlivý proces v porovnaní s tradičnými disciplinárnymi opatreniami. Dohoda medzi stranami konfliktu, ktorá sa snaží o vzájomné porozumenie a riešenie problému namiesto jednostranného trestu, sa im môže javiť ako príliš mierna. Ďalším faktorom, ktorý sťažuje prijatie mediácie v školskom prostredí, je časová náročnosť tohto procesu. Rýchle a priame rozhodnutia založené na autorite pedagóga si vyžadujú menej

úsilia ako systematická a dôsledná práca na zmierovaní konfliktov. Výzvou pre školy preto zostáva integrácia mediačných postupov do praxe tak, aby sa stali prirodzenou súčasťou riešenia sporov a zároveň efektívnym nástrojom pre pedagógov.

Typy mediačných stratégií:

1. Facilitatívna mediácia

Táto stratégia sa sústreďí na **zlepšenie komunikácie medzi stranami**, pričom mediátor (riaditeľ alebo školský mediátor) pomáha stranám vyjadriť svoje názory, potreby a pocity.

Využitie v školskom prostredí:

- Keď rodičia a učitelia majú odlišné pohľady na prístup k vzdelávaniu.
- Pri riešení nezhôd medzi kolegami na pracovisku.
- Pri konflikte medzi žiakmi, kde je potrebné pomôcť im pochopiť perspektívu toho druhého.

Príklad: Učiteľ sa sťažuje, že rodič neprimerane zasahuje do jeho pedagogických rozhodnutí. Riaditeľ v rámci facilitatívnej mediácie usmerňuje dialóg a pomáha rodičovi a učiteľovi nájsť riešenie, napr. pravidelné konzultácie o pokroku žiaka.

2. Evaluatívna mediácia

Mediátor tu vystupuje viac ako poradca, pričom poskytuje **odborné usmernenia** a hodnotenia situácie.

Využitie v školskom prostredí:

- Pri riešení právnych a disciplinárnych otázok.
- Keď jedna zo strán konfliktu nemá dostatok informácií a potrebuje odborné vysvetlenie.

Príklad: Rodič podáva sťažnosť na neobjektívne hodnotenie žiaka. Riaditeľ ako mediátor poskytne odborné vysvetlenie pravidiel hodnotenia a zároveň hľadá riešenie prijateľné pre rodiča aj učiteľa.

3. Transformačná mediácia

Cieľom je nielen vyriešiť konflikt, ale aj **dlhodobo zlepšiť vzťahy medzi stranami**. Mediátor pomáha jednotlivcom zmeniť ich pohľad na konflikt, podporuje ich sebareflexiu a osobnostný rast.

Využitie v školskom prostredí:

- Pri dlhodobých konfliktoch v kolektíve (napr. medzi učiteľmi).
- Pri napätých vzťahoch medzi rodičmi a školou.

Príklad: Dvaja učitelia sú v dlhodobom konflikte kvôli rozdielnym prístupom k výučbe. Riaditeľ pomáha nájsť spoločné hodnoty a podporuje ich v rozvíjaní spolupráce.

4. Naratívna mediácia

Zameriava sa na **zmenu príbehu konfliktu** – pomáha stranám vidieť situáciu inak a nachádzať nové spôsoby riešenia.

Využitie v školskom prostredí:

- Pri riešení konfliktov medzi žiakmi, kde si vytvorili „negatívne nálepky“ jeden o druhom.
- Pri konfliktoch medzi rodičmi a školou, kde rodičia majú skreslené vnímanie školy.

Príklad: Rodič tvrdí, že učiteľ je „nepriateľský“ voči jeho dieťaťu. Mediátor pomáha rodičovi a učiteľovi preformulovať svoje vnímanie konfliktu a hľadať pozitívne stránky ich spolupráce.

5. Mediačná konferencia

Ide o formálny proces, ktorý zahŕňa všetky zainteresované strany konfliktu (napr. rodičov, učiteľov, žiakov a riaditeľa), pričom cieľom je nájsť **spoločné riešenie na systémovej úrovni**.

Využitie v školskom prostredí:

- Pri opakovaných konfliktoch medzi skupinami žiakov.
- Pri sporoch medzi školským personálom a rodičmi.

Príklad: V škole sa opakovane objavujú sťažnosti na spôsob hodnotenia domácich úloh. Riaditeľ organizuje mediačnú konferenciu, kde sa diskutujú návrhy na riešenie, napr. vytvorenie jasných kritérií hodnotenia.

Zavedenie mediácie v školskom prostredí

Ak chce riaditeľ školy podporiť mediáciu ako metódu riešenia konfliktov, môže podniknúť tieto kroky:

1. Zavedenie školského mediačného programu

- Školenie učiteľov a školského personálu v základných mediačných technikách.
- Vytvorenie tímu školských mediátorov, ktorý pomôže pri riešení konfliktov.

2. Implementácia mediačnej doložky do školských dokumentov

Riaditeľ môže začleniť **mediačnú doložku** do pracovných, školských poriadkov. Týmto krokom sa môže predísť podnetom a sťažnostiam na kontrolné orgány (napr. Štátnu školskú inšpekciu) bez snahy vyriešiť spor zmierovaním, napr. v tomto znení:

„Zmluvné strany sa dohodli, že všetky spory, ktoré vzniknú v súvislosti s plnením podľa tejto zmluvy, budú riešiť predovšetkým vzájomným rokovaním a dohodou. V prípade, že sa nepodarí nájsť v danom spore vyhovujúce riešenie, zmluvné strany sa týmito zaväzujú, že budú vzájomný spor riešiť za pomoci mediátora registrovaného v zozname mediátorov vedenom Ministerstvom spravodlivosti SR. Osobu mediátora si strany vyberú po vzájomnej dohode. Dohoda o riešení sporu mediáciou zaväzuje aj právnych nástupcov zmluvných strán.“ alebo

"V prípade sporu medzi školou, učiteľmi, rodičmi alebo žiakmi sa strany zaväzujú najprv využiť mediálne riešenie pred podaním oficiálnej sťažnosti alebo právnych krokov."

3. Spolupráca s profesionálnymi mediátormi

V prípade závažných sporov, ako sú právne alebo etnické napätie, môže škola spolupracovať s mediátormi registrovanými na Ministerstve spravodlivosti SR (justice.gov.sk). Mediátora môže vyhľadať ktokoľvek zo školského prostredia – učitelia, rodičia, žiaci, riaditelia či nepedagogickí pracovníci. Mediácia je vhodná v situáciách, keď konflikt prerastá do vážnejšieho sporu a bežná komunikácia už zlyháva. Tento proces ponúka konštruktívne riešenie namiesto jednostranných autoritatívnych rozhodnutí.

Úloha mediátora spočíva v tom, že ako nezávislý sprostredkovateľ nestranne vníma situáciu, podporuje porozumenie medzi stranami a pomáha im nájsť vzájomne prijateľné riešenie. Mediátor sa nesústreďuje len na to, čo účastníci hovoria, ale najmä na to, prečo to hovoria. Pomáha im identifikovať ich skutočné potreby a nachádzať riešenia založené na spolupráci.

Proces mediácie je štruktúrovaný a vedený v dôvernom prostredí, kde má každá strana priestor na vyjadrenie svojho pohľadu. Mediátor využíva aktívne počúvanie, empatiu a kladenie otázok, ktoré podnecujú premýšľanie a hľadanie riešení.

Mediáciu si účastníci hradia spoločne. Mediácia môže byť jednorazová (trvajúca približne 2 hodiny) alebo si vyžadovať viacero stretnutí, v závislosti od zložitosti problému.

ZHRNUTIE

1. Význam manažérskej komunikácie v školskom prostredí

- Riaditeľ školy by nemal byť len administrátor, ale aj facilitátor, mediátor a aktívny komunikátor.
- Efektívna komunikácia znižuje napätie, predchádza konfliktom a posilňuje dôveru medzi školou, rodičmi a žiakmi.

2. Osobné pohovory ako nástroj riešenia problémov

- Pohovor začína pozvánkou – je nevhodné riešiť zložité témy cez telefón.
- Diskrétnosť a dôstojnosť sú kľúčové – vyhýbať sa riešeniu problémov na chodbách alebo bez súkromia.
- Vždy treba zdokumentovať priebeh a výsledky pohovoru (napr. podpísovaný záznam).
- Nevyhnutná je príprava, profesionálny tón a vyhýbanie sa direktívnemu alebo obviňujúcemu prístupu.

3. Bezpečné a dôstojné prostredie pre rozhovor

- Prijemné prostredie, súkromie a fyzický komfort podporujú otvorenosť rodiča.
- Dôležitá je neverbálna komunikácia: očný kontakt, pokojný hlas, otvorená reč tela.
- Verbálna komunikácia má byť transparentná, empatická a zrozumiteľná.

4. Techniky efektívnej komunikácie

- Aktívne počúvanie, validácia pocitov, reflexia a sumarizácia posilňujú dôveru.
- Zameranie na pozitívne stránky rodiča alebo žiaka podporuje spoluprácu.
- Vhodné otázky a rešpekt k názorom rodiča aj žiaka umožňujú nájsť spoločné riešenia.

5. Nenásilná komunikácia (model 4P podľa Rosenberga)

Využívanie štyroch krokov:

1. Pozorovanie – neutrálne pomenovanie situácie bez hodnotenia.
2. Pocity – uvedomenie si a vyjadrenie vlastných emócií.
3. Potreby – identifikovanie hlbokých príčin napätia.

4. Prosba – formulovanie konkrétnych a uskutočniteľných požiadaviek.

Tento model umožňuje zmiernovať konflikty a viesť konštruktívne rozhovory

6. Mediácia ako nástroj riešenia konfliktov

- Mediácia je dobrovoľná, nestranná a dôverná. Riaditeľ môže byť:
 - Mediátor – vedie dialóg priamo.
 - Facilitátor – usmerňuje komunikáciu.
 - Organizátor – zabezpečuje mediačný program alebo prizýva profesionálneho mediátora.
- Umožňuje nájsť riešenia, ktoré sú prijateľné pre všetky strany.

7. Typy mediačných stratégií vhodných pre školu

1. Facilitatívna mediácia – zlepšuje komunikáciu a porozumenie.
2. Evaluatívna mediácia – poskytuje odborné vysvetlenia a usmernenia.
3. Transformačná mediácia – zameraná na dlhodobé zlepšenie vzťahov.
4. Naratívna mediácia – mení pohľad účastníkov na konflikt.
5. Mediačné konferencie – formálny dialóg všetkých zúčastnených strán pri vážnych konfliktoch.

8. Zavádzanie mediácie do školského prostredia

- Školenia, školské tímy mediátorov a zahrnutie mediačných doložiek do vnútorných predpisov.
- Spolupráca s profesionálnymi mediátormi pri zložitých alebo právne citlivých prípadoch.
- Dôraz na budovanie kultúry spolupráce a riešenia problémov prostredníctvom dialógu, nie autority.



Zopakujme si

1. Pozorujeme fakty alebo hodnotíme správanie a charakter druhých?
Pri komunikácii je dôležité vnímať objektívne skutočnosti namiesto subjektívneho hodnotenia.

Situácia: Sedíme v kabinete. Niekoľko ľudí zaklope, vojde, vybaví s nami čo potrebuje a potom sa otočí, odíde z kabinetu, ale nezatvorí dvere

✗ Nevhodná reakcia: „Ty si ZASE nezatvoril/a dvere a ja sa teraz nemôžem sústrediť!“

✓ Konštruktívny prístup: „Jani, dvere ostali otvorené.“

Ako posilniť efektivitu komunikácie? Ak chceme zvýšiť pravdepodobnosť, že druhá osoba na našu požiadavku zareaguje pozitívne, môžeme pripojiť vysvetlenie a konkrétnu žiadosť: „Prosím ťa, zatvor dvere, potrebujem sa sústrediť na prácu. Ďakujem.“

Výhody:

- Poskytujeme konkrétnu spätnú väzbu namiesto obviňovania.
- Zvyšujeme šancu na spoluprácu druhej osoby.
- Udržiavame pozitívnu atmosféru komunikácie.

2. Poskytujeme vecné informácie alebo druhých opravujeme a poučujeme?

Efektívna komunikácia sa zameriava na informovanie o faktoch a ich dôsledkoch, namiesto kritizovania a poučovania.

Situácia: Žiak v aktuálnom štvrťroku slabšie prospieva. Pred školou ráno stretneme jeho otca.

✗ Nevhodná reakcia: „Dobré ráno, pán Novák. No čo ten váš syn? Čo to posledné týždne predvádza? Asi sa mu nechce učiť angličtinu. Ak to takto pôjde ďalej, na gymnázium môže zabudnúť.“

✓ Konštruktívny prístup: „Pán Novák, rada by som vás informovala o prospechu vášho syna z angličtiny. Tento štvrťrok si pohoršil priemer o 19 bodov. Ak sa mu nepodari dosiahnuť aspoň 85 bodov, bude mať problém uspieť na prijímacích pohovoroch na bilingválne gymnázium.“

Výhody:

- Poskytujeme rodičovi konkrétnu informáciu namiesto zbytočného kritizovania.
- Zameriavame sa na riešenie namiesto obviňovania.
- Pomáhame rodičovi pochopiť situáciu bez negatívnych emócií.

3. Vyjadrujeme svoje potreby jasne alebo očakávame, že druhí si ich domyslia?

Komunikácia je efektívnejšia, ak priamo vyjadríme svoje očakávania a potreby.

Situácia. Na dverách v príchodovej hale školy je veľký odkaz pre rodičov, že je potrebné zazvoniť a ohlásiť sa na vrátnici predtým, než si pre svoje dieťa prídu. Mama malej Kristínky sa náhle objaví vo dverách triedy.

✗ Nevhodná reakcia: „Prosím vás, koľkokrát treba opakovať, že pred vyzdvihnutím dieťaťa si máte dole zazvoniť? Je ten odkaz taký nenápadný?“

✓ Konštruktívny prístup: „Pani Nováková, pomohlo by nám, keby ste vždy pred vyzdvihnutím dcéry zazvonili na vrátnici. Tento systém nám umožňuje mať lepší prehľad o pohybe osôb v budove a garantovať bezpečné prostredie pre všetky deti.“

Výhody:

- Poskytujeme jasnú informáciu o pravidlách bez vyvolania negatívnych emócií.
- Rodič pochopí význam pravidiel a pravdepodobne ich bude rešpektovať.
- Udržiavame profesionálnu a rešpektujúcu komunikáciu.

4. Dávame možnosť voľby a participácie alebo len prikazujeme?

Ak ponúkame druhým možnosť aktívne sa podieľať na riešení, zvyšujeme ich ochotu spolupracovať. *V prípade možnosti voľby by sme nikdy nemali ponúkať alternatívu, ktorá pre nás nie je prijateľná. Taktiež nie je úplne správne, aby sme ponúkali na výber z možností, ktoré vyhovujú len nám*

✗ Nevhodná reakcia: „Prídete na pohovor do školy ihneď, alebo volám na úrad, že si neplníte rodičovské povinnosti?“

✓ Konštruktívny prístup: „Pani Nováková, správanie vášho dieťaťa v tejto veci je neprijateľné. Je dôležité, aby sme sa o tom porozprávali osobne. Máte možnosť prísť ihneď, alebo by vám viac vyhovovalo o hodinu? Prípadne navrhujete iné riešenie?“

Výhody:

- Rodič sa necíti zahnaný do kúta, ale má možnosť spolupracovať.
- Komunikácia zostáva profesionálna a rešpektujúca.
- Riešenie sa hľadá spoločne, čo zvyšuje pravdepodobnosť jeho prijatia.

Prípadová štúdia: Riešenie šikany na základnej škole

Situácia: V 7. ročníku základnej školy si triedna učiteľka všimla, že jeden zo žiakov, Martin, sa v poslednom období výrazne izoloval od kolektívu.

Prestal sa zapájať do skupinových aktivít, vyhýbal sa prestávkam, často mal ospravedlnené hodiny a na hodinách pôsobil úzkostne. Ďalší žiaci sa mu posmievali, pričom často používali posmešné prezývky a online komunikáciu na zosmiešňovanie. Rodičia nahlásili škole, že Martin doma odmieta chodiť do školy a zdôveril sa im, že sa mu spolužiaci vysmieávajú a ponižujú ho.

Kroky školy pri riešení situácie:

1. Identifikácia problému

- Triedna učiteľka si všimla zmenu v správaní žiaka a začala situáciu monitorovať.*
- Rodičia informovali školu o tom, že Martin odmieta chodiť do školy kvôli neprijemnostiam zo strany spolužiakov.*
- Školský psychológ a výchovný poradca sa rozhodli s Martinom diskrétno porozprávať, aby získali viac informácií.*

2. Získavanie dôkazov a rozhovory s aktérmi

- Riaditeľ školy zorganizoval individuálne rozhovory s Martinom, učiteľmi a niektorými spolužiakmi, ktorí boli svedkami situácie.*
- Overovanie dôkazov – škola preverila komunikáciu v triednych skupinách na sociálnych sieťach, kde boli nájdené hanlivé správy adresované Martinovi.*
- Rozhovor so svedkami – niekoľko žiakov priznalo, že sa Martinovi iní posmievali, hoci priamo sa do šikany nezapájali.*

3. Riešenie situácie – kroky školy

A) Individuálne stretnutie so šikanovaným žiakom

- Riaditeľ a školský psychológ sa stretli s Martinom v bezpečnom prostredí.*
- Podpora a pochopenie: „Martin, viem, že to pre teba nie je ľahké, ale sme tu, aby sme ti pomohli. Nechceme, aby si sa v škole cítil zle. Chceme spoločne nájsť riešenie.“*
- Navrhnutie riešení: Martin dostal možnosť konzultácií so školským psychológom a bol povzbudený, aby sa nebál hovoriť o svojich pocitoch.*

B) Konfrontácia agresorov a ich rodičov

- Riaditeľ školy si predvolal žiakov, ktorí sa na šikane podieľali, na individuálne stretnutie.*
- Zameranie na pochopenie dopadov správania: „Viete, ako sa Martin cíti? Uvedomujete si, že vaše slová a činy môžu niekomu veľmi ublížiť?“*

- *Zapojenie rodičov: Agresorom boli predložené dôkazy, vrátane správ zo sociálnych sietí. Rodičia boli informovaní o neprijateľnosti takéhoto správania a dôsledkoch, ktoré môže mať na Martinovo psychické zdravie.*
- *Stanovenie následkov: V závislosti od závažnosti situácie boli agresori napomenutí a dostali výchovné opatrenia.*

C) Preventívne opatrenia pre triedu

- *Trieda absolvovala interaktívny workshop o šikane, ktorý viedol školský psychológ.*
- *Dôraz na empatiu: Žiaci sa zapojili do diskusie o tom, aké následky má šikana na psychiku človeka.*
- *Zavedenie peer-mediácie: Vytvorenie skupiny žiakov, ktorí sa podieľajú na riešení problémov v triede a podporujú slabších spolužiakov.*

D) Dlhodobé sledovanie situácie

- *Riaditeľ školy a triedna učiteľka pokračovali v monitorovaní atmosféry v triede.*
- *Pravidelné konzultácie s Martinom a jeho rodičmi, aby sa predišlo opätovnému výskytu šikany.*
- *Zvýšený dozor počas prestávok a kontrola online komunikácie v rámci školy.*

Prípadová štúdia: Vedenie školy ako mediátor

1. Vytvorenie vhodného prostredia na riešenie konfliktu

Keď sa konflikt odohráva v priestoroch školy, je dôležité zabrániť jeho zbytočnej eskalácii a šíreniu špekulácií medzi nezainteresovanými osobami. Ak sa napríklad rodičia, učitelia alebo žiaci hádajú na chodbe alebo v triede, krik a emočne vypäté vyjadrenia môžu narušiť atmosféru v škole a vyvolať ďalšie napätie.

Prvý krok mediátora je preto presunúť diskusiu do súkromného a neutrálneho prostredia – napríklad do riaditeľne alebo inej miestnosti, kde môžu strany otvorene komunikovať bez rušivých vplyvov.

Príklady vhodných reakcií riaditeľa:

„Dobrý deň, počula som zvýšený hlas až do riaditeľne. Myslím, že by bolo vhodné vyriešiť túto situáciu v pokoji, mimo priestorov, kde sa pohybujú deti a kolegovia. Poďme sa porozprávať v riaditeľni.“

„Kolegyne, prosím, ukončíte túto debatu na chodbe a po skončení hodiny sa stretneme v riaditeľni. Porozprávajme sa o tom v pokojnom prostredí a bez prítomnosti osôb, ktoré do konfliktu nie sú zainteresované.“

2. Riadenie dialógu a podpora sebvýjadrenia

Osoby v konflikte často posudzujú situáciu zo svojho subjektívneho pohľadu a očakávajú, že autorita (riaditeľ) podporí ich stanovisko. Riaditeľ by si však mal uvedomiť, že emócie ako hnev, frustrácia alebo sklamanie sú v danej chvíli autentické a prirodzené. Ich vypočutie je dôležitým krokom k zmiereniu napätia.

Mediátor by mal umožniť každej strane konfliktu vyjadriť svoje pocity a postoje, bez toho, aby ich niekto prerušoval alebo hodnotil.

Príklady vhodných vyjadrení riaditeľa:

„Situácia, ktorá sa odohrala pred riaditeľňou, nás môže časom mrziť. Preto som vás pozvala do kancelárie, aby sme ju vyriešili. Prosím, aby ste sa navzájom počúvali a neprerušovali sa. Kto by chcel začať?“

„Nebolo možné nevidieť a nepočuť hádku na chodbe. Pozvala som vás do riaditeľne, aby sme sa pokúsili situáciu vyriešiť racionálne. Potrebujem si vypočuť obe strany bez kriku a silných emócií. Ste pripravení opísať, čo viedlo k hádke?“

3. Prejavenie pochopenia a rešpektu

Aby bol proces mediácie úspešný, je nevyhnutné uznať pocity všetkých zúčastnených. Pokus o ich popretie alebo hodnotenie môže konflikt prehĺbiť. Mediátor preto formuluje svoje reakcie tak, aby druhá strana cítila porozumenie a ochotu nájsť riešenie.

Príklady vhodných reakcií riaditeľa:

„Rozumiem vašim pocitom hnevu...“

„Chápem, že vás táto situácia nahnevala...“

„Snažím sa pochopiť, ako sa cítite...“

Tento prístup pomáha stlmiť hnev a umožňuje účastníkom postupne prejsť od vyjadrenia emócií k racionálnemu riešeniu problému.

4. Hľadanie riešenia konfliktu

Keď sa emócie upokoja, nasleduje hľadanie riešenia. Je dôležité, aby účastníci konfliktu sami navrhli možnosti riešenia, ktoré sú pre nich prijateľné. Mediátor ich v tomto procese usmerňuje otázkami, ktoré podnecujú konštruktívne premýšľanie.

Príklady otázok na podporu riešenia:

„Ako by sme podľa vás mohli tento problém vyriešiť?“

„Aké riešenia navrhujete?“

„Čo by vám pomohlo cítiť sa v tejto situácii lepšie?“

„Vidím, že na premyslenie najlepšieho riešenia potrebujeme viac času. Navrhujem stretnutie o niekoľko dní, kde si prejdeme vaše návrhy. Súhlasíte?“

V tejto fáze mediátor pomáha účastníkom nájsť kompromis, ktorý je realistický a rešpektuje potreby oboch strán.

5. Uzatvorenie dohody

Na záver mediácie je potrebné formulovať jasnú a konkrétnu dohodu, ktorá zaručí, že sa podobné konflikty nebudú opakovať.

Dohoda by mala byť:

Konkrétna – Obsahovať jasné kroky, ktoré majú strany podniknúť.

Realistická – Musí byť vykonateľná a rešpektovať možnosti všetkých zúčastnených.

Záväzná – Strany sa k nej dobrovoľne zaväzujú.

Príklad uzatvorenia mediácie: „Na dnešnom stretnutí sme sa dohodli, že rodičia budú o svojich obavách komunikovať priamo s učiteľom predtým, než sa obrátia na vedenie školy. Učiteľ sa zároveň zaviazal, že v prípade podobných incidentov bude vopred informovať rodičov o svojom rozhodnutí a jeho dôvodoch. O mesiac sa stretneme, aby sme vyhodnotili, či toto riešenie funguje.“

V prípade, že si konflikt vyžaduje nezávislú autoritu, riaditeľ školy môže požiadať o pomoc mediátora zo zoznamu registrovaného Ministerstvom spravodlivosti SR.

Prípadová štúdia: Využitie služieb oficiálneho mediátora

Opis situácie: Matka žiaka štvrtého ročníka sa obrátila na mediátorku, aby pomohla vyriešiť spor medzi jej synom a jeho triednou učiteľkou. Žiak sa sťažoval, že učiteľka sa mu dostatočne nevenuje a uprednostňuje iného spolužiaka, pričom ten nebol nijakým spôsobom napomenutý ani potrestaný za incident, ktorého boli obaja účastníkmi. Matka bola presvedčená, že učiteľka voči jej synovi uplatňuje nespravodlivý prístup, pretože matka druhého chlapca je jej blízkou priateľkou.

Napriek opakovaným sťažnostiam matky riaditeľke školy a jej snahám situáciu riešiť, matka zostávala nespokojná a rozhodla sa využiť mediáciu ako nezávislý spôsob riešenia sporu.

Proces mediácie:

Po úvodnom rozhovore mediátorka vyhodnotila konflikt ako vhodný pre mediačný proces a navrhla, aby sa na mediácii zúčastnili všetky zainteresované strany: matka, triedna učiteľka a riaditeľka školy.

Riaditeľka spočiatku váhala, no nakoniec súhlasila, pričom navrhla prítomnosť výchovnej poradkyne ako ďalšieho nezávislého člena diskusie.

Mediácia prebehla v bezpečnom a rešpektujúcom prostredí, pričom každá strana mala možnosť vyjadriť svoj pohľad a vypočuť si stanoviská ostatných účastníkov. Počas diskusie vyšlo najavo, že pohľad matky na situáciu nebol úplný – učiteľka si neuvedomovala, ako veľmi sa žiak cítil ukrivdený a ako ho ovplyvnilo, že bol za incident potrestaný len on. Rovnako sa ukázalo, že vzťah medzi učiteľkou a matkou druhého žiaka síce existoval, ale nemal vplyv na rozhodovanie o disciplinárnych opatreniach.

Výsledok mediácie

Na záver stretnutia učiteľka navrhla, že sa s oboma chlapcami osobitne porozpráva, aby spoločne našli vhodné riešenie situácie. Matka si uvedomila, že je dôležité pýtať sa syna na podrobnosti a overovať si informácie aj z iných zdrojov.

Napätie, ktoré sprevádzalo začiatok mediácie, sa postupne uvoľnilo a všetky strany sa dohodli na opatreniach, ktoré pomôžu predchádzať podobným situáciám v budúcnosti. Charakteristika úspešnej dohody:

Je jasná a konkrétna – Obsahuje presné kroky, ktoré majú byť podniknuté.

Je realistická – Zohľadňuje možnosti a hranice všetkých strán.

Je dobrovoľná – Žiadna strana nie je donútená ju akceptovať proti svojej vôli.

Je záväzná – Účastníci sa zaväzujú ju dodržiavať a v prípade potreby sa môžu dohodnúť na ďalšom stretnutí na kontrolu jej plnenia.

Dohoda môže byť uzavretá ústne alebo písomne, pričom sa odporúča jej písomná podoba ako záväzný dokument.

Mediácia sa ukázala ako účinný nástroj na vyriešenie sporu bez zbytočnej eskalácie a s dôrazom na vzájomné porozumenie a spoluprácu.

Sledovanie a hodnotenie dohody

Po skončení mediácie môže mediátor alebo škola priebežne monitorovať dodržiavanie dohody a v prípade potreby poskytnúť dodatočnú podporu. V niektorých prípadoch je užitočné naplánovať kontrolné stretnutie po niekoľkých týždňoch, aby sa vyhodnotil progres a uistilo sa, že sa situácia nezhoršila.

Príloha 11: Ukážka dokumentu Záznam z ústneho pohovoru so zákonným postupom

4 Spolupráca a komunikácia so širšou komunitou

Spoločnosť vytvára podmienky pre vznik mnohých škôl, ktoré spoločne tvoria jednotný systém. Naše školstvo momentálne prechádza výraznými zmenami, ktoré ovplyvňujú celé prostredie školy. Ukazuje sa, že kvalitný výchovno-vzdelávací proces nezávisí len od kvalitných jednotlivcov, či už žiakov alebo učiteľov, ale aj od vzájomných vzťahov, v ktorých významnú úlohu hrajú partneri školy. Tieto vzťahy môžu podporovať dosahovanie výchovno-vzdelávacích výsledkov, alebo môžu vytvárať konflikty, ktoré brzdia akýkoľvek rozvoj.

Vytváranie a udržiavanie partnerstiev so širšou komunitou prináša škole množstvo výhod. Okrem obohatenia vzdelávacieho procesu a podpory žiakov umožňuje škole lepšie reagovať na potreby a očakávania spoločnosti. Aktívna spolupráca s rôznymi subjektmi prispieva k budovaniu pozitívneho imidžu školy a zvyšuje jej konkurencieschopnosť.

Rozvíjanie partnerstiev medzi školou a rôznymi subjektmi sa stáva kľúčovým pre efektívne fungovanie vzdelávacej inštitúcie. Tieto partnerstvá môžeme rozdeliť do troch hlavných kategórií podľa ich vplyvu na život školy, podielu na aktivitách zameraných na žiakov a vplyvu na školskú kultúru.

1. Partneri s priamym a významným vplyvom na školu:

- **Rodičia budúcich žiakov a absolventov:** Ich aktívna účasť a spätná väzba sú neoceniteľné pri formovaní vzdelávacích stratégií a zlepšovaní kvality výučby.
- **Zriaďovateľ:** Poskytuje škole potrebnú podporu a smerovanie, zabezpečuje financovanie a dohliada na dodržiavanie legislatívnych noriem.
- **Partnerské školy:** Spolupráca s inými školami umožňuje výmenu skúseností, osvedčených postupov a realizáciu spoločných projektov, čo obohacuje vzdelávací proces.
- **Školský klub detí:** Ako súčasť školy prispieva k celkovému rozvoju žiakov prostredníctvom mimoškolských aktivít a podpory ich záujmov.
- **Regionálne centrá podpory učiteľov a Národný inštitút vzdelávania a mládeže:** Poskytujú metodickú podporu, odborné poradenstvo a aktuálne informácie o kurikulárnych zmenách.

S týmito partnermi je vhodné diskutovať napr. o kurikulárnej zmene. Z začať komunikáciu možno pri aktivitách zameraných na nábor nových žiakov a ich rodičov.

2. Inštitúcie prepojené so školou prostredníctvom prechodu žiakov:

- Materské školy a základné školy: Z ktorých prichádzajú deti do prvého či piateho ročníka.
- Stredné školy: Kam smerujú absolventi školy.

Spolupráca s týmito inštitúciami zabezpečuje plynulý prechod žiakov medzi jednotlivými stupňami vzdelávania, výmenu informácií o študijných výsledkoch a potrebách žiakov a podporuje kontinuitu výchovno-vzdelávacieho procesu.

3. Ďalší partneri v komunite:

- Domovy dôchodcov: Medzigeneračné projekty môžu obohatiť žiakov o nové skúsenosti a podporiť sociálnu súdržnosť.
- Hudobné súbory, základné umelecké školy a centrá voľného času: Poskytujú priestor pre rozvoj talentov a záujmov žiakov mimo tradičného vyučovania.
- Poľovnícke kluby, knižnice, múzeá a divadlá: Napríklad, zapojením žiakov do spoločných projektov s miestnymi kultúrnymi inštitúciami sa rozvíja ich estetické cítenie a posilňuje sa ich vzťah k miestnej komunite.

Spolupráca s týmito subjektmi umožňuje organizovať exkurzie, kultúrne podujatia a praktické vzdelávacie aktivity, ktoré obohacujú učebné osnovy a podporujú komplexný rozvoj žiakov.

Spolupráca s týmito subjektmi môže obohatiť kultúru školy a prispieť k rozvoju žiakov v rôznych oblastiach.

Okrem toho je dôležité, aby školy venovali pozornosť marketingovej komunikácii. V konkurenčnom prostredí je nevyhnutné, aby škola efektívne komunikovala svoje hodnoty, úspechy a jedinečnosť nielen smerom dovnútra, ale aj navonok. Marketingová komunikácia pomáha budovať pozitívny obraz školy v očiach verejnosti, priťahovať nových žiakov a získavať podporu od rôznych partnerov. To zahŕňa nielen tradičné formy komunikácie, ale aj využívanie digitálnych nástrojov, sociálnych médií a iných moderných komunikačných kanálov.

Aktívne budovanie a udržiavanie partnerstiev, transparentná komunikácia a efektívna marketingová stratégia prispievajú k vytváraniu prostredia, v ktorom môžu žiaci, učitelia aj celá komunita spoločne rásť a rozvíjať sa.

4.1 Budovanie pozitívneho obrazu školy v širšom okolí

Kultúra školy predstavuje súhrn hodnôt, noriem a presvedčení, ktoré sú v rámci školy všeobecne zdieľané a dlhodobo udržiavané. Tieto prvky ovplyvňujú správanie všetkých členov školskej komunity a prejavujú sa v špecifických formách komunikácie, spôsoboch rozhodovania vedenia školy, celkovej sociálnej klíme a spoločnom pohľade učiteľov a ďalších zamestnancov na dianie v škole. Kultúra školy sa odráža aj v materiálnych aspektoch, ako je vzhľad budov, učební, šatní, dvorov, ihrísk či školských jedální, čo znamená, že má hmatateľné aj nehmateľné prejavy, vnútorné aj vonkajšie. Hoci je kultúra školy nehmotná, nie je nepoznatelná; vzniká, rozvíja sa, mení alebo zaniká v konkrétnom čase a priestore. Má priamy aj nepriamy vplyv na celkové výsledky školy.

Imidž školy je vonkajším obrazom, ktorý si o nej vytvára verejnosť. Je ovplyvnený faktormi, ako sú know-how, marketing, systém riadenia a organizácie, organizačná kultúra, public relations, goodwill, identita inštitúcie, kompetencie inštitúcie, kvalita poskytovaného vzdelávania a kvalita pedagógov. Imidž školy teda závisí nielen od jej vnútorných hodnôt a kultúry, ale aj od toho, ako je vnímaná navonok.

Budovanie pozitívneho imidžu školy je kľúčovou úlohou v oblasti public relations (PR). Imidž predstavuje súhrn predstáv, postojov, názorov a skúseností verejnosti vo vzťahu k danej škole, zahŕňajúc objektívne aj subjektívne, správne aj nesprávne predstavy a očakávania jednotlivcov či skupín o škole alebo jej vzdelávacích programoch. Imidž prechádza vývojom, je merateľný a napriek určitej stabilite je ovplyvniteľný v rámci dlhodobej koncepcie.

Pre vzdelávacie inštitúcie je nevyhnutné sledovať, ako ich verejnosť vníma, aké má o nich predstavy a aké očakávania spája s realizáciou ich vzdelávacích programov a ďalších ponúkaných služieb. Dôveryhodnosť je pritom podstatnou súčasťou imidžu školy. Priaznivý imidž má veľký význam, avšak je potrebné si uvedomiť, že imidž vzdelávacích inštitúcií býva relatívne stabilný a nemožno ho rýchlo meniť zmenou stratégie vzťahov s verejnosťou. Manažment škôl musí počítať s tým, že ľudia

reagujú na imidž školy a nemusia mať vždy reálnu predstavu o súčasnej situácii v konkrétnej škole. Preto je úlohou manažmentu prostredníctvom marketingovej komunikácie, najmä pomocou PR, systematicky budovať a udržiavať pozitívny imidž školy.

Ak si niekto vyberie určitú firmu ako dodávateľa služby, zvyčajne tak robí na základe referencií, ktoré získa, a podľa dojmu, akým firma pôsobí navonok.

To, že škola pôsobí v menšej dedine, neznamená, že sa jej to netýka. Práve vytvorením imidžu modernej, inovatívnej školy či materskej školy poskytujúcej žiakom vzdelanie a výchovu v príjemnom prostredí môže zvýšiť jej atraktivitu na trhu vzdelávania a prilákať aj „cezpoľných“ uchádzačov.

Dobrý imidž, teda dobrá povesť, sa buduje roky. Nedá sa kúpiť a je potrebné si ju zaslúžiť trpezlivosťou a poctivou prácou. Rozhodujúci vplyv na vytváranie dobrej povesti však nemá riaditeľ, pretože zákazník ho obvykle nestretne. Rozhodujúci sú tzv. „frontmani“, tí, ktorí prichádzajú do každodenného priameho kontaktu so zákazníkmi, či už sú to predavači, upratovačky, vrátnici... Dobrý manažment si to uvedomuje a pracuje na kultivácii týchto zamestnancov, pestuje ich lojalitu voči spoločnosti a vŕha ich čo najviac do firemného života, aby sa cítili súčasťou tímu.

Je potrebné si uvedomiť, že každý zákazník má určité komunikačné potreby, kvôli ktorým prichádza. V jeho záujme je niečo prejednať, zariadiť a pod., ale podvedome, bez toho, aby to dokázal formulovať, má ešte tri potreby sociálnej komunikácie:

1. **Byť vítaný:** Očakávame, že budeme privítaní, alebo nám aspoň nikto nenaznačí, že rušíme alebo prichádzame nevhod. Úsmev a pozdrav týchto kontaktných pracovníkov je jeden z najlacnejších nástrojov k úspechu.
2. **Byť dôležitý:** Každý človek v akejkoľvek sociálnej roli má potrebu vnímať svoju dôstojnosť, má k sebe sebaúctu, má snahu niečo znamenať. Rešpekt k osobnosti toho druhého je základným pravidlom etikety; v komunikácii kladíme na pocit dôležitosti veľký dôraz. Takúto potrebu naplníme, keď budeme oslovovať klienta titulom alebo menom, vypočujeme ho, ponúkneme mu miesto na sedenie, príp. kávu.
3. **Nájsť porozumenie:** Ak niekto prichádza s problémom, očakáva, že sa stretne s pochopením. Preto je potrebné dať mu najavo, že

jeho problém je dôležitý, starostlivo ho vypočúť a môžeme si robiť poznámky, čo svedčí o dôležitosti a závažnosti problému. Vážne pokývanie hlavou dáva sťažujúcemu pocit, že ho berieme vážne a problémom sa budeme zaoberať.

Je dôležité si uvedomiť, že kultúra školy a jej imidž sú vzájomne prepojené a spoločne ovplyvňujú úspešnosť školy. Pozitívna kultúra školy prispieva k vytvoreniu priaznivého imidžu, ktorý môže prilákať nových žiakov, podporiť spoluprácu s rodičmi a komunitou a zvýšiť celkovú prestíž školy. Naopak, negatívna kultúra môže viesť k nepriaznivému imidžu a ovplyvniť tak úspech školy v rôznych oblastiach.

Preto je nevyhnutné, aby vedenie školy aktívne pracovalo na budovaní a udržiavaní pozitívnej kultúry školy a zároveň dbalo na to, ako je škola vnímaná verejnosťou. To zahŕňa nielen vnútorné procesy a hodnoty, ale aj efektívnu komunikáciu s externými subjektmi a prezentáciu školy navonok.

Základom kultúry školy sú hodnoty a normy, ktoré určujú jej smerovanie a ovplyvňujú správanie všetkých členov školskej komunity. Hodnoty definujú princípy, ktorými by sa mali riadiť zamestnanci školy, a poskytujú im vodidlo pri každodenných rozhodnutiach. Normy predstavujú všeobecné požiadavky na správanie a charakteristiky jednotlivcov, situácií alebo prostredia, pričom môžu byť formálne alebo neformálne, písané či nepísané.

Kultúru školy výrazne ovplyvňujú aj vzťahy, najmä sociálne interakcie medzi zamestnancami. Pozitívna pracovná atmosféra, dôvera a vzájomný rešpekt sú nevyhnutné pre stabilné a efektívne školské prostredie. Ďalšími významnými prvkami kultúry školy sú symboly, hrdinovia, rituály, mýty, kultúrna sieť a komunikácia.

Hrdinovia školy sú osoby, ktoré slúžia ako vzory pre ostatných. Môžu to byť výnimoční učitelia, žiaci, absolventi alebo zamestnanci, ktorí svojimi postojmi, správaním a prístupom k práci inšpirujú ostatných. Ich charakteristickým znakom je odvaha, iniciatíva a osobitý štýl, ktorými prispievajú k posilňovaniu hodnôt školy.

Symboly a rituály sú dôležitými nositeľmi kultúry školy. Ak chýbajú, oslabuje sa identita školy a hodnoty strácajú svoj vplyv. Symboly môžu zahŕňať školský znak, uniformy, mottá či vizuálnu prezentáciu školy.

Rituály predstavujú pravidelné udalosti, tradície a ceremoniály, ktoré posilňujú spolupatričnosť a identitu školskej komunity.

Kultúrna sieť je ďalším dôležitým prvkom školskej kultúry. Ide o neformálny systém pravidiel, ktoré nie sú oficiálne stanovené, no sú všeobecne dodržiavané a rešpektované. Táto sieť hrá kľúčovú úlohu v komunikačných procesoch v rámci školy a prispieva k jej stabilite a súdržnosti.

Všetky tieto prvky spoločne formujú školskú kultúru, ktorá má významný vplyv na celkovú atmosféru školy, spokojnosť zamestnancov a žiakov, ako aj na jej dlhodobú úspešnosť a imidž v spoločnosti.

Systém kultúry školy možno charakterizovať prostredníctvom nehmotných prvkov, ako sú hodnoty, normy a vzťahy, a tiež prostredníctvom rôznych symbolov:

- **Verbálne symboly:** zahŕňajú definované ciele, učebné osnovy, jazyk používaný v škole, metaforu, príbehy a osobnosti školy.
- **Symboly správania:** zahŕňajú rituály, ceremónie, proces výučby, funkčné postupy, pravidlá a organizačný poriadok školy, ako aj interakcie s okolím školy.
- **Vizuálne symboly:** zahŕňajú vybavenie a poriadok, artefakty, logo a propagačné predmety.

Význam loga v budovaní identity školy

Logo je kľúčovým vizuálnym prvkom reprezentujúcim identitu a značku školy, podobne ako v prípade súkromných spoločností a komerčných organizácií. Dobre navrhnuté logo pomáha vytvárať jednoznačnú identifikáciu školy, podporuje jej rozpoznateľnosť a prispieva k jej vizuálnej konzistentnosti.

Aby bolo logo efektívne a funkčné, malo by spĺňať niekoľko základných kritérií:

- Jednoduchosť a jasnosť – ľahko zapamätateľný dizajn bez zbytočne komplikovaných prvkov.
- Reprodukovateľnosť – logo by malo byť dobre viditeľné v rôznych veľkostiach a na rôznych materiáloch.
- Kreativita a jedinečnosť – vyhnúť sa používaniu predpripravených internetových šablón či vizuálov, ktoré už boli publikované.

- Odrážať filozofiu a hodnoty školy – logo by malo vystihovať charakter školy, jej tradície alebo víziu.

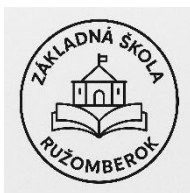
Hoci ideálnym riešením je profesionálny grafický návrh, logo môže byť vytvorené aj talentovaným žiakom, absolventom alebo pedagogickým tímom. Zaujímavou možnosťou je organizovanie súťaže o návrh loga, kde môžu žiaci predložiť svoje kreatívne nápady

Povinné prvky loga školy

Každé školské logo by malo obsahovať minimálne:

- Názov školy – aby bolo okamžite identifikovateľné.
- Mesto alebo lokalitu školy – aby bolo jasné, kde škola pôsobí.

Logo môže tiež reflektovať históriu a tradície školy, avšak nie je problém, ak je navrhnuté na základe modernej vízie riaditeľa školy. Dôležité je, aby malo logo podporu školského kolektívu, ktorý ho bude aktívne používať a propagovať.



Obrázok 8 Ukážka loga školy

Zdroj: vlastné spracovanie

Spôsobý prezentácie loga školy

Aby logo plnilo svoju reprezentatívnu funkciu, malo by byť pravidelne využívané na oficiálnych dokumentoch a vizuálnych prvkoch spojených so školou. Medzi najefektívnejšie spôsoby jeho prezentácie patria:

- Školské dokumenty – písomné oznámenia, oficiálne listy, certifikáty, školské tablo.
- Online prezentácia – umiestnenie loga na webovej stránke školy, sociálnych sieťach a elektronických materiáloch.
- Fyzická identifikácia školy – logo môže byť umiestnené nad vchodom do budovy, vo vstupnej hale alebo na dverách tried a učební.
- Propagačné predmety – zástavy, bannery, nástenné tabule alebo školské suveníry.
- Oblečenie a uniformy – logo školy na tričkách, mikinách či taškách môže podporiť školskú identitu a komunitného ducha.

Vzhľadom na finančné možnosti škôl môže byť náročné motivovať žiakov, aby si kupovali oblečenie s logom školy, avšak lacnejšou alternatívou je umiestnenie loga na tlačенých materiáloch a školských pomôckach.

Hymna školy ako doplnkový prvok budovania identity

Okrem vizuálnej prezentácie školy môže byť zaujímavým prvkom aj hymna školy. Tá môže byť komponovaná špeciálne pre školu a pravidelne prezentovaná pri významných udalostiach – ako sú oslavy, športové podujatia alebo školské slávnosti.

Kultúra školy môže byť silná alebo slabá. Silná kultúra je tvorená systémom neformálnych pravidiel, ktoré určujú, ako sa ľudia zvyčajne správajú. Poskytuje členom školy jasný zmysel ich činnosti, uľahčuje komunikáciu v rámci aj mimo školy, podporuje rýchle rozhodovanie, znižuje potrebu kontroly, zvyšuje motiváciu a lojalitu zamestnancov a žiakov, znižuje fluktuáciu a zabezpečuje stabilitu sociálneho systému. Je nositeľom základných cieľov školy a celkovej filozofie riadenia, čím robí školu prehľadnou a ľahko pochopiteľnou.

Na druhej strane, príliš silná alebo nezdravá kultúra môže byť prekážkou potrebných zmien a inovácií v organizácii. Každá škola funguje v špecifickom prostredí, ktoré je ovplyvňované množstvom externých aj interných faktorov. Tieto faktory formujú jej kultúru, organizačnú štruktúru, výučbové metódy a celkovú efektivitu vzdelávacieho procesu. Porozumenie týmto determinantám je kľúčové pre efektívne riadenie školy a jej schopnosť **adaptovať sa na meniace sa podmienky**. Nasledujúci prehľad podrobnejšie rozoberá, ako tieto faktory formujú fungovanie školskej inštitúcie.

Medzi vonkajšie determinanty patria:

- **Charakter kultúr vyšších úrovní:** Nadriadené kultúry, ako národná či regionálna, formujú základné hodnoty a normy, ktoré ovplyvňujú školské prostredie.
- **Geografická poloha:** Umiestnenie školy v mestskom alebo vidieckom prostredí ovplyvňuje dostupnosť zdrojov, demografiu študentov a komunitné vzťahy.
- **Ekonomický systém:** Ekonomické podmienky regiónu ovplyvňujú financovanie školy, dostupnosť materiálnych zdrojov a sociálno-ekonomické zázemie študentov.

- **Sociálny systém:** Spoločenské štruktúry a sociálne normy v okolí školy formujú očakávania voči vzdelávaniu a správaniu sa študentov.
- **Politické preferencie:** Politické prostredie a rozhodnutia na miestnej či národnej úrovni môžu ovplyvniť školskú politiku, kurikulum a financovanie.
- **Legislatíva:** Zákony a predpisy týkajúce sa vzdelávania určujú rámec, v ktorom škola funguje, vrátane učebných osnov, bezpečnostných štandardov a právnych povinností.
- **Ekologické faktory:** Environmentálne podmienky, ako kvalita ovzdušia, dostupnosť zelene či environmentálne povedomie komunity, môžu ovplyvniť zdravie a pohodu študentov a zamestnancov.
- **Úroveň vedy a výskumu:** Pokroky vo vede a výskume ovplyvňujú metódy výučby, dostupnosť technológií a inovácií v pedagogickom procese.
- **Rýchlosť spätnej väzby:** Schopnosť školy získať a reagovať na spätnú väzbu od študentov, rodičov a komunity ovplyvňuje jej adaptabilitu a efektívnosť.
- **Trhová pozícia:** Postavenie školy v rámci vzdelávacieho trhu, jej reputácia a konkurencieschopnosť môžu ovplyvniť nábor študentov a financovanie.

Medzi vnútorné determinanty patria:

- **História školy:** Tradície, úspechy a minulé skúsenosti školy formujú jej súčasnú identitu a kultúru.
- **Veľkosť školy:** Počet študentov a zamestnancov ovplyvňuje organizačnú štruktúru, možnosti individualizácie výučby a sociálnu dynamiku.
- **Právna forma:** Štatút školy (napr. verejná, súkromná, cirkevná) určuje jej riadenie, financovanie a vzťahy s externými subjektmi.
- **Štýl riadenia:** Spôsob vedenia školy, či už autoritatívny, demokratický alebo laissez-faire, ovplyvňuje pracovnú atmosféru, motiváciu zamestnancov a celkovú efektívnosť.
- **Zamestnanci:** Kvalifikácia, skúsenosti, hodnoty a postoje učiteľov a ostatných pracovníkov formujú pedagogický prístup a interakcie so študentmi.

- **Miera setrvačnosti zaužívanej kultúry:** Odolnosť voči zmenám a schopnosť adaptovať sa na nové podmienky ovplyvňujú implementáciu inovácií a reformných opatrení.

Analýza a riadenie zmien v kultúre školy sú komplexné procesy, ktoré si vyžadujú dôkladné zvažovanie uvedených determinantov. Pre úspešnú realizáciu marketingovej stratégie školy je nevyhnutné pochopiť, ako súčasná kultúra podporuje alebo brzdí plánované zmeny. Napríklad konzervatívna kultúra môže predstavovať prekážku pri zavádzaní inovácií vo vzdelávacom procese. Takéto konflikty sa často vyskytujú počas implementácie kurikulárnych reforiem alebo pri zlučovaní škôl s odlišnými kultúrami.

Riadenie zmien v kultúre školy, ktoré prebieha v horizonte 3 až 5 rokov, si vyžaduje jasne definované hodnoty, víziu a misiu – koncepty, ktoré pôvodne vznikli vo firemnom manažmente ako reakcia na potrebu prepojiť ekonomické ciele s dlhodobou stratégiou a hodnotovým smerovaním. Ich zavedenie bolo reakciou na potrebu rozšíriť tradičné ekonomicko-praktické uvažovanie (zamerané na maximalizáciu zisku a minimalizáciu nákladov) o hodnotovo-strategický rozmer. Cieľom bolo definovať základné smerovanie a princípy organizácie prostredníctvom formulovania misie, vízie a hodnôt. Tento prístup sa ukázal ako efektívny aj z hľadiska ekonomickej výkonnosti.

V nasledujúcich desaťročiach sa tieto koncepty preniesli aj do oblasti riadenia škôl. Tradičný prístup, ktorý sa sústredil predovšetkým na odovzdávanie vedomostí žiakom, bol doplnený o strategické plánovanie. To zahŕňa hlbšie zamyslenie sa nad otázkami typu: "Prečo to robíme takto?", "Aký je náš cieľ?" či "Nemali by sme niečo zmeniť?". Formulovanie misie, vízie a hodnôt školy poskytuje odpovede na tieto otázky a umožňuje inštitúcii jasne definovať svoje smerovanie a účel. Tento proces často vedie k prehodnoteniu a prípadným zmenám v tom, čo škola robí, prečo to robí a ako to robí, čím sa zabezpečuje jej neustály rozvoj a prispôbenie sa meniacim sa podmienkam.

Misia školy predstavuje jej základné poslanie a odpovedá na otázky:

- Akým spôsobom slúžime našim hlavným partnerom, teda žiakom a ich rodičom, ako aj širšiemu okoliu a spoločnosti?
- Prečo naša škola existuje?
- Aké kritériá považujeme za ukazovatele úspechu našej školy?

- Akým spôsobom prispievame k príprave žiakov na ich budúcnosť?
- Čo robíme pre to, aby sme motivovali a inšpirovali žiakov a učiteľov k dosahovaniu vynikajúcich výsledkov?

Vízia školy načrtáva smerovanie a budúcnosť inštitúcie, pričom sa zameriava na otázky:

- Akým spôsobom chceme vytvoriť výnimočné a podnetné učebné prostredie pre našich žiakov?
- Čo plánujeme integrovať do výučby a celkového prostredia školy?
- Aké kvality a zručnosti očakávame od našich učiteľov a ostatného personálu?
- Aké ukazovatele budú svedčiť o úspešnosti našej školy, či už ide o výsledky, pocit spolupatričnosti, angažovanosť, samostatnosť alebo otvorenosť?
- Akú atmosféru chceme v našej škole vytvoriť? Je prostredie príjemné a podporuje kultúru učenia sa a pocit príslušnosti medzi žiakmi, učiteľmi, rodičmi a partnermi?

Tieto otázky sú kľúčové pri formulovaní misie a vízie školy, pretože pomáhajú jasne definovať jej účel, smerovanie a hodnoty, na ktorých bude stáť jej budúci rozvoj.

V rámci teórie manažmentu sú základnými piliermi strategického plánovania okrem misie a vízie aj stratégia a hodnoty. Stratégia detailne určuje postupy na dosiahnutie vízie, zatiaľ čo hodnoty definujú vnútornú kultúru organizácie, s ktorou sa vízia naplňuje. Pre lepšie pochopenie týchto konceptov môžeme položiť nasledujúce otázky:

Stratégia: Ako plánujeme dosiahnuť našu víziu?

- Aké konkrétne kroky podnikneme na realizáciu našich cieľov?
- Aký bude náš plánovací proces?
- Akými metódami budeme merať úspešnosť našej školy?
- Ako zabezpečíme podporu pre učiteľov, žiakov, zamestnancov a rodičov pri naplňaní našej vízie?

Hodnoty: Aké princípy nás vedú?

- Ktoré hodnoty sú pre našu školu charakteristické?
- Aké hodnoty chceme prezentovať navonok?
- Aké spoločné ciele by mali naše hodnoty odrážať?

- Ako môžu naše hodnoty zohľadňovať potreby a očakávania žiakov, učiteľov a rodičov?
- Ako vyvážíme individuálne hodnoty s tými, ktoré sú spoločné pre celú školu?
- Akým spôsobom začleníme naše hodnoty do vyučovania a školských aktivít?
- Aké aktivity a iniciatívy môžu posilniť naše hodnoty a školskú kultúru?
- Čo bude dôkazom toho, že naše spoločné hodnoty sa prejavujú v každodennom živote školy?
- Ako budeme zdieľať naše hodnoty medzi učiteľmi, žiakmi a rodičmi?
- Ako zistíme a budeme sledovať, či sú naše hodnoty aktuálne a relevantné?

Týmito otázkami môžeme hlbšie pochopiť a efektívne implementovať stratégiu a hodnoty v rámci strategického plánovania školy. Vladimír Burjan identifikuje tri hlavné dôvody, prečo by si škola mala vytvoriť vlastný text misie (Valent a kol 2024):

- **Stanovenie dlhodobého smerovania:** Misia slúži ako kompas, ktorý škole pomáha udržiavať stanovený kurz počas dlhého obdobia. Aj keď v súčasnosti využívame moderné navigačné technológie, princíp kompasu zostáva relevantný – poskytuje smer a orientáciu. Podobne by mala misia školy zabezpečiť jej dlhodobé smerovanie.
- **Uvedomenie si kontextu a účelu:** Dobre sformulovaná misia pomáha členom školskej komunity pochopiť širší rámec, v ktorom škola pôsobí, a jej hlavné ciele. Napríklad, škola môže mať ambíciu nielen "odovzdávať informácie podľa štátneho vzdelávacieho programu", ale aj "podporovať deti z prostredia generácie chudoby, aby úspešne zmaturovali z matematiky". Takéto rámcovanie poskytuje hlbší zmysel a motiváciu pre všetkých zúčastnených.
- **Efektívna komunikácia cieľov:** Misia umožňuje škole jasne komunikovať svoje ciele a hodnoty smerom k rodičom, ktorí hľadajú vhodnú školu pre svoje deti, ako aj k učiteľom, ktorí zvažujú zamestnanie v danej inštitúcii. Transparentne formulovaná misia tak slúži ako nástroj na prezentáciu identity a smerovania školy voči externému prostrediu.

Tvorba a implementácia misie teda nie je len formálnym krokom, ale zásadným procesom, ktorý ovplyvňuje vnútornú kultúru školy, jej strategické smerovanie a vnímanie zo strany širšej komunity.

 *TIP: Predstavte si situáciu, keď sa návštevník pristaví pri stavbe katedrály a opýta sa troch pracovníkov, čo práve robia. Prvý odpovie, že opracováva kamene. Druhý povie, že buduje katedrálu. Tretí vyjadrí, že svojou prácou oslavuje Boha. Hoci všetci traja vykonávajú tú istú činnosť, každý z nich ju vníma v odlišnom kontexte. Je zrejmé, že ten, kto svoju prácu chápe ako súčasť významného projektu na oslavu Boha, je k nej motivovaný inak než ten, kto ju vníma len ako jednoduchú manuálnu úlohu.*

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené konkrétne príklady misie a vízie, ktoré ilustrujú rozdiel medzi týmito dvoma pojmami. Misia školy zdôrazňuje aktuálne aktivity a hodnoty, zatiaľ čo vízia sa zameriava na budúce ciele a ideály, ktoré škola chce dosiahnuť.

Tabuľka 16 *Príklad misie a vízie školy*

Misia	Vízia
Každého žiaka vzdelávame a vychovávame k tvorivému a kritickému mysleniu, k zodpovednosti voči sebe, druhým a svetu a k schopnosti tvoriť komunity v duchu kresťanských biblických hodnôt.	Vytvárame bezpečné a radostné prostredie, v ktorom sa učíme práci na sebe, vnímavosti voči okoliu, zodpovednosti za svet a pokore pred Tajomstvom. Rozvíjame vedomosti, hodnoty, vzťahy a zručnosti potrebné pre život v neustále sa meniacom svete.

Zdroj. Valent a kol, s. 10, 2024

Vplyv misie na každodenné fungovanie školy sa prejavuje v rôznych oblastiach. Napríklad, ak misia deklaruje záväzok vzdelávať a vychovávať každého žiaka, vrátane tých so špeciálnymi potrebami alebo zo znevýhodneného prostredia, škola musí aktívne hľadať spôsoby, ako zabezpečiť kvalitné vzdelávanie a výchovu pre všetkých. To môže viesť k vytvoreniu podporného tímu odborníkov, ktorí poskytujú individuálnu pomoc a podporu žiakom s rôznymi potrebami.

Okrem toho, ak misia zdôrazňuje výchovu, škola by mala definovať, čo pre ňu výchova znamená a ako sa prejavuje v každodenných aktivitách. To môže viesť k rozvoju komplexného výchovného programu, ktorý sa

nezameriava len na disciplinárne opatrenia, ale aj na cielené budovanie charakteru a osvojovanie si hodnôt.

Takto formulovaná misia slúži ako dlhodobý kompas, ktorý usmerňuje smerovanie školy a ovplyvňuje jej strategické rozhodnutia. Na druhej strane, vízia školy predstavuje konkrétnejší obraz toho, ako chce škola svoju misiu naplňovať v aktuálnom kontexte, a môže sa meniť v závislosti od okolností. Preto je vhodné, aby vedenie školy pravidelne prehodnocovalo svoju víziu, napríklad pri zmene vedenia alebo v intervale niekoľkých rokov, aby zabezpečilo jej aktuálnosť a relevanciu.

Sumárne sa môžeme pri popise kvalitnej vízie oprieť o Kottera (1996), podľa ktorého efektívna vízia je:

- **Obrazotvorná:** predstavuje obraz o tom, ako má v blízkej budúcnosti škola vyzerat’;
- **Želateľná:** odpovedá na dlhodobé potreby všetkých aktérov v škole (žiacov, učiteľov, ale aj vedenia a rodičov);
- **Uskutočniteľná:** spočíva v realistických, dosiahnuteľných cieľoch;
- **Presne zacielená:** je formulovaná natoľko jasne, aby tieto formulácie poskytovali návody, ako riešiť konkrétne problémy a ako sa rozhodovať;
- **Flexibilná:** je dostatočne všeobecná, aby umožňovala iniciatívne zmeny v meniacich sa podmienkach;
- **Komunikovateľná:** ľahko sa komunikuje a vysvetľuje druhým.

Na Slovensku, kde prevláda hierarchická kultúra, je bežné, že riaditeľ školy alebo vedenie rozhoduje o texte misie a vízie. Často sa na webových stránkach škôl nachádzajú citáty, napríklad od Komenského, namiesto vlastných formulácií. Namiesto tohto tradičného prístupu by však tvorba misie a vízie mala byť participatívnym procesom, ktorý zahŕňa učiteľov, rodičov, žiacov, členov miestnej komunity a zriaďovateľa. Takýto prístup podporuje zmenu kultúry a étosu školy prostredníctvom aktívneho zapojenia všetkých členov školskej komunity.

Je dôležité uvedomiť si, že vytvorenie textu misie a vízie nie je záležitosťou jednej porady. Škola by si mala naplánovať tento proces na obdobie jedného školského roka alebo polroka, pričom treba zohľadniť veľkosť školy a komunity. Cieľom je viesť diskusie o aktuálnych podmienkach, výzvach, zložení rodín a širšej spoločenskej situácii. Tento

proces umožňuje škole stať sa súčasťou reformy a vytvoriť príležitosti na diskusiu o jej význame pre miestnu komunitu.

Základným nástrojom pri tvorbe misie a vízie sú participatívne workshopy, ktoré zahŕňajú nielen pedagogický kolektív, ale aj členov širšej komunity. Okrem toho môžu byť súčasťou procesu prednášky od interných alebo externých odborníkov.

Harmonogram tvorby misie a vízie môže vyzerat' nasledovne:

- August: Oznámenie o začatí procesu na prvej pedagogickej rade, spoločné pozretie si prednášky Vladimíra Burjana: "Vízia, misia a hodnoty školy".
- Október: Participatívny workshop pre učiteľov – analýza situácie na škole, diskusia.
- November: Prednáška pre učiteľov a rodičov – zručnosti pre 21. storočie.
- December: Participatívny workshop pre rodičov – vnímanie školy, identifikácia silných a slabých stránok.
- Február: Porada vedenia školy a predloženie prvého návrhu misie a vízie učiteľom.
- Marec: Participatívny workshop s učiteľmi – úprava textu misie a vízie.
- Apríl: Porada vedenia školy – práca na zlepšení textu na základe výstupov z workshopu.
- Apríl: Stretnutie Rady školy a reflexia textu misie a vízie.
- Máj: Prezentovanie a schválenie nového textu misie a vízie na pedagogickej rade.
- Jún: Prezentovanie nového textu misie verejnosti.

Participatívny proces tvorby misie a vízie prispieva k tomu, aby sa zamestnanci školy stotožnili s jej cieľmi a hodnotami. Psychológovia upozorňujú, že ľudia sú spokojnejší v prostredí, ktoré je v súlade s ich osobnými hodnotami a cieľmi. Preto je dôležité, aby sa misia a vízia tvorili spoločne, čo zabezpečí ich prijatie a implementáciu v každodennom živote školy. Pri zásadných zmenách, ako je výmena riaditeľa alebo vedenia školy, je vhodné text misie a vízie prehodnotiť a aktualizovať, aby zostal živým dokumentom, ktorý odráža aktuálne smerovanie školy.

Škola, ktorá pravidelne prehodnocuje svoju misiu a víziu, môže efektívnejšie reagovať na podnety zo strany komunity a zapájať ju do

spoločných aktivít, čím vytvára dynamické prostredie podporujúce spoluprácu a inovácie.

Udalosti a projekty organizované v spolupráci s komunitou sú praktickým prejavom školskej vízie a hodnôt, čím sa tieto koncepty nestávajú len formálnym dokumentom, ale skutočne ovplyvňujú každodenný život školy. Spolupráca s komunitou umožňuje nielen posilnenie identity školy, ale aj prehĺbenie vzťahov medzi žiakmi, učiteľmi a miestnym prostredím.

Spolupráca s miestnou komunitou

- Partnerstvá s lokálnymi organizáciami – Zapájanie športových klubov, kultúrnych centier, neziskových organizácií a ďalších subjektov do spoločných aktivít a projektov posilňuje prepojenie školy s vonkajším prostredím a zvyšuje atraktivitu vzdelávania.
- Podpora miestnych podnikateľov – Spolupráca s miestnymi firmami formou sponzorstva školských podujatí alebo ponuky stáží pre študentov prispieva k praktickému vzdelávaniu a prepojeniu teórie s praxou.

Efektívna komunikácia a presvedčanie

Kľúčom k úspešnej spolupráci a zapojeniu komunity je schopnosť presvedčivo komunikovať. Ak chceme, aby sa jednotlivci či organizácie stotožnili s víziou a misiou školy, je dôležité pochopiť ich potreby a očakávania. Efektívni komunikátori sa vždy snažia porozumieť perspektíve druhých – najlepšie prostredníctvom osobných rozhovorov. Tie im umožňujú premýšľať nad vlastnými stanoviskami a formulovať argumenty, ktoré zdôrazňujú spoločný záujem.

Silné argumenty by mali byť nielen logické, ale aj zaujímavé a presvedčivé. **Názorné príklady, príbehy, metaforý a analógie** pomáhajú predstaviť myšlienky v živom a zrozumiteľnom svetle. Napríklad, ak chceme miestnych podnikateľov motivovať k podpore školy, môžeme ilustrovať prínosy ich spolupráce konkrétnymi úspešnými príbehmi zo zahraničia alebo z iných škôl.

Štatistiky môžu byť užitočné pri komunikácii so špecialistami, ale pre širšiu verejnosť sú často účinnejšie **emocionálne a obrazné informácie**, ktoré oslovujú nielen rozum, ale aj city. Výskumy ukazujú, že ľudia si lepšie zapamätajú informácie, ak sú podané vizuálne a obrazne. Preto sa nebojme používať originálny jazyk a pestré vyjadrovacie prostriedky.

Význam emócií pri presviedčaní

Emocionálne vzťahy zohrávajú kľúčovú úlohu pri presviedčaní. Nestačí len racionálne obhájiť svoj názor – je dôležité, aby sme vyjadrili aj svoj osobný postoj a presvedčenie. Avšak **rovnováha medzi racionalitou a emocionalitou je nevyhnutná**. Prílišná emocionalita môže oslabiť našu dôveryhodnosť, zatiaľ čo chladný prístup môže pôsobiť nezaujato a nepresvedčivo.

Dôležité je tiež vnímať **emocionálny stav publika** a prispôbiť tomu spôsob komunikácie. Intenzita presviedčania by mala byť vyvážená – niekedy je lepšie nechať druhú stranu postupne spracovať naše argumenty, než ju okamžite presviedčať na prijatie nového postoja.

V závere presviedčania je kľúčové ponechať druhej strane priestor na premýšľanie a zmenu názoru bez rizika "straty tváre". Takýto prístup pomáha budovať dlhodobé partnerstvá a posilňuje vzájomnú dôveru, čo je nevyhnutné pre úspešné zapojenie komunity do školského života.



Príklady textov misie a vízie škôl z celého sveta

Venezuela: Misia: Poskytnúť náročné akademické a hodnotovo orientované prostredie, ktoré pripravuje študentov na splnenie očakávaní meniaceho sa sveta. Vízia: Byť školou uznávanou pre svoju akademickú excelentnosť, sociálnu zodpovednosť a kultúrne porozumenie.

Thajsko Misia: Inšpirovať, posilňovať a transformovať študentov k úspechu v meniacom sa svete vstepovaním lásky k učeniu, spojenia s komunitou a záväzku ku globálnej zodpovednosti. Vízia: Byť majákom excelentnosti vzdelávania v juhovýchodnej Ázii.

Čína Misia: Pripraviť deti, aby boli sebavedomé, odolné, globálne uvedomelé a pripravené na svoju budúcnosť. Vízia: Inšpirovať každé dieťa, aby dosiahlo svoj plný potenciál (Valent a kol 2024).

Príklad kultúry školy na konkrétnej škole

Názov školy: Gymnázium A. Dubčeka

1. Hrdinovia školy: Gymnázium sa pýši viacerými osobnosťami, ktoré sa stali hrdinami školy a inšpirujú žiakov aj učiteľov:

- *Absolventka školy, teraz úspešná vedkyňa v oblasti biotechnológií, sa pravidelne vracia na školu prednášať o vede*

a motivovať študentov k inováciám. Je považovaná za vzor vytrvalosti a inovatívneho myslenia.

- *Dlhoročná učiteľka matematiky, ktorá pripravila desiatky študentov na medzinárodné súťaže, je medzi žiakmi známa ako pedagóg s obrovským zánietením a osobitým prístupom k výučbe.*
- *Školník pán Novák, ktorý pracuje na škole už 30 rokov, je medzi študentmi známy svojou ochotou pomôcť a svojimi vtipnými príbehmi. Stal sa neoddeliteľnou súčasťou školského života a jeho prítomnosť posilňuje komunitného ducha školy.*

2. Symboly a rituály

- *Školský znak a motto: Gymnázium má svoj vlastný erb s motívom knihy a plameňa poznania, ktoré symbolizujú múdrosť a neustále vzdelávanie.*
- *Uniforma a farby školy: Škola zaviedla tradíciu nosenia školských tričiek so znakom gymnázia pri oficiálnych udalostiach a školských súťažiach.*
- *Rituály:*
 - *Slávnostný imatrikulačný obrad pre prvákov – noví žiaci sú symbolicky prijatí do školského spoločenstva na ceremónii, kde im starší spolužiaci odovzdávajú „kľúč od poznania“.*
 - *Deň hrdosti na školu, kedy sa všetci žiaci a učitelia obliekajú do školských farieb a organizujú sa rôzne aktivity zamerané na posilnenie školského ducha.*
 - *Rozlúčka so štvrtákmi, kde sa na záver roka absolventi podpisujú na tabuľu cti a nechávajú škole list s odkazom pre budúce generácie.*

3. Kultúrna sieť a komunikácia

- *Hoci škola má oficiálne pravidlá a organizačné smernice, existuje aj neformálny systém pravidiel, ktoré sú súčasťou školskej kultúry:*
 - *„Učebňa rešpektu“ – neoficiálne pravidlo, že v určitej miestnosti sa počas prestávok nekričí a je určená pre študentov, ktorí sa chcú pripraviť na hodiny.*
 - *„Mentorstvo medzi ročníkmi“ – starší žiaci si neformálne „adoptujú“ prvákov, pomáhajú im zvyknúť si na školské prostredie a dávajú im rady.*

- Školský online portál, kde študenti a učitelia môžu anonymne vyjadriť svoje názory na rôzne školské témy a kde sa vedú diskusie o zlepšení školského prostredia.

4. Symboly školy:

- *Verbálne symboly:*
 - Školské heslo: „Poznanie je sila, charakter je hodnota“.
 - Príbehy o úspešných absolventoch sa prezentujú počas školských akcií a sú súčasťou školského blogu.
- *Symboly správania:*
 - Každoročný školský ples, kde sa zúčastňujú nielen žiaci, ale aj absolventi a učitelia.
 - Slávnostné udeľovanie ceny „Osobnosť školy“ pre študenta, ktorý sa v danom roku najviac zaslúžil o školskú komunitu.
- *Vizuálne symboly:*
 - Školská chodba je vyzdobená nástenkou „Galéria úspechov“, kde sú fotografie a príbehy absolventov, ktorí sa presadili v rôznych oblastiach.
 - Interaktívna stena na prízemí, kde si môžu žiaci anonymne nechať odkazy o tom, za čo sú škole alebo učiteľom vďační.

ZHRNUTIE

Pozitívny **imidž školy** je dôležitým nástrojom pre jej úspech a konkurencieschopnosť. Odvíja sa nielen od kvality vzdelávania a pedagogického prístupu, ale aj od kultúry školy – teda hodnôt, noriem, vzťahov a každodennej atmosféry. Táto kultúra je viditeľná vo vonkajšej komunikácii, vo vizuálnej identite školy, v medziľudských vzťahoch i v tom, ako sa škola prezentuje verejnosti.

Dobrý imidž si škola buduje dlhodobo, najmä prostredníctvom poctivej práce všetkých zamestnancov – nielen riaditeľa a učiteľov, ale aj technického a administratívneho personálu. Kvalitné PR, osobný prístup, ústretová komunikácia, rešpekt a empatia sú rozhodujúcimi faktormi pri vytváraní priaznivého dojmu. Každý kontakt so školou má potenciál ovplyvniť verejné vnímanie, preto je dôležité, aby škola pôsobila **profesionálne a zároveň ľudsky**.

Dôležitým prvkom budovania identity školy je jej **vizuálna prezentácia** – napríklad logo, školské farby, uniformy, či hymna. Logo by malo byť jednoduché, zapamätateľné a odrážať filozofiu školy. Jeho používanie na

dokumentoch, online platformách a propagačných predmetoch posilňuje rozpoznateľnosť školy. **Rituály, symboly, školské tradície a osobnosti školy** (tzv. hrdinovia) vytvárajú silné väzby medzi členmi školskej komunity a upevňujú jej hodnoty.

Škola by mala mať jasno vo svojej **misii**, teda v tom, prečo existuje a akým spôsobom slúži žiakom a spoločnosti, a zároveň vo svojej **vízii**, teda v tom, akou školou sa chce stať v budúcnosti. Tieto dokumenty musia byť živé a pravdivé, vytvárané spoločne so všetkými aktérmi – učiteľmi, žiakmi, rodičmi i komunitou. Ich tvorba by nemala byť formálnou povinnosťou, ale príležitosťou na zamyslenie a zladenie hodnôt a cieľov školy.

Kultúru školy ovplyvňuje množstvo **vonkajších** aj **vnútorných faktorov** – od geografickej polohy, ekonomických podmienok, spoločenského prostredia až po históriu školy, kvalitu vedenia, veľkosť kolektívu či štýl riadenia. Kľúčom k úspechu je schopnosť vedenia školy tieto faktory analyzovať, reagovať na nich a riadiť zmeny, ktoré podporia rozvoj školy a jej pozitívne vnímanie.

Dôležitou súčasťou budovania dobrého mena je aj **spolupráca s miestnou komunitou, organizovanie spoločných podujatí, podpora dobrovoľníctva, partnerské projekty s firmami či neziskovým sektorom**. Efektívna komunikácia a schopnosť presviedčať sú základom úspešného zapojenia verejnosti do školského života.

Silná a zdravá kultúra školy, podporená jasnou víziou a zmysluplnými hodnotami, vytvára základ pre dôveru verejnosti a dlhodobý pozitívny imidž školy. Vďaka tomu sa škola môže stať nielen miestom vzdelávania, ale aj dôležitým centrom komunitného života.



Zopakujme si

1. Kultúra školy

- Aké sú hlavné hodnoty a princípy, na ktorých je postavená kultúra vašej školy?
- Aké tradície, rituály alebo symboly posilňujú identitu vašej školy?
- Ako by ste opísali vzťahy medzi učiteľmi, žiakmi a nepedagogickými zamestnancami?
- Aké kroky podnikáte na posilnenie pozitívnej atmosféry v škole?
- Ako vaša škola podporuje hrdinov školy (významných učiteľov, žiakov, absolventov)?
- Existuje vo vašej škole „kultúrna sieť“ – neformálne pravidlá, ktoré ovplyvňujú školský život?
- Ako zapájate zamestnancov do rozhodovacích procesov a tvorby školskej kultúry?

2. Imidž školy

- Ako by ste charakterizovali verejný obraz a reputáciu vašej školy?
- Čo robíte pre budovanie pozitívneho imidžu školy?
- Aké kanály využívate na komunikáciu s verejnosťou a rodičmi (sociálne siete, web, tlač, komunitné podujatia)?
- Aké kroky podnikáte, aby sa vaša škola stala atraktívnou pre nových študentov?
- Ako pracujete s absolventmi školy a využívate ich ako ambasádorov dobrého mena školy?
- Ako zabezpečujete kvalitnú a jednotnú komunikáciu medzi zamestnancami a rodičmi, aby sa posilnila dôvera vo vašu školu?
- Akým spôsobom reagujete na negatívne hodnotenia školy alebo kritiku zo strany rodičov a verejnosti?
- Aké vizuálne prvky (logo, uniformy, farby školy) využívate na posilnenie identity školy?

3. Spolupráca s miestnou komunitou

- Aké vzťahy má vaša škola s miestnou komunitou (samospráva, podnikatelia, neziskové organizácie)?
- Aké školské podujatia organizujete s cieľom zapojiť rodičov a širšiu komunitu?

- Má vaša škola vytvorené partnerstvá s miestnymi podnikateľmi? Ak áno, akým spôsobom spolupracujete?
- Využívate podporu miestnych firiem formou sponzorstva alebo ponuky stáží pre študentov?
- Organizujete dobrovoľnícke aktivity, v ktorých sa môžu zapojiť rodičia a verejnosť?
- Ako škola prispieva k rozvoju komunity (napr. vzdelávacie programy pre dospelých, verejné kultúrne akcie, environmentálne projekty)?
- Ako hodnotíte úroveň spolupráce s mestským alebo obecným úradom?
- Ako plánujete rozšíriť alebo zlepšiť spoluprácu s miestnou komunitou v budúcnosti?

Prípadová štúdia: Spolupráca školy s miestnou komunitou

Projekt: Školská záhrada – Spoločne pre zelenšiu budúcnosť

Cieľ projektu: Vytvorenie ekologickej školskej záhrady v spolupráci so žiakmi, učiteľmi, rodičmi, miestnymi podnikateľmi a neziskovými organizáciami na podporu environmentálneho vzdelávania a komunitného rozvoja.

Partneri:

- *Miestna samospráva – poskytne finančnú alebo materiálnu podporu (napr. drevené konštrukcie, náradie).*
- *Rodičia a dobrovoľníci – pomôžu pri plánovaní a budovaní záhrady.*
- *Miestni podnikatelia a firmy – môžu poskytnúť sponzorské príspevky, rastliny alebo náradie.*
- *Záhradnícke a ekologické organizácie – ponúknu odborné poradenstvo a vzdelávacie workshopy.*

Aktivity v rámci projektu:

1. *Spoločné plánovanie – zapojenie žiakov a komunity do návrhu záhrady (napr. cez hlasovanie alebo brainstorming).*
2. *Dobrovoľnícke brigády – rodičia, žiaci a miestni obyvatelia sa zúčastnia na výsadbe rastlín a úprave priestoru.*
3. *Vzdelávacie workshopy – odborníci z ekologických organizácií budú viesť prednášky o permakultúre, recyklácii a starostlivosti o rastliny.*

4. *Školské trhy – predaj vypestovaných bylínok a zeleniny na školskom trhu s výťažkom určeným na rozvoj ďalších komunitných aktivít.*
5. *Otvorený priestor pre komunitu – záhrada bude prístupná aj mimo školských hodín, čím sa stane miestom stretávania miestnych obyvateľov.*

Výsledky a prínosy:

- *Žiaci sa naučia praktické environmentálne zručnosti a prehĺbia vzťah k prírode.*
- *Posilní sa prepojenie školy s miestnou komunitou a vytvorí sa priestor pre spoluprácu.*
- *Podporí sa aktívne občianstvo a dobrovoľníctvo v regióne.*
- *Škola sa stane centrom komunitného diania a inšpiruje ďalšie vzdelávacie inštitúcie k podobným projektom.*

Tento príklad ukazuje, ako môže škola efektívne zapojiť komunitu a zároveň rozvíjať vzdelávacie a spoločenské hodnoty.

Prípadová štúdia: Spolupráca školy s miestnymi podnikateľmi

Projekt: „Spojme školu s praxou“ – Partnerstvo s miestnymi firmami

Názov školy: Stredná odborná škola podnikania a marketingu

Partner: Miestna pekáreň „Chlebík & Co.“ a reklamná agentúra „Creative Minds“

Cieľ projektu: Prepojiť študentov školy s miestnymi podnikateľmi prostredníctvom sponzorstva školských podujatí a ponuky odborných stáží, aby získali praktické skúsenosti v reálnom pracovnom prostredí a naučili sa uplatňovať teoretické vedomosti v praxi.

1. Sponzorstvo školských podujatí

Miestna pekáreň „Chlebík & Co.“ sa rozhodla podporiť školské podujatia prostredníctvom finančného a materiálneho sponzorstva:

- *Škola organizuje každoročný Deň podnikavosti, na ktorom študenti prezentujú svoje vlastné podnikateľské nápady a učia sa základy ekonomiky. Pekáreň poskytla občerstvenie pre účastníkov podujatia a zároveň sponzorovala ceny pre víťazov podnikateľskej súťaže.*
- *Podpora školských vianočných trhov – podnikateľ dodal suroviny na pečenie a pomohol študentom predávať domáce produkty, pričom im vysvetľoval princípy cenotvorby a zákazníckeho servisu.*

2. Odborné stáže pre študentov

Pekáreň „Chlebič & Co.“ ponúkla možnosť krátkodobých stáží pre študentov odboru marketing a podnikanie, kde si mohli vyskúšať:

- Ako sa plánuje výroba a distribúcia v malom rodinnom podniku.*
- Zákaznícky servis a komunikáciu so zákazníkmi.*
- Tvorbu marketingovej stratégie pre malý lokálny biznis.*
- Praktické základy účtovníctva a správy financií v malom podniku.*

Reklamná agentúra „Creative Minds“ umožnila študentom odboru grafický dizajn a reklama získať skúsenosti s:

- Tvorbou reklamných kampaní pre miestnych klientov.*
- Dizajnovaním log a vizuálnej identity pre firmy.*
- Správou sociálnych sietí a online marketingom pre menšie podniky.*
- Prípravou marketingových stratégií a prezentácií pre skutočných klientov.*

Výsledky spolupráce:

- Študenti získali praktické skúsenosti, ktoré im pomôžu pri budúcom zamestnaní alebo podnikaní.*
- Podnikatelia získali nových kreatívnych mladých ľudí, ktorí im pomohli s marketingom, predajom a organizáciou podujatí.*
- Škola si vybudovala silnejšie vzťahy s komunitou, čo zlepšilo jej reputáciu a atraktivitu pre budúcich študentov.*
- Rodičia a verejnosť si všimli, že škola aktívne pripravuje mladých ľudí na reálny pracovný život, čím sa zvýšil záujem o jej vzdelávacie programy.*

4.2 Komunikačná stratégia školy

V súčasnosti, keď rastie konkurencia aj medzi základnými školami, sa tieto inštitúcie musia správať trhovo – snažia sa prilákať a udržať dostatočný počet žiakov, ktorí sú v tomto kontexte vnímaní ako klienti školy. Preto je **vytvorenie efektívnej komunikačnej stratégie** nevyhnutné. Jej základným pilierom je **prepojenie so zákazníkom**, ktorým sú v tomto prípade rodičia a ich deti. Komunikácia by mala byť nielen informačná, ale aj interaktívna, pričom jej cieľom je informovať, zapojiť a aktívne motivovať cieľovú skupinu. Dôležitým aspektom je tiež budovanie **lojality k značke školy**, zabezpečenie spokojnosti „zákazníkov“ a napĺňanie ich očakávaní.

„Komunikačná stratégia sa definuje ako dlhodobá alebo strednodobá určený spôsob informovania verejnosti a komunikácie organizácie s jej okolím“ (Svoboda, 2006, s. 229). Medzi najstaršie definície stratégie patrí vymedzenie jej podstaty ako procesu určovania dlhodobých cieľov organizácie, identifikácie spôsobov ich dosiahnutia a alokácie potrebných zdrojov na ich realizáciu (Majerčák, 2006).

V kontexte základnej školy môžeme komunikačnú stratégiu vymedziť ako súbor zvolených postupov a aktivít školy, ktoré využívajú jej silné a slabé stránky a reflektujú príležitosti a hrozby v školskom prostredí. Táto stratégia sa zameriava na rôzne cieľové skupiny – žiakov, rodičov, partnerov školy, sponzorov či zriaďovateľa – s cieľom efektívne ich osloviť a posilniť postavenie školy na trhu vzdelávacích inštitúcií.

„Komunikačná stratégia je zároveň **neoddeliteľnou súčasťou strategického plánovania základnej školy**, pričom strategické plánovanie možno považovať za súčasť marketingového riadenia škôl“ (Světlik, 2006, s. 110).

Efektívna komunikačná stratégia školy by mala zohľadňovať nielen informačné potreby všetkých zainteresovaných strán, ale aj priority, ktoré si škola v komunikácii stanoví. Spojenie týchto dvoch aspektov však nie je jednoduché, pretože školská komunikácia sa dnes už neobmedzuje len na výmenu informácií. Stala sa komplexným, multifunkčným procesom, ktorého cieľom je nielen informovať, ale aj zaujať, presvedčiť a efektívne sa prezentovať. Ide o interaktívny dialóg medzi školou a jej okolím, v rámci ktorého škola hľadá odpovede na otázky, ako efektívne osloviť svoje publikum a aké možnosti má okolie na komunikáciu so školou.

Účinná komunikačná stratégia musí byť:

1. Relevantná – aby odovzdaná správa ovplyvnila postoj cieľovej skupiny a spôsobila zmenu jej vnímania či správania. Obsah komunikácie by mal byť pre príjemcov dôležitý a osobne významný.
2. Kreatívna a pútavá – informácia by mala byť originálna, nečakaná, zaujímavá a emocionálne angažujúca. Takéto prvky zvyšujú jej účinnosť a zapamätateľnosť.
3. Interaktívna – cieľom nie je len jednostranné poskytovanie informácií, ale aj aktívny dialóg medzi školou a jej okolím.
4. Flexibilná – škola by mala svoju stratégiu pravidelne aktualizovať v reakcii na zmeny v prostredí a nové výzvy.

Budovanie účinnej komunikačnej stratégie

Na vytvorenie kvalitnej a účinnej komunikačnej stratégie sú nevyhnutné skúsenosti, ktoré základné školy stále len postupne získavajú. Okrem toho je nevyhnutná flexibilita – školy musia pružne reagovať na zmeny vo svojom okolí, nové situácie a výzvy, ktorým čelia. Neustále hľadanie inovatívnych riešení a zlepšovanie komunikačnej stratégie je kľúčové, aby bola škola schopná efektívne naplňovať svoje ciele.

Hoci má škola jasne definovanú víziu a ciele, ku ktorým smeruje aj jej komunikačná stratégia, je nevyhnutné ju priebežne prispôbovať a zdokonaľovať podľa aktuálnych potrieb a podmienok – či už vnútorných, alebo vonkajších. Dôležitým faktorom úspešnej komunikácie je aj zapojenie všetkých zamestnancov školy. Ich motivácia zohráva zásadnú úlohu – nielen finančné stimuly, ale aj vnútorné uspokojenie a pocit úspechu zo zlepšenej komunikácie môžu prispieť k vyššej angažovanosti.

Tvorba komunikačnej stratégie v riadení základnej školy

Vytvorenie efektívnej komunikačnej stratégie predstavuje pre manažment základnej školy dôležitý proces, v ktorom je nevyhnutné zosúladiť ciele školy s jej silnými a slabými stránkami, ako aj so zistenými príležitosťami a hrozbami z vonkajšieho aj vnútorného prostredia. Hlavnou úlohou komunikačnej stratégie je zabezpečiť harmóniu medzi vnútorným a vonkajším prostredím školy, čím sa vytvorí efektívny a zrozumiteľný komunikačný systém.

Kľúčové kroky pri tvorbe komunikačnej stratégie

Proces plánovania a realizácie komunikačnej stratégie pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Určenie cieľových skupín a cieľov komunikácie – definovanie toho, čo chce škola dosiahnuť komunikáciou voči rôznym cieľovým skupinám.
2. Návrh komunikačnej stratégie – výber vhodných komunikačných kanálov, prostriedkov a nástrojov.
3. Tvorba rozpočtu – alokácia finančných prostriedkov na realizáciu stratégie.
4. Implementácia stratégie – realizácia komunikačných aktivít.

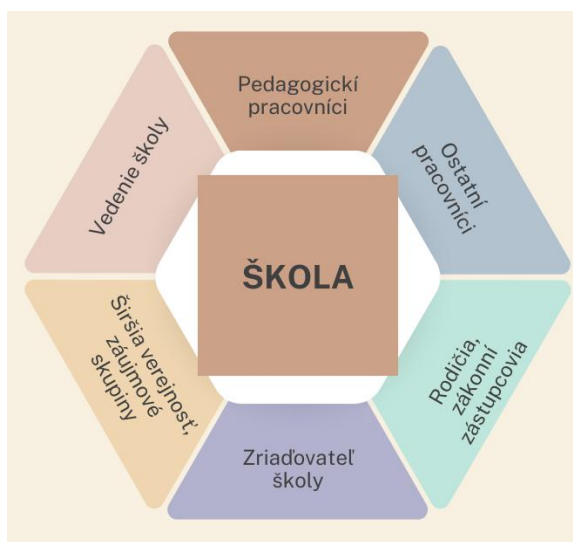
5. Vyhodnotenie úspešnosti a získanie spätnej väzby – neustále monitorovanie efektivity komunikácie a jej prípadná úprava.

1. Určenie cieľových skupín a cieľov komunikácie

Každá komunikačná stratégia sa prispôsobuje konkrétnym cieľovým skupinám a prostrediu, v ktorom škola pôsobí. Kľúčovým faktorom úspešnej komunikácie je poznanie hodnôt, preferencií a potrieb cieľovej skupiny, teda osôb, ktorým je komunikácia adresovaná. Znalosť týchto skupín umožňuje škole efektívne reagovať na ich očakávania a optimalizovať svoju stratégiu.

Aby škola pochopila, čo jej cieľová skupina potrebuje, je dôležité analyzovať jej sociálne, ekonomické a demografické charakteristiky – napríklad príjmovú úroveň, vzdelanie, životný štýl či spoločenskú rolu. Identifikácia **cieľových skupín (stakeholderov)** predstavuje prvý krok v tvorbe komunikačnej stratégie (viď. obrázok 9). Cieľové skupiny školy možno rozdeliť do dvoch hlavných kategórií:

1. **Subjekty, ktoré zabezpečujú finančné prostriedky školy** – individuálni darcovia, sponzori, štátne inštitúcie, zriaďovateľ.
2. **Subjekty podieľajúce sa na činnosti školy** – rodičia, žiaci, spolupracujúce organizácie, zamestnanci školy, médiá, široká verejnosť.



Obrázok 9 Stakeholderi ovplyvňujúci pozíciu školy

Zdroj: vlastné spracovanie

Okrem identifikácie cieľových skupín je dôležité vedieť, aké znalosti a postoje voči škole už cieľová skupina má. Na základe toho môže byť komunikačná stratégia orientovaná na:

1. Udržiavanie dobrej povesti a povedomia – ak je škola známa a vnímaná pozitívne.
2. Zvýšenie povedomia – ak školu pozná len úzka skupina ľudí, ale jej vnímanie je pozitívne.
3. Zlepšenie imidžu a budovanie reputácie – ak časť verejnosti školu pozná, ale nemá na ňu pozitívny názor.
4. Zvýšenie kvality pred propagáciou – ak škola musí najskôr zlepšiť svoje služby a až potom začať aktívne komunikovať.

Po identifikácii cieľových skupín a analýze interných aj externých faktorov môže škola definovať konkrétne komunikačné ciele na určité obdobie. Tieto ciele musia byť v súlade s celkovým strategickým plánom školy, ktorý odpovedá na otázky: Kde sa škola nachádza? Kam sa chce dostať? Ako to dosiahne?

Pri definovaní cieľov komunikácie je dôležité rešpektovať štyri základné kritériá:

- **Hierarchické usporiadanie cieľov** – od najdôležitejších po menej prioritné.
- **Kvantifikovateľnosť cieľov** – ciele by mali byť merateľné.
- **Realistické stanovenie cieľov** – musia byť dosiahnuteľné v rámci možností školy.
- **Vzájomná konzistentnosť cieľov** – všetky ciele musia byť logicky prepojené (Kotler, Keller, 2007).

Ciele komunikačnej stratégie možno rozdeliť do dvoch hlavných kategórií:

1. Konkrétne, merateľné ciele (akčné ciele) – napríklad:
 - určenie počtu zamestnancov, ktorí sa zúčastnia na plánovanej akcii školy,
 - stanovenie objemu finančných prostriedkov, ktoré chce škola získať,
 - určenie počtu nových žiakov, ktorých chce škola prilákať.
2. Ciele v oblasti imidžu školy – napríklad:
 - zlepšenie vnímania školy verejnosťou,
 - posilnenie reputácie a dôveryhodnosti školy,
 - vyjadrovanie poslania a vízie školy prostredníctvom verejnej komunikácie.

Ciele komunikačnej stratégie môžu zahŕňať aj **získanie konkurenčnej výhody**, napríklad propagáciou jedinečného vzdelávacieho programu alebo inovatívnych metód výučby. Stratégia sa môže sústrediť na upevnenie imidžu školy, získanie podpory verejnosti, prilákanie nových žiakov alebo sponzorov.

Školský manažment môže zvoliť komunikačnú stratégiu zameranú na získanie konkurenčnej výhody. Cieľom je zviditeľniť školu a zvýšiť jej atraktivitu na základe konkrétnych výnimočných aspektov, ktoré ju odlišujú od ostatných škôl. Takouto výhodou môže byť napríklad inovatívny vzdelávací program, špecializované zameranie školy alebo kvalitné materiálno-technické vybavenie.

Súčasťou dobre pripravenej komunikačnej stratégie by mala byť aj krízová komunikácia, ktorej cieľom je predchádzať konfliktom, efektívne riešiť problémy a minimalizovať dopady krízových situácií. Na identifikáciu potenciálnych hrozieb a analýzu príležitostí slúži **SWOT analýza**. Táto metóda umožňuje škole objektívne zhodnotiť svoje silné a slabé stránky, odhaliť možné riziká a identifikovať príležitosti na zlepšenie

2. Návrh komunikačnej stratégie

V tejto fáze dochádza k výberu **správnej komunikačnej stratégie**, ktorá musí byť efektívna, udržateľná a zameraná na konkrétne hodnoty. Kľúčovými otázkami sú:

- Ako môže škola efektívne formulovať a poskytovať hodnoty?
- Aké nástroje komunikácie budú použité?
- Aké náklady sú spojené s implementáciou stratégie?

Na základe výsledkov analýzy a charakteristiky cieľovej skupiny sa vyberajú **komunikačné nástroje**, ktoré tvoria tzv. **komunikačný mix**. Správna kombinácia týchto nástrojov zabezpečí, že informácie budú účinne sprostredkované a cieľová skupina na ne adekvátne zareaguje.

Dôležité je tiež pochopenie **hodnoty**, ktorú škola poskytuje svojim „zákazníkom“ – či už ide o kvalitných pedagógov, moderné vzdelávacie programy, výborné materiálne a technické vybavenie alebo iné faktory, ktoré sú pre rodičov a žiakov rozhodujúce. Komunikačná stratégia by preto nemala byť len o prenose informácií, ale aj o ovplyvňovaní postojov a správania cieľových skupín. Jej cieľom je nielen sprostredkovať informáciu, ale zároveň dosiahnuť, aby príjemca informáciu správne pochopil a využil ju požadovaným spôsobom. Napríklad, efektívna

komunikácia môže poskytnúť návod, ako zmeniť určité správanie, pričom komunikačné nástroje by mali byť vybrané tak, aby túto zmenu podporili. Na dosiahnutie tohto cieľa je nevyhnutné poznať svoju cieľovú skupinu, jej správanie a zdroje, z ktorých získava informácie. „Kľúčovým faktorom je pritom **dôveryhodnosť zdroja**, ktorá má zásadný vplyv na formovanie postojov a správania jednotlivcov“ (Caywood, 2003, s. 546). Na základe tohto kritéria možno rozlíšiť päť úrovní komunikačných metód podľa ich dôveryhodnosti:

1. Individuálna prezentácia – najdôveryhodnejšia forma komunikácie.
2. Personalizovaná komunikácia – telefonické hovory, listy, osobné stretnutia.
3. Prezentácia v špecializovaných médiách – odborné články a publikácie.
4. Prezentácia v masmédiách – televízia, rozhlas, noviny.
5. Reklamná komunikácia – najmenej dôveryhodná, no stále dôležitá súčasť komunikačného mixu.

Efektívna komunikačná stratégia školy by preto mala kombinovať rôzne metódy, pričom prioritou by mala byť autenticita, transparentnosť a budovanie dôvery medzi školou a jej okolím.

3. Tvorba rozpočtu

Jednou z najnáročnejších fáz pri tvorbe stratégie je stanovenie rozpočtu, v rámci ktorého je potrebné presne určiť, aký objem finančných prostriedkov bude potrebný na dosiahnutie vytýčených cieľov, akými prostriedkami a akým spôsobom budú tieto prostriedky efektívne využit.

V prípade základných škôl, kde sú finančné zdroje často obmedzené, môže manažment pri tvorbe komunikačnej stratégie využiť metódu prijateľného rozpočtu, ktorá sa prispôbuje reálnym finančným možnostiam školy. Okrem vlastných zdrojov môžu školy čerpať financie aj z dostupných nadačných fondov, ktoré podporujú vzdelávacie a komunikačné aktivity. Problémom však zostáva, že mnohé školy a ich manažment nedokážu tieto dostupné zdroje efektívne využiť, či už z dôvodu nedostatku informácií, skúseností alebo vhodnej stratégie na získanie týchto finančných prostriedkov.

4. Implementácia stratégie

Pri realizácii komunikačnej stratégie je nevyhnutné, aby škola sledovala jej priebeh, vyhodnocovala jej smerovanie a v prípade potreby ju

prispôsobovala aktuálnym podmienkam. Celý proces musí byť **systematicky koordinovaný a riadený**, pričom dôraz sa kladie na efektívnu kombináciu komunikačných nástrojov a ich jednotné využitie. Cieľom je zabezpečiť, aby komunikované informácie boli v súlade so stanovenými cieľmi školy a aby sa naplno využili výhody rôznych foriem komunikácie. Správne nastavená stratégia umožňuje dosiahnuť požadované výsledky a efektívne prezentovať školu voči jej cieľovým skupinám.

5. Vyhodnotenie úspešnosti a získanie spätnej väzby

Efektívne hodnotenie komunikačnej stratégie si vyžaduje jasne definované cieľové skupiny, správne formulované posolstvá, vhodne zvolené komunikačné nástroje a zber východiskových údajov o povedomí cieľových skupín ešte pred spustením stratégie. Na základe následného výskumu môže škola zistiť, v ktorých oblastiach bola stratégia úspešná, či splnila stanovené ciele a kde sú potrebné úpravy.

Vyhodnocovanie výsledkov je jednoduchšie, ak má stratégia presne stanovené a merateľné ciele. Dôležité je uvedomiť si, že úspech komunikačnej stratégie nespočíva len v kvantitatívnych výstupoch (napr. počet článkov v novinách, počet billboardov), ale predovšetkým v dopade na cieľovú skupinu.

Z výsledkov hodnotenia je možné posúdiť, či stratégia zvýšila povedomie o škole a či bola skutočne účinná – napríklad, či sa v porovnaní s predchádzajúcim obdobím zvýšil počet zapísaných žiakov. Jedným zo spôsobov merania efektivity je prieskum medzi rodičmi novoprijatých žiakov, ktorí môžu byť oslovení prostredníctvom dotazníka alebo osobného rozhovoru. Otázky sa môžu zamerať na:

- Dôvody výberu školy – čo ich presvedčilo na zápis dieťaťa.
- Vplyv komunikačných nástrojov – ktoré spôsoby komunikácie ich najviac ovplyvnili.
- Zapamätateľnosť posolstiev – ktoré informácie si vybavujú z komunikácie školy.
- Šírenie informácií – či o škole diskutovali so známymi alebo s inými rodičmi.

Spätná väzba je nevyhnutná na dlhodobé zlepšovanie a prispôbovanie stratégie podľa potrieb cieľových skupín. Len pravidelným monitorovaním a analýzou spätnej väzby môže škola efektívne

optimalizovať svoju komunikačnú stratégiu a dosiahnuť požadované výsledky.

Marketingová komunikácia v školskom prostredí

Podľa Svetlíka (2012) je pre úspešné plánovanie a realizáciu marketingovej komunikácie školy nevyhnutné oboznámiť sa s teoretickými základmi reklamy a marketingu. Až po získaní týchto poznatkov je možné efektívne osloviť cieľovú skupinu a zabezpečiť úspešnú komunikáciu školy. Nedostatok týchto znalostí môže viesť k viacerým rizikám, ktoré majú negatívny dopad na rozvoj školy:

1. Neodborný výber marketingových nástrojov

Riaditeľ školy volí nástroje marketingovej komunikácie bez dostatočného pochopenia ich prínosov, rizík a špecifik školského prostredia. Možné dôsledky:

- Neisté výsledky komunikačnej stratégie.
- Nedostatočné oslovenie cieľovej skupiny.
- Neefektívne využitie finančných prostriedkov určených na marketing.

2. Podcenenie marketingovej komunikácie v riadení školy

Riaditeľ nevenuje dostatočnú pozornosť marketingovej komunikácii školy, neprikladá jej význam a ani nepodporuje svoj tím v jej rozvoji.

Možné dôsledky:

- Stagnácia rozvoja školy a jej znížená atraktivita pre rodičov a žiakov.
- Nedostatočná informovanosť zainteresovaných strán o aktivitách a ponuke školy.
- Demotivácia zamestnancov v dôsledku absencie jasnej stratégie a podpory vedenia.

3. Nesprávne zvolená externá spolupráca

Riaditeľ školy sa rozhodne outsourcovať marketingové aktivity externému dodávateľovi, no nezohľadní pritom špecifiká školského prostredia a potreby cieľovej skupiny. Možné dôsledky:

- Neefektívne využitie finančných zdrojov na marketingové služby, ktoré neprinášajú požadované výsledky.
- Nedostatočné zacielenie na cieľovú skupinu – rodičov, žiakov a partnerov školy.
- Slabá komunikácia medzi školou a externým dodávateľom, čo vedie k nesprávnemu nastaveniu kampane.

V oblasti školského manažmentu nie je vždy vhodné aplikovať všetky teoretické nástroje marketingu, pretože školské prostredie má svoje špecifické podmienky, ktoré ovplyvňujú plánovanie a realizáciu všetkých riadiacich procesov. Každá škola – či už materská, základná alebo stredná – vyžaduje individuálny prístup, pričom riaditeľ musí svoju stratégiu prispôsobiť konkrétnym podmienkam a potrebám inštitúcie.

Reklama v školstve: nástroj pre budovanie povedomia a atraktivity školy

Reklama je neoddeliteľnou súčasťou každodenného života a zohráva kľúčovú úlohu v konkurenčnom prostredí, vrátane školského sektora. Hoci sa často spája s komerčným predajom produktov či služieb, v prípade škôl zohráva odlišnú úlohu – slúži **na prezentáciu vzdelávacej inštitúcie, jej hodnôt, vízie a ponuky**.

Podľa Vysekalovej je úlohou reklamy informovať, presviedčať a motivovať cieľovú skupinu k určitému konaniu. V kontexte školského prostredia to znamená, že školy sa snažia „predať“ svoje služby a značku (brand). Tento „predaj“ však nepredstavuje len získavanie finančných prostriedkov, napríklad v prípade súkromných škôl, ale aj udržanie dostatočného počtu žiakov, čo je nevyhnutné najmä pre verejné školy, základné školy či malotriedky, ktoré môžu v prípade nízkeho záujmu čeliť existenčným problémom. Príkladom efektívnej marketingovej stratégie môže byť napr. rastúci dopyt po kvalitnom jazykovom vzdelávaní. Rodičia často hľadajú školy, ktoré ponúkajú rozšírenú výučbu cudzích jazykov, a preto cieľená propagácia jazykových kurzov a zahraničných partnerstiev môže významne zvýšiť atraktivitu školy.

Na rozdiel od tradičných komerčných odvetví má **reklama v školstve** špecifické ciele, ktoré môžu zahŕňať:

- Zvýšenie povedomia o škole – prezentácia jej ponuky, programov a aktivít.
- Budovanie značky a reputácie školy – posilnenie jej imidžu medzi rodičmi, žiakmi a verejnosťou.
- Zlepšenie úrovne poskytovaných služieb – marketingové aktivity môžu pomôcť identifikovať silné a slabé stránky školy.
- Posilnenie spolupráce so stakeholdermi – zriaďovateľ, sponzori, rodičia a komunita môžu byť lepšie informovaní a zapojení.
- Zlepšenie ekonomickej prosperity – viac žiakov znamená viac finančných zdrojov pre školu.

- Uspokojenie informačných potrieb zriaďovateľa – prehľadná a efektívna komunikácia podporuje transparentnosť a dôveru.

Je dôležité si uvedomiť, že reklama **nie je obmedzená len na tradičné reklamné oznámenia v médiách**, ako sú televízia či rozhlas. Školy môžu využiť množstvo ďalších možností a nástrojov, ktoré pomáhajú budovať povedomie a posilňovať ich pozíciu v komunite:

Miestne médiá – regionálne noviny, rozhlas alebo káblová televízia môžu byť cenovo dostupnými spôsobmi prezentácie školy.

Školské tlačoviny – interné noviny, brožúry či letáky môžu efektívne komunikovať aktivity a úspechy školy.

Sociálne siete – Facebook, Instagram či YouTube umožňujú dynamickú a interaktívnu komunikáciu s rodičmi a žiakmi.

Priama účasť na verejných podujatiach – školské dni otvorených dverí, výstavy, kultúrne akcie či športové turnaje zvyšujú viditeľnosť školy.

Spoločenská zodpovednosť (CSR – Corporate Social Responsibility) – zapojenie školy do spoločensky prospešných aktivít môže byť silným nástrojom marketingu. Koncept **spoločenskej zodpovednosti (CSR)**, známy najmä z firemného prostredia od 70. rokov 20. storočia, zahŕňa dobrovoľné iniciatívy podporujúce ekologické, sociálne a komunitné aspekty. Pre školy môže byť CSR efektívnym nástrojom reklamy, ktorý nielen buduje imidž, ale zároveň prináša hmatateľné výhody.

Prečo by školy mali investovať do CSR?

CSR prispieva k:

- Zvýšeniu atraktivity pre investorov a sponzorov – podpora z externých zdrojov môže pomôcť pri financovaní projektov.
- Posilneniu dôveryhodnosti a transparentnosti – škola si buduje dobré meno v komunite.
- Dlhodobej udržateľnosti a rozvoju – podpora ekologických a sociálnych aktivít prispieva k pozitívnemu vnímaniu školy.
- Prilákaniu nových žiakov a rodičov – rodičia si čoraz viac vyberajú školy na základe ich hodnotového nastavenia.
- Zvýšeniu konkurencieschopnosti – škola sa môže odlíšiť od iných podobných inštitúcií.
- Lepšej komunikácii so zriaďovateľom a verejnosťou – zapájanie sa do komunitných projektov podporuje pozitívne vzťahy.

Príklady CSR aktivít, ktoré môže škola realizovať:

- Ekologické kampane – výsadba stromov, ochrana životného prostredia, úprava školského areálu.
- Sociálne projekty – zbierky hračiek, oblečenia, školských pomôcok pre sociálne slabších žiakov.
- Spolupráca s charitatívnymi organizáciami – podpora miestnych neziskových iniciatív.

Public Relations v školskom prostredí

Public relations (PR) predstavuje **obojstrannú komunikáciu** medzi školou, jej zriaďovateľom a širšou verejnosťou. Jeho hlavným cieľom je **budovanie dobrého mena školy, získavanie porozumenia a vytváranie pozitívneho obrazu v spoločnosti** (Prikrylová, 2019).

Podľa Polášekovej (2016) je dôležité rozlišovať tri úrovne public relations v materských, základných a stredných školách:

Interné PR – zamerané na efektívnu komunikáciu v rámci pedagogického tímu.

Externé PR – zahŕňa komunikáciu so širšou verejnosťou, rodičmi a zriaďovateľom.

Ďalšie formy propagácie – reflektujúce individuálne potreby a strategické ciele školy.

Interné PR – efektívna komunikácia v rámci školy

Interné public relations sa zameriava na zlepšenie vnútornej komunikácie medzi vedením školy a pedagogickým tímom. Efektívna interná komunikácia môže zahŕňať:

- Využitie interných digitálnych nástrojov (napr. online platformy, interné spravodajstvo).
- Nastavenie jasných pravidiel komunikácie medzi vedením školy a zamestnancami.
- Podporu kolegiálnej spolupráce prostredníctvom interných mítingov, workshopov a tímových aktivít.

Externé PR – komunikácia s verejnosťou a stakeholdermi

Externé PR zahŕňa budovanie vzťahov so širším okolím školy, čo môže zahŕňať:

- Organizovanie podujatí pre širokú verejnosť – napríklad dni otvorených dverí, workshopy pre rodičov či charitatívne aktivity.

- Využitie sociálnych sietí – pravidelná prezentácia úspechov a aktivít školy na platformách ako Facebook, Instagram či YouTube.
- Efektívna komunikácia so zriaďovateľom – nastavenie prehľadného a pravidelného reportingu o aktivitách a výsledkoch školy.

Ďalšie formy propagácie a public relations stratégie

Tretia úroveň PR sa sústreďuje na rozšírenie povedomia o škole prostredníctvom aktívnej prezentácie na rôznych platformách a podujatiach, ako sú:

- Účasť na vzdelávacích výstavách a veľtrhoch – prezentácia školy na verejných podujatiach.
- Súťaže a projekty – zapojenie školy do miestnych aj medzinárodných vzdelávacích iniciatív.

Podľa Hejlovej (2015) existuje niekoľko osvedčených nástrojov public relations, ktoré sú vhodné pre školy:

- Media relations – budovanie vzťahov s médiami (tlač, televízia, rozhlas, online platformy):
 - Príprava a zverejňovanie tlačových správ o aktivitách školy.
 - Organizácia tlačových konferencií alebo poskytovanie rozhovorov s pedagógmi a vedením školy.
 - Využívanie digitálnych médií na prezentáciu úspechov školy.
- Eventy a podujatia – organizovanie aktivít, ktoré zvyšujú povedomie o škole:
 - Účasť na veľtrhoch a výstavách zameraných na vzdelávanie.
 - Prezentácie prác žiakov a projektových výstupov.
 - Školské jarmoky a tematické podujatia pre komunitu.
- Digitálna komunikácia – efektívna správa sociálnych sietí a webových stránok:
 - Pravidelné aktualizácie školských úspechov na sociálnych sieťach.
- Sponzoring a fundraising – získavanie finančnej alebo materiálnej podpory:
 - Hľadanie partnerov a sponzorov pre podporu školských aktivít.
 - Organizovanie benefičných akcií na podporu rozvoja školy.

- Odporúčania a referencie (endorsement) – využitie známych osobností alebo odborníkov na podporu mena školy:
- Zapojenie absolventov a úspešných osobností do propagácie školy.
- Podpora odborných garantov a vzdelávacích inštitúcií.

Rozdiel medzi PR a reklamou

Mnoho ľudí zamieňa public relations s reklamou, keďže obe disciplíny využívajú podobné komunikačné kanály a cielené médiá. Kľúčový rozdiel však spočíva v tom, že reklama sa primárne zameriava na podporu predaja alebo propagáciu konkrétnej služby, zatiaľ čo PR je orientované na dlhodobé budovanie vzťahov, dôvery a pozitívneho obrazu organizácie.

Medzi hlavné ciele public relations podľa Vysekalovej (2012) patria:

Presviedčanie a ovplyvňovanie – ovplyvňovanie verejnej mienky v prospech školy.

Informovanie – pravidelná a transparentná komunikácia s cieľovými skupinami.

Budovanie dlhodobých vzťahov – vytváranie pozitívnych väzieb s rodičmi, partnermi a verejnosťou.

Rozvoj dobrého mena školy – pozitívna reputácia ako základ úspešnej inštitúcie.

Budovanie dôvery medzi školou a stakeholdermi – vytvorenie stabilného a dôveryhodného prostredia.

Webová stránka školy ako kľúčový komunikačný nástroj

V súčasnom vzdelávacom prostredí je efektívna prezentácia školy nevyhnutná pre jej ďalší rozvoj, spoluprácu a budovanie vzťahov s verejnosťou. Schopnosť pedagogického tímu a vedenia školy adekvátne komunikovať s verejnosťou prostredníctvom moderných digitálnych nástrojov má zásadný vplyv na jej úspech.

V minulosti sa školy spoliehali na tradičné formy informovania, ako sú nástenky v budovách školy. Avšak v dobe digitalizácie to už nestačí – kvalitná webová stránka školy predstavuje jej vizitku a slúži nielen na informovanie, ale aj na propagáciu a budovanie reputácie. Mnohé školy však stále zápasia s nedostatkom znalostí o marketingovej komunikácii, čo sa prejavuje aj v slabej úrovni ich webových stránok.

Podľa Poláškovéj (2016) sa v online prezentácii škôl často vyskytujú nasledujúce problémy:

- Neaktuálny obsah – webové stránky, ktoré sa neaktualizujú pravidelne, strácajú svoju hodnotu ako hlavný komunikačný kanál.
- Neprofesionálny dizajn a formátovanie – gramatické chyby, nesprávne upravené texty či nesprávne umiestnené fotografie kazia profesionálny dojem.
- Zlá navigácia a prehľadnosť – chaotické menu a nepraktické rozloženie stránky sťažujú orientáciu návštevníkov.
- Chýbajúce kontaktné informácie – nedostupné e-mailové adresy vedenia školy, učiteľov a prevádzkových zamestnancov.
- Nadmerné množstvo fotografií – príliš veľa obrázkov môže narušiť prehľadnosť a funkčnosť stránky.
- Absencia automatických notifikácií a newsletterov – školy nevyužívajú možnosti pravidelného informovania rodičov a žiakov.
- Nevhodné zverejňovanie súkromných údajov – napríklad osobné e-mailové adresy zamestnancov.

V digitálnej dobe je webová stránka školy hlavným interným médiom a často prvým kontaktným bodom pre potenciálnych študentov, rodičov a partnerov. Preto musí byť pravidelne aktualizovaná a ponúkať relevantné informácie v atraktívnom dizajne.

Obsah stránky by mal zahŕňať:

- Informácie o škole a jej vzdelávacom koncepte.
- Prezentáciu interiéru a exteriéru školy (fotografie, virtuálne prehliadky).
- Zoznam učiteľov a ich odborného zamerania.
- Rozmiestnenie tried a informácie o školských priestoroch.
- Kontaktné údaje a aktuálne oznamy.
- Informácie o školských aktivitách s ilustračnými obrázkami.
- Zverejnenie tlačív pre rodičov a praktických dokumentov.

Školské webové stránky by mali byť vizuálne zosúladené s identitou školy, teda používať školské farby, logo a jednotný grafický štýl.

Hlavné aspekty efektívnej webovej stránky:

- Povinné zverejňovanie dokumentov – stránky musia obsahovať všetky legislatívne požadované dokumenty a ďalšie informácie pre rodičov a žiakov.

- Logo školy na hlavnej stránke – logo je dôležitým identifikačným prvkom.
- Dynamický obsah – bannery alebo premenlivé sekcie môžu pomôcť zvýšiť vizuálnu atraktivitu.
- Cenovo dostupné riešenia – väčšina škôl využíva lacnejšie webové riešenia namiesto drahého vývoja na zákazku.
- Zodpovednosť za správu webu – určenie konkrétnej osoby na aktualizáciu obsahu je kľúčové pre jeho pravidelnú údržbu.
- Nákladová efektívnosť – školské aplikácie a jednoduché platformy umožňujú prispôbenie webu bez vysokých investícií.

Základné pravidlá pre školské webové stránky

Aby webová stránka plnila svoju informačnú a prezentačnú funkciu, Polášková (2022) odporúča dodržiavať desať základných pravidiel:

- Prehľadné úvodné informácie – identifikačné údaje školy, jej špecializácia a hlavné ciele vzdelávacieho procesu musia byť jasne formulované.
- Vyvážená grafika – fotografie a vizuálne prvky by nemali prekryvať obsah stránky.
- Bezchybnosť textov – webová stránka musí byť gramaticky správna, profesionálne upravená a prehľadná.
- Obmedzené množstvo fotografií – stránky by mali obsahovať len relevantné obrázky s odkazmi na externé galérie.
- Jasné menu a navigácia – návštevníci by mali nájsť potrebné informácie rýchlo a intuitívne.
- Kompletne kontaktné informácie – webová stránka musí obsahovať kontakty na vedenie školy, učiteľov a ďalší personál.
- Pravidelná aktualizácia – informácie musia byť priebežne dopĺňané a aktualizované.
- Žiadne reklamné bannery – školské weby by nemali obsahovať reklamy, ktoré by mohli pôsobiť rušivo.
- Možnosť registrácie na newsletter – rodičia a verejnosť by mali mať možnosť prihlásiť sa na odber aktualít.
- Ochrana osobných údajov – je nevyhnutné dodržiavať legislatívu týkajúcu sa ochrany citlivých informácií.

Diskusné skupiny na sociálnych sieťach ako moderný nástroj komunikácie školy

Jedným z najmodernejších a najefektívnejších spôsobov prezentácie školy a interakcie s jej komunitou je vedenie diskusnej skupiny na sociálnych sieťach. Tento formát umožňuje rýchle zverejňovanie informácií, efektívne informovanie o aktivitách školy a zároveň podporuje interakciu medzi vedením školy, rodičmi, pedagógmi a širšou komunitou.

Diskusné skupiny môžu mať formálny aj neformálny charakter a ich hlavná výhoda spočíva v tom, že umožňujú priamu a okamžitú komunikáciu. Na rozdiel od webovej stránky, ktorá je statickým informačným kanálom, diskusná skupina funguje dynamicky a je dostupná len pre jej členov. V závislosti od nastavení môže byť obsah skupiny viditeľný aj pre nečlenov, čím sa rozširuje jej dosah.

Pre zachovanie konštruktívnej diskusie a profesionálneho charakteru komunikácie je nevyhnutné, aby mala skupina administrátora, ktorý dohliada na to, aby sa nezverejňovali nevhodné príspevky a aby bola diskusia vedená vecne a rešpektujúco.

Dôležité pravidlá pre vedenie diskusnej skupiny:

- Zabezpečenie moderovania – predchádzanie nevhodným diskusiam a komentárom.
- Podpora otvorenej diskusie – umožniť konštruktívnu kritiku, ktorá môže prispieť k zlepšeniu fungovania školy.
- Aktívna účasť vedenia školy – riaditeľ školy by mal byť jedným z koordinátorov diskusie a reagovať na otázky a pripomienky.
- Zapojenie širokej komunity – umožniť učiteľom, rodičom a ďalším zainteresovaným aktívne sa podieľať na diskusii.

Otváranie diskusií a zapájanie rodičov podporuje transparentnosť a dôveru medzi školou a jej komunitou.

Elektronická žiacka knižka

Elektronická žiacka knižka je podobne ako diskusná skupina online nástroj na zverejňovanie informácií, avšak má viac obmedzení.

Tabuľka 17 *Hlavné rozdiely medzi elektronickou žiackou knižkou a diskusnou skupinou*

Funkcia	Elektronická žiacka knižka	Diskusná skupina na sociálnej sieti
Interaktivita	Jednosmerná komunikácia od školy k rodičom	Obojsmerná komunikácia – rodičia môžu diskutovať
Dostupnosť	Prístupná len pre členov školy	Možno otvoriť širšej verejnosti
Viditeľnosť obsahu	Obmedzená na školskú komunitu	Možnosť prezentácie školy aj externému publiku
Možnosť diskusie	Rodičia nemôžu medzi sebou komunikovať	Rodičia, učitelia a vedenie môžu aktívne diskutovať
Prezentačný účinok	Nízky – slúži len na interné informácie	Vysoký – zlepšuje imidž školy a šíri informácie o nej

Zdroj: vlastné spracovanie

Zatiaľ čo elektronická žiacka knižka slúži predovšetkým na oficiálnu komunikáciu medzi školou a rodičmi, diskusná skupina umožňuje otvorenejšiu a aktívnejšiu výmenu názorov a skúseností (tabuľka 17).

E-mailová komunikácia ako ďalší nástroj prezentácie školy

Ďalším spôsobom, ako efektívne informovať komunitu školy, je využívanie e-mailovej databázy. Prostredníctvom e-mailov môže škola kontaktovať nielen súčasných rodičov a žiakov, ale aj potenciálnych záujemcov o štúdium.

Výhody e-mailovej komunikácie:

- Cílené informovanie rodičov a potenciálnych žiakov o dôležitých udalostiach a novinkách.
- Možnosť personalizácie obsahu – informácie môžu byť adresované konkrétnym cieľovým skupinám.
- Efektívny doplnok k sociálnym sieťam a webovým stránkam.

Pozor na spam. Pri rozosielaní e-mailov je dôležité, aby neboli považované za nevyžiadanú poštu (spam). Na to je potrebné:

- Používať len adresy od osôb, ktoré dali súhlas na prijímanie e-mailov.

- Zabezpečiť možnosť odhlásenia sa z odberu správ.
- Dbať na obsahovú hodnotu e-mailov, aby neboli vnímané ako reklamné správy.

Školský rozhlas – interný nástroj komunikácie

Školský rozhlas slúži výhradne na vnútornú komunikáciu v rámci školy a jeho využitie je primárne obmedzené vyučovacím procesom. Na rozdiel od rozhlasových staníc na vysokých školách alebo v zahraničí, ktoré často využívajú internet a majú širší dosah, školský rozhlas je lokálny a jeho efektívnosť môže byť počas prestávok znížená kvôli hluku na chodbách.

Hlavné charakteristiky školského rozhlasu:

- Šírenie aktuálnych informácií – oznámenia týkajúce sa rozvrhu, školských akcií či organizačných pokynov.
- Obmedzený dosah – informácie sú určené len pre školské prostredie, bez možnosti oslovenia širšej verejnosti.
- Nízka efektívnosť počas prestávok – v dôsledku hluku môžu byť oznámenia menej zrozumiteľné.
- Možnosť využitia na študentské programy – rozhlas môže slúžiť aj na vysielanie tematických relácií vytvorených žiakmi, avšak vyžaduje si vyhradený čas počas vyučovania, aby sa zabezpečila pozornosť poslucháčov.

Napriek svojim obmedzeniam školský rozhlas zostáva užitočným nástrojom na operatívne informovanie žiakov a učiteľov, avšak jeho efektívnosť závisí od spôsobu a frekvencie používania.

Nástenky – vizuálny prvok informovania a estetiky školy

Nástenky predstavujú tradičný a stále relevantný spôsob vizuálnej komunikácie, ktorý umožňuje efektívne šírenie informácií. Slúžia nielen na prezentáciu oznámení, ale aj na estetizáciu školských priestorov prostredníctvom výtvarných prác žiakov či iných kreatívnych obsahov.

Kľúčové vlastnosti dobre spravovanej nástenky:

- Viditeľnosť a strategické umiestnenie – najefektívnejšie sú na frekventovaných miestach, napríklad pri vstupe do školy, kde ich môžu vidieť aj návštevníci a rodičia.
- Pravidelná aktualizácia – informácie musia byť vždy aktuálne a relevantné.
- Vyváženosť obsahu – kombinácia dôležitých oznámení, tvorby žiakov a vizuálnych prvkov zvyšuje atraktivitu nástenky.

- Otvorenosť pre komunitu – možnosť publikovať príspevky od rôznych členov školského kolektívu podporuje interakciu a zapojenie.

Okrem informačnej funkcie môžu nástenky ovplyvniť vnímanie školy zo strany potenciálnych žiakov a rodičov. Správne vedená nástenka môže pozitívne prispieť k rozhodovaniu o výbere školy, pretože vytvára dojem organizovanosti, kreativity a aktívneho školského prostredia.

ZHRNUTIE

V konkurenčnom školskom prostredí sa školy musia aktívne a strategicky venovať komunikácii, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou ich riadenia. **Efektívna komunikačná stratégia** slúži nielen na informovanie, ale aj na budovanie dôvery, zapájanie komunity, formovanie imidžu školy a získavanie lojality rodičov a žiakov. Je to komplexný proces, ktorý by mal byť relevantný, pútavý, interaktívny a flexibilný.

Stratégia sa opiera o analýzu cieľových skupín, ich potrieb, postojov a vnímania školy. **Ciele komunikácie** môžu byť konkrétne (napr. zvýšenie počtu žiakov) alebo orientované na zlepšenie reputácie školy. Vhodne zvolený **kunikačný mix** (web, sociálne siete, tlačoviny, diskusné skupiny, e-maily, nástenky, školský rozhlas) zabezpečuje široký dosah a efektívne oslovenie publika.

Dôležitou súčasťou je aj **krízová komunikácia** a neustále vyhodnocovanie **efektivity stratégie** prostredníctvom spätnej väzby (napr. dotazníky medzi rodičmi nových žiakov). Kvalitná stratégia musí byť podporená školským manažmentom, zapájať zamestnancov a reflektovať špecifiká školského prostredia.

Zásadný význam majú aj **digitálne nástroje** – najmä moderná a pravidelne aktualizovaná webová stránka školy, ako aj diskusné skupiny na sociálnych sieťach, ktoré podporujú obojsmernú komunikáciu a transparentnosť.

Reklama v školstve má špecifickú funkciu – nepredáva produkty, ale prezentuje hodnoty, víziu a ponuku školy. Významným nástrojom je aj **CSR** (spoločenská zodpovednosť školy), ktorá posilňuje imidž prostredníctvom environmentálnych a komunitných projektov.

Na rozdiel od reklamy je **public relations (PR)** zamerané na dlhodobé budovanie dôvery a pozitívneho obrazu školy. PR sa delí na interné

(vo vnútri školy), externé (voči verejnosti) a rozšírené formy (napr. zapojenie do podujatí). Efektívne PR zahŕňa media relations, digitálnu komunikáciu, eventy, fundraising a referencie.

Kľúčom k úspechu je profesionalita, plánovanie, merateľnosť cieľov a autenticnosť, ktoré spoločne vytvárajú dôveryhodný a silný obraz školy v očiach verejnosti.



Zopakujme si

- A. Všeobecné otázky o komunikačnej stratégii školy
 - 1. Má vaša škola formálne vypracovanú komunikačnú stratégiu? Ak áno, ako často ju aktualizujete?
 - 2. Kto je zodpovedný za tvorbu a realizáciu komunikačnej stratégie školy?
 - 3. Aké sú hlavné ciele komunikačnej stratégie školy?
 - 4. Ako sa menila vaša komunikačná stratégia v posledných rokoch?
 - 5. Na aké cieľové skupiny sa pri komunikácii najviac zameriavate? (rodičia, žiaci, pedagógovia, komunita, médiá, sponzori)
- B. Interná komunikácia (komunikácia v rámci školy)
 - 6. Aké nástroje využívate na internú komunikáciu medzi vedením školy, učiteľmi a zamestnancami?
 - 7. Má škola zavedený interný informačný systém alebo intranet? Ak áno, aké sú jeho hlavné výhody?
 - 8. Existujú oficiálne kanály na komunikáciu medzi učiteľmi a žiakmi (napr. e-learning platformy, elektronická žiacka knižka, e-maily)?
- C. Externá komunikácia (rodičia, komunita, verejnosť)
 - 11. Aké kanály využívate na komunikáciu s rodičmi (e-maily, sociálne siete, webová stránka, stretnutia, tlačené materiály)?
 - 12. Ako často informujete rodičov o dianí v škole?
 - 13. Akým spôsobom zisťujete spätnú väzbu od rodičov? Používate dotazníky, osobné stretnutia alebo iné metódy?
 - 14. Ako riešite krízovú komunikáciu, napríklad v prípade problémov v škole alebo negatívnych reakcií verejnosti?

15. Ako škola spolupracuje s miestnou komunitou a samosprávou?

D. Digitálna komunikácia a online prezentácia školy

16. Má škola aktívne sociálne siete? Ak áno, ako často sa na nich uverejňujú príspevky?

17. Ako hodnotíte úroveň vašej webovej stránky? Je pravidelne aktualizovaná?

18. Kto je zodpovedný za správu webovej stránky a sociálnych médií školy?

19. Má škola e-mailový newsletter pre rodičov alebo komunitu? Ak áno, ako často je zasielaný?

20. Plánujete v budúcnosti rozšíriť digitálnu komunikáciu školy? Ak áno, akým spôsobom?

E. Tradičné formy komunikácie

21. Využíva vaša škola školský rozhlas? Ak áno, akým spôsobom a ako často?

22. Akú úlohu zohrávajú nástenky v škole? Sú pravidelne aktualizované a efektívne využívané?

23. Vydáva škola tlačene materiály, ako sú školské noviny alebo informačné brožúry?

24. Ako je zabezpečená vizuálna identita školy (logo, školské farby, dizajn dokumentov)?

25. Aké formy osobnej komunikácie s rodičmi uprednostňujete (individuálne konzultácie, hromadné stretnutia, workshopy)?

F. Public Relations (PR) a spolupráca s médiami

26. Ako škola buduje svoj imidž v očiach verejnosti?

27. Spolupracuje škola s miestnymi alebo regionálnymi médiami? Ak áno, akým spôsobom?

28. Ako sa škola prezentuje na verejných podujatiach alebo v komunitných aktivitách?

29. Má škola nejakých partnerov alebo sponzorov? Ak áno, akú úlohu zohrávajú v komunikačnej stratégii školy?

30. Ako reagujete na negatívnu spätnú väzbu alebo kritiku v médiách alebo na sociálnych sieťach?

G. Hodnotenie úspešnosti komunikačného mixu

31. Ako meriate efektívnosť vašej komunikačnej stratégie? Používate nejaké ukazovatele úspešnosti (napr. spokojnosť rodičov, návštevnosť webu, angažovanosť na sociálnych sieťach)?

32. Získavate pravidelnú spätnú väzbu na efektivitu vašich komunikačných kanálov? Ak áno, akým spôsobom?
33. Aké zmeny plánujete v budúcnosti zaviesť v oblasti komunikácie školy?
34. Čo považujete za najsilnejšiu stránku vášho komunikačného mixu?
35. Ak by ste mohli vylepšiť jeden aspekt komunikácie školy, ktorý by to bol a prečo?

Prípadová štúdia: Komunikačná stratégia základnej školy „Moderná škola 21. storočia“

1. Úvod

V súčasnosti je efektívna komunikačná stratégia školy nevyhnutná na budovanie pozitívneho imidžu, prilákanie nových žiakov, udržanie spokojnosti rodičov a vytvorenie prepojenia so širšou komunitou. Táto prípadová štúdia sa zaoberá komunikačnou stratégiou základnej školy „Moderná škola 21. storočia“, ktorá prešla procesom transformácie svojho informačného a komunikačného systému s cieľom zlepšiť internú aj externú komunikáciu.

2. Profil školy

- *Názov školy: Základná škola „Moderná škola 21. storočia“*
- *Lokalita: Mestská oblasť s vysokou konkurenciou medzi školami*
- *Veľkosť školy: 500 žiakov, 40 pedagógov*
- *Zriaďovateľ: Mesto*
- *Hlavné výzvy:*
 - *Nedostatočná komunikácia medzi vedením školy a rodičmi*
 - *Nízka atraktivita školy v porovnaní s konkurenčnými vzdelávacími inštitúciami*
 - *Slabá digitálna prítomnosť (zastaralá webová stránka, minimálna aktivita na sociálnych sieťach)*

3. Ciele komunikačnej stratégie

- *Zlepšenie internej komunikácie medzi vedením školy, pedagógmi a žiakmi*
- *Zvýšenie spokojnosti rodičov prostredníctvom transparentnej a efektívnej komunikácie*
- *Posilnenie vonkajšej komunikácie a budovanie pozitívneho imidžu školy*
- *Zvýšenie atraktivity školy a prilákanie nových žiakov*

4. Zjednodušená analýza existujúcej komunikácie (SWOT analýza)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Kvalitný pedagogický tím	Zastaralá webová stránka
Podpora zo strany zriaďovateľa	Nízka aktivita na sociálnych sieťach
Dobrá spolupráca s miestnou komunitou	Chýbajúce pravidelné správy pre rodičov
Moderné technológie v učebniach	Nízka účasť rodičov na školských akciách
Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Využitie digitálnych nástrojov	Silná konkurencia škôl v okolí
Spolupráca s miestnymi firmami	Negatívne recenzie od nespokojných rodičov
Online komunikácia so žiakmi a rodičmi	Nedostatočné financovanie na marketing

5. Navrhovaná komunikačná stratégia

A. Interná komunikácia

1. Vytvorenie efektívneho systému internej komunikácie – zavedenie školského intranetu a mobilnej aplikácie pre učiteľov na výmenu informácií.
2. Pravidelné stretnutia vedenia s pedagógmi – mesačné porady, kde sa preberajú dôležité zmeny a inovácie.
3. Zavedenie školského newslettera pre zamestnancov – informovanie o aktivitách a úspechoch školy.

B. Externá komunikácia

1. Modernizácia webovej stránky školy – vytvorenie responzívneho a prehľadného webu s aktualizovanými informáciami, rozvrhmi a fotogalériou školských akcií.
2. Aktívna komunikácia cez sociálne siete – vytvorenie a pravidelná správa školského Facebooku a Instagramu, kde sa zdieľajú aktuálne informácie, úspechy žiakov a školské aktivity.
3. Zavedenie elektronického informačného systému pre rodičov – prehľadné a pravidelné zasielanie informácií prostredníctvom mobilnej aplikácie alebo e-mailového newslettera.

C. Zlepšenie interakcie s rodičmi a komunitou

1. Organizácia Dní otvorených dverí – rodičia a budúci žiaci môžu zažiť školské prostredie naživo.

2. *Online konzultačné hodiny – umožnenie rodičom konzultovať s učiteľmi cez videohovory alebo chat.*
3. *Týždenné správy o školských aktivitách – jednoduchá infografika alebo krátky report zaslaný rodičom.*

D. Budovanie imidžu školy

1. *Vizuálna identita školy – vytvorenie jednotného grafického štýlu, ktorý zahŕňa moderné logo, farebnú schému a vizuálnu konzistenciu všetkých dokumentov.*
2. *Zavedenie školského merchu – možnosť zakúpiť si tričká, mikiny alebo tašky s logom školy.*
3. *Prezentácia školy v médiách – spolupráca s lokálnymi médiami na zviditeľnenie úspechov školy a jej žiakov.*

E. Implementácia stratégie

Fáza	Aktivity	Časový horizont
<i>Príprava</i>	<i>Analýza existujúcej komunikácie, výber digitálnych nástrojov, návrh vizuálnej identity</i>	<i>1-2 mesiace</i>
<i>Realizácia</i>	<i>Spustenie novej webovej stránky, školských sociálnych sietí, informačného systému pre rodičov</i>	<i>3-6 mesiacov</i>
<i>Výhodnotenie</i>	<i>Analýza spätnej väzby od rodičov, učiteľov a žiakov, úprava stratégie podľa potrieb</i>	<i>Po 6 mesiacoch</i>

F. Výsledky a hodnotenie úspešnosti

Po 6 mesiacoch implementácie komunikačnej stratégie škola vyhodnotila jej účinnosť prostredníctvom dotazníkov pre rodičov, učiteľov a žiakov.

Dosiahnuté výsledky:

- *Zvýšená návštevnosť webovej stránky o 80 % v porovnaní s predchádzajúcim obdobím.*
- *Rast angažovanosti na sociálnych sieťach – nárast sledovateľov na Facebooku o 120 %, aktívne komentáre a zdieľania.*
- *Pozitívna spätná väzba od rodičov – 90 % rodičov uviedlo, že sú lepšie informovaní o dianí v škole.*
- *Vyšší záujem o zápis do školy – počet žiadostí o zápis vzrástol o 25 %.*

- *Zlepšenie internej komunikácie – učitelia hodnotili intranet a školský informačný systém ako efektívne nástroje.*

Hlavné odporúčania pre ďalšie zlepšenia:

- *Pokračovať v digitálnej transformácii komunikácie.*
- *Rozšíriť interakciu na sociálnych sieťach prostredníctvom videí a live vysielaní.*
- *Zapájať žiakov do tvorby obsahu – umožniť im prispievať do školských médií.*
- *Udržiavať konzistentnosť v komunikácii a pravidelne vyhodnocovať spätnú väzbu.*

Škola „Moderná škola 21. storočia“ sa vďaka efektívnej komunikačnej stratégii stala atraktívnejšou pre rodičov aj žiakov, čím si posilnila svoju konkurencieschopnosť v regióne

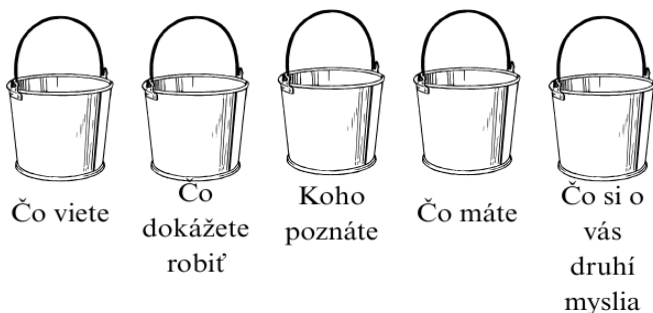
5 Osobný rozvoj vedúcich pracovníkov v oblasti manažérskej komunikácie

„Každý, kto prestane učiť sa, je starý – či má dvadsať alebo osemdesiat. Každý, kto sa neustále učí, zostáva mladý.“

Henry Ford

Svoj profesionálny život zvyčajne začíname získavaním vedomostí – v škole, na univerzite, prostredníctvom kurzov či odborných školení. Keď tieto vedomosti aplikujeme do praxe, menia sa na zručnosti. Vedomosti a zručnosti sú základnými piliermi odbornosti a profesionálnej hodnoty každého človeka. Keď ich neustále rozvíjame, nielenže sa stávame kompetentnejšími, ale tiež si budujeme sieť kontaktov, ktorá nám otvára nové príležitosti.

Získané vedomosti, zručnosti a profesionálne vzťahy následne vedú k širšiemu prístupu k zdrojom – materiálным, informačným či finančným. Keď ich efektívne využívame, postupne si budujeme dobré meno a reputáciu v profesionálnom svete. Tento cyklus možno prirovnať k systému piatich vedierok, kde prvé vedierko predstavuje vedomosti, druhé zručnosti, tretie sieť kontaktov, štvrté zdroje a piate dobré meno (obrázok 10).



Obrázok 10 *Postupnosť naplňovania „svojich vedierok“*
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Barlett 2024

Ak si uvedomíme vzájomnú prepojenosť týchto „vedierok“, pochopíme, že najvýnosnejšou investíciou je práve investícia do prvého vedierka – vedomostí. Keď sa tieto vedomosti využijú v praxi, nevyhnutne sa postupne naplnia aj ostatné vedierka.

V živote sa môžeme stretnúť aj s „profesionálnymi zemetraseniami“ – stratou pozície, zmenou odvetvia či inými nečakanými výzvami. V takých chvíľach sa môže pretrhnúť naša sieť kontaktov, môžeme stratiť prístup k zdrojom alebo dokonca utrpieť poškodenie povesti. No dve základné „vedierka“ – vedomosti a zručnosti – nám nikto nemôže vziať. Práve tie predstavujú základnú oporu pre stabilný profesionálny rast a najlepšiu predpoveď budúcnosti.

Vzdelávanie je celoživotný proces a manažérska komunikácia je jeho neoddeliteľnou súčasťou. Vedomosti a zručnosti tvoria pevný základ profesionálneho rastu, no skutočný líder potrebuje aj vnútornú stabilitu a dôveru vo vlastné schopnosti. Práve rozdiel medzi povrchným sebavedomím a hlbokou sebadôverou často rozhoduje o tom, ako efektívne dokáže tieto vedomosti uplatniť v praxi.

Sebavedomie je v súčasnej dobe veľmi módnym fenoménom. Mnohým ľuďom je vnucované, aby boli sebavedomí, no často bez hlbšieho pochopenia, prečo a na čom toto sebavedomie stojí. Môže byť založené na vonkajších faktoroch, ako sú postavenie, vzdelanie, vzhľad či obdiv okolia. Avšak, ak je sebavedomie postavené výhradne na týchto vonkajších aspektoch, je krehké. Ak naše sebavedomie vychádzalo len z uznania okolia, rýchlo sa môže vytratiť (Kaňáková 2011).

Nezdravé sebavedomie sa vyznačuje:

- tým, že je závislé na okolí,
- býva často zamieňané s aroganciou či namyslenosťou,
- je postavené na vonkajších faktoroch a statusoch,
- jeho základom sú často obavy a strach z vlastnej nekompetentnosti.

Naopak, zdravé sebavedomie vychádza z vnútornej sebadôvery. Sebadôvera sa buduje na pevných základoch – na vlastných znalostiach, skúsenostiach a schopnosti zvládať výzvy. Človek s dostatkem sebadôvery sa nebojí tímovej spolupráce, rešpektuje iných a vie, že zdieľaním poznatkov neriskuje stratu vlastnej hodnoty, ale naopak, posilňuje svoje postavenie.

Sebavedomý líder môže byť sústredený len na vlastné postavenie, zatiaľ čo líder so sebadôverou podporuje svoj tím, vytvára bezpečné prostredie na rozvoj a umožňuje iným rásť. To si však vyžaduje schopnosť potlačiť vlastné ego a vnímať vyššie hodnoty.

V jednej z diskusných skupín sa školskí psychológovia, sociálni pedagógovia a špeciálni pedagógovia zamýšľali nad tým, aký by mal byť ideálny riaditeľ školy. Ich odpovede reflektovali potreby a očakávania odborníkov v školách a školských zariadeniach z ich vlastného pohľadu. Identifikovali niekoľko kľúčových vlastností, ktoré by mal dobrý riaditeľ mať.

Riaditeľ by mal byť spravodlivý – rešpektovať práva všetkých bez ohľadu na vek, postavenie či funkciu. Mal by byť empatický a schopný nielen predvídať správanie ostatných, ale aj adekvátne reagovať na ich emócie. Nadhľad a schopnosť riešiť problémy s chladnou hlavou sú ďalšie nevyhnutné vlastnosti, ktoré mu pomáhajú zvládať konflikty a rozhodovať sa s rozvahou. Je dôležité, aby poznal svojich žiakov, kolegov a celkovú atmosféru školy. Dnešná doba prináša mnohé výzvy a nie vždy je čas na dôkladné zváženie všetkých dôsledkov rozhodnutí. Preto je dôležité, aby riaditeľ školy dokázal priznať svoje chyby, povedať „neviem“, „tomu nerozumiem“ alebo „na toto odpoveď nemám, zistím to“.

Rozhodnosť je zásadná – ak riaditeľ váha alebo sa bojí urobiť rozhodnutie, vytvára priestor pre manipuláciu a neistotu v tíme. Je dôležité, aby bol konzistentný a zásadový, napríklad v otázkach nulovej tolerancie voči šikanovaniu.

Moderný riaditeľ by mal byť tiež autentický. Vo filme *Obyčajná tvár* podľa knihy R. J. Palaciovej zaznie myšlienka: „Veci, ktoré robíme, sú veci, na ktorých záleží.“ Táto veta vystihuje potrebu riaditeľa byť skutočný, odolný voči skupinovému tlaku a ochotný počúvať rôzne názory. Otvorenosť v komunikácii je kľúčová – otázky ako „Aký je váš názor? Súhlasíte s týmto riešením? Má niekto iný návrh? Vieme nájsť iné vhodné riešenia?“ by mali byť súčasťou jeho štýlu vedenia.

Dobrý riaditeľ by mal vyžarovať istotu, pokoj a bezpečie, ľudskosť. Vyrovnaný líder dokáže viesť tím aj v náročných situáciách a svojím prístupom zmierňovať napätie. V riadení akéhokoľvek prostredia platí princíp jedného zodpovedného. V školách a školských zariadeniach je tou zodpovednou osobou riaditeľ. Ak má riaditeľ vlastnosti integrovanej osobnosti, škola má potenciál vytvárať zdravú klímu a formovať pozitívne vzťahy (Bielešová 2018).

Stephen R. Covey (2022) vo svojej knihe „7 návykov skutočne efektívnych ľudí“ definuje princípy, ktoré môžu riaditelia škôl uplatniť pri vedení tímov pri budovaní efektívnej komunikácie:

1. Buďte proaktívni (prevzatie zodpovednosti)
 - Namiesto reaktívneho prístupu (čakania na podnety zvonku) sa aktívne zapájajte do riešenia problémov.
 - Príklad v školskom prostredí: Ak vznikne problém medzi učiteľmi, nečakajte, kým sa vyostří, ale iniciujte diskusiu, aby ste ho včas vyriešili.
2. Začínajte s myšlienkou na koniec (vízia a cieľ)
 - Plánovanie s jasným cieľom – viete, kam smerujete?
 - Príklad: Pri zavádzaní zmeny v škole si najprv ujasnite, aký výsledok chcete dosiahnuť, a potom nastavte kroky, ktoré k nemu vedú.
3. Dávajte na prvé miesto to najdôležitejšie (prioritizácia)
 - Zamerajte sa na dôležité úlohy a nevenujte sa len „urgentným“ záležitostiam.
 - Príklad: Namiesto riešenia drobných administratívnych úloh delegujte niektoré povinnosti a sústreďte sa na dlhodobé strategické ciele školy.
4. Myslite spôsobom win-win (hľadanie riešení prospešných pre všetkých)
 - Spolupráca a kompromis namiesto konfrontácie.
 - Príklad: Pri rozdielnych názoroch v tíme sa snažte nájsť riešenie, ktoré bude výhodné pre všetkých zúčastnených.
5. Najprv sa snažte pochopiť, až potom byť pochopený (aktívne počúvanie)
 - Schopnosť počúvať a porozumieť druhým je základom efektívnej komunikácie.
 - Príklad: Pri rozhovoroch s učiteľmi alebo rodičmi sa sústreďte najprv na pochopenie ich perspektívy pred tým, ako vyjadríte svoj názor.
6. Vytvárajte synergiu (spolupráca a využitie silných stránok tímu)
 - Efektívne vedenie je založené na tímovej práci a zohľadnení silných stránok jednotlivcov.
 - Príklad: Podporte učiteľov v ich individuálnom rozvoji a využite ich expertízu na posilnenie celej školy.
7. Ostrite pílu (pravidelná reflexia a rozvoj)
 - Neustále sa vzdelávajte a rozvíjajte.

- Príklad: Zúčastňujte sa odborných konferencií, školení alebo koučingu, aby ste zlepšovali svoje manažérske a komunikačné zručnosti.

5.1 Sebareflexia a rozvíjanie vlastných komunikačných zručností

Vedenie školy alebo školského zariadenia je čoraz náročnejšia úloha, ktorá vyžaduje kombináciu odborných znalostí z pedagogiky, didaktiky a psychológie, ako aj schopnosť orientovať sa v kurikulárnych dokumentoch, legislatíve a efektívnom riadení tímu. Súčasný trend profesionalizácie manažmentu škôl, podporovaný Ministerstvom školstva, mládeže a športu SR, zriaďovateľmi a školskou inšpekciou, kladie na riaditeľov zvýšené nároky – nielen ako na administrátorov, ale predovšetkým ako na lídrov svojich škôl.

Úspešné vedenie začína schopnosťou riadiť sám seba – efektívne plánovať, cielene usmerňovať svoje aktivity, vyhodnocovať ich výsledky a udržiavať potrebnú energiu na dosahovanie stanovených cieľov. Riaditeľ, ktorý ovláda tieto princípy, je schopný viesť nielen seba, ale aj svoj tím. Ak líder nemá jasné smerovanie a disciplínu, môže to viesť k rôznym organizačným problémom, ktoré na prvý pohľad môžu vyzeráť odlišne, no v skutočnosti majú spoločného menovateľa – chýbajúcu sebaorganizáciu a sebareflexiu.

Sebareflexia je neoddeliteľnou súčasťou efektívnej komunikácie a profesionálneho rozvoja lídra. Schopnosť vedome hodnotiť svoje správanie, rozhodnutia a interakcie nám umožňuje identifikovať silné stránky aj oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie. Ako zdôrazňoval Peter Drucker, najskôr je potrebné robiť správnu vec, až potom sa sústrediť na jej účinnosť. Pri komunikácii to znamená, že nestačí len hovoriť – musíme hovoriť tak, aby nás druhí pochopili, a zároveň aktívne počúvať, aby sme porozumeli aj my. Zlepšenie komunikačných zručností začína u nás samých – cez premyslené ciele, pravidelnú reflexiu a ochotu neustále sa učiť.

V každodenných situáciách sa často sústredíme na vonkajšie podnety a reakcie okolia, no sebareflexia si vyžaduje schopnosť obrátiť pozornosť dovnútra a objektívne zhodnotiť svoje konanie. Efektívna sebareflexia zahŕňa nielen pochopenie vlastných silných a slabých stránok, ale aj

ochotu prijať spätnú väzbu a prispôbiť svoje správanie podľa získaných poznatkov.

Sebareflexia je dôležitá v niekoľkých oblastiach:

- Kognitívna sebareflexia – podporuje schopnosť pravdivo vnímať a hodnotiť vlastné komunikačné schopnosti a rozhodovacie procesy.
- Axiologická sebareflexia – umožňuje porovnávať vlastné myslenie a konanie so spoločenskými a pedagogickými hodnotami.
- Etická sebareflexia – zahŕňa schopnosť posudzovať vlastné rozhodnutia z hľadiska etických princípov a ich vplyvu na školské prostredie.

Riaditeľ, ktorý pravidelne praktizuje sebareflexiu, dokáže:

- Lepšie porozumieť dynamike školského prostredia – analyzovať vzťahy medzi učiteľmi, žiakmi a rodičmi a identifikovať oblasti na zlepšenie.
- Zlepšiť riešenie konfliktov – vnímať problémy objektívne a pristupovať k nim s otvorenou myslou.
- Budovať dôveru a rešpekt – autentická a úprimná komunikácia posilňuje vzťahy s kolegami aj žiakmi.
- Posilniť svoju prezentačnú a argumentačnú zručnosť – lepšie formulovať myšlienky a efektívne ovplyvňovať rozhodovanie v škole.

Sebapoznanie je neoddeliteľnou súčasťou sebareflexie a umožňuje riaditeľovi školy rozvíjať autentickú komunikáciu a dôveryhodné vzťahy s kolegami, žiakmi a rodičmi. Proces sebapoznania si vyžaduje odpovede na základné otázky:

- Kto som ako líder?
- Aké mám silné a slabé stránky v komunikácii?
- Aké sú moje hodnoty a postoje?
- Ako moje správanie ovplyvňuje druhých?
- Čo viem a aké zručnosti potrebujem rozvíjať?

Odpovede na tieto otázky pomáhajú riaditeľovi nielen lepšie pochopiť sám seba, ale aj zvoliť si vhodné stratégie na zlepšenie komunikácie a vedenia tímu.

Sebapoznanie môžeme rozvíjať prostredníctvom rôznych metód, ktoré nám pomáhajú získavať hlbší pohľad na naše komunikačné vzorce a vzťahy s okolím.

Klasické metódy sebapoznania

- Pravidelná reflexia – každodenné zamyslenie nad komunikáciou a interakciami s kolegami, učiteľmi a žiakmi.
- Záznamy a denníky – písomná analýza vlastných skúseností, úspechov a oblastí na zlepšenie.

Spätná väzba od kolegov – aktívne vyhľadávanie konštruktívnej kritiky od ľudí, ktorí môžu poskytnúť objektívny pohľad na naše správanie.

Odporúčané otázky na sebareflexiu v oblasti komunikácie:

- Ako často aktívne počúvam druhých bez prerušovania a predsudkov?
- Dokážem v konfliktných situáciách reagovať konštruktívne?
- Vyjadrujem svoje myšlienky jasne, vecne a empaticky?
- Dostávam pozitívnu spätnú väzbu na môj komunikačný štýl?
- Ako môžem svoje komunikačné zručnosti ďalej rozvíjať?

Projektívne metódy sebapoznania

Tieto metódy umožňujú lepšie pochopiť naše podvedomé reakcie a vzorce správania:

- Slovné asociácie – identifikácia prvých myšlienok, ktoré nám napadnú pri konkrétnych slovách, môže odhaliť naše podvedomé postoje a predsudky.
- Metóda nedokončených viet (ISB) – vyjadrenie vlastných postojov cez dopĺňanie viet môže pomôcť pri odhalení našich komunikačných vzorcov.

Sebahodnotenie ako nástroj profesijného rozvoja

Sebahodnotenie je jedným z najdôležitejších krokov v procese sebareflexie. Pomáha riaditeľovi školy objektívne zhodnotiť svoje komunikačné schopnosti a získať prehľad o možnostiach ich zlepšenia.

Sebahodnotenie zahŕňa nasledujúce aspekty:

- Sebadôvera – viera vo vlastné schopnosti a istota pri komunikácii s učiteľmi, rodičmi a žiakmi.
- Sebaovládanie – schopnosť regulovať svoje emócie a efektívne riešiť konflikty.

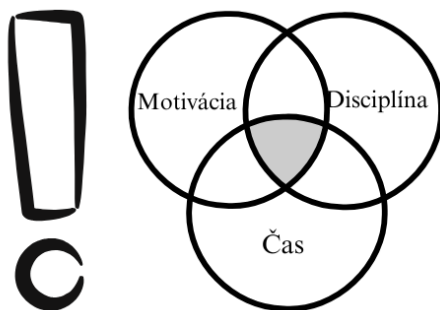
- Sebamotivácia – ochota neustále sa učiť a zlepšovať svoje komunikačné zručnosti.
- Empatia – schopnosť vnímať potreby a pocity iných a prispôbiť tomu svoju komunikáciu.

Sebarozvoj ako predpoklad úspešného vedenia

Dlhodobý úspech v manažérskej aj osobnej rovine závisí od prieniku troch kľúčových faktorov: motivácie, disciplíny a efektívneho využívania času.

- Motivácia je hnacím motorom, ktorý nás ženie k cieľu. Bez nej sa akýkoľvek plán môže stať len teoretickou predstavou.
- Disciplína znamená dôslednosť v dodržiavaní záväzkov a schopnosť prekonať chvíle, keď sa nám nechce pokračovať. Nejde len o plnenie povinností voči iným, ale aj o schopnosť dodržať slovo voči sebe samému.
- Čas treba vnímať z dlhodobej aj krátkodobej perspektívy. Dlhodobé plánovanie stanovuje konečný termín dosiahnutia cieľa, kým krátkodobé plánovanie zahŕňa efektívne rozdelenie denného či týždenného harmonogramu. Lepšie je stanoviť si menšie, realistické kroky, ktoré vieme splniť, než vytvoriť rozsiahle plány, ktoré nás môžu frustrovať svojou náročnosťou.

Úspech je v prieniku motivácie, disciplíny a času



Obrázok 11 *Faktory úspechu*

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaňáková 2011

Miesto, kde sa tieto tri faktory pretínajú, je veľmi úzke – ak chýba motivácia, disciplína alebo správne načasovanie, môže to viesť k rozčarovaniu a strate chuti pokračovať. Preto je dôležité poznať

a podporovať svoju motiváciu konkrétnymi odmenami, ktoré si stanovíme ako súčasť plánu.

Jedným z efektívnych modelov, ktorý sa využíva v koučovaní a manažmente, je aj **GROW model**, ktorý pomáha štruktúrované pracovať na osobnom aj profesijnom rozvoji. Na rozdiel od SMART cieľov sa zameriava nielen na výsledok, ale aj na proces jeho dosiahnutia.

G – Goal (Cieľ)

Prvým krokom je stanovenie cieľa. Riaditeľ školy si musí jasne definovať, čo chce dosiahnuť – či už ide o zlepšenie komunikácie s učiteľmi, efektívnejšie riešenie konfliktov alebo zavedenie otvorenejšej kultúry komunikácie v škole.

Otázky, ktoré pomáhajú pri určovaní cieľa:

- Čo je môj konkrétny cieľ?
- Aký prínos mi jeho dosiahnutie prinesie?
- Ako sa zlepši moje vedenie školy alebo tímová dynamika?
- Aký pozitívny vplyv to bude mať na učiteľov a žiakov?
- Kedy chcem dosiahnuť výsledok?

Je dôležité, aby cieľ bol realistický, jasne definovaný a motivujúci. Napríklad, namiesto neurčitého „chcem lepšie komunikovať s učiteľmi“, by mal byť cieľ konkrétny: „Každé 2 mesiace budem viesť individuálne konzultácie s učiteľmi a aktívne si vyžiadam ich spätnú väzbu“.

R – Reality (Súčasný stav)

Po stanovení cieľa je potrebné zhodnotiť aktuálnu situáciu. Kde sa momentálne nachádzam? Ako komunikujem teraz? Aké sú moje silné a slabé stránky v komunikácii? Aké sú doterajšie skúsenosti mojich kolegov s mojou komunikáciou?

Otázky, ktoré pomáhajú v tejto fáze:

- Aká je moja aktuálna úroveň komunikačných zručností?
- Ako vníma moje komunikačné schopnosti môj tím?
- Čo mi v minulosti pomohlo alebo bránilo v efektívnej komunikácii?
- Aké chyby sa v komunikácii často opakujú?

Táto fáza vyžaduje sebareflexiu a objektívne zhodnotenie svojich schopností. Vhodnou metódou môže byť aj získanie spätnej väzby od kolegov, ktorí môžu poskytnúť pohľad zvonka.

Praktický príklad: Riaditeľ zistí, že učitelia sa často sťažujú na to, že ich názory nie sú dostatočne vypočuté. Súčasná realita ukazuje, že komunikácia je skôr jednostranná a že učitelia sa necítia byť dostatočne zapojení do rozhodovania.

O – Opportunity (Príležitosti)

Každý cieľ sa dá dosiahnuť rôznymi spôsobmi. Táto fáza sa zameriava na hľadanie možností a príležitostí, ktoré môžu pomôcť pri jeho dosiahnutí.

Otázky, ktoré pomáhajú v tejto fáze:

- Aké zdroje môžem využiť na zlepšenie komunikácie?
- Ktoré techniky alebo metódy mi môžu pomôcť?
- Kto mi môže pomôcť alebo poskytnúť podporu?
- Aké kroky môžem podniknúť hneď teraz?

Často sa stáva, že príležitosti máme okolo seba, len si ich neuvedomujeme. Napríklad, ak niekto jazdí každý deň do práce, zvyčajne si nevšíma farby áut okolo seba. Ak sa však zameria len na červené autá, zrazu si ich začne všímať omnoho viac. Rovnako je to aj s príležitosťami – ak sa na ne vedome sústreďime, začneme ich vidieť a využívať.

Príklad: Riaditeľ školy sa môže rozhodnúť implementovať pravidelné tímové porady, kde budú mať učitelia priestor vyjadriť svoje názory a návrhy. Taktiež môže absolvovať školenie v oblasti aktívneho počúvania alebo požiadať skúseného mentora o rady v oblasti efektívnej komunikácie.

W – Will (Vôľa a ochota konať)

Poslednou fázou je rozhodnutie konať. Mnohí ľudia majú vynikajúce nápady, ale nikdy ich nepremenia na realitu. Dôvodom býva strach zo zmeny, nedostatok motivácie alebo obavy z neúspechu.

Otázky na podporu akcie:

- Čo konkrétne urobím ako prvý krok?
- Kedy začnem?
- Aké prekážky môžu nastať a ako ich prekonám?
- Ako si udržim motiváciu a disciplínu?

Vôľa konať je často tým najväčším rozdielom medzi úspešnými a neúspešnými ľuďmi. Nestačí vedieť, čo robiť, ale je potrebné to aj začať robiť.

Príklad: Riaditeľ školy si stanoví konkrétny plán:

Prvý krok: Každý pondelok ráno pošle učiteľom krátku správu s pozitívnym povzbudením a výzvou na spätnú väzbu.

Druhý krok: Raz za 2 mesiace zorganizuje neformálne stretnutie s učiteľmi, kde budú môcť diskutovať o školských témach v uvoľnenej atmosfére.

Tretí krok: Získa spätnú väzbu na nové postupy a vyhodnotí ich efektívnosť

Jedným z účinných spôsobov, ako zlepšovať svoje komunikačné a riadiace zručnosti, je vytvorenie trvalých návykov, ktoré vedú k dlhodobej efektívnosti. Aby sa návyk stal prirodzenou súčasťou života riaditeľa, je dôležité dodržiavať niekoľko zásad:

1. Jasne si formulujte dôvody, prečo sa chcete novému návyku venovať – uvedomte si, aký prínos vám a vášmu tímu prinesie jeho osvojovanie.
2. Definujte si konkrétnu podobu návyku – presne si určte, čo budete robiť a ako to bude vyzeráť v praxi.
3. Nájdite vhodný spúšťač – spojte návyk s už existujúcou rutinou (napr. reflexia na konci pracovného dňa).
4. Stanovte si primeranú počiatočnú úroveň – začnite s malými krokmi a postupne zvyšujte náročnosť.
5. Dôsledne opakujte – pravidelnosť je kľúčom k úspechu.
6. Nezabudnite na odmenu – uvedomte si pozitívny dopad a oceňte sa za pokrok.

ZHRNUTIE

Moderné vedenie školy si vyžaduje oveľa viac než len administratívne schopnosti – ide najmä o **líderstvo**, ktoré začína sebariadením, sebareflexiou a neustálym rozvojom komunikačných zručností. Riaditeľ, ktorý zvláda efektívne plánovanie, sebaopoznanie a spätnú väzbu, je schopný viesť školu profesionálne a ľudsky zároveň.

Sebareflexia umožňuje vedome hodnotiť svoje správanie, identifikovať silné a slabé stránky, prijímať spätnú väzbu a prispôbovať komunikáciu rôznym situáciám. Rozvíja sa prostredníctvom kognitívneho, axiologického a etického zhodnocovania vlastných postojov a rozhodnutí.

Sebaopoznanie pomáha lídrovi odpovedať na otázky ako: *Kto som? Aké mám hodnoty? Ako ovplyvňujem druhých?* Praktické nástroje ako reflexné

denníky, spätná väzba od kolegov či projektívne metódy (napr. slovné asociácie) rozširujú porozumenie sebe samému.

Sebahodnotenie posilňuje sebadôveru, sebaovládanie, sebamotiváciu a empatiu – teda základné piliere účinnej komunikácie. Dôležitou súčasťou je vytváranie návykov, ktoré podporujú trvalý profesijný rast.

GROW model ponúka štruktúrovaný prístup k rozvoju:

- Goal (cieľ) – definovať, čo chceme zlepšiť,
- Reality (realita) – analyzovať súčasný stav,
- Opportunity (príležitosti) – hľadať možnosti na zlepšenie,
- Will (vôľa) – premeniť úmysly na konkrétne kroky.

Kombináciou motivácie, disciplíny a efektívneho narábania s časom môže riaditeľ systematicky budovať dôveryhodné vzťahy, kvalitné tímové prostredie a profesionálnu kultúru školy.



Zopakujme si

1. Vytvorenie osobného plánu rozvoja komunikačných zručností

- Zamyslite sa nad svojimi silnými a slabými stránkami v oblasti komunikácie a vedenia tímu.
- Na základe svojich zistení si stanovte 3 konkrétne ciele (použite SMART) na zlepšenie svojej komunikácie v priebehu nasledujúcich troch mesiacov.
- Definujte konkrétne kroky, ktoré budete podniknúť na dosiahnutie týchto cieľov.
- Priebežne si zapisujte spätnú väzbu od kolegov alebo zamestnancov a vyhodnocujte svoj pokrok.

2. Analýza vlastnej sebareflexie

- Zamyslite sa nad tým, ako by ste chceli, aby vás kolegovia vnímali ako lídra.
- Identifikujte oblasti, v ktorých potrebujete zmenu, a navrhните kroky na zlepšenie.

3. Aplikácia GROW modelu na reálnu situáciu

- Vyberte si konkrétnu výzvu, ktorú aktuálne riešite v rámci školy (napr. zlepšenie komunikácie s učiteľmi, efektívnejšie riešenie konfliktov, zavedenie nového pravidla do školskej praxe).

- Použite GROW model a vypracujte jednotlivé kroky:
Goal (Cieľ): Aký je môj cieľ (SMART)?
Reality (Súčasnosť): Kde sa momentálne nachádzam?
Opportunity (Príležitosti): Aké možnosti mám k dispozícii na riešenie situácie?
Will (Vôľa a akcia): Aké konkrétne kroky podniknem?

Cvičenie „Dôležitá osoba“

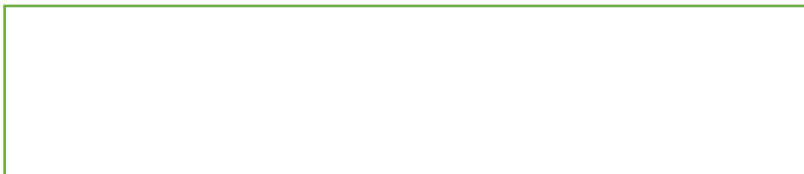
1. Spomeňte si na dôležitú osobu (príbuzný, učiteľ alebo niekto z vašej praxe), ktorá mala na Vás veľmi pozitívny vplyv a na ktorú spomínate s láskou. Cítili ste sa pri nej veľmi príjemne... môže to byť niekto z Vášho detstva, niekto oveľa starší ako vy ... človek z vašej minulosti. (Na ďalšiu stranu prejdite až po vyplnení bodu 2 a 3).
2. Čo bolo na tej osobe také extra?
Čo robila, že ste ju mali tak radi?
Čo robila, že si ju pamätáte viac ako iných?
Napíšte svoje odpovede:

3. Keď ste boli s tým človekom, čo ste cítili?
Aké emócie ste mali samy zo seba? Čo ste cítili samy v sebe?
Napíšte svoje odpovede:

Doplňte si svoje odpovede:

Ak sa manažéri takto chovajú, doplňte z bodu 2.:

.... potom ich spolupracovníci a zamestnanci majú pocity z bodu 3.:



To znamená, že majú radosť, že sú vo vašej organizácii. Ľudia čoraz viac vyhlávajú takýto spôsob riadenia, všetci hľadáme, očakávame dobrý, pozitívny spôsob chovania. Ak si chce manažment v podniku udržať kvalitných ľudí, má dávať svojim pracovníkom dobrý pocit, rešpekt a radosť, pocit sebadôvery a sebauvedomenia ... Ak to nedostanú, odídu tam, kde to získajú.

5.2 Vystupovanie na verejnosti ako súčasť vedenia školy

Rečníctvo sa zrodilo v starovekom Grécku a predstavovalo dôležitú zložku verejného života. Po starej Sicílskej rečníckej škole a sofistickej škole krasorečenia bol jedným z najznámejších rečníkov Aristoteles, ktorý rétoriku rozdelil do 3 tematických okruhov: jazyk, štýl a štruktúra prejavu. Naopak, rímsky rečník a filozof Cicero tvrdil, že rečník musí byť schopný vyjadrovať sa presvedčivo a s dostatkom argumentov, ale aj dojemne či zábavne (ak je treba) a používať kvetnaté slová... Manažéri najčastejšie vystupujú (hovorí):

- pri dvojstranných a viacstranných rozhovoroch a rokovaníach,
- pri tímovej práci na spoločných projektoch a úlohách,
- na pohovoroch a konkurzoch,
- na poradách a schôdzach,
- na tlačových konferenciách,
- na vzdelávacích aktivitách,
- pri telefonovaní,
- počas pracovných prestávok,
- pri pracovných i mimopracovných obchodoch (raňajkách, večerách),
- pri spoločenských, rodinných, oslavných, kultúrnych, športových, oddychových či iných príležitostiach.

Vystupovanie ako aktívna forma slovnej komunikácie patrí medzi významné zručnosti manažérskych subjektov, pretože (Porvazník 2007):

- vystupovaním pred inými alebo verejne prezentujeme seba ako osobnosť a svoju kompetentnosť,
- súkromne vystupujeme len v našej mysli,
- schopnosť vyjadriť myšlienku a tým dosiahnuť aktivitu je skoro také dôležité ako myšlienka sama, inak by sa človek neodlišoval od ostatných živých tvorov,
- nesprávna komunikácia „zabíja“ dobré nápady a myšlienky,
- je ľahko uskutočniteľná, aj keď vyžaduje prípravu,
- umožňuje bezprostrednú spätnú väzbu v rôznej forme,
- na jej realizáciu treba vedieť hovoriť a nie je potrebný papier, počítač, pero a pod.,
- podľa výskumov priemere až 50 % času strávia manažéri komunikáciou (hovorením).

Riaditeľ školy je jej hlavným reprezentantom, ktorý ovplyvňuje nielen vnútornú atmosféru školy, ale aj to, ako je škola vnímaná verejnosťou. Jeho vystupovanie, spôsob komunikácie a celková prezentácia majú zásadný vplyv na budovanie dôvery medzi zamestnancami, žiakmi, rodičmi, zriaďovateľmi a širšou komunitou. Efektívna sebaaprezentácia riaditeľa školy je preto nevyhnutnou súčasťou moderného školského manažmentu.

Úspešný riaditeľ je viditeľný, dostupný a otvorený dialógu. Nestačí byť iba administrátorom v kancelárii – musí byť aj aktívnym účastníkom školského života, ktorý sa pravidelne stretáva so zamestnancami, žiakmi a rodičmi, reaguje na ich podnety a zapája sa do dôležitých školských aktivít. Pravidelná prítomnosť riaditeľa v chodbách školy, jedálni, počas prestávok či na školských podujatiach vytvára prirodzený kontakt s komunitou a posilňuje jeho autoritu založenú na dôvere a rešpekte.

Základom efektívnej komunikácie je dostupnosť. Riaditeľ by mal mať jasne stanovené konzultačné hodiny, ale zároveň byť flexibilný pri riešení naliehavých situácií. Rodičia, zamestnanci či žiaci by mali vedieť, kde a kedy ho môžu kontaktovať, pričom by mal vytvárať prostredie, v ktorom sa každý cíti vypočutý a rešpektovaný. Riaditeľ nie je len manažér, ale aj mediátor, ktorý dokáže efektívne riešiť konflikty a viesť diskusie smerom k riešeniam. Jeho úrad by preto nemal byť vnímaný ako formálna bariéra, ale ako priestor otvorenej spolupráce.

Neverbálna komunikácia a sebaaprezentácia zohrávajú v vystupovaní riaditeľa dôležitú úlohu. Správne zvolený štýl oblečenia, gestikulácia, mimika či tón hlasu ovplyvňujú spôsob, akým ho vnímajú jeho kolegovia a verejnosť. Nemusí vždy nosiť oblek a kravatu, ale mal by sa obliekať primerane situácii – formálne pri oficiálnych udalostiach, profesionálne počas bežného pracovného dňa a uvoľnene pri menej formálnych podujatiach. Príliš neformálny štýl obliekania, kopírovanie tínedžerskej módy či výrazné tetovania a piercingy môžu na jednej strane oslovit' mladú generáciu, no na druhej strane môžu oslabit' profesionálny dojem a autoritu riaditeľa. Dôležitá je preto rovnováha medzi osobným štýlom a profesionálnym vystupovaním.

Verejné vystupovanie riaditeľa školy nie je len o každodennej komunikácii v rámci školy, ale aj o reprezentovaní školy na oficiálnych podujatiach, pred médiami či na stretnutiach so zriaďovateľmi a partnermi. Efektívny líder ovláda princípy rečníckeho prejavu, vie zaujať publikum, jasne a presvedčivo formulovať myšlienky a komunikovať dôležité posolstvá tak, aby boli zrozumiteľné a presvedčivé. Verejné vystupovanie si vyžaduje prípravu – od štruktúry prejavu až po zvládanie neverbálnej komunikácie.

Moderné riadenie školy nie je založené na autoritárskom prístupe, ale na participácii, asertivite a otvorenej komunikácii. Riaditeľ by mal byť nielen rešpektovaným lídrom, ale aj inšpiratívnou osobnosťou, ktorá dokáže efektívne komunikovať, budovať dôveru a reprezentovať školu v najlepšom svetle. Vystupovanie na verejnosti preto nie je len otázkou osobného prejavu, ale aj nevyhnutnou kompetenciou pre úspešné vedenie školy v súčasnom vzdelávacom prostredí.

Verejné vystúpenia na spoločenských akciách – predslovy a verejný prejav

Schopnosť verejne vystupovať pred širším publikom je jednou z kľúčových zručností, ktoré by mal riaditeľ školy ovládať. Nejde len o schopnosť prečítať pripravený prejav, ale aj o umenie štrukturovať svoj prejav tak, aby bol zrozumiteľný, pútavý a efektívny. Úspešné vystúpenie si vyžaduje prácu s hlasom, dynamikou reči, intonáciou, artikuláciou a zvládnutím neverbálnych prejavov. Nemenej dôležité je ovládanie trémy, ktorá môže výrazne ovplyvniť celkový dojem z vystúpenia.

Pri verejnom vystupovaní platí zásada stručnosti a vecnosti. Skúsení rečníci vedia, že čím je prejav kratší a výstižnejší, tým väčší dojem

zanechá. Odporúčaný čas prejavu je približne tri minúty – to je dostatočný priestor na jasné vyjadrenie myšlienky bez rizika, že publikum stratí pozornosť.

Najdôležitejším krokom je nájsť tematickú líniu, ktorá bude spájať úvod, jadro aj záver prejavu.

Témou môže byť:

- význam miesta (napr. história budovy, kde sa udalosť koná),
- osobnosť oslávenca (jeho vlastnosti, úspechy, spomienky na spoločné zážitky),
- história školy či udalosti súvisiace s konkrétnym dátumom,
- vtipná alebo inšpiratívna príhoda zo školského prostredia.

Úvod musí zaujať – môže to byť krátka anekdota, otázka alebo výrok, ktorý vyvolá záujem publika. Jadro reči by malo byť logicky usporiadané a podporené príkladmi, aby bol prejav živý a presvedčivý. Pointa by mala byť vtipná, inšpiratívna alebo emocionálna – v závislosti od charakteru podujatia.

 *TIP: Prihovory a predslovy na spoločenských akciách by sa nemali čítať. Písomná príprava je síce dôležitá, no samotný prejav by mal pôsobiť prirodzene a spontánne. Ak si rečník nie je istý, môže si pripraviť kartičky s poznámkami obsahujúce len hlavné body alebo mená osôb, ktoré má spomenúť. Skúsení rečníci vedia, že keď si kartičku vložia do vrečka, vôbec ju nebudú potrebovať. Naopak, ak to neurobia, väčšinou to ľutujú.*

Techniky efektívneho verejného vystupovania

Práca s hlasom

Hovorte zreteľne, plynulo a s primeranou hlasitosťou. Hlasový prejav by mal byť dynamický, s prirodzenou intonáciou, aby sa predišlo monotónnosti, ktorá môže publikum unaviť.

Očný kontakt a gestikulácia

Pri väčšom publiku je vhodné smerovať pohľad do druhej tretiny sály, čím vznikne dojem, že sa rečník pozerá na všetkých prítomných (keby sme hovorili k prvej rade, od polovice sály by ľudia videli len sklopené oči). Očný kontakt s poslucháčmi pomáha vytvoriť interakciu a zvyšuje dôveryhodnosť. Gestikulácia by mala byť primeraná – v malom priestore stačia malé gestá (po laketi), vo veľkej sále veľké gestá (ruky idú od ramien).

Postoj a pohyb

Rečník by mal stáť pevne a sebedovetno, nehojdat' sa ani sa neustále nepremiestňovať, čo môže pôsobiť rušivo. Ak sa pohybuje, mal by to byť vedomý a kontrolovaný pohyb, napríklad pri obracaní sa k rôznym časťam publika.

Tempo a členenie reči

Vo vzdialenejších koncoch sály (ak sa jedná o väčšiu sálu) sa medzery medzi slovami skracujú, slová sa „naťahujú“ a zlievajú, preto je potrebné robiť jasnejšie predely medzi slovami a medzi logickými časťami vety. Zrozumiteľnosti napomáhajú aj pauzy medzi jednotlivými časťami prejavu, ktoré umožňujú publiku spracovať povedané informácie.

Ako zvládnuť trému?

Tréma je prirodzenou súčasťou verejného vystupovania a môže mať dokonca pozitívny efekt. Mobilizuje našu energiu, vlieva do krvného riečišťa adrenalín, ktorý vybudí organizmus k najvyššiemu sústreďeniu, myslíme rýchlejšie, pohotovejšie, lepšie sa sústreďíme. Je pravidlom, že činnosť, ktorú dobre vieme, predvedieme lepšie pred obecenstvom ako osamote. Klavírny virtuóz zahrá skladbu oveľa lepšie pred naplnenou sálou ako doma v obývačke. Naopak, činnosť, ktorú neovládame, zvládneme lepšie o samote ako pred divákmi. Začínajúca klaviristka zahrá doma skladbu celkom dobre, ale pred plnou sálou by stroskotala. Ale i nervozita má svoje hranice. Pokiaľ náš stres prekročí pomyselnú hranicu, môže spôsobiť naše ochromenie a zhoršenie výkonu.

Kľúčom k jej zvládnutiu je dôkladná príprava a osvojenie si niekoľkých jednoduchých techník:

- Dôkladná príprava – dôsledne sa oboznámiť s obsahom prejavu, vyskúšať si ho pred zrkadlom alebo pred kolegom.
- Praktické skúšky – čím viac rečníckych skúseností máme, tým lepšie zvládame trému.
- Správne dýchanie – pred vystúpením je vhodné niekoľkokrát sa zhlboka nadýchnuť, aby sa telo uvoľnilo.
- Opora v poznámkach – spomínaná kartička s kľúčovými bodmi môže slúžiť ako psychická opora a zmierniť nervozitu.
- Fyzická istota – ak neviete, čo s rukami, podržte v jednej ruke pero alebo kartičku s poznámkami.

- Zameranie na konkrétnu osobu v publiku – ak vás tréma paralyzuje, vyberte si v publiku jednu osobu, ktorá vás počúva s pochopením, a na chvíľu sa na ňu sústreďte.

Ak sa počas prejavu dostaví blackout (výpadok pamäti), netreba panikáriť. Stačí pokračovať ďalším bodom a prípadne sa k vynechanej časti vrátiť slovami „A ešte mi napadlo...“. To vytvorí dojem, že rečník vie improvizovať a premýšľa nad rámec pripraveného prejavu.

Ako zvýšiť svoju dôveryhodnosť pri verejnom vystúpení

Dôveryhodnosť rečníka je kľúčovým predpokladom úspešnej komunikácie – obzvlášť v situáciách, keď vystupujeme pred publikom, ktoré nás osobne nepozná. Pre riaditeľov škôl to môže znamenať prezentáciu pred zriaďovateľom, rodičmi, učiteľským kolektívom alebo verejnosťou. Aby bolo naše poslanstvo prijaté s rešpektom a dôverou, je potrebné cielene pracovať na budovaní osobnej dôveryhodnosti.

Medzi overené spôsoby, ako zvýšiť svoju dôveryhodnosť pri verejnom vystúpení, patria:

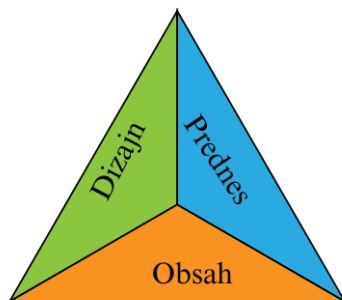
- Zachovanie objektivity – Vyhýbajte sa skresleniu reality, pôsobia vecne a vyvážené.
- Zrozumiteľný jazyk – Hovorte jasne a jednoducho, prispôbajte jazyk cieľovej skupine.
- Rešpekt k poslucháčom – Vnímajte a akceptujte rôzne názory, aj keď s nimi nemusíte súhlasiť.
- Vyrovnaný prejav – Vyhýbajte sa agresivite i obrannej pozícii, pôsobia pokojne a sebaisto.
- Kultivovaná reakcia na kritiku – Zachovajte pokoj, počúvajte bez emócií, reagujte vecne.
- Práca s námietkami – Vopred si premyslite možné otázky alebo nesúhlas a zahrňte ich do svojho vystúpenia (napr. „Možno niektorí z vás uvažujú, či...“).
- Prehľadná štruktúra – V úvode vysvetlite cieľ vystúpenia, na záver ponúknite jasné zhrnutie.
- Otvorený postoj k diskusii – Dajte najavo, že počítate s rôznorodosťou názorov a vítate spätnú väzbu.
- Energický, ale prirodzený prejav – Hovorte s presvedčením, nie však teatrálnie či mentorujúco.
- Očný kontakt – Venujte pozornosť publiku, ukážte, že vám záleží na každom poslucháčovi.

Nezabúdajte, že menej je často viac. Nesnažte sa odovzdať príliš veľa informácií naraz – sústreďte sa na hlavné posolstvá a budujte ich postupne. Tak zabezpečíte, že publikum vás bude nielen počúvať, ale aj brať vážne. Tieto prístupy pomáhajú riaditeľom škôl nielen presvedčivo komunikovať, ale aj budovať dôveru a rešpekt v rámci školskej komunity i mimo nej.

Elementy dobrej prezentácie:

- OBSAH (content) prezentácie – výskum a vyhľadávanie potrebných informácií, zhromažďovanie a spájanie získaných informácií, tvorba celkového obsahu.
- DIZAJN (design) prezentácie – vizuálne prvky, ktoré prezentáciu sprevádzajú.
- PREDNES (delivery) prezentácie – od neho primárne závisí, do akej miery bude prezentácia predstavovať prínos pre poslucháčov.

Synergia základných elementov prezentácie „triangel prezentácie“ je nevyhnutná pre úspešnosť prezentácie. Ak jedna strana trojuholníka chýba, alebo je krivá, trojuholník sa rúca.



Obrázok 12 *Triangel prezentácie*
Zdroj: vlastné spracovanie

Tradičný spôsob prezentovania

Väčšina prezentácií je orientovaná na snímky (slide-based):

- Prvým krokom býva tvorba PowerPointu, nie úvaha nad cieľom prezentácie.
- Obsah snímok býva zhodný s poznámkami aj podkladmi.
- Výsledkom je preťaženie informáciami, bez jasného posolstva.
- Takéto prezentácie sú často nejasné, neosobné a nezaujímavé – pre poslucháčov.

Prezentácia orientovaná na poslucháča: Moderný prístup

Emma Ledden (2018) predstavuje nový, efektívny spôsob prípravy vystúpenia – tzv. prezentáciu orientovanú na poslucháča, založenú na troch krokoch:

1. Poznajte svoje publikum

- Zvážte, kto sú vaši poslucháči (učitelia, rodičia, žiaci, zriaďovatelia).
- Premýšľajte, čo ich zaujíma, čo potrebujú vedieť, a čo očakávajú.
- Prispôbte jazyk, štýl a príklady ich realite.

2. Vytvorte štruktúrované a zrozumiteľné posolstvo

- Nezačínajte od snímok, ale od myšlienky, ktorú chcete odovzdať.
- Vyhnite sa odbornému jazyku – hovorte jednoducho a jasne.
- Informácie usporiadajte logicky, aby viedli poslucháča k záveru.

3. Až potom vytvorte vizuály

- Snímky majú podporovať váš výklad, nie ho nahrádzať.
- Používajte obrázky, grafy alebo kľúčové slová, nie bloky textu.

5 TIPOV na zapojenie publika

1. **Začnite otázkou:** „Čo by ste ako rodičia očakávali od novej školnej jedálne?“
2. **Pracujte s príkladmi zo života:** „Predstavte si situáciu, že...“ – učitelia sa ľahšie naladia na tému.
3. **Zahrňte publikum:** „Kol'ki z vás už zažili...?“ (zdvihnutie rúk, reakcia)
4. **Reagujte na ich reakcie:** Ak niekto prikyvuje alebo sa zamračí – venuj tomu vetu či úškrn. Publikum cíti, že ho vnímaš.
5. **Zakončite výzvou na akciu:** „Ak s tým súhlasíte, pozývam vás k spolupráci na...“

Tradičný spôsob prezentovania (čítať snímky, uvádzať fakty, zahŕňať poslucháča údajmi) už nefunguje. V dnešnej dobe je potrebné vystupovať tak, aby sa publikum cítilo zapojené, rešpektované a motivované konať. Autorka Emma Ledden ponúka praktický prístup, ktorý zohľadňuje psychológiu prijímateľa: prezentáciu orientovanú na poslucháča. Tento prístup stojí na šiestich zlatých pravidlách, ktoré robia z prezentácie nástroj reálneho vplyvu:

1. Stanovte si konkrétny cieľ prezentácie

- Na začiatku si položte otázku: „Čo chcem, aby si poslucháči odniesli?“

- Všetko, čo v prezentácii poviete, by malo smerovať k tomuto cieľu.
2. Nepredpokladajte záujem publika
 - Záujem musíte získať a udržať – neberte ho ako samozrejmosť.
 - Začnite niečím, čo publikum zaujme alebo šokuje.
 3. Vtiahnuť poslucháča do deja
 - Aktivizujte publikum: otázky, príklady, príbehy.
 - Nečakajte, že budú pasívne nasávať – zapojte ich.
 4. Začnite od konca
 - Najprv povedzte to najdôležitejšie (záver, odporúčanie, hlavná myšlienka).
 - Potom vysvetlite dôvody a dôkazy – tzv. opačná štruktúra.
 5. Používajte slovo „vy“
 - Personalizujte výklad – publikum vníma lepšie, čo sa týka ich priamo.
 - Vyhýbajte sa „my“, „škola“, „učitelia“ – hovorte „vy ako učiteľ, vy ako rodič“.
 6. Udržujte jednoduchosť
 - Vždy prezentujte maximálne 3 hlavné body, tzv. „pravidlo troch“ pomáha pamätať si, pochopiť aj udržať pozornosť.
 Stručná štruktúra prezentácie orientovanej na poslucháča:
 Začiatok: *Zaujmite* – niečím nečakaným, otázkou, príbehom.
 Stred: *Jadro* – 3 jasné body, príklady, obrazné vysvetlenie.
 Záver: *Zhrnutie a výzva na akciu* – čo majú poslucháči urobiť/pochopiť.

Príklad: Prezentácia novej školskej stratégie

Nesprávne: „Naša škola má 12 cieľov rozvoja v súlade s rámcovým plánom...“

Správne: „Dnes vám ukážem 3 kľúčové zmeny, ktoré priamo ovplyvnia váš každodenný život v škole. Týkajú sa:

- menšej byrokracie,
- lepšej spätnej väzby žiakom
- reálnej podpory učiteľov.“



Bývalý prezident Barack Obama oslovil svojich podporovateľov v Chicagu potom, čo presvedčivo vyhral druhé kolo. Vo svojej reči použil slovo VY, aby im ukázal, že sú súčasťou diania. „Dnes, viac než 200 rokov potom, čo niekdajšia kolónia vybojovala právo na určenie vlastného osudu, sme opäť postúpili dopredu v úsilí zdokonaľovať našu úniu.

Postúpili sme dopredu vďaka Vám. Postúpili sme dopredu, pretože ste znovu upevnili ducha, ktorý slávne zvíťazil nad vojnou a krízou, ducha, ktorý pozdvihol túto zem z hĺbín zúfalstva k úžasným výšinám nádeje, upevnili sme vieru, že i keď každý z nás pôjde za svojimi individuálnymi snami, sme americká rodina a môžeme zažiť vzostup aj pád ako jeden národ a jeden ľud.

Dnes večer, v týchto voľbách ste to práve VY, americký ľud, kto nám pripomína, že hoci naša cesta bola náročná, dlhá, postavili sme sa a opäť sme si vybojovali našu cestu a v našich srdciach sme pevne presvedčení o tom, že pokiaľ ide o USA, to najlepšie nás ešte čaká. Chcel by som poďakovať každému Američanovi, ktorý sa zúčastnil týchto volieb. Či ste volili po prvýkrát, alebo ste dlho čakali v rade, mimochodom toto musíme zlepšiť, alebo ste šli pešo, či ste volili Obamu alebo Romneyho, Váš hlas ste nechali zaznieť a pričínili ste sa o zmenu.“ (Ledden, s. 59, 2018)

Ako úspešne zvládnuť prezentáciu pred publikom

1. Prezentovanie ako herecký výkon (vedome budujte zážitok)

Prezentovanie nie je len „povedať, čo viem“ – je to umelecké odovzdanie obsahu. Riaditeľ školy počas vystúpenia často zastupuje celú inštitúciu, víziu či zmenu. To, ako pôsobí, ovplyvňuje dôveru učiteľov, rodičov i zriaďovateľov. Myslíte na prezentáciu ako na „výstup“, ktorý má rytmus, atmosféru, napätie i pointu. Cieľom nie je len informovať, ale vtiahnuť, presvedčiť a inšpirovať. Aj keď prezentujete výsledky školy, robíte to spôsobom, ktorý má emočný dopad.

2. Buďte nositeľom energie, nie len odovzdávateľom údajov

Z nadšenia sa „nakazia“ aj váhaví poslucháči. Ak chcete, aby ľudia verili vášmu posolstvu, musíte mu veriť vy sami. Používajte zrozumiteľný jazyk, osobné príklady, občasný vtíp alebo ľudskú poznámku – napr.

„Aj my v zborovni vieme, že niektoré novinky vzbudzujú obavy – a to je v poriadku.“ Váš štýl nech by mal byť prirodzený, nie naučený – inak pôsobí umelo a nedôveryhodne.

3. Očný kontakt je most dôvery

Ľudia dôverujú rečníkovi, ktorý ich vníma ako jednotlivcov, nie ako masu. Dívajte sa priamo – vyhýbanie pohľadu pôsobí neiste alebo defenzívne.

Pomáha tzv. „trojuholníkový pohyb“ – pozerajte sa striedavo na 3 rôzne časti miestnosti (vľavo, stred, vpravo). Pri online stretnutiach „pozerajte do kamery“, nie na obrazovku – vytvárate tým ilúziu očného kontaktu.

4. Reč tela: komunikujeme aj bez slov

- rovný a pevný postoj vyjadruje autoritu a sebavedomie,
- mierny úklon dopredu signalizuje ochotu komunikovať a záujem o poslucháčov,
- neustále opakovanie niektorých gest pôsobí roboticky a odpútava pozornosť od prezentácie,
- najvhodnejšia poloha pre ruky je ako keď sa chystáme tleskať, túto polohu možno zmeniť rôznymi smermi v závislosti od temperamentu rečníka a informácií,
- oči prezentujúceho vypovedajú o tom, ako veľmi alebo ako málo sa prezentujúci publiku venuje, každé trvalejšie odpútanie sa od publika sa považuje za chybu.

5. Vyhýbajte sa „neistým výrazom“

Nerušte rytmus vlastných myšlienok *„Ehm, vlastne, akože, proste...“* – tieto výrazy vnášajú do prejavu neistotu. Nahraďte ich vedomou pauzou – krátke ticho je znakom istoty, nie slabosti. Trénujte vnímanie vlastného hlasu – nahrajte sa, vypočujte si. Zistíte, kde tieto zlozvyky vznikajú.

Pomáhajú jednoduché cvičenia: čítanie nahlas bez prerušenia, prezentovanie pred zrkadlom, nácvik s kolegom.

6. Zaradzujte pauzy

Sú silnejšie ako potlesk. Správne načasovaná pauza:

- zvyšuje dôraz,

- osviežuje pozornosť publika,
- vytvára priestor na zamyslenie.

Po dôležitom tvrdení spravte krátku pauzu a nechajte vetu „doznieť“. Znížte tempo, keď prechádzate k novému bodu – je to mentálny prechod. Publikum si pamätá najviac to, čo zaznie v tichu.

7. Precvičujte ako profesionál

Nahlas, vedome, viackrát. Nie je hanbou trénovať. Hanbou je neúspech spôsobený nepripravenosťou. Aspoň 3-krát si nahlas prejdite celú prezentáciu, ideálne pred iným človekom. Využívajte zrkadlo, kameru alebo diktafón – získate realistickú spätnú väzbu. Simulujte skutočné prostredie (miestnosť, technika, pohyb) – čím vernejšia skúška, tým väčšia istota.



David Weiner, autor niekoľkých bestsellerov z oblasti psychológie (Reality Check: What Your Mind Knows But Isn't Telling You) napísal: „Z nového klinického výskumu vyplynulo, že existuje fyzický dôvod, prečo opakovanie tak dobre funguje a prečo vďaka pár hodinám nácviku nahlas budete mať pri prezentácii oveľa väčšiu istotu. Keď niečo precvičujete, v podstate vo svojom mozgu vytvárate určitú dráhu, spojenie. Bez nácviku si môže Váš mozog vybrať akúkoľvek z desiatok alebo stoviek ciest ako dosiahnuť konečný cieľ. Precvičovanie redukuje počet potenciálnych dráh a mozog bude vedieť, čo od neho chcete, takže budete presnejší.“ (Ledden, s. 116 2018)

8. Tréma

Každý má trému – aj skúsený rečník. Rozdiel je v tom, čo s ňou urobíte. Akceptujte ju ako súčasť procesu, nie ako slabosť. Pred vystúpením si pripomeňte:

- „Som pripravený.“
- „Ludia ma chcú pochopiť, nie posudzovať.“
- „Dýchaj, hovor pomaly, pozeraj sa.“

Pomáha fyzická aktivita (krátka prechádzka, pohyb rúk), dôverné prostredie (voda, kartičky) a prvé vety naučené naspamäť.

9. Poznámky

Správna opora, nie záchranné koleso. Poznámky sú výborné, ak slúžia vám, nie naopak. Nepoužívajte ich ako úplný scenár – strácate kontakt s publikom. Odporúča sa A6 kartička s heslovitým prehľadom bodov. Vytvorte si „mentálne kotvy“ – ak vypadne text, viete, kam sa vrátiť.

ZHRNUTIE

Verejné vystúpenie je neoddeliteľnou súčasťou práce riaditeľa školy a vyžaduje viac než len prečítanie pripraveného textu – ide o schopnosť zaujať, komunikovať jasne, presvedčivo a dôstojne reprezentovať školu. Dôležitá je štruktúra prejavu, práca s hlasom, rečou tela, očným kontaktom a zvládanie trémy.

Kvalitný verejný prejav by mal byť **stručný, vecný a tematicky ucelený**. Musí mať jasný úvod, logické jadro a zapamätateľnú pointu. Kľúčom k úspechu je aj prirodzenosť – nečítať text, ale hovoriť spontánne s pomocou poznámok.

Techniky verejného vystupovania zahŕňajú:

- prácu s hlasom (plynulosť, dynamika, intonácia),
- očný kontakt a vhodnú gestikuláciu (primeranú veľkosti priestoru),
- postoj a pohyb (sebaistý, kontrolovaný),
- členenie reči a pauzy (pre zrozumiteľnosť a dôraz).

Trému netreba potláčať, ale využiť ju ako motor sústredenia. Pomáhajú skúšky nanečisto, správne dýchanie, podporné poznámky a kontakt s publikom. Pri výpadku pamäti treba plynulo prejsť na ďalší bod – publikum často nič nespozoruje.

Dôveryhodnosť rečníka sa buduje objektivitou, rešpektom, zrozumiteľným jazykom, pokojnou reakciou na kritiku a ochotou diskutovať. Dôležité je hovoriť s energiou, byť autentický a reagovať na publikum.

Úspešná prezentácia stojí na trojuholníku: **obsah – dizajn – prednes**. Namiesto snímok plných textu je efektívnejší **moderný prístup orientovaný na poslucháča**, ktorý zdôrazňuje:

1. Poznaj publikum,
2. Vyjasni poslanstvo,
3. Až potom tvor vizuály.

Zlaté pravidlá efektívneho vystupovania:

- Začni od konca – najskôr povedz záver.
- Aktivizuj publikum – otázky, príbehy, výzvy.
- Používaj jednoduchý jazyk a slovo „vy“.
- Drž sa pravidla troch hlavných bodov.
- Cvič, nahrávaj sa, vytváraj mentálne kotvy.

Verejné vystúpenie je viac než len komunikácia – je to príležitosť inšpirovať, vytvoriť dôveru a reprezentovať školu ako otvorenú a modernú inštitúciu.



Zopakujme si

Nasledujúce otázky a úlohy Vám pomôžu lepšie reflektovať vlastné komunikačné schopnosti, pripraviť sa na vystúpenia s väčšou istotou a pôsobiť na verejnosti ako sebavedomý, presvedčivý a dôveryhodný rečník.

1. Ako hodnotíte svoje doterajšie skúsenosti s verejným vystupovaním?
 - Čo sa Vám doposiaľ darilo?
 - V čom by ste sa chceli zlepšiť?
2. Ako na Vás pôsobí tréma pred vystúpením?
 - Viete ju premeniť na pozitívnu energiu?
3. Cítite sa istejšie s pripraveným prejavom, alebo preferujete spontánnosť?
 - Dokázali by ste vystúpiť bez čítania celého textu?
4. Zameriavate sa počas vystúpenia skôr na publikum alebo na kontrolu vlastného výkonu?
5. Ktoré tri komunikačné silné stránky by ste u seba vyzdvihli?
 - A ktoré tri oblasti vnímate ako výzvy na zlepšenie?
6. Ako by Vaše vystúpenie vnímali rodičia, kolegovia alebo žiaci?
 - Viete si predstaviť ich spätnú väzbu?
7. Napíšte si krátky trojminútový prejav na tému: „*Prečo je naša škola výnimočná*“ alebo „*Čo môžeme ako učitelia ponúknuť budúcnosti*“

detí“. Zamerajte sa na jasnú štruktúru – zaujímavý úvod, logické jadro a pôsobivý záver.

Pripravte si kartičky s poznámkami (formát A6), kde uvediete len hlavné body. Vyhnite sa celým vetám – ide o oporu, nie čítaný text.

Nacvičte prejav pred zrkadlom alebo sa nahrajte. Sledujte:

1. prácu s hlasom,
2. očný kontakt,
3. gestá,
4. tempo reči,
5. celkový dojem.

Po vypočutí si zodpovedzte: *Pôsobím presvedčivo, prirodzene a dôveryhodne?*

Požiadajte kolegu alebo známeho, aby si Vás pri nácviku vypočul a poskytol spätnú väzbu. Položte mu otázku: *Čo Vás zaujalo? Čo by ste odporúčali zmeniť?*

8. Vytvorte si vlastný „checklist“ prípravy verejného vystúpenia, ktorý budete používať pred každou prezentáciou. Môže obsahovať body ako:

- ✓ Viem, čo chcem povedať?
- ✓ Poznám cieľovú skupinu?
- ✓ Mám pripravené 3 hlavné myšlienky?
- ✓ Precvičil som si prejav?
- ✓ Mám poznámky a vizuálnu oporu?
- ✓ Mám stratégiu, ako zvládnuť trému?

6 Etika a morálka ako východisko manažérskeho konania

V publikácii sme už venovali pozornosť manažérskej komunikácii, ktorou by mali disponovať všetci manažéri. Okrem komunikácie by mal mať manažér zvládnuté aj ďalšie zručnosti, medzi ktoré zaradíme prioritne zručnosť “vedieť konať v súlade s manažérskou etikou”. Práve jej budeme venovať pozornosť v nasledujúcej časti. Začneme aspoň stručným definovaním pojmov **etika a morálka**. Etika je vo všeobecnosti vnímaná ako správanie, ktoré by sa malo prejavovať hlavne u osôb pracujúcich na vedúcich pozíciách. Toto však nie je postačujúce vnímanie etiky. Každý jeden človek, by mal mať etiku a morálku zakorenenú hlboko vo svojom vnútri. Existuje aj rozdiel medzi morálkou a etikou. **Morálka zdôvodňuje**, prečo je konanie človeka správne alebo nesprávne. **Etika** je chápaná ako teoretické zovšeobecnenie morálky. V prvom rade sa snaží morálku spoznať po všeobecnej stránke a potom dať odpovede na otázky: “Čo to morálka je?”, “Aké plní funkcie v spoločnosti?”, “Ako sa morálka menila z historického pohľadu?” (Vajda, 2000).

Podstatnou úlohou etiky je **dosiahnuť u človeka premýšľanie nad dobrom a zlom**, nad uvažovaním o morálnych problémoch. Je úplne jedno na akej pozícii sa nachádzate, či vo vrcholovom, strednom, líniovom manažmente alebo budete len v kontakte s rodinou, priateľmi. Základné normy správania by mali platiť pre každú ľudskú bytosť. Záleží už len na nás, ako sa v konečnom dôsledku rozhodneme (Gosiorovský, Zapletal, 2017).

Kritéria etického správania sa môžu mierne odlišovať, podľa toho s akou vzorkou ľudí a v akej oblasti budete pracovať. Niektoré kritéria etického správania sú vyžadované iné v oblasti školstva a iné napr. v oblasti práva. Tejto téme sa budeme špecifickejšie venovať v ďalšej časti publikácie. Spracované kritéria etického správania pomáhajú jedincovi urobiť vhodné, resp. správne rozhodnutia. Pomáhajú mu pri tvorbe jeho úsudku, či bude jeho konanie v danej situácii správne. Kritéria a presvedčenie o tom, čo je správne a čo naopak nesprávne, vedú človeka k istej forme správania v konkrétnej situácii, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje aj vzťahy na pracovisku.

Morálka je definovaná ako súhrn hodnôt a noriem konania, ktoré vyjadrujú, aký spôsob života jedinec preferuje. Morálka je vymedzenie dobra. Prostredníctvom morálky je možné zabezpečiť vhodné správanie

a konanie ľudí v spoločnosti (Jankovský, 2003). Základnou myšlienkou morálky je neškodiť iným (Remišová, Lašáková, Rudy, Sulíková, Kirchmayer, Fratričová, 2015). Pri svojom konaní by sme sa mali zamyslieť nad dôsledkom tohto nášho konania, nad tým, ako to ovplyvní druhú osobu.

Etika je vnímaná ako veda o morálke. Práve to je jej najpresnejšia definícia. Niektorí autori ju definujú aj ako teóriu mravnosti, či teóriu morálky. Miedzgová (1996) tvrdí, že etika je veda, ktorá sa snaží skúmať morálku a všeobecnú zásadu, ktorá môže človeku ukázať, ako sa má správať, čo má robiť, ako sa správne rozhodovať, ako sa má správať k iným ľuďom. Výstižnejšiu definíciu poskytuje Sharplin (1985, s. 24), ktorý uvádza, že etika je „veda, ktorá sa zaoberá dobrým a zlým, správnym a nesprávnym, ako aj morálnou povinnosťou a záväzkom.“ Vajda (2000, s. 26) konštatuje, že etika je teoretická reflexia morálky.

Jednoduchšie by sme mohli povedať, že etika skúma vzťahy medzi ľuďmi, vzťahy ľudí k spoločnosti a vzťah človeka k sebe samému (Vajda, 2000). Predmetom skúmania etiky sú zákonitosti mravného konania jednotlivca ale i spoločnosti. Pre etiku je dôležité pochopiť konkrétne osobnosti a to, aké majú predispozície k správaniu. Či automaticky inklinujú k nevhodnému správaniu alebo naopak, k tomu správne (Čierna, 2001).

S etikou úzko súvisí **morálna norma**, čiže nejaké pravidlo, ktoré pomáha jedincovi konať v skupine. Či už v skupine, do ktorej patrí alebo skupine, vnímanej ako ľudstvo. Práve o morálnych normách písal aj Immanuel Kant. Je nám všetkým známy jeho kategorický imperatív “Konaj tak, aby sa účel tvojho konania mohol stať všeobecným zákonom” (Bláha, Dytr, 2003, s.20). Inak povedané: „Všetko, čo chcete, aby ľudia robili vám, robte aj vy im.“ (Matúš 7:12). Aká jednoduchá veta a aké náročné je dodržať to. Predpokladáme, že mnohí sa necítia príjemne, ak sú ohováraní, osočovaní. No na druhej strane sa to stáva bežnou praxou. Naším odporúčaním preto je, aby sme mali vždy na pamäti tieto slová: **ROBME DRUHÁM LEN TO, ČO CHCEME, ABY AJ ONI ROBILI NÁM**. Je to základné pravidlo fungovania všetkých vzťahov, nie len tých pracovných. Áno, človek má slobodnú voľbu. To ale neznamená, že všetko, čo urobí je dobré, lebo on sa tak rozhodol. Krásne vysvetlenie daného javu uvádza Hrehová (2005, s.211), keď píše “človek potrebuje nekonečno, aby mohol byť tým, kým chce byť. Toto nekonečno čerpá zo svojho bytostného srdca, lebo v srdci je žriedlo túžby po dokonalosti a aj sídlo tajomstva. Len čo sa srdca zmocní vášní, môže sa stať modlou

všetko, po čom srdce neviazane túži. My ľudia sme slobodní, ale preto, že sme rozumní, musíme rešpektovať zákony a správať sa podľa istých noriem, aby aj iní mohli žiť a aby sme sa my sami neocitli vo väzení vlastných skutkov.”

Cestu k etickému správaniu, nám ukazujú hodnoty. Bláha a Dytr (2003) uvádzajú, že hodnoty sú predmety a ciele, o ktoré ide človeku v jeho mravnom živote. Hodnoty sa dotýkajú bytostne každého jedného človeka. Pre niekoho majú najvyššiu hodnotu peniaze, pre iného rodina a priatelia. Sami si musíme zväžiť, čo je pre nás tou pravou hodnotou. Bez čoho alebo koho by sa nám ťažšie žilo. Správne hodnoty by mali vstúpovať už rodičia svojim deťom. Preto je rodina prvým miestom, kde dochádza k výchove k etickému správaniu a konaniu. Môžeme povedať, že ide o prvé (nepísané) etické kódexy.

Diatka (2001, s.90) vo svojej publikácii uvádza otázku, nad ktorými by sme sa mohli zamyslieť. „Ochudobňujú etické normy možnosti ľudského správania, alebo naopak obohacujú?“, „Limituje etika naše správanie, alebo rozširuje jeho horizonty?“, „Čo robí viac a predovšetkým: zakazuje a prikazuje, alebo motivuje a podnecuje?“. Sú to otázky, ktorými by sme sa mali zaoberať všetci.

Čo pre nás znamenajú etické normy?

Podľa nášho názoru by sme sa mohli na tieto normy pozeráť ako na niečo, čo nám pomáha a nie na niečo obmedzujúce. Etické normy sa snažia ochrániť nás od nesprávnych krokov, ktoré by sme mohli v budúcnosti ľutovať. Chránia nás pred rozhodnutiami, ktoré môžu ublížiť nie len nám ale i našim blízkym. Pomáhajú nám “vcítiť sa do kože” človeka, ktorému je ubližované, a tak pociťujeme akési nutkanie naše rozhodnutie zastaviť. Keď chceme napr. osočovať, ohovárať, prevziať kolegovi prácu, privlastniť si myšlienku iného kolegu a pod., položíme si otázku “ako sa budem cítiť na mieste toho druhého?”. Vtedy je možné vnímať normy ako odporúčania, ktoré nám pomáhajú žiť dobrý život.

Pri regulácii nášho správania, sa používajú dva mechanizmy, a to je **svedomie a verejná mienka**.

Svedomie je individuálny regulátor a verejná mienka zasa spoločenský. Pri svedomí sa spája poznanie konkrétneho jedinca s jeho emóciami a charakterovými vlastnosťami. Svedomie zasahuje pri rôznych prípadoch, ako sú napr. morálne dilemy. Je to zvláštny proces uvažovania, emocionálneho prežívania, kedy sa jedinec rozhoduje, či skutok vykonať alebo nie. Svedomie máme všetci, zostáva nám už len naučiť sa ho správne používať a reagovať na jeho výzvy.

Verejná mienka ako druhý regulátor berie do úvahy názory iných v konkrétnej skupine. Človek je tvor spoločenský a často sa rozhoduje podľa toho, ako sa ku skutku vyjadria iní v skupine. Neplatí vždy, že verejná mienka musí mať vyššiu morálku ako je morálka jednotlivca. Jedinec v skupine môže konať inak ako členovia v jeho skupine, pretože mu to našepkáva svedomie. Sú prípady, kedy rozhodnutie podľa svedomia bolo lepším rozhodnutím ako návrhy verejnej mienky.



Zopakujme si

1. Definujte pojmy etika a morálka.

.....

.....

.....

2. Čo je to morálna norma?

.....

.....

.....

7 Manažérska etika

Vysvetlenie morálky a etiky bolo predmetom predchádzajúcej kapitole. Ďalej sa už budeme špecializovať na manažérsku etiku a jej princípy. Cieľom manažérskej etiky sú univerzálne princípy, a to sú ľudská dôstojnosť, spravodlivosť, tolerancia a základné ľudské práva. Ako uvádza Čierna (2001), **centrom manažérskej etiky je vzťah medzi vedúcim zamestnancom a ostatnými zamestnancami, jeho kolegami.**

Manažérska etika je etikou riadenia. Manažér vníma etiku ako základnú normatívnu orientáciu vo vzťahu k ostatným ľuďom, s ktorými sa stretáva pracovne. Zároveň mu poskytuje pomoc pri sebaregulácii, sebakontrolu v jeho vlastnom správaní sa.

Ako prvú spomenieme etiku na **individuálnej úrovni**. Ide o typ etiky, ktorá sa týka manažéra ako jednotlivca. Predstavuje človeka, v našom prípade vedúceho zamestnanca ako konajúci morálny subjekt. Vedúci zamestnanec je vždy vystavený istému rozhodnutiu, ktoré so sebou prináša aj veľkú dávku zodpovednosti. Zodpovednosť za svoje konanie, rozhodnutie. Ak sa individuálna etika nezhoduje s morálnymi princípmi, ktorými sa riadi konkrétna inštitúcia, vzniká **tzv. morálny konflikt**. Pri riešení konfliktu sa musí manažér rozhodnúť, ktoré morálne princípy inštitúcie sú pre neho ešte prijateľné a ktoré zasa naopak rázne odmietne. To, ako sa rozhodne, závisí od uznávania jeho hodnôt. Súhlasíme s tvrdením Remišovej (2011), že manažér by mal vo svojom rozhodovaní využívať uvedomovanie si dôsledkov svojho konania. Musí premýšľať nad tým, čo sa po jeho rozhodnutí stane s jeho zamestnancami, prípadne s jeho školou alebo inou organizáciou, ktorú riadi. Najjednoduchšie riadenie organizácie je vtedy, ak je možné etické správanie manažéra podporiť skupinovými etickými zásadami (Remišová, 2011). V tomto prípade už môžeme hovoriť o **tzv. inštitucionalizovanej etike, ktorú podporujú** rôzne etické zásady, ktoré uvádzajú aj Bieleszová, Koreňová (2021, s. 125). Sú to etický kódex školy, kultúra školy, otvorenosť, dôvera, česťnosť, istota, úcta k iným a sebaúcta, objektívnosť argumentovania, nezaujatosť, miera vlastnej autonómie a klíma školy. Tento typ etiky predstavuje skupinové pravidlá, všeobecné normy etického správania na pracovisku. Etické správanie sa očakáva úplne od všetkých zamestnancov školy alebo školského zariadenia, všeobecnejšie povedané od zamestnancov, ktorí patria do jednej spoločnej skupiny (Remišová, A., 2011).

Pre každého manažéra je v niektorých prípadoch veľmi zložitá zlučiť v procese rozhodovania svoje vlastné preferencie s požiadavkami organizácie a s požiadavkami zamestnancov. Avšak, vždy sa od neho očakáva, že sa bude rozhodovať v **prvom rade zodpovedne**. Manažér s jeho funkciou získava zároveň aj istý status, získava moc, s ktorou sa musí naučiť nárábať spravodlivo a zodpovedne. Popritom, ako získal “moc”, nemal by zabúdať na uplatňovanie humanistických prístupov na pracovisku. Tie spočívajú v uznávaní medziľudských vzťahov, tzn. vzťahov medzi vedúcim zamestnancom a jeho zamestnancom. Jeho podriadený je síce hierarchicky nižšie ale stále je to osobnosť, ktorá má svoju dôstojnosť. Na to sa nesmie zabudnúť v žiadnej situácii. Už C.R. Rogers vytvoril prístup zameraný na človeka (PCA), ktorý pozostáva z troch hlavných pilierov, a to z empatie, akceptácie a kongruencie. Byť empatickým a akceptujúcim manažérom sa v dnešnej spoločnosti odporúča. Pri tejto príležitosti by sme radi spomenuli aj úctu zo strany zamestnancov voči svojim vedúcim zamestnancom. Z osobnej skúsenosti môžeme konštatovať, že uvedená úcta sa z kolektívov vytráca. Je na mieste položiť si otázku “čo je toho príčinou?”. Vedúci zamestnanec, systém, v ktorom žijeme, zamestnanci? Necháme Vám tu priestor na to, aby ste sa snažili odpoved' nájsť vy sami. Možno sa naša spoločnosť nachádza v situácii, kedy sa o automatických prejavoch úcty musí hovoriť nahlas a učiť sa o nich nanovo.

Konať zodpovedne je v prvom rade o tom, ako vie vedúci zamestnanec premýšľať o možných dôsledkoch svojich rozhodnutí. Tieto rozhodnutia sa netýkajú len interného prostredia školy, ale aj externého prostredia, napríklad prostredia rodín či vo vzťahu k iným školám. Manažment školy by mal v prvom rade **chcieť byť etickým manažmentom** (Čierna, 2001). Ak tam nie je snaha zo strany vedúcich zamestnancov o zachovanie etiky, vedenie inštitúcie nikdy etické nebude. Na tomto mieste sa nám až pýta uviesť vetu: ***“Len ten vie vládnuť, kto vie slúžiť”*** (Franz Lautenschläger). V tejto vete je zahrnutý úspech každého správneho manažéra.

Podľa autorov Bláha, Dytr (2003) manažérska etika pozostáva z troch pilierov, ktoré sa navzájom prepájajú. **Sú to morálka, etika a erudícia.** **Do morálky** sa zaraďujú zásady všeobecnej morálky, rešpektovanie zákonných a spoločenských noriem, historické a miestne zvyklosti v medziľudských vzťahoch, vnútorné presvedčenie o úlohe morálky, zdokonalenie a sebvýchova v morálnych postojoch. Pri budovaní

vzťahov a pri snahe žiť morálny život pomáha zodpovednosť, radosť z práce, úcta, vzájomná podpora, láska, starostlivosť a služba. Na druhej strane, morálke nepomáha arogancia, egoizmus a závisť. Je potrebné uvedomiť si, že neplatí zásada ak ma nikto nevidí, nemusím konať eticky. **V oblasti erudície** je na prvom mieste kvalifikácia, tzn. profesijný rozvoj osobnosti. Ide o rozvoj vedomostí ale i zručností nie len z manažmentu ale i zo všeobecného prehľadu. **Posledným pilierom je aplikácia**, ktorá spočíva v demonštrovaní etického správania sa ku svojim kolegom. Najskôr je však potrebné začať u seba samých a až následne môže byť vedúci zamestnanec príkladom pre ostatných. Vedúci zamestnanec by mal “sledovať” etické správanie jeho zamestnancov a jeho prínos pre školu. Aký úžitok má škola z toho, ak sa v nej pedagogickí ale i nepedagogickí zamestnanci správajú eticky? Prináša to pozitíva alebo negatíva? Opäť si odpovieme každý za seba.

Správnosť alebo nesprávnosť konania manažéra závisí od dodržiavania princípov. Konaj tak, aby tvoje skutky boli príkladom pre ostatných (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Manažér má byť vzorom pre všetkých svojich kolegov. V oblasti školstva by mal byť vzorom aj pre rodičov a aj žiakov. Podľa manažéra je možné ohodnotiť celú inštitúciu.

7.1 Manažér a etika

Objektom našej publikácie je manažér, teda riadiaci zamestnanec. Byť dobrým manažérom nie je jednoduché, ako si to predstavujú čerství absolventi vysokej školy, príp. pedagogickí zamestnanci, ktorí chcú byť riaditeľmi škôl. Vedúci zamestnanec, podľa Remišovej (2011) koordinuje, plánuje, organizuje, vedie ľudí, vykonáva kontrolu, rozhoduje ale i dozerá na celý chod inštitúcie, ktorú riadi. Je to celý rad povinností, ku ktorým mu ešte pridáme etické správanie a zachovávanie etiky na pracovisku. Vedúci zamestnanci by mali dokázať aplikovať etiku do riadenia svojej organizácie. Uplatňovať etiku dokáže len ten, kto sa s etickým správaním už stretol a kto etiku zachovával aj pred tým, ako nastúpil do vedúcej pozície.

Etické správanie manažéra sa spája aj s jeho osobnostnými vlastnosťami. Tie by mali byť hlavne vierohodnosť, poctivosť, dodržiavanie sľubov (Stankovič, Pudlo, Šušňáková, 2015).

Bláha a Dytr (2003) uvádzajú niekoľko bodov, o ktorých by mal dobrý manažér premýšľať, pokiaľ chce svoje riadenie dobre nastaviť:

- Zadefinovanie pojmu etika a hlavne manažérska etika
- Spracovanie analýzy vlastných dispozícií k naplneniu jednotlivých zložiek systému manažérskej etiky
- Zamýšľanie sa nad svojimi predpokladmi, aby prekonal osobné nedostatky v oblasti morálky a následne si premyslieť kroky, ako by sa profesijne rozvíjal a aký dlhý čas si na to musí vyčleniť
- Nastavenie systému, akým bude zisťovať, že zavedenie manažérskej etiky zvyšuje kultúru organizácie

Podľa nášho názoru nestačí len zadať definovať si nejaké pojmy, ale dôležitejšie je ich správne pochopiť. Etika nie je o tom, že si vyberieme len to, čo nám vyhovuje. Etika a morálka majú svoje zásady, charakteristiky, ktorým sa nedá vyhnúť. Manažér sa musí naučiť byť príkladom etiky a morálky na pracovisku. U manažérov škôl je dôležité, aby etické zásady zachovávali aj mimo svojho pracoviska. Nikdy nemôže vedieť, kde sa na neho pozerajú jeho žiaci alebo rodičia jeho žiakov.

Vyhodnotenie toho, aký manažér som, je náročný proces. Dokážeme sa sami ohodnotiť? Sme dosť kritický? Vieme aké máme silné a aké máme slabé stránky? Analýza našej osoby, ako manažéra nejakej inštitúcie, by mala smerovať aj na zistenie úrovne vlastného etického správania sa.

Po sebahodnotení by ste mali pristúpiť k nastaveniu systému vo vašej organizácii. Ako by to malo u vás fungovať, aké pravidlá sa musia dodržiavať a pod. Je to váš konkrétny etický kódex, ktorý zohľadňuje podmienky “vašej” školy, ktorú riadite.

Teraz je priestor a čas na nasledujúce otázky:

“Čo mám robiť, aby som bol dobrým vedúcim zamestnancom? Dobrým manažérom?”

“Ako by som mal komunikovať so svojimi kolegami?”

“Ako by som sa mal voči nim správať?”

“Aké vzdelávacie programy by som mal absolvovať?”

“Ako sa mám správne prihovoriť svojim zamestnancom?”

Sú to otázky, ktoré ste si možno položili aj vy sami, keď ste nastúpili do vašej vedúcej pozície. To, čo je považované za podstatu trvalého ľudského úspechu je ukryté hlboko vo vás, v hodnotách, ktoré vyznávate, vo vašom charaktere a nie v zvládnutí techník, návodov, či praktík. Charakter vedúceho zamestnanca je možné stavať na jeho identite a integrite. Existuje pár základných bodov, ktoré sa považujú za etické minimum manažéra. Manažér má byť zodpovedný vo vzťahu k všetkým zainteresovaným skupinám, mal by vedieť rozoznať dobro od zla, morálne správne od morálne nesprávneho, konať čestne, zostať autentický a byť empatický ku kolegom. Toto minimum je možné dodržať aj u vedúceho zamestnanca školy. Môžeme to považovať za základ manažérskeho správania. Čierna (2001) zadefinovala šesť úrovní morálky manažéra. My sme ich mierne modifikovali:

1. Slušnosť a dodržiavanie zákonov - plnenie si svojich povinností je základom manažéra; dodržiavať zákony, nastavené pravidlá, smernice. Dôležité je však aj to, aby sa manažér vedel správať k svojim zamestnancom vzorovo a k tomu patrí aj pravdivosť.
2. Vedieť riešiť konflikt medzi osobnými a služobnými záujmami - medzi najčastejšie opakujúce sa konflikty môžeme zaradiť služobnú cestu so súkromnou návštevou.

3. Ochotne slúžiť ľuďom (sám Ježiš slúžil druhým, a preto to nie je prejav slabosti, ale obrovskej sily) - zaujímať sa o svojich zamestnancov, o svoju školu a zastávať morálne správanie.
4. Demokratická zodpovednosť - manažér sa snaží dať do súhry svoje konanie so záujmami kolegov; počas porady má každý právo na vyjadrenie sa.
5. Vedieť určiť, ktoré rozhodnutia sú eticky správne - mal by sa starať o svojich zamestnancov, aby na pracovisku nedochádzalo k prejavovaniu sociálno-patologických javov (bossing, mobbing,...).
6. Umenie robiť kompromis a byť ochotný spolupracovať - po porade dohodnúť možné riešenia, kde sa spojí jeho myšlienka s dobrou myšlienkou iného zamestnanca.

Okrem úrovni morálky manažéra sú známe aj základné vlastnosti dobrého manažéra. Stankovič, Pudlo, Šušňáková (2015) uviedli iniciatívnosť, samostatnosť, rozvážnosť, rozhodnosť, cieľavedomosť, zodpovednosť, zásadovosť, disciplinovanosť, optimizmus, fantázia, emocionálna a citová vyváženosť. S tým všetkým súhlasíme. A vy? Je dôležité, aby vedúci zamestnanci dokázali byť iniciátormi rôznych zmien, vedeli vytýčiť nové ciele v rámci koncepcie rozvoja školy. Pri rozhodovaní sa pomerne často od vedúcich zamestnancov vyžaduje samostatnosť, ktorá vychádza z ich potrebných zručností ale i vedomostí. Mnoho situácii si vyžaduje byť rozvážnym a povedať správne a vhodné slovo. “Vaša reč nech je: áno - áno, nie – nie” (Mt, 5,37). Vedúci zamestnanec sa musí vedieť rozhodovať. Nie len v konfliktných situáciách, ale aj pri riešení rôznych problémov. Vo vedúcej pozícii musíte byť ako manažér aj zásadový. Mali by ste vedieť presadiť spoločensky uznávaný systém hodnôt. Dokázať regulovať svoje správanie je niekedy náročné, ale pre manažérov má nezastupiteľný význam. V práci vedúceho pedagogického zamestnanca je nutné byť aj vytrvalým. Snažiť sa prekonávať prekážky, ktoré prichádzajú najčastejšie v septembri, októbri, kedy sa začne nový školský rok. Nebojte sa a VYDRŽTE! Buďte schopní a nepodliehajte negatívnym emóciám, ako sú hnev, závisť, či žiarlivosť. V oblasti školstva máme závisť a žiarlivosť už dostatok. Uvedieme len niekoľko príkladov. Kolega závidí inému kolegovi, že si s nim žiaci viac rozumejú. Niektorí zamestnanci závidia riaditeľovi, že sa dostal do tejto funkcie, ale oni sa o to ani len nepokúsili.

Účastníci funkčného vzdelávania uvádzajú počas diskusií zručnosti, ktoré by podľa nich mal mať vedúci zamestnanec a sú nimi: vedieť aktívne počúvať, mať organizačné zručnosti, digitálne zručnosti, byť flexibilný, byť schopný akceptovať zamestnanca, poznať svojich zamestnancov, byť odborníkom v danej oblasti, vedieť riešiť konflikty, byť poradcom svojim zamestnancom, byť trpezlivý, flexibilný a pod. Je toho skutočne veľmi veľa, čo sa od vás očakáva. Všetko sa však dá zvládnuť.

Na dobré manažovanie potrebuje vedúci zamestnanec disponovať aj kompetenciami ako sú koncepcné, interpersonálne a odborné, diagnostické zručnosti zamerané na zistenie nepriaznivých javov v kolektíve, analytické, aby dokázal vyhodnotiť súčasný stav v škole. Je to súčasť profilu každého manažéra. Pojem profil je možné spojiť aj s etikou. Konkrétne môžeme hovoriť o etickom profile manažéra. Je to profil, ktorý sa odporúča používať pri svojej sebakontrolle. Nie je možné presne určiť o aké kompetencie, vlastnosti manažéra by išlo. Vždy sa môžu dopĺňať o niečo nové. Čierna (2001, s. 60-63) však zadefinovala tri princípy manažéra, ktoré spája s jeho profilom:

1. Princípy správania sa k sebe samému

Máloktorý manažér si robí sebahodnotenie, na základe ktorého by mohol vo svojej praxi pokračovať ďalej, vyvarovať sa chybám, vedieť o čo sa môže oprieť, keď potrebuje motivovať zamestnancov a pod. Tento princíp však skrýva v sebe niečo omnoho väčšie. Chce, aby sa manažér naučil mať k sebe úctu, aby poznával samého seba, aby sa naučil sebaovládať sa, vedel sa sám aj skritizovať, či dôverovať v seba. Tento princíp ho vedie k tomu, aby sa dokázal pozitívne prijať. Práve sebaopoznanie a následná sebaúcta, sebaakceptácia je neodmysliteľnou súčasťou vedúceho zamestnanca školy alebo školského zariadenia. Sebaúcta je dôležitá hlavne pre prijatie aj svojich negatívnych vlastností. Áno, máte ich aj vy, aj my. Pri sebaopoznávaní sa odкрýva vlastné ja, z čoho môže mať niekto aj isté obavy. Ako uvádza Čierna (2001), sú výskumy, ktoré dokazujú, že jedinci s vysokou mierou sebaúcty sú samostatnejší, sociálne aktívnejší, sú prirodzenými autoritami a vodcami skupín. Ak niekto dokáže akceptovať samého seba, dokáže jednoduchšie pochopiť aj iného človeka, napr. svojho kolegu. Vo väčšej miere sa u nich prejavuje dôvera iným osobám. Tí, ktorí však majú mieru sebaúcty nižšiu, cítia sa stále v ohrození, neradi komunikujú, radšej sa izolujú od okolitého sveta, neveria ľuďom okolo seba. Tejto osobe sa samému so sebou žije veľmi ťažko, pretože jeho sociálna aktivita je slabšia. Ak je osoba s týmito

vlastnosťami manažérom, musí veľmi pracovať na akceptácii seba samého. Bieleszová a Koreňová (2021) uviedli, aby sme sa aj k sebe správali s úctou. Mohli by sme to dokonca ešte doplniť aj o sebaakceptáciu – prijať sa taký, aký som. Máme svoju ľudskú hodnotu a úctu si zaslúži každý.

2. Princípy správania sa k iným ľuďom

Vlastnosti, ktoré sa odporúčajú využívať pri správaní sa manažéra k iným ľuďom, ku svojim kolegom, sú napr. tolerancia, spravodlivosť, empatia, čestnosť, diskretnosť, priateľskosť a mnohé iné pozitívne vlastnosti. Manažér bude tolerovať svojho zamestnanca a zamestnanec svojho nadriadeného. Každý zamestnanec je živou bytosťou, ktorá má isté práva. S toleranciou súvisí aj sebakontrola. Niekedy sa stane, že ľudia nesúhlasia s prejavom iného človeka a začnú byť voči nemu agresívni. Nie je to správne riešenie. Avšak, ani ten, kto má nárok na svoj prejav v spoločnosti, nesmie urážať a pohoršovať iného človeka. Opäť tu použijeme myšlienky autoriek Bieleszovej a Koreňovej (2021, s. 123), ktoré v uvedenom princípe doplnili slovo „čestnosť“. Správať sa k iným čestne a spravodlivo pomáha v udržiavaní pozitívnej pracovnej klímy.

3. Eticko-profesijné princípy

V súvislosti s uvedeným princípom by sme radi spomenuli vlastnosti ako schopnosť motivovať a podporovať zamestnancov, zodpovednosť, rozhodnosť, či vytrvalosť. Tieto princípy alebo vlastnosti majú svoje dôležité miesto v práci manažéra. Mohli by sme do uvedeného princípu zaradiť aj prirodzenú autoritu. S prirodzenou autoritou sa človek už narodí a hlavne vie, ako s ňou narábať. Ide o manažéra, ktorý vykonáva svoju prácu čestne, je príkladom svojim zamestnancom a jeho správanie je voči všetkým zamestnancom korektné. Nie ten, kto sa nerád vyjadruje k dôležitým záležitostiam, nekomunikuje, či je nespravodlivý. V spravodlivosť musí manažér veriť a aj ju praktizovať. Spravodlivosť je prvou vlastnosťou, ktorú zamestnanci u svojho nadriadeného pozorujú.

Bieleszová a Koreňová (2021, s. 123) uviedli princíp, **správaj sa tak, aby si svojim konaním rozmnožil ľudské šťastie**. Je to princíp, o ktorý sa usilujeme všetci.

Pri vedení ľudí majú vedúci zamestnanci, dôležitú úlohu, a to je vybudovať si úctu zo strany svojich zamestnancov. Je viacero spôsobov, ako to môžu dokázať. Môžu to skúsiť tým, že ukážu svojim kolegom, akú majú pre nich hodnotu. Dajú im vedieť, že si vážia to, čo robia pre školu. Ťažké, ale nie nemožné, je dať zamestnancom istotu, či pocit bezpečia.

Pri implementovaní etiky na pracovisku je dôležité **budovať dôveru** medzi zamestnancami. Je to jav, ktorý spája ľudí, pracujúcich na jednom mieste. Ak si navzájom nedôverujú, zabezpečenie pracovného výkonu je veľmi náročné. Ak sa zamestnanci navzájom obchádzajú, nekomunikujú medzi sebou, nedokážu svoje pracovisko rozvíjať smerom vpred a do práce chodia s nechuťou, je vysoko pravdepodobné, že z práce vo veľmi krátkom čase odídu. Zamestnanci, medzi ktorými sa prejavuje nedôvera, venujú viac pozornosti hádkam, ohováraniu, osočovaniu, nedokážu konštruktívne spolupracovať a svoje myšlienky nevenujú rozvoju školy.

Vďaka dôvere sa kolegovia môžu spoľahnúť jeden na druhého. Podobne aj manažéri. Nebojte sa dôverovať svojim kolegom. Dajte im možnosť, aby sa prejavili, akí sú, aké majú schopnosti a cítili, že sú na pracovisku dôležití a potrební. Postupne sa budú správať podobne ako vy.

Ako môžete vytvárať na pracovisku dôveru? Luknič (1994) uviedol jedenásť spôsobov, ktoré pomôžu pri jej budovaní:

- *Mravná integrita* – je dôležité poznať svojich zamestnancov. Aké hodnoty zastávajú, ako sa stavajú k neetickému správaniu.
- *Robiť správne veci* - odporúča sa kladenie otázok, či zamestnanci robia dobré skutky z dôvodu sankcií alebo preto, lebo vedia, že je to správna voľba.
- *Sila presvedčenia* - ak je človek o niečom presvedčený, dokáže o tom povedať komukoľvek a nemá z toho strach. Nie je len človekom, ktorý pritakáva iným a prispôsobuje svoje rozhodnutia a reči okolnostiam.
- *Dôveryhodnosť* - do akej miery si môžu zamestnanci veriť? Môže vedúci zamestnanec veriť svojim podriadeným? Určite áno. A keď to necíti hneď od začiatku svojej funkcie, postupne k tomu príde.
- *Bezpečnosť* - všetci ľudia chcú pracovať na mieste, ktoré bude pre nich bezpečné, kde sa budú cítiť neohrozene. Mohli by sme do uvedeného bodu zaradiť aj kybernetickú bezpečnosť. Je to napríklad spôsob ako bezpečne medzi sebou komunikovať aj prostredníctvom e-mailov. Avšak, do bezpečnosti zaradujeme aj zabezpečenie úväzku pre zamestnancov.
- *Kompetentnosť* - dôvera sa zvyšuje ak sa v kolektíve vie, že daný zamestnanec je kompetentný. Ak sa ukáže, že zamestnanec má

postačujúce vedomosti a zručnosti, zvyšuje to dôveru v neho a dôveru hlavne v to, že dokáže organizácii pomôcť pri jej rozvoji.

- *Nestrannosť* - objektivnosť je niekedy priam až cnosťou. Často riešime problémy súvisiace s objektívnym hodnotením zamestnancov, so spravodlivým odmeňovaním a pod. Ak sa sáva, že vedúci zamestnanec odmeňuje podľa toho, ako sa so zamestnancom pozná, dôvera sa naruší.
- *Spôľahlivosť* - spoľahlivosť v škole alebo v školskom zariadení sa dokáže zabezpečiť správnou komunikáciou medzi školou a rodičmi, dobrým uplatnením na stredných alebo vysokých školách. Spoľahnutie sa na kolegov pri rozvoji školy je taktiež prejavom zabezpečenia budúceho rozvoja školy alebo školského zariadenia.
- *Otvorenosť* - otvorená komunikácia je niekedy ťažká ale potrebná. Ak vedúci zamestnanec chce, aby mu zamestnanci porozumeli a aby si navzájom dôverovali, musia byť voči sebe otvorení. Dôverné informácie však musia ostať len u toho kolegu, ktorému ste ich povedali.
- *Tajnostkárstvo* - ak sa zámerne na pracovisku taja informácie, ktoré sú potrebné pre zabezpečenie chodu školy alebo školského zariadenia, ničí to dôveru medzi kolegami. Ak existujú informácie, ktoré musia byť predložené všetkým zamestnancom, tak ich nemôžeme tajiť.
- *Komunikácia* - komunikácia je síce uvedená ako posledný bod ale mohli by sme povedať, že je to bod, okolo ktorého sa “točí celý svet”. V školskom prostredí si vedúci zamestnanci musia určiť s kým a ako budú komunikovať. Či sa budú základné rozhovory realizovať s najbližšími zamestnancami, alebo do toho zapoja aj vedúcich metodických orgánov a pod. Taktiež je dôležité aký komunikačný kanál si vyberú.

V súvislosti s dôverou by sme ešte radi spomenuli delegovanie úloh. Chodievate ako riaditelia škôl alebo zástupcovia riaditeľov domov z práce neskoro? Je vaša odpoveď áno? Ako dôvod môžeme uviesť prácu, ktorou ste zahltení. Avšak, máte možnosť niektoré úlohy delegovať vašim zamestnancom. Vaši kolegovia sa budú cítiť potrební a zároveň pocítia aj

väčšiu zodpovednosť za chod školy a vy budeme mať zrazu viac času. Vždy je jednoduchšie spolupracovať, ako vykonávať činnosti osamote. V tomto okamihu s nami možno nesúhlasíte a začnete argumentovať, že úlohy delegovať nemôžete, pretože vaši kolegovia nie sú schopní dokončiť úlohu podľa vašich predstáv. Musí byť všetko podľa vašich predstáv? Musí to byť napísané písmom, ktoré najčastejšie používate? Musí to byť v tabuľke? Musí to začínať slovami, akými chcete vy? Alebo je pre vás dôležité naplnenie obsahu? Pri delegovaní sa musím zriecť svojich predstáv a rešpektovať (pokiaľ je to možné) aj návrhy a spracovanie môjho zamestnanca. Ak budete vašich zamestnancov poznať (napr. cez test rolí od Belbina, alebo podľa iných testov, dotazníkov a pozorovaní), tak aj delegovanie pôjde jednoduchšie. Skúste to.

7.2 Manažérska etika v školskom prostredí

Ak sa po tomto všetkom, čo ste tu zatiaľ prečítali, rozhodnete vo svojej práci využívať etiku, musíte najskôr pochopiť jej význam. Každý vedúci zamestnanec by mal do svojej práce aplikovať etické princípy. S tým určite všetci súhlasíme. Spôsob ich riadenia by mal smerovať k tomu, aby svoj čas na pracovisku nestrácali s nepodstatnými informáciami (Bláha, Dytr, 2003). Medzi základné normy a hodnoty etického správania manažéra považujeme **zodpovednosť** a **úctu voči druhému človeku** (Remišová, 2011). Platí pravidlo, že čím je niekto morálnejší, tým viac cíti v sebe zodpovednosť za svoje konanie.

Etické a neetické vedenie ľudí

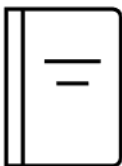
V nasledujúcich riadkoch chceme zdôrazniť úlohu lídra. Pokiaľ sa líder správa eticky a bude eticky viesť svojich kolegov, dôjde k ich nepriamemu ovplyvňovaniu a rozvíjaniu ich etického správania. Už sme niekoľkokrát spomenuli, ako sa snažíme prebrať správanie a konanie našich predchodcov, ktorí nás “zaúčali” pracovať na danej pozícii vedúceho zamestnanca. Podriadení často svojho nadriadeného pozorujú. Pozorujú ho pri riešení zložitých situácií, pri riešení konfliktov, pri komunikácii a snažia sa ho napodobňovať. Áno, pozorujú aj vás manažérov, lídrov. Z uvedeného dôvodu je nevyhnutné, aby ste demonštrovali normatívne správanie a toto správanie zároveň podporovali u svojich kolegov. Etický líder je typ človeka, ktorý je morálnou osobou a morálnym

manažérom. Manažér, ktorý vedie eticky, aktívne vytvára etické prostredie a v súlade s etikou usmerňuje svojich zamestnancov. Poznáme však aj **neetické vedenie ľudí**. Toto vedenie je zadefinované ako dlhodobé konanie, ktoré za cieľ nemá etické motívy, prípadne konanie manažéra škodí jeho zamestnancom (Remišová, Lašáková, Rudy, Sulíková, Kirchmayer, Fratričová, 2015). Toto neetické vedenie ľudí môže byť sprevádzané nezáujmom o zamestnancov, egoistickým správaním, nezáujmom o rozvoj školy, o žiakov a ich rodičov.

Rozhodovanie je jedným z procesov manažmentu. V kontexte našej problematiky môže byť rozhodovanie etické alebo neetické. Solomon (In (Remišová, Lašáková, Rudy, Sulíková, Kirchmayer, Fratričová, 2015) vyčleňuje 5 etáp v procese etického rozhodovania. Prvá etapa pozostáva z **identifikácie problému**. Druhá etapa je o **identifikácii zúčastnených**. V tretej etape sa urobí **diagnóza situácie**. Predposledná etapa spočíva v **analýze možných návrhov**. Celý proces etického rozhodovania sa **ukončí konaním v súlade s eticky správnym rozhodnutím**. Chceli by sme zdôrazniť, že v tomto prípade zohráva svoju úlohu aj čas, ktorý nám pomôže rozhodnúť sa eticky prijateľne. Odporúča sa, aby si manažér vyžiadal dostatok času na rozhodnutie. Nie je to prejav slabosti alebo neznalosti. Vypýtajte si napr. deň, až dva na to, aby ste si dôsledne premysleli rozhodnutie. Potrebujete si zvážiť všetky okolností, ktoré s problémom súvisia.

Denis Collins (In Horváthová, Klimsza, Nierostek, 2022, s. 146) zrealizoval výskum so zameraním na zistenie nemorálneho konania nadriadených a na jeho príčiny. Uvádzame len výber z výskumu:

- **39%** zamestnancov uviedlo, že ich manažéri **nedodržali sľuby**
- **24%** zamestnancov uviedli, že ich manažéri **narušili osobné súkromie**
- **23%** zamestnancov uviedlo, že ich manažéri **obvinili iných, aby zakryli svoje vlastné chyby alebo minimalizovali ich nesprávne rozhodnutia**



Rozhodli sme sa uviesť vám dotazníky, ktoré sú zamerané na zistenie kvality etického líderstva. Môžete využiť dotazníky “Multidimensional Analysis of Ethical Leadership Survey” alebo “Locus of Control Survey”. Výskumy, kde boli použité spomenuté dotazníky, zistili najčastejšie sa objavujúce hodnoty etického lídra alebo manažéra. Boli to **dôvera, ľudskosť, empatia a pokora** (Horváthová, Klimsza, Nierostek, 2022, s. 148). Pre Vaše sebaopoznanie sú uvedené dotazníky veľmi vhodným nástrojom.

Na tomto mieste by sme radi spomenuli ešte aj tzv. **kongruentné rozhodovanie**, ktoré vychádza z teórie prístupu zameraného na človeka od C. R. Rogersa. Caunt (2007, in Pisoňová, 2012) uvádza tri prístupy rozhodnutia riaditeľa školy:

- **Bojazlivý prístup** - ak sa riaditeľ v konkrétnej situácii nedokáže vyjadriť dostatočne nahlas. Rozpráva si len popod nos. Druhá osoba je tak v neistote, pretože mu nerozumie.
- **Agresívny prístup** - riaditeľ je rozčúlený, nahlas prejavuje svoj pocit preťaženia. Tento jav je sprevádzaný aj plačom.
- **Asertívny prístup** - riaditeľ dokáže jasne a zdvorilo vysvetliť, prečo nie je možné, aby žiadosti zo strany zamestnanca vyhovel. Vyjadrí zároveň aj podporu, ktorú môže zamestnancovi poskytnúť. Práve tento prístup môžeme považovať za **typ etického rozhodovania**.

Krátke zopakovanie



Na záver ešte raz zdôraznime, že v našej spoločnosti sa stretávame s etickým i neetickým vedením na pracovisku. Etické vedenie je podľa Lukniča (1994, s.161) chápané ako “proces zisťovania, resp. kladenia otázok o tom, čo je eticky správne alebo nesprávne, ale aj ako spôsob správania, poskytujúci príklady pre iných o správnosti alebo nesprávnosti jednotlivých činov.” Etické vedenie by malo byť založené na dialógu medzi kolegami a inými odborníkmi. Príklad, aký líder svojim zamestnancom poskytuje, sa prenáša na všetkých zamestnancov. O tom je vedenie ľudí.

7.3 Nástroje manažérskej etiky

Zo skúsenosti je nám známe, že v mnohých organizáciách, školy nevynímajúc, sa zamestnanci v pracovnom konaní správajú nepísanými pravidlami. Ak je vedúci zamestnanec už dlhšie obdobie na danej pozícii ten istý, jeho zamestnanci vnímajú riadenie školy ako rutinu, všetko ide správnym smerom. Nie je potrebné zavádzať žiadne zmeny. Nie je potrebné poznať etický kódex, veď sme ho tu nikdy nemali... Je to správne? Nepoužívať žiadne pravidlá? Nemať žiaden kódex? Ak chce manažér vo svojej praxi používať veľmi často vetu: *“Ja už neviem, čo s ňou/ s ním robiť!”*, tak si v škole žiadne pravidlá nezavedie a hlavne žiadne pravidlá používať nebude. Verím, že ste pochopili, čo tým myslíme.

Ak sa už manažér rozhodnete, že predsa len niečo urobí pre fungovanie etického správania na pracovisku, tak mu radíme vytvoriť **etický kódex**, ktorý bude vo forme písomného interného dokumentu. Tento dokument môže byť spracovaný ako súčasť pracovného poriadku alebo ako samostatný dokument. Ministerstvo školstva SR školám v tomto pomohlo a etický kódex spracovalo a zverejnilo na svojom webovom sídle.

Vytvorený etický kódex má viacero významov. Ako prvý význam, by sme spomenuli predstavenie akéhosi typu správania, podľa ktorého by sa mali riadiť všetci zamestnanci. Vedenie školy dáva všetkým svojim zamestnancom najavo, že ich snahou je, aby sa zamestnanci stotožnili s etickým správaním na pracovisku, aby všetci spoločne pochopili význam etického správania.

Treba si však uvedomiť aj to, že ani ten najlepšie napísaný etický kódex nedokáže ponúknuť riešenie na všetky problémy sveta. Vieme aj to, že každá škola je iná, každá škola má svoju klímu školy, má svojich jedinečných zamestnancov, tak pedagogických ako i nepedagogických. A tomu všetkému by sa etický kódex mal prispôbiť. Podobne by to mal byť dokument, ktorý je možné upraviť, ak sa vyskytne problém, ktorý sme doteraz nemuseli riešiť.

Etický kódex by mal slúžiť aj na premýšľanie o svojom pracovisku a o sebe ako o neoddeliteľnej súčasti tohto pracoviska. Preto nie je dobré, keď si vytvorený kódex zamestnanci dostatočne nepreštudujú.

Novoprijatým zamestnancom by mal vštepiť akési vedomie o zodpovednosti, mal by ich “prinútiť” premýšľať o ich skutkoch nie len na pracovisku. Kódex slúži aj ako “ochrana” pre zamestnancov v prípade nečakanej situácie v kontexte s neetickým správaním. Môžu sa na daný kódex odvolať. Každá organizácia, ktorá etický kódex má, verejne vyhlasuje, že chce byť organizáciou, ktorá má morálne hodnoty a jej zamestnanci sa budú správať v súlade s etickým správaním.

Vedúci zamestnanec by mal ako prvý preukázať, že sa bude riadiť etickým kódexom. V konečnom dôsledku tým prispeje k rozvoju morálneho správania sa všetkých zamestnancov školy alebo školského zariadenia (Luknič, 1994).

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že každý etický kódex má aj svoje funkcie. Luknič (1994, s. 198) uvádza funkcie, vyjadrujúce etiku ako:

- zdroj verejného hodnotenia
- profesionálnu socializáciu
- zvýšenie firemnej reputácie (pre školy) a dôvery verejnosti
- prevenciu neetického správania
- podporný systém
- nápravu

Ak sa lepšie pozrieme na vyššie uvedené, zistíme, že etické správanie sa netýka len školy alebo školského zariadenia ale aj verejnosti, čo môže vo veľkej miere ovplyvniť aj marketing školy alebo školského zariadenia. Ako príklad by sme uviedli ohováranie, príp. osočovanie mimo pracoviska zo strany kolegov, kolegýň. Ak sa zo školy alebo školského zariadenia dostanú niektoré neželané informácie na verejnosť, menu školy to určite neprospeje.

Na to, aby sa napísal kvalitný etický kódex, odporúčame dodržať niekoľko zásad.



Je potrebné dbať na to, aby bol etický kódex **napísaný jasne a zrozumiteľne** pre každého zamestnanca. Aby bol napísaný **presvedčivo**. Bolo by vhodné, keby sa vytvoril taký kódex, kde **obsiahnete čo najviac oblastí správania** vo vašej inštitúcii. Stanoviť si **sankcie** za porušovanie pravidiel etického kódexu. S touto časťou

mnohí vedúci zamestnanci nesúhlasia. Sankciami nechcete upozorniť na to, že už dopredu viete, že vaši zamestnanci etické správanie nedodržiavajú. Sankcie uvádzate preto, že máte záujem svoje pracovisko, zamestnancov ale i seba chrániť a motivovať. Môžeme ich považovať za nástroj, vďaka ktorému vedúci zamestnanci dokážu udržať etické správanie na pracovisku najmä u tých zamestnancov, ktorí sa etickému správaniu vymykajú. Ak sa na sankcie zabudne, zamestnanci nebudú etický kódex brať vážne, čo sa v mnohých prípadoch deje už aj dnes.

Vytvorenie etického kódexu má aj istý proces. Prvým krokom je rozhodnutie: “áno, chceme ho mať v našej škole.” Pre školstvo je to podmienka zo zákona. Až následne sa pustíme do jeho konkrétnych bodov. Samozrejme, je možné tento kódex prebrať aj zo stránky ministerstva školstva a prispôbiť si ho na podmienky vašej školy. Pri tvorbe etického kódexu a jeho jednotlivých častí sa odporúča používať pozitívny jazyk. Ako? V tabuľke 17 uvádzame príklad.

Tabuľka 18 *Príklady pozitívneho jazyka*

Neodporúča sa	Odporúča sa
Neklame svojim kolegom	Svojim kolegom hovorí vždy pravdu
Neháda sa s rodičmi žiakov	Pri komunikácii s rodičmi hľadá vhodný tón komunikácie
Neodmieta zúčastňovať sa prípravy aktivít školy	Aktívne sa podieľa na príprave aktivít školy

Vlastné spracovanie

Počas vzdelávania vedúcich pedagogických zamestnancov sa často stretávame s otázkou “**prečo by sme si mali etické kódexy vytvoriť?**”. O jeho najväčšom význame sme písali doteraz. Nižšie uvádzame plusy pre zamestnancov a pre vedúcich zamestnancov.



pre každého zamestnanca:

Mal by slúžiť ako pomoc na riešenie etických dilem, ktoré sa na pracovisku objavujú alebo sa môžu objaviť, ako pomôcka pri komunikácii

s rodičmi, pri riešení problémov s rodičmi, ako pomoc pre zamestnanca, ak od nich nadriadený vyžaduje neetické konanie. Etický kódex pomáha vytvárať pocit u zamestnancov, že pracujú v etickom prostredí.

Etický kódex môžeme považovať aj za nástroj, ktorý zamestnancov vychováva a reguluje ich správanie.



pre vedúceho zamestnanca:

Etický kódex môže byť pomôckou, ako sa vysporiadať s nežiadúcim správaním na pracovisku, vysporiadať sa s činnosťami, ktoré ničia meno školy alebo školského zariadenia, zamedzuje im porušovať práva zamestnancov, znižuje potrebu donucovacích metód a prostriedkov na odhalenie neetického správania a pod.

Cieľom etického kódexu je v prvom rade predchádzať, prípadne odstrániť správanie, ktoré nie je v súlade s morálkou alebo etikou (Luknič, 1994). Určuje presné opatrenia pri porušení dohodnutého správania sa, pomáha zamestnancom riešiť problémy v kolektíve, medzi kolegami, medzi zamestnancami a rodičmi a pod. Ak sa dodržia vyššie uvedené ciele, je vysoko pravdepodobné, že etický kódex bude na vašom pracovisku prijatý. Pred tým, ako sa etický kódex vytvorí, odporúča sa vedúcim zamestnancom, aby si urobili analýzy svojich kolegov. Pretože len vtedy je možné nastaviť etický kódex správne. Mali by poznať s kým pracujú, aké problémy sa v škole už riešili.

V každej inštitúcii, v ktorej je etický kódex implementovaný, sa týmto spôsobom prejaví záujem vedenia o zachovanie etického správania na pracovisku. V školstve by to nemalo byť výnimkou, aj keď mnoho pedagogických zamestnancov (i vedúcich zamestnancov) o povinnosti mať etický kódex v škole, nevie. Každý etický kódex vymedzuje vo svojom obsahu požiadavky na mravnosť zamestnanca. Ciele etického kódexu sú hlavne eliminácia nežiadúceho správania na pracovisku, ktoré by mohlo školu negatívne ovplyvniť. Napríklad spôsobiť nezáujem rodičov o prihlásenie svojich detí do konkrétnej školy. Ďalším cieľom je

objasniť kultúru školy, aby zamestnanci poznali, že v škole je vítaná otvorená komunikácia a nie je povolené zneužívanie dôverných informácií. Etický kódex pomáha aj posilňovať klímu v škole, zamedzuje nadriadeným zneužívať svoje postavenie v škole a pomáha pozitívne motivovať zamestnancov, pretože môžu pracovať v pokojnom a bezpečnom prostredí. Vedeniu školy pomáha riešiť morálne problémy, čeliť neetickým požiadavkám zo strany rodičov, žiakov, zamestnancov, obhájiť svoje rozhodnutia, urýchliť riešenia morálnych problémov.

Je potrebné uvedomiť si dôležitosť etického kódexu pedagogických zamestnancov, ktorý musí byť vnímaný ako pozitívny zdroj pracovnej motivácie. Nie ako odstrašujúci dokument, ale dokument, ktorý upresňuje povinnosti pedagogického zamestnanca. Aby sme neuvádzali len to, čo etický kódex zamestnancovi „prikazuje“, spomenieme význam etického kódexu chrániť zamestnanca pred nevhodným správaním iných osôb voči jeho osobe. Aj napr. zo strany nadriadeného zamestnanca (Gosiorovský, Zapletal, 2001). O tom, aké normy sa v kódexe vyskytnú, vo veľkej miere rozhoduje náš kultúrny zázemie.

Vieme, že dnešná spoločnosť venuje vo veľkej miere pozornosť školstvu. Niektorí rodičia sa zaujímajú o dianie v škole, ktorú navštevujú ich deti. Nejedna raz už museli učitelia riešiť nemilé príhody, a preto sa odporúča, aby poznali etický kódex, konali podľa neho, pretože je to nástroj, ktorý ich zaväzuje konať čestne.

Existujú dva typy vytvárania etického kódexu, a to škandinávsky typ, kedy sa etický kódex vytvára spolu so všetkými zamestnancami a americký typ, kedy je vytvorený len vedením podniku (Mazůrek, 2015), v našom prípade vedúcimi zamestnancami školy. Osobne sa prikláňame k prvému typu, teda škandinávskemu.

Etický kódex nepriamo obsahuje atribúty pedagogického zamestnanca, ktoré by na pracovisku mali byť dodržané. Kyseliová (2023, s. 19) spomína nasledovné:

- Sebapoznanie, etické zmýšľanie, byť morálnou a odbornou autoritou, vzorom pre spoločnosť
- Ľudskosť, empatia, kompetentnosť, rešpektovanie slobody, objektívnosť, spravodlivosť, kritické myslenie
- Rešpektovanie psychickej a fyzickej autonómie i jedinečnosti zamestnancov pri výkone pracovnej činnosti

- Kolegialita, utváranie spolupracujúceho spoločenstva, potreba tímovej práce vo výchove a vzdelávaní
- Dbanie na stratégie a zámery školy pri napĺňaní svojich cieľov
- Dodržiavanie princípov etickej komunikácie, otvorenosť, úprimnosť, aktívne hľadanie riešení v problémových situáciách, zodpovedné správanie, neprenášať následky svojho zlyhávania na kolegov
- Aplikovanie kompetencií v rámci základných etických princípov a pravidiel v oblasti vzťahov - s rodinami žiakov, kolegami, kontrolnými orgánmi
- Schopnosť objasniť, zdôvodniť a niešť zodpovednosť za svoje pracovné postupy
- Rešpektovanie osobitosti každého žiaka, prihliadanie na jeho špeciálne výchovno-vzdelávacie potreby
- Odmietanie všetkých foriem diskriminácie či správania, ktoré by mohlo spôsobiť druhým ujmu
- Ochrana cti, dôstojnosti a súkromia svojho i svojich kolegov, žiakov, zákonných zástupcov a zástupcov zariadení
- Obozretné nakladanie s dôvernými informáciami (zachovanie mlčanlivosti)
- Čestné prezentovanie svojho postavenia (nezneužíje ho na manipuláciu a osobný prospech)
- Aktivita, profesionalita v procese tvorby klímy v škole.

7.3.1 Obsah etického kódexu

Etický kódex začína preambulou. Preambula je časť, kde sa vyjadrí akýsi záväzok školy alebo školského zariadenia k etickému konaniu. Uvádžame príklad preambuly zo vzorového etického kódexu profesie pedagóga (Lukanič, 1994, s. 208):

“Pedagóg/ učiteľ, ktorý verí v hodnotu a dôstojnosť každého ľudského jedinca, je si vedomý prvoradého významu hľadania pravdy, oddanosti najvyšším hodnotám a výchovy v duchu demokratických princípov. Základnými predpokladmi dosiahnutia týchto cieľov je ochrana slobody

vyučovania a učenia sa a záruka rovnakých možností vzdelávania pre každého jednotlivca. Pedagóg prijíma povinnosť riadiť sa najvyššími zásadami etiky.

Učiteľ si je plne vedomý nesmiernej zodpovednosti učiteľského povolania. Želanie získať rešpekt a dôveru u študentov, rodičov a ostatných členov komunity je stimulom na dosiahnutie a udržiavanie čo najvyššej úrovne etického správania. Etický kódex profesie pedagóga vyjadruje aspirácie všetkých pedagógov/ učiteľov a stanovuje normy na posudzovanie ich správania.

Je vidieť, že táto preambula je preambulou, ktorá vypovedá o profesii učiteľa ale i každého iného pedagóga. Uvádza dôležitosť tohto povolania – poslania.

V etickom kódexe, ktorý sa nachádza na stránke ministerstva školstva, takúto preambulu nenájdeme. Text, ktorý je tam napísaný, je skôr úvod, ktorý vyjadruje pre koho je dokument spracovaný a čomu bude venovať svoju pozornosť.

Etický kódex pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov je od roku 2019 povinnou súčasťou všetkých škôl a školských zariadení a môže byť súčasťou pracovného poriadku. ***Cieľom tohto kódexu je “poskytnúť základný rámec správania sa pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca”*** (Etický kódex, 2023).

Ako uvádzajú tvorcovia etického kódexu, jeho obsahom sú morálne princípy, ktoré sa vyžadujú od zamestnancov v školstve voči sebe, voči svojim kolegom, ostatným zamestnancom školy, teda zahrnieme do toho aj nepedagogických zamestnancov (upratovačky, školníkov, ekonómov a pod.). Nezabúdajme ani na rodičov, prípadne fyzické osoby, ktoré majú dieťa zverené do osobnej starostlivosti alebo do pestúnskej starostlivosti na základe rozhodnutia súdu alebo zástupcom zariadení, v ktorých sa vykonáva ústavná starostlivosť, výchovné opatrenie, neodkladné opatrenie alebo ochranná výchova, výkon väzby alebo výkon trestu odňatia slobody. Zabudnúť by sme nemali ani na ostatnú verejnosť (Etický kódex, 2023).

Úlohou etického kódexu má byť ochrana najvyšších ľudských hodnôt a dôstojnosti človeka. Spomenutá je aj sloboda v rámci vzdelania, ktorá však musí byť v súlade s Ústavou Slovenskej republiky.

Etický kódex pozostáva zo štyroch častí a preambuly. V nasledujúcej časti si krátko priblížime obsah konkrétneho etického kódexu, ktorú je spracovaný na stránke ministerstva školstva. V obsahu sa spomínajú aj odborní zamestnanci, a preto sme ich z nižšie uvedeného spracovania nevyňali.



Prvý bod etického kódexu sa týka poslania a morálky pedagogického a odborného zamestnanca. Za morálnu povinnosť sa považuje rešpektovanie názorovej plurality, demokracie a spoločenskej prospešnosti kriticky hodnotiť a eliminovať akékoľvek diskriminačné praktiky. Každý pedagogický a odborný zamestnanec si je vedomý svojej spoločenskej zodpovednosti a dôležitosti výkonu pracovnej činnosti. Ako dôležitú poznámku sme vybrali *“aktívne sa podieľa na kultivovaní a skvalitňovaní verejného života”* (Etický kódex, 2023). Je to bod, ktorým sa pedagogický i odborný zamestnanec zaväzuje pracovať na rozvoji spoločnosti a pracovať na zlepšovaní kvality verejného života, najmä v blízkosti školy alebo školského zariadenia.



V druhom bode je rozpracovaný vzťah zamestnanca k sebe samému. Týmto bodom získava zamestnanec priestor pre svoj vlastný rozvoj. Pri rozhodovaniach môže používať slobodnú voľbu, no nemal by zabúdať na zodpovednosť. Od zamestnanca sa vyžaduje aj istá miera kolegiality, čo je tiež zachytené v kódexe. Práve v súlade s kolegalitou vznikajú rôzne problémy. Ako príklad by sme uviedli oznámenie práceneschopnosti, či ošetrovanie člena rodiny, na poslednú chvíľu, resp. k oznámeniu o neprítomnosti dôjde až pri zistení neprítomnosti zamestnanca v práci. Áno, aj to sa stáva. Ak sa podobná situácia objavuje aj vo vašej škole (u tých istých zamestnancov opakovane), zamedzte si toto nevhodné správanie cez smernice alebo prostredníctvom etického kódexu. Dovoľte nám, aby sme sa pri tom na chvíľu pozastavili. Rozvíjanie spolupráce medzi členmi kolektívu je v školstve zásadné. Vnímame v tom však isté limity. Predstavte si, že potrebujete pripraviť nejakú miestnosť alebo iný priestor na školskú akciu. Viete, že sám to nezvládnete. Vy, ktorí máte kolektív, kde si vaši zamestnanci rozložia úlohy, to máte vyhraté. Túto časť knihy môžete

pokojne preskočiť... Ale... Existujú školské kolektívy, kde sa pedagogickí zamestnanci neradi zapájajú do aktivít školy. Argumentujú to nutnosťou odísť domov, cez víkend zasa musia tráviť čas s rodinou. Tieto riadky by skôr patrili vašim zamestnancom ako vám, preto im to pokojne dajte prečítať. Je potrebné uviesť si, že ak chceme naše pracovisko rozvíjať, musíme sa naučiť pomáhať si. Efekt sa objaví v lepšom spoznaní sa, každý zamestnanec bude môcť odísť domov, za svojou rodinou skôr.



V treťom bode je rozpracovaný vzťah pedagogického alebo odborného zamestnanca k žiakom, zákonným zástupcom a k zástupcom zariadenia. Celý bod je založený najmä na rešpekte osobnosti žiaka a zdôrazňuje aj rozvoj schopnosti žiaka analyzovať spoločenskú situáciu z ich vlastnej pozície. Je potrebné, aby sa pedagogický alebo odborný zamestnanec vyhýbal manipulovaniu žiakov pre svoje vlastné presvedčenie a mal by ich podporovať vo vytváraní ich vlastného názoru.



Vzťah pedagogického alebo odborného zamestnanca k sebe samému, ku kolegom, k žiakom, ku škole a k verejnosti je rozpracovaný v bode štyri. Tento bod je zameraný aj na potrebu rozvoja tímovej spolupráce. Žiaden zamestnanec by nemal zabúdať na plnenie svojich cieľov, ale zároveň ani na ciele školy. V tomto bode štyri je možné objaviť aj informácie o tom, ako medzi sebou komunikovať, či potrebu vzájomného rešpektu. Dôležitá je poznámka aj o zaujímaní sa o dianie v škole. V našich školách sa stáva, že sa zamestnanci nezaujímajú o to, čo sa v škole deje. Nezaujímajú sa o to, aké akcie sú v škole naplánované, nechcú sa stretávať na teambuildingoch, dokonca ani vtedy ak sa pripraví malé pohostenie a aktivity priamo v škole. Tento ich postoj nie je správny. Každý zamestnanec v škole tvorí súčasť spoločenstva, kolektívu. Tento proces súvisí s klímou školy a s jej budovaním. Veríme, že každý zamestnanec chodí do práce rád, ak je klíma na pracovisku pozitívna. V tom prípade by mal priložiť ruku k dielu každý.

Uviedli sme tu len malú “ochutnávku” toho, čo môžete v etickom kódexe pedagogických alebo odborných zamestnancov nájsť. Celý etický kódex prikladáme v tejto publikácii, v časti dobrej praxe.

Je však pravda, že etické kódexy nie vždy padnú na úrodnú pôdu. Ako dôvod uvádzame nepoznanie obsahu etického kódexu zo strany všetkých zamestnancov. Oboznámenie sa s etickým kódexom prebehne len formálne. Na porade sa povie informácia o vzniku kódexu a vysloví sa požiadavka, aby si ho zamestnanci prečítali. No kto si ho naozaj prečíta? Jedna tretina? Ako by bolo možné zabezpečiť to, že si kódex zamestnanci prečítajú? Skúste im na záver ďalšej porady vytvoriť otázky, na ktoré vám každý napíše odpovede. Nie je to príliš detinské a ani ich nemáte v záujme skúšať. Záleží vám len na tom, aby ste nemuseli niektorých zamestnancov za ich správanie sankcionovať.

Volníková a Barancová (in Pisoňová a kol., 2021) uviedli pozitíva etického kódexu. Ako prvé spomenuli, že kódex je návod ako sa správať, ako riešiť konfliktné situácie, definuje akceptovateľné a neakceptovateľné konania, pomáha riešiť sporné otázky pri zavádzaní zmeny, môže posilňovať spoločenské postavenie pedagogických zamestnancov v spoločnosti, pomáha zamestnancom orientovať sa v etických a morálnych dilemách, podporuje otvorenú komunikáciu na pracovisku, zlepšuje klímu v škole, zamestnanci sú chránení pred nevhodným správaním zo strany vedúcich zamestnancov ale i naopak.

Etický kódex môže mať aj svoje negatíva. A to hlavne vtedy, keď je príliš všeobecný a nevenuje pozornosť skutočným problémom danej školy alebo školského zariadenia. Negatívum je aj prílišná rozsiahlosť kódexu. Tým pádom dochádza k jeho nejednoznačnému výkladu a zamestnanci si ho vysvetlia tak, ako to vyhovuje im. Chybou sú aj nevhodné formulácie a príliš rozvité vety. Zamestnanec formuláciám neporozumie a kódex nebude dodržiavať. Zamestnanci môžu mať z etického kódexu obavy. Avšak, ak na pracovisku dodržiavajú všetky stanovené etické normy, nemusia mať žiaden strach (Pisoňová a kol., 2021).

7.3.2 Ďalšie etické nástroje

V oblasti školstva nepoznáme len etický kódex ak nástroj podpory etiky. Okrem neho patria medzi tzv. tradičné nástroje aj etické vzory, výcviky a vzdelávanie. Do skupiny moderných nástrojov zaraďujeme etické komisie, úrad ombudsmana pre školskú etiku, etický audit (Bielešová, D., Koreňová S., 2021). Počas diskusií s účastníkmi funkčného vzdelávania sme zistili, že využívajú len etické kódexy (aj to nie všetci) a v menšej miere etické komisie.

Etická komisia je viac známa z prostredia vysokých škôl ako z regionálneho školstva. Je tvorená osobami z prostredia školy a môžu byť do nej prizvaní aj externí spolupracovníci. Mali by to byť osoby, ktoré sú etickými vzormi, ktoré majú blízko k etike ako takej. Ich úlohou je dohliadať na etickú problematiku v škole, určujú etickú stratégiu školy, riešia etické priestupky a pod. Táto komisia je vytvorená na riešenie morálnych otázok, ktoré môžu v školách alebo školských zariadeniach vzniknúť. Pre členov komisie je dôležité, aby medzi sebou dokázali komunikovať a viesť konštruktívnu diskusiu o danom morálnom probléme a to z dôvodu poskytnutia pomoci pri riešení problému. Etická komisia sa môže schádzať aj mimo riešenia morálnych problémov, ba priam sa jej to aj odporúča (Čierna, 2001). Každý člen etickej komisie by sa mal snažiť o dodržiavanie objektivity.

Etický audit je nástroj, ktorý sa dá využiť pre identifikáciu skrytých etických problémov, pretože je možné využiť dotazníky, prípadne špeciálne vypracované testy, ktoré tento problém dokážu odhaliť. Etický audit podľa Čiernej (2001) skúma mieru etickej klímy na pracovisku. Za najvyšší cieľ etického auditu sa považuje presné pomenovanie neetickeho správania sa a návrh opatrení na jeho nápravu. Vedúci zamestnanci sú oprávnené osoby, ktoré následne dokážu zhodnotiť, ktoré opatrenie sa do praxe implementuje.

Etický vzor je osoba, ktorú by sme mohli nasledovať v jej správaní a jej správanie aj napodobňovať. Je dôležité, koho si za tento vzor vyberieme. Aké hodnoty by mal podľa vás, tento etický vzor zastávať?

Výcvik a vzdelávanie je veľmi dobrým prostriedkom na to, aby sme rozširovali svoje zručnosti ale i vedomosti v oblasti etiky, etického správania. V rámci funkčného vzdelávania sa s etickým spávaním môžu vedúci pedagogickí zamestnanci stretnúť pri moduloch zameraných na

manažérsku etiku a komunikáciu (Bieleszová, D., Koreňová S., 2021). Tento výcvik sa môže uskutočňovať ako seminár, workshop, ale i webinár a pod. Dovolíme si tvrdiť, že najviac efektívne sú prezenčné etické výcviky.

Určite sa prikláňame aj k názoru Slámečku (2012), ktorý uvádza ako veľmi dôležitý nástroj etického správania, **svedomie**. Akýkoľvek systém etického správania, aj ten, ktorý považujeme za ten najdokonalejší je možné obísť, a to len preto lebo ho konkrétny človek obísť chce. Morálna teológia učí, že hranice, ktoré je človek schopný dodržiavať, nie sú tvorené zvonka ale práve zvnútra človeka. A tým tvorcom je svedomie. Slámečka (2012, s. 123) uvádza, že *“svedomie je praktický úsudok, ktorým človek poznáva, či konkrétne konanie, ktoré zamýšľa vykonať alebo práve uskutočňuje alebo už uskutočnil, je mravne dobré alebo zlé. Prejavuje sa schopnosťou praktického rozumu konať mravné úsudky a závery. Táto činnosť praktického rozumu je súčasťou prirodzeného zákona. Aplikácia praktického rozumu na konkrétnu situáciu tak dochádza k záverom, či skutok, ktorý budeme konať, konáme alebo sme už vykonalí je mravne dobrý alebo zlý. Či ho môžeme schvaľovať alebo odmietat.”*

Súhlasíme aj s tvrdením, že výchova ku svedomiu je neodmysliteľnou súčasťou mravného konania. Svedomie nemusíme vnímať len ako nábožensky nástroj, teda nástroj určený iba veriacim ľuďom.

Myšlienka pre Vás

"Etický líder obohacuje život tých, ktorí s ním spolupracujú prostredníctvom budovania dôvery, zodpovednosti a osobnej spokojnosti; prostredníctvom redukovania nežiaduceého správania a prostredníctvom rozvoja individuálneho a kolektívneho výkonu". Craig E. Johnson



Zopakujme si

1. Aká je rozdiel medzi individuálnou a inštitucionalizovanou etikou?

.....

.....

.....

2. Aké etické nástroje poznáte?

.....

.....

.....

3. Aké body obsahuje etický kódex pedagogického zamestnanca a odborného zamestnanca?

.....

.....

4. Aké sú pozitíva etického kódexu pedagogického zamestnanca?

.....

.....

.....

5. Aké hodnoty by mala mať osoba, ktorá je považovaná za etický vzor?

.....

.....

8 Učiteľská etika ako súčasť profesijnej etiky

Učiteľské povolanie je jedným z povolaní, ktoré sa riadia etickými normami. Učiteľ je osoba, ktorá je nositeľom spoločenských, etických požiadaviek v kontexte výchovy žiaka. Práve preto je potrebné, aby si verejnosť ale i samotní učitelia, uvedomili mimoriadnu dôležitosť tohto povolania a zodpovednosť, ktorú berú na svoje plecia (Gosiorovský, Zapletal, 2001). Všeobecne platné normy sú obohatené o vytvorenie vzťahu k deťom a o uvedomenie si svojej zodpovednosti za výchovu a vzdelávanie im zverených detí, žiakov (Vajda, 2000). Každý pedagogický zamestnanec by bol nesmierne rád, ak by si verejnosť uvedomovala, kto je pedagogický zamestnanec a čo je jeho úlohou. Bol by zadaný jeho spoločenský status, čo by sa prenieslo aj do zabezpečenia bezpečnosti na školách.

Etika je hodnotená ako samozrejímavá súčasť každého pedagogického zamestnanca. Je jedno či pracuje v materskej škole, na prvom stupni základnej školy alebo v základnej umeleckej škole, či v školskom klube detí. Musíme konštatovať, že v dnešnej spoločnosti to už až taká samozrejímavá výbava nie je. Ohovárania, osočovania, plagiátorstva a mnohé iné negatívne javy sa v učiteľských kolektívoch objavujú častejšie, čo v žiadnom prípade nie je správne a ani hodné tejto profesie. Sme však radi, že existujú aj kolektívy, kde je na prvom mieste kolega, žiak, vzájomná pomoc alebo služba. Vedúci zamestnanec je človek, ktorý je empatický, akceptuje svojich kolegov, načúva im. V škole si všetci vzájomne pomáhajú, poskytujú si medzi sebou aj poradenstvo ohľadom výučby, konzultácie ku konkrétnym žiakom a pod. Áno, aj takto to v škole alebo v školskom zariadení môže fungovať. Tieto naše tvrdenia potvrdila aj Gluchmanová a Gluchman (2009), ktorí uvádzajú, že mnoho učiteľov je bez pevných morálnych zásad a ponúknuť seba ako vzor pre svojich žiakov je pre nich priam nemožné. Žiaci tento vzor potrebujú. Ak to nemôžu byť rodičia, tak by to mali byť učitelia. Zabezpečiť to je náročné, ale nie nemožné.

Etickému správaniu sa učiteľov, konkrétne vzťahu učiteľov k svojim kolegom ale i k nadriadeným, venovali svoju pozornosť aj Ďuriš a Štefanovič (in Gluchmanová, Gluchman, 2009). Nevhodné správanie učiteľa vidia v správaní sa, ktoré je bezcitné, nezdvorilé, nevľúdne. Spomenuli aj negatívne vlastnosti ako je závisť, falošnosť, pretváрка, škodoradosť, ale i podlízavosť, či pretvarovanie sa. Všetky

formy neetického správania sa učiteľov spôsobovalo zároveň neúctu aj voči svojim nadriadeným. Najhoršia forma neetického správania sa u učiteľov prejavila v oboznamovaní žiakov o sporoch medzi učiteľmi, medzi vedením a učiteľmi. Učiteľ nemá právo na ponižovanie svojho kolegu medzi žiakmi, aj keby hovoril pravdu. Rozoberať so žiakmi rozpory v učiteľskom kolektíve, nie je správne. Ak sa tak v škole stáva, určite tým učiteľ nedáva vhodný morálny vzor pre jeho žiakov.

Na vzdelávaní modulu funkčného vzdelávania s názvom „Manažérska komunikácia a etika v školskom prostredí“ sme sa pri dištančnej úlohe dozvedeli o riešenom probléme v kolektívne, ktorý sa týkal slobodnej učiteľky bez záväzkov. Sama od seba sa rozhodla zúčastňovať sa na aktivitách školy, ktoré sa uskutočňovali cez víkendy. Okrem toho ostávala v práci aj po pracovnej dobe, aby mohla tieto aktivity pripraviť. Vedenie školy si to všimlo a tejto učiteľke udelilo za jej aktivitu odmenu. Ostatným učiteľom sa to však nepáčilo a začali učiteľku vyčleňovať zo svojho kolektívu. Treba zdôrazniť, že nikto z jej kolegov nemal záujem tieto aktivity pripravovať a v škole ostávať dlhšie. Čo jej kolegovia chceli dosiahnuť? Na to nech si odpovie už každý sám.

V odbornej literatúre sa stretávame s pojmom **profesijná etika**. Profesijná etika vznikla preto, aby sa pri danom povolání lepšie zabezpečila ochrana zamestnancov v danom odvetví. Pri učiteľskej etike môžeme hovoriť o regulácii vzťahov učiteľov k objektom svojej profesie, čo je v ich prípade v prvom rade žiak. Ale nejde o vzťahy len medzi učiteľom a žiakom ale i o vzťahy medzi učiteľmi navzájom a medzi učiteľmi a ich nadriadenými (Vajda, 2000). Učiteľská profesia má svoj nezastupiteľný význam. Má formovať dieťa po jeho odbornej i mravnej stránke. Spolu s rodičmi sú učitelia zodpovední za konanie im zverených detí, žiakov. Ku každému žiakovi by mal učiteľ pristupovať s rešpektom a individuálne. Nie všetci žiaci sú rovnakí. Nie všetci žiaci majú také isté rodinné zázemie, také isté možnosti. To všetko je potrebné zohľadňovať. Za žiadnych okolností by žiak nemal byť zo strany učiteľa ponižovaný. Okrem toho by sme ešte chceli zdôrazniť, že nie je vhodné rodičov zaťažovať tým, aký plat učitelia dostávajú, ako kolega nechodí načas na dozor počas prestávok, ako chodí neskoro na vyučovanie, či ráno do práce. Je to interná záležitosť školy a problémy z interného prostredia sa predsa nevynášajú. Vzhľadom na to, že učiteľ je pod neustálou kontrolou zo strany žiakov a rodičov, musí si dávať pozor na to, ako sa správa v škole ale i mimo nej, vo svojom voľnom čase. Je dôležité, aby morálne pravidlá

dodržiaval v škole ale aj na verejnosti. Na druhej strane nikto z nás nie je dokonalý. Aj keď sa o dokonalosť môžeme snažiť, stane sa, že reagujeme nevhodne. Nie je hanbou ospravedlniť sa žiakovi, ktorého sme neprávom obvinili z niečoho, čo neurobil. Ospravedlnenie nie je znakom slabých, ale silných. Dokáže to urobiť len silná osobnosť.

Vo veľkej miere sme sa venovali správaniu sa zamestnanca k iným, no menšiu pozornosť sme už venovali tomu, ako sa má správať zamestnanec sám voči sebe. Človek je jedinou bytosťou, ktorá je schopná sebareflexie. Môžeme to tvrdiť hlavne preto, že si dokáže vytvárať obraz sám o sebe, o svojom postavení. Zároveň sa usiluje aj o zapadnutie do spoločnosti, do istej spoločenskej skupiny. Preto je aj tvor spoločenský. V spoločnosti chce byť úspešným. Ak chce človek zapadnúť do istej spoločenskej skupiny, musí sa aj hodnotiť, hodnotiť sám svoje správanie a v súvislosti s tým si robiť sebareflexiu smerom k telesným ale i k duchovným danostiam. Na základe nich, dokáže určovať hodnoty a morálne normy. Ak je pre neho dôležité zdravie, bude si svoje zdravie chrániť. V prípade, že zamestnávateľ bude od zamestnanca vyžadovať dlhšiu dobu vyšší pracovný výkon a zamestnanec po nejakej dobe zistí, že nie je zdravotne v poriadku, je na správnom mieste dohodnúť sa na iných podmienkach. Nie je to sebecké správanie, ale spôsob života, na ktorý má každý právo.



Zopakujme si

1. Bližšie definujte učiteľskú a profesijnú etiku.

.....

.....

.....

9 Príklady dobrej praxe

Je pre nás veľmi dôležité, aby sme vedúcim zamestnancom pomohli pri vytváraní etického kódexu školy alebo školského zariadenia. Nejde nám však len o to. Podstatnejšie pre nás je, aby ste vy sami videli význam tohto dokumentu a videli ho aj vaši kolegovia, vaši zamestnanci. Okrem etického kódexu sa v tejto kapitole budeme venovať aj najčastejším komunikačným problémom a ich riešeniam. Poskytneme vám isté návrhy, ako vybraný problém vyriešiť, resp. vyriešiť ho rýchlejšie.

9.1 Vybrané komunikačné problémy a návrhy ich riešení

Pri module “Manažérska komunikácia a etika v školskom prostredí” sme sa pri zadaní dištančnej úlohy, zameranej na komunikačný problém, rozhodli využiť metodiku DITOR (M. Zelina). Podľa tejto metodiky mali účastníci vzdelávania dospieť k odhaleniu komunikačného problému a vytvoriť možné riešenia.

Metodika DITOR spočíva v nasledujúcich krokoch (modifikovaná formulácia)

D – definuj problém

I – identifikuj problém

T – tvor riešenia, nápady, návrhy

O – ohodnot' navrhnuté riešenia, nápady a návrhy

R – rieš problém

Uvedené príklady sú prevzaté z daného modulu a sú mierne modifikované. Autorov neuvádzame z dôvodu možného rozpoznanie daného prípadu zo strany jeho kolegov, zamestnancov, čo by mohlo spôsobiť zhoršenie pracovnej klímy. Je potrebné zdôrazniť, že podobné prípady sa môžu vyskytovať vo viacerých školách, a preto prosíme, aby sa v rozpracovaných komunikačných problémoch nikto nehľadal. Bude neúspešný...

V publikácii nebudeme používať celú metodiku, uvedieme vždy len pomenovanie problému a návrhy na jeho riešenie. Pri čítaní vybraných

problémov, majte na pamäti, že každý kolektív je iný, zamestnanci sú iní, podmienky v škole sú iné, a preto sa môže stať, že dané návrhy nebudú vo vašej škole fungovať. Pre inšpiráciu je však všetko dobré.

Príklad č. 1

Zamestnanci sa ma opakovanie pýtajú na úlohy, ktoré už boli zadané, naplánované.

Návrhy na riešenie:

- Kontrolovať, aby si kolegovia na porade zapisovali informácie, ktoré poviem.
- Písať dôležité informácie do zborovne na tabuľu.
- Založiť spoločnú sociálnej skupiny, kde si vždy tie najdôležitejšie informácie nájdú a kde je možné navzájom o otázkach komunikovať.
- Posielanie informačných mailov.

(zdroj: účastník modulu Manažérska etika a komunikácia v školskom prostredí)

Príklad č. 2

Nedostatočná komunikácia o rozhodovaní a organizovaní zo strany vedúceho zamestnanca vo vzťahu k pedagogickému zboru a podriadeným zamestnancom.

Problém spočíva hlavne v tom, že zamestnanci nemajú prehľad o aktivitách vedúceho zamestnanca školy v súvislosti s rozvojom školy, čo v zamestnancoch vyvoláva pocity ich nepotrebnosti a nezájmu o ich názor zo strany vedúceho zamestnanca. Problém vznikol z dôvodu začiatocníckej horlivosti a snahy vykonať veľa zmien a urýchliť rozvoj školy. Väčšinu času vedúci zamestnanec pracoval na rozbehnutí a realizácii nových projektov, na zveľaďovaní prostredia v škole, na získavaní finančných prostriedkov pre školu a na zlepšovaní marketingu školy, pričom opomenul komunikáciu o jeho postupoch.

Návrhy na riešenie:

- Zaviesť pravidelné operatívne porady so zamestnancami, na ktorých sa budú prerokúvať ich nápady a pripomienky.
- Založiť schránku nápadov v priestoroch školy.
- Informovať zamestnancov o aktivitách vedúceho zamestnanca a o postupe realizácie jednotlivých projektov na týždennej báze prostredníctvom písomných správ o činnosti, ktoré budú posielané elektronicky.

(zdroj: účastník modulu Manažérska etika a komunikácia v školskom prostredí)

Príklad č. 3

Nerešpektovanie riaditeľa školy zo strany pedagogického zamestnanca.

Viacerí kolegovia sa nezúčastňujú spoločných kultúrnych akcií, kde vystupovali deti/žiaci školy. Neboli ochotní zastupovať kolegyné v čase ich neprítomnosti, nemajú motiváciu vzdelávať sa, porušujú pracovný poriadok, pracovnú disciplínu, či etický kódex.

Návrhy na riešenie:

- Komunikácia medzi učiteľkou a vedúcim zamestnancom o konkrétnom probléme.
- Dohoda - kolegiálna výpomoc, poskytnutie materiálov.
- Pomoc riaditeľky pri príprave na talentové skúšky.
- Prísnejšie vnímanie hodnotenia pedagogického zamestnanca.
- Písomné upozornenie priameho nadriadeného.
- Sankcie vyplývajúce z pracovného poriadku alebo etického kódexu.

(zdroj: účastník modulu Manažérska etika a komunikácia v školskom prostredí)

Príklad č. 4

Časté nedorozumenia medzi pedagogickými zamestnancami, sprevádzané vzájomnými obvineniami, ohováraním a nedodržiavaním pracovnej disciplíny. Tieto nedorozumenia a konflikty vedú k neprijemnej pracovnej atmosfére, zníženej produktivite a kvalite vzdelávania detí, ktoré ovplyvňujú aj celkovú pohodu v škole.

Zamestnankyňa nevykazuje vhodné pracovné správanie - nerešpektuje etický kódex, ktorý všetci podpísali na začiatku školského roka. Okrem toho nedodržiava ani pracovnú disciplínu. V minulosti tento problém nebol primerane riešený, čo sa môže pripísať k blízkemu vzťahu medzi danou zamestnankyňou a bývalým riaditeľom.

Návrhy na riešenie:

- Zvolanie mimoriadnej pracovnej porady, kde sú pedagogickí zamestnanci opätovne oboznámení s etickým kódexom školy a vyzvaní k jeho dodržiavaniu.
- Osobný, individuálny pohovor vedúceho zamestnanca školy so zamestnankyňou za prítomnosti tretej osoby (napr. zástupca riaditeľa školy).
- Zisťovanie príčiny opakovaných nedorozumení.
- Zorganizovanie aktualizácie vzdelávania na tému "Nenasilná komunikácia" (účasť všetkých pedagogických zamestnancov).

(zdroj: účastník modulu Manažérska etika a komunikácia v školskom prostredí)

Príklad č. 5

Nevhodná, („ťažká“), problémová komunikácia na pracovisku medzi vedúcim pedagogickým zamestnancom a novou kolegyňou.

Nová kolegyňa si neustále presadzuje svoje názory a riadenie porovnáva s predchádzajúcim pracoviskom. Používa urážky, vedúcemu zamestnancovi skáče do reči, nerešpektuje návrhy na spoluprácu.

Návrhy na riešenie:

- Dohodnúť sa na stretnutí - pokojný rozhovor.

- Na pedagogickej rade prostredníctvom rôznych skupinových metód nájsť spoločné riešenie.
- Vyzvať kolegyňu, aby vyjadrila svoj nápad ako spolu lepšie komunikovať a spolupracovať.

(zdroj: účastník modulu Manažérska etika a komunikácia v školskom prostredí)

Príklad č. 6

Problém v komunikácii medzi učiteľmi a majstrami odborného výcviku.

Problém je dlhoročný a nedostatok komunikácie je zapríčinený tým, že sa učitelia a majstri odbornej výchovy dobre nepoznajú. Zamestnanci nepracujú v jednej budove. Problémy vznikajú v nesprávnej komunikácii, informácie nie sú odovzdávané rovnako na oboch úsekoch, čo má dopad na zníženú produktivitu, nedorozumenia, chyby pri zapisovaní do Edupage.

Návrh na riešenie:

- Častejšie organizovanie spoločných neformálnych aktivít, stretnutí.
- Spoločné pracovné porady aspoň raz za štvrt'rok (okrem klasifikačných a hodnotiacich porád).
- Všetkých zamestnancov pravidelne informovať o aktuálnom dianí, o všetkých udalostiach, aktivitách v škole, aj o udalostiach, ktoré sa priamo nedotýkajú druhej strany, využívať vhodný komunikačný kanál
- Školenie zamestnancov v oblasti efektívnej komunikácie.

(zdroj: účastník modulu Manažérska etika a komunikácia v školskom prostredí)

Príklad č. 7

Opakované neskoré uzatváranie triednej knihy a dochádzky žiakov triednym učiteľom (dokumentáciu kontroluje zástupca školy).

Triedna kniha sa opakovane neuzatvára načas. Aj keď o termínoch vedia všetci zamestnanci.

Návrhy na riešenie:

- Vytvorenie automatizovaného systému, ktorý upozorní učiteľov na blížiaci sa termín uzatvorenia triednej knihy.
- Poskytnutie návodov a postupov na efektívne spracovanie záznamov.
- Nastaviť sankcie za neplnenie si pracovných povinností.

(zdroj: účastník modulu Manažérska etika a komunikácia v školskom prostredí)

Príklad č. 8

Rôzne intrigy na pracovisku, ohovárania, osočovania medzi zamestnancami, ktoré sa dostávajú až k vedúcemu zamestnancovi.

Neustále vznikajúce konflikty medzi zamestnancami.

Návrhy na riešenie:

- Neprijímať jednostranné sťažnosti.
- Vypočuť všetky strany.
- Podnietiť ich ku komunikácii a vysvetleniu daného stavu.
- Zistiť, či existujú nejakí svedkovia konfliktov.
- Navrhnuť aktualizčné vzdelávanie na uvedenú tému.

(zdroj: účastník modulu Manažérska etika a komunikácia v školskom prostredí)

Príklad č. 9

Nevhodné správanie sa starších pedagogických zamestnancov voči mladšiemu vedúcemu zamestnancovi.

Tento komunikačný problém vznikol na pracovisku v momente, keď zriaďovateľ poveril riadením kvalifikovaného, mladšieho pedagóga.

Starší pedagogickí zamestnanci sa cítili zatrpknuto, čo zvyšovalo nedôveru, ba až odpor. Vznikali neprijemné konflikty, nevhodné správanie. Podriadení začali byť neprijemní, nevenovali sa práci naplno, vznikali napäté vzťahy, znížená produktivita, zlé medziľudské vzťahy na pracovisku.

Návrhy na riešenie:

- Zrealizovať brainstorming - spoločne nájsť nejaké uspokojujúce riešenia na zlepšenie situácie, vyhýbať sa hnevu, agresivite a snažiť sa byť empatickí a navzájom spolupracovať.
- Stretnúť sa s konkrétnymi osobami, sadnúť si za okrúhly stôl, kde sme si všetci rovní, kde vedíme efektívnu, otvorenú komunikáciu, aby sme sa posnažili navzájom sa pochopiť, našli riešenia, kompromisy, ktoré by boli vhodné pre obe strany.
- Zaviesť nové pravidlá, opatrenia na predchádzanie záťažových situácií.
- Postupné zavádzanie aj neformálnych stretnutí mimo pracoviska (turistika, šport, kino) na upevnenie sociálnych vzťahov, aktivity na prehodnotenie svojich postojov.

(zdroj: účastník modulu Manažérska etika a komunikácia v školskom prostredí)

9.2 Dobrá prax pri tvorbe etického kódexu

Počas našich prednášok v rámci modulu rozširujúceho programu funkčného vzdelávania, sme využili čas na to, aby sme viedli diskusie zamerané na dôležitosť etického kódexu v školách. Počas diskusie sme zistili, že mnohí vedúci zamestnanci, etický kódex nepoznali a nevedeli, že im legislatíva ukladá povinnosť ho v škole alebo v školskom zariadení mať. Nižšie uvádzame otázky, ktoré boli počas vzdelávania najčastejšie položené.

Prečo máme mať v škole etický kódex?



To je naozaj dobrá otázka. Prečo? Pretože nám pomáha udržiavať etiku na pracovisku. V školstve by to mala byť samozrejmosť, keďže cieľom každej školy je vychovávať a vzdelávať dobrých a múdrych ľudí. Každý pedagogický zamestnanec by mal byť žiakom dobrým príkladom. Žiaľ, musíme uviesť, že tomu tak nie je vždy. Máme v kolektívoch aj takých zamestnancov, ktorí medzi sebou neustále bojujú. Ohovárajú sa, zámerne konajú proti kolegom a pod. Toto by sa v školstve objavovať nemalo. Nezabúdajme však na to, že mať etický kódex v škole ešte nie je všetko. Dôležité je dodržiavať ho.

Dosť zarážajúcim faktom pre nás bolo, že školám, ktoré sú bez právnej subjektivity, poskytujú vypracované etické kódexy ich zriaďovatelia. Avšak, tieto etické kódexy nie sú adresované školám. Sú to kódexy, ktoré obsahujú body ohľadom správania sa zamestnancov bez ich špecifikácie, konfliktu záujmov, darov a iných výhod, zneužitia úradného postavenia, oznámenia neprístupnej činnosti. Ako môžeme vidieť, nie sú v nich spomenuté pravidlá, ktoré sa týkajú pedagogických a odborných zamestnancov. Preto odporúčame aj zriaďovateľom, aby rešpektovali legislatívu, ktorá sa týka školstva a umožnili vedúcim zamestnancom škôl vytvárať si etické kódexy pre svoje školy.

Máme si v škole etický kódex upraviť?



Túto otázku počas vzdelávania dostávame veľmi často. Vedúci zamestnanci sa nás pýtajú, či je to potrebné, keď kódex už vytvorilo ministerstvo školstva. Stačí im predsa len to, aby si ho otvorili na webovej stránke ministerstva a prečítali ho zamestnancom, keď to bude potrebné. Našou odpoveďou je, že to nestačí a že ÁNO etický kódex si musia v škole alebo v školskom zariadení vypracovať, prípadne aspoň

upraviť ten “ministerský”. Zamestnanci ministerstva školstva vytvorili veľmi dobrý a kvalitný vzor etického kódexu. Keďže je adresovaný všetkým školám a školským zariadeniam, nachádzajú sa v ňom aj informácie, ktoré sa možno na vašu školu alebo školské zariadenia hodiť nebudú. Práve preto vám odporúčame s kódexom pracovať, možno prepísať niektoré jeho znenia. Je to niečo podobné, ako keď ste tvorili alebo tvoríte pravidlá vašej triedy spolu so žiakmi. Ak sa pravidlá vytvoria spoločne so žiakmi, budú ich jednoduchšie dodržiavať, pretože sa ich budú bytostne dotýkať. To isté sa očakáva od etického kódexu.

Váš etický kódex odporúčame upraviť tak, aby ste v preambule mali uvedené vždy len tie kategórie a podkategórie pedagogických zamestnancov a len tých odborných zamestnancov, ktorých v škole alebo v školskom zariadení máte. Vtedy to bude “váš” etický kódex, ktorý budete chcieť dodržiavať.

Čo robiť po vytvorení etického kódexu?



Pokiaľ máme etický kódex upravený na naše podmienky, na podmienky našej konkrétnej školy alebo nášho školského zariadenia, mal by nasledovať veľmi dôležitý krok, bez ktorého by bol samotný dokument len obyčajnými popísanými stranami. Mali by sme využiť priestor na porade na to, aby sa všetci kolegovia s úplným znením vášho etického kódexu ešte raz oboznámili a svojim podpisom aj potvrdili, že ho budú dodržiavať. Do pozornosti dávame aj to, aby ste našli správnu mieru špecifikácie kódexu. Aby vaši zamestnanci necítili strach ale naopak, aby ste vyvolali pocit bezpečia. Kódex by nemal byť príliš negatívny voči zamestnancom - moralizujúci, obviňujúci, ale ani príliš benevolentný. Je to vždy živý dokument, s ktorým môžete pracovať.

Mali by sme si vytvoriť etický kódex aj pre nepedagogických zamestnancov?



Osobne by sme to odporučili, pretože počet etických prehreškov zo strany nepedagogických zamestnancov stúpa. V niektorých prípadoch si neplnia povinnosti, ktoré sú zaznamenané v popise pracovnej činnosti. Pomerne často konajú podľa svojich rozhodnutí a riaditeľ školy neakceptujú. Proces oboznámenia s kódexom by mohol byť podobný ako pri pedagogických zamestnancoch. Taktiež odporúčame, aby ste ich prizvali k tvorbe daného etického kódexu, aby im bolo jasné, že pokiaľ si pravidlá vytvoríte spolu s nimi, nebudú dodržiavať cudzie pravidlá, ale ich vlastné.

Mám zahrnúť do etického kódexu aj sankcie?



Toto je pomerne ťažká otázka. Nikto z nás nechce ísť na pracovať na miesto, ktoré riadime formou sankcií. Avšak ak chcete, aby sa vaše stanovené pravidlá dodržiavali, tak sankcie musia byť súčasťou etického kódexu. Vieme aj to, že etický kódex môže byť súčasťou pracovného poriadku. Sankcie tak môžu platiť tie isté, ako v pracovnom poriadku. Môžu to byť napr. napomenutie od priameho nadriadeného, napomenutie od riaditeľa, siahnutie na odmeny a pod. Vždy si tieto sankcie odstupňujte a dbajte na opodstatnenie uložených sankcií. Čierna (2001) uvádza, že etický kódex by mal byť vymáhateľný, tzn., že by mal obsahovať aj isté opatrenia, čo robiť, ak sa niektoré normy etického kódexu budú porušovať. Nech etický kódex nie je len zbytočne použitý papier, založený v zakladači.

Ďalšie odporúčania k etickému kódexu

Ponúkame ešte pár krokov, ktoré súvisia s aplikáciou etického kódexu na pracovisku:

- odporúčame vysvetliť zamestnancom dôvod zavedenia etického kódexu,
- určiť termín, od kedy bude etický kódex aplikovaný do praxe a zamestnancov o tom oboznámiť,
- ukázať zamestnancom, kde kódex nájdú (nezavrieť ho len do riaditeľne!!)
- poznať sankcie – tie sa samozrejme tvoria spolu s etickým kódexom - každý zamestnanec ich musí poznať, aby vedel, čo ho čaká v prípade porušenia kódexu,
- určiť osobu, alebo spôsob, ako je možné informovať o porušení etického kódexu.

Pri sankciách by sme sa radi ešte pristavili. Účastníci funkčného vzdelávania sa v rámci diskusie o sankciách vyjadrili, že ich neradi udeľujú. Tomu plne rozumieme, no na druhej strane si tí istí zamestnanci pýtali radu, čo majú robiť so svojimi zamestnancami, keď im nechcú pomáhať pri školských aktivitách. Na to tie sankcie sú. Žiaden človek nechce zažiť situáciu, kedy bude za niečo sankcionovaný. Inak to nie je ani v školskom prostredí. Preto je dôležité venovať čas stanoveniu sankciám, dostatočne si ich premyslieť a hlavne nebáť sa ich použiť. Ak ich zamestnanci poznajú, tak vy, ako vedúci zamestnanci ste v tomto okamihu v práve. Máte nárok použiť stanovené sankcie, ak sa porušili normy etického kódexu. Pokiaľ zamestnanec nemá strach z porušenia etického kódexu, vy nemusíte mať strach z použitia sankcií. **Sankcie vnímajte ako motiváciu neporušovať nastavené normy.**

9.3 Porovnanie etických kódexov v oblasti školstva

V našej publikácii sme sa rozhodli porovnať dva etické kódexy, ktoré sú využívané v školskom prostredí. Je to etický kódex zo Slovenskej republiky a etický kódex z Českej republiky.

9.3.1 Etický kódex pedagogických a odborných zamestnancov (Slovenská republika)

Už samotný názov „etický“ kódex hovorí o svojom obsahu, teda o morálnych princípoch pedagogických a odborných zamestnancoch, ktoré by mali byť preukazované vo vzťahu k sebe, ostatným zamestnancom, žiakom, rodičom alebo iným fyzickým osobám, ktoré majú dieťa v starostlivosti. Mal by slúžiť na ochranu najvyšších ľudských hodnôt, dôstojnosti človeka a slobody na ceste za vzdelaním v duchu demokratických a kultúrnych princípov, zakotvených v Ústave Slovenskej republiky a právnom poriadku Slovenskej republiky.

Preambula

Etický kódex pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov (ďalej len „etický kódex“) sa vzťahuje na pedagogického zamestnanca a odborného zamestnanca školy, školského zariadenia, alebo pracoviska praktického vyučovania (ďalej len „škola“), zaradeného

do kategórie pedagogického zamestnanca učiteľ, vychovávateľ, majster odbornej výchovy, korepetítor, školský tréner, pedagogický asistent, zahraničný lektor, školský špeciálny pedagóg (ďalej len „pedagogický zamestnanec“),

do kategórie odborného zamestnanca psychológ a školský psychológ, špeciálny pedagóg a terénny špeciálny pedagóg, kariérový poradca, logopéd a školský logopéd, liečebný pedagóg alebo sociálny pedagóg (ďalej len „odborný zamestnanec“). Etický kódex sa primerane vzťahuje aj na

učiteľa profesijného rozvoja organizácie zriadenej Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky na plnenie úloh v oblasti profesijného rozvoja, organizácie zriadenej iným ústredným orgánom štátnej správy na plnenie úloh v oblasti profesijného rozvoja, Katolíckeho pedagogického a katechetického centra zriadeného Konferenciou biskupov Slovenska a

pedagogického zamestnanca a odborného zamestnanca zariadenia sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately, zariadenia sociálnych služieb alebo rehabilitačného strediska pre zrakovo postihnutých zriadeného Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky.

Výkon pracovnej činnosti podľa § 6 zákona č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „pracovná činnosť“) má nespochybniteľný etický rozmer v podobe ochrany najvyšších ľudských hodnôt, dôstojnosti človeka a slobody na ceste za vzdelaním v duchu demokratických a kultúrnych princípov zakotvených v Ústave Slovenskej republiky a právnom poriadku Slovenskej republiky.

Každý pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec má byť morálnou a odbornou autoritou, ale aj pomocníkom a sprievodcom detí a žiakov (ďalej len „žiak“) pri ich výchove a vzdelávaní a optimalizácii osobnostného vývinu. Morálne kvality pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca a schopnosť riešiť etické problémy predstavujú jeden z kľúčových atribútov úspešného výkonu pracovnej činnosti. Zmyslom etického kódexu je podporovať pozitívnu pracovnú motiváciu pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca vychovávať a vzdelávať žiakov ako osobnosti, ktoré si nielen nájdu uplatnenie na trhu práce, ale budú aj morálne vyspelými bytosťami s etickými normami a hodnotami, s ktorými sú vnútorne stotožnení.

Etický kódex zaväzuje každého pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca, aby dbal na dôstojnosť svojho postavenia v škole, komunite a v spoločnosti. Cieľom etického kódexu je poskytnúť základný rámec správania sa pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca a obsahom kódexu sú základné morálne princípy, ktoré by mal pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec dodržiavať vo vzťahu k sebe, ostatným zamestnancom školy, žiakom, rodičom alebo iným fyzickým osobám než rodičom, ktorí majú dieťa zverené do osobnej starostlivosti alebo do pestúnskej starostlivosti na základe rozhodnutia súdu (ďalej len „zákonný zástupca“) alebo k zástupcom zariadení, v ktorých sa vykonáva ústavná starostlivosť, výchovné opatrenie, neodkladné opatrenie alebo ochranná výchova, výkon väzby alebo výkon trestu odňatia slobody (ďalej len „zástupca zariadenia“) a k verejnosti. Akceptovanie etického kódexu pedagogickým zamestnancom alebo odborným zamestnancom znamená prijatie osobného morálneho záväzku pri výkone svojej pracovnej činnosti.

I. Poslanie a morálka pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca 1. Poslaním pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca je vychovávať, vzdelávať, podieľať sa na formovaní

osobnostných kvalít žiakov, učiť ich dôvere a úcte k človeku, schopnosti vážiť si slobodu, prijímať zodpovednosť a byť spravodlivým. Svojím konaním, správaním a odbornou činnosťou prispieva ku kultúre medziľudských vzťahov, k podpore morálnych spoločenských hodnôt a tradícií.

2. Morálnou povinnosťou pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca je v súlade s rešpektovaním názorovej plurality, demokracie a spoločenskej prospešnosti kriticky hodnotiť a eliminovať akékoľvek diskriminačné praktiky.
3. Pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec si je vedomý svojej spoločenskej zodpovednosti a dôležitosti výkonu pracovnej činnosti. Uvedomuje si, že procesy výchovy a vzdelávania sa prejavujú vo vzdelanostnej a morálnej úrovni žiakov a výrazne ovplyvňujú aj budúcnosť celej spoločnosti.
4. Pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec sa správa v súlade s právnymi predpismi a ďalšími predpismi súvisiacimi s výkonom jeho pracovnej činnosti. Aktívne sa podieľa na kultivovaní a skvalitňovaní verejného života.

II. Vzťah pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca k sebe samému a k výkonu pracovnej činnosti

Pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec:

- na základe sebapoznania, etického zmýšľania a konania rozvíja svoju osobnú identitu a morálnu integritu, čo je predpokladom jeho plnohodnotnej profesijnej realizácie a tým sa stáva vzorom pre žiakov a spoločnosť,
- disponuje pri výkone pracovnej činnosti slobodou voľby, ale zároveň aj zodpovednosťou v zmysle etického pôsobenia,
- spája svoju profesionalitu so stotožnením sa s vykonávanou pracovnou činnosťou a prejavovaním úsilia byť morálnou a odbornou autoritou,
- z hľadiska celoživotného vzdelávania kultivuje svoju osobnosť a vie správnym spôsobom odovzdávať vedomosti a zručnosti vo výchovno-vzdelávacom procese,
- usiluje sa o kolegiálnu v pracovnom prostredí a podieľa sa na utváraní spolupracujúceho spoločenstva, – je pri výkone pracovnej činnosti

nositeľom ľudskosti, empatie, kompetentnosti a v hodnotiacom prístupe je objektívny a spravodlivý; v sociálnych a profesijných vzťahoch je otvorený a úprimný; pri osobných stretnutiach dodržiava princípy etickej komunikácie.

III. Vzťah pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca k žiakom, zákonným zástupcom a k zástupcom zariadenia

Pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec:

- rešpektuje rovnako všetkých žiakov, ich zákonných zástupcov a zástupcov zariadenia, bez ohľadu na ich pohlavie, náboženské vyznanie alebo vieru, rasu, príslušnosť k národnosti alebo etnickej skupine, zdravotné postihnutie, vek, sexuálnu orientáciu, manželský stav a rodinný stav, farbu pleti, jazyk, politické alebo iné zmýšľanie, národný alebo sociálny pôvod, majetok, rod alebo iné postavenie alebo bez ohľadu na to, či ide o oznamovateľa kriminality alebo inej protispoločenskej činnosti,
- dbá o dobro žiakov, kladie dôraz na starostlivosť o ich duševné zdravie a fyzické zdravie, sociálne spôsobilosti a morálne schopnosti,
- rešpektuje osobitosť každého žiaka a prihliada na jeho špecifické výchovno-vzdelávacie potreby,
- vykonáva pracovnú činnosť kompetentne, zodpovedne, zdvorilo, trpezlivo, primerane veku žiakov a v súlade s právnymi predpismi a vnútornými predpismi súvisiacimi s výkonom jeho pracovnej činnosti; spolupytáva na pracovisku pokojné prostredie a tvorivú atmosféru, v ktorej sa žiaci budú cítiť bezpečne a budú sa radi vzdelávať,
- pomáha žiakom zaujať etické postoje, vedie ich ku kritickému mysleniu, ktoré vychádza z rešpektovania ľudskej dôstojnosti, formuje ich svedomie a vedie ich k správne a zodpovednému prežívaniu slobody a zodpovednosti za svoje skutky,
- pri výkone pracovnej činnosti aktívne chráni žiakov pred všetkými formami sociálno-patologických javov, ktoré narušajú sebaúctu žiaka a integritu jeho osobnosti,
- spolupracuje so zákonnými zástupcami, zástupcami zariadenia a pravdivo ich informuje o dosiahnutých výchovno-vzdelávacích výsledkoch žiakov a ich vývine alebo o výsledkoch pri poskytovaní odbornej starostlivosti; usiluje sa vzbudiť ich záujem o prácu

a smerovanie školy v snahe zabezpečiť čo najlepšie podmienky pre každého žiaka,

- citlivo vníma kultúrno-výchovné pozadie rodinného prostredia každého žiaka, hodnotovú orientáciu a vzdelanie zákonných zástupcov, zástupcov zariadenia, životný štýl rodiny tak, aby komunikácia medzi rodinou a školou viedla k vytváraniu pozitívnych postojov žiaka k sebe samému, vzdelaniu, práci a k životu,

- sa vyhýba manipulovaniu žiakov v mene svojho vlastného presvedčenia a podporuje ich vo vytváraní vlastného názoru,

- tému alebo otázku, ktorá je vo vede a v spoločnosti vnímaná ako kontroverzná, prezentuje na vyučovaní ako kontroverznú, vyhýba sa nevyváženému prístupu k téme a zamlčovaniu niektorých stanovísk, spochybňovaniu overených faktov a poznatkov vedy alebo prezentácii neoverených alebo nepravdivých informácií, ale aj preferencii niektorého názoru, ktorá nepodporuje prezentáciu slobodného myslenia nositeľov protinázoru, rozvíja schopnosť žiakov analyzovať spoločenskú situáciu z ich vlastnej pozície.

IV. Vzťah pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca k sebe samému, ku kolegom, k žiakom, ku škole a k verejnosti
Pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec:

- akceptuje potrebu tímovej práce vo výchove a vzdelávaní ako prirodzený rámec svojho profesionálneho pôsobenia,

- pri naplňaní svojich cieľov dbá na stratégie a zámery školy,

- o vzniknutých problémoch otvorene komunikuje, aktívne hľadá riešenia a neprenáša zodpovednosť za svoje zlyhanie na ostatných kolegov alebo na zamestnávateľa,

- rešpektuje psychickú autonómiu a fyzickú autonómiu a jedinečnosť svojich kolegov pri výkone pracovnej činnosti,

- aplikuje svoje kompetencie v rámci základných etických princípov, pravidiel v oblasti vzťahov s rodinami žiakov, vedúcimi pedagogickými zamestnancami alebo s vedúcimi odbornými zamestnancami, kontrolnými orgánmi a s perspektívnymi zamestnávateľmi absolventov školy,

- zaujíma sa o dianie v škole a aktívne sa podieľa na činnostiach v rámci realizácie výchovy a vzdelávania a chodu školy,

- dokáže svoje pracovné postupy objasniť, zdôvodniť a niešť za ne zodpovednosť,
- chráni česť, dôstojnosť a súkromie seba samého, kolegov, žiakov, zákonných zástupcov a zástupcov zariadení; obozretne nakladá s dôvernými informáciami; nepoužije ich neoprávnene, v neprospech alebo na znevýhodnenie človeka či organizácie, ktorej sa priamo alebo nepriamo týkajú,
- svoje postavenie nevyužíva na manipuláciu a na osobný prospech,
- odmieta všetky formy diskriminácie alebo správania, ktoré by spôsobilo ujmu druhým,
- si je vedomý toho, že neetické správanie je neprijateľné nielen u neho samého, ale aj u jeho kolegov; také konanie neignoruje, netoleruje a zákonnými prostriedkami podniká aktívne kroky k jeho náprave,
- vníma proces začleňovania žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami do bežného života ako integrálnu súčasť výchovno-vzdelávacieho procesu, pri tom spolupracuje a komunikuje s príslušnými organizáciami,
- aktívne, profesionálne a empaticky vstupuje do procesov tvorby klímy v škole tak, aby sa etablovala ako otvorený a bezpečný priestor vrátane komunikácie s mimoškolskými organizáciami, ako aj s verejnosťou,
- vyjadruje a prejavuje svoje občianske postoje a názory na verejnosti so zreteľom na morálny obsah a zásady etického správania stanovené týmto etickým kódexom, vrátane ich publikovania na sociálnych sieťach a internetových fórach.

(Ministerstvo školstva výskumu, vývoja a mládeže SR, 2023)

9.3.2 Etický kódex učiteľa (Česká republika)

Kódex, ktorý je spracovaný v Českej republike je reflexiou na 21. storočie, ktoré je storočím inovácie a techniky. Na jeho tvorbe sa podieľalo niekoľko vysokoškolských učiteľov pedagogických fakúlt, dekaní pedagogických fakúlt, zamestnanci školskej inšpekcie, zástupcovia Ekumenickej rady cirkví, Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy, zástupcovia OSN a dokonca aj zástupcovia Únie rodičov ČR. Na základe vyššie uvedeného je možné konštatovať, aký význam malo vytvorenie etického kódexu pre učiteľa, pre osobnosti školstva v susednej Českej

republike. Etický kódex má 10 bodov a bol vytvorený v roku 2022. Kódex sme prepísali do slovenského jazyka.

Etický kódex učiteľa

Etický kódex má ukázať, kam ako učitelia smerujeme.

Etický kódex je hodnotovým a postojovým rámcom.

1. Učiteľ vytvára prostredie, v ktorom sa každé dieťa cíti bezpečne. Dieťa sa cíti v školskom prostredí isto a nemá strach vyjadriť sa. Učiteľ dáva žiakovi možnosť vnímať školské prostredie ako dobré a spravodlivé.

2. Učiteľ prijíma spoluzodpovednosť za seba a svet, v ktorom žije a vedie k tomu aj svojich žiakov. Žiaci a učitelia majú možnosť zažiť, čo to znamená byť aktívnym občanom zodpovedným za prostredie, ktorého sú spolutvorcovia. Učiteľ a žiak tak v škole podporujú demokratickú kultúru.

3. Učiteľ uznáva svojich kolegov a ich profesijné sebavnímanie. Svoju výučbu priebežne podrobuje reflexii a zdieľa svoje skúsenosti s ostatnými kolegami. Učiteľ sa necháva inšpirovať činnosťou svojich kolegov a pomáha im vo všetkých fázach profesijného rozvoja.

4. Učiteľ rešpektuje práva rodičov a zákonných zástupcov žiaka. Vníma ich ako partnerov a aktívne ich počúva. Učiteľ si vie nastaviť hranice profesijnej autonómie a zdôvodniť svoje rozhodnutia sebe, žiakom i rodičom. S ohľadom na súkromie a bezpečie žiaka, s údajmi o žiakovi a jeho rodine zaobchádza eticky.

5. Učiteľ je vnímavý ku kultúrnym a sociálnym rozdielom spoločnosti, v ktorom pôsobí. Učiteľ sa z pozície svojej profesie aktívne podieľa na odstraňovaní predsudkov voči ľuďom rôznych etnických skupín, národností, farby pleti, náboženstva, sociálneho pôvodu, sexuálnej identity a orientácie.

6. Učiteľ sa kontinuálne usiluje o rozvoj svojej profesijnej odbornosti v súlade s najnovšími vedeckými poznatkami. Učiteľ vedome vytvára priestor pre zlepšenie svojej vlastnej práce a seba samého. K tomu využíva kvalitné informačné zdroje a kriticky premýšľa o ich relevantnosti.

7. Učiteľ pripravuje deti na život v stále sa meniacom svete a sústavne zvyšuje ich digitálne kompetencie. Učiteľ kladie dôraz na etické správanie

v digitálnom prostredí, ide žiakom príkladom a dodržiava profesijné štandardy aj v online svete.

8. Učiteľ pracuje udržateľne a to s ohľadom na svoje vlastné sily a životné prostredie. Učiteľ sa z pozície svojej profesie aktívne venuje výzvam, ktoré prináša klimatická zmena, úbytok biodiverzity a pod., zároveň ale nezabúda ani na seba a na svoje potreby.

9. Učiteľ nezneužíva svoje postavenie a nevystupuje voči žiakom z pozície moci. Učiteľ jedná so všetkými účastníkmi vzdelávacieho procesu slušne, s pokorou a s vedomím ľudskej dôstojnosti všetkých zúčastnených. Je si vedomí, že akékoľvek sexuálne či erotické vzťahy medzi učiteľmi a žiakmi sú neprípustné.

10. Učiteľ prepája vzdelávanie v škole s voľnočasovými záujmami žiaka. Učiteľ aktívne hľadá príležitosti, ako využiť vedomosti a zručnosti, ktoré žiaci získali pri mimoškolských aktivitách. Vo výučbe na ne vhodným spôsobom nadväzuje a zamýšľa sa, ako je možné využiť ich pre naplnenie vzdelávacích cieľov (Etický kodex učiteľa, 2022).

Môžeme si všimnúť, že kódex v Českej republike je kratší, zameriava sa aj na environmentálne vnímanie, na demokratické zriadenie, na prepájanie teórie s praxou. Zdôrazňuje, aby učitelia zdieľali svoje vedomosti a zručnosti s inými kolegami. V etickom kódexe, ktorý používame na Slovensku sa detailnejšie dozvieme o tom, ako sa správať k sebe, k vedeniu, ku kolegom, žiakom i rodičom. Máme v ňom zahrnuté informácie aj o vzdelávaní zamestnancov, o podieľaní sa na dianí v škole.

Zhrnutie

V časti o etike sme predstavili význam etiky, či morálky. Venovali sme pozornosť aj manažérskej etike a učiteľskej profesijnej etike. Naša predstava je, aby ste v tejto publikácii našli odpovede na svoje otázky, ako sa správať jeden k druhému, ako si byť na pracovisku oporou a potešilo by nás, keby si tieto riadky prečítali aj zamestnanci, ktorí nie sú vo vedúcej pozícii, aby sa aj oni nad vnímaním svojho povolania a svojej etiky aspoň nachvíľu zamysleli.

Naším cieľom bolo viac upriamiť pozornosť na etiku v školskom prostredí, pretože sa na ňu v poslednom období zabúda. Zároveň by sme sa na tomto mieste chceli poďakovať všetkým pedagogickým zamestnancom, všetkým vedúcim pedagogickým zamestnancom za vykonávanie ich povolania, poslania. Ďakujeme im za to, že túto službu vykonávajú eticky a žiakov vychovávajú k slušnosti a k morálne správnym rozhodnutiam.

Zoznam bibliografických odkazov

- ALI TAHA, V. 2016. Manažment a kultúrne kontexty. Prešov: Bookman, 172 s. ISBN 978-80-8165-168-7.
- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. 2020. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15. vyd. London: Kogan Page, 776 s. ISBN 978-1-78966-103-3.
- BARANOVSKÁ, A. 2014. Vyčerpanie a syndróm vyhorenia u učiteľov materských škôl. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 155 s. ISBN 978-80-565-0003-3.
- BARNOVÁ, S. – KRÁSNA, S. 2020. Manažment a organizácia škôl: vysokoškolské učebné texty. Dubnica nad Váhom: VŠ DTI, 133 s. ISBN 978-80-89732-96-8.
- BARTLETT, S. 2024. The Diary of CEO. Bratislava: DOT., 366 s. ISBN 978-80-69071-12-4.AL
- BARTÁK, J. 2021. Osobnostní management. Praha: Grada Publishing, 296 s. ISBN 978-80-271-4616-1.
- BIELESZOVÁ, D. 2018. Dobré vzťahy a skrytý potenciál školy. [online] Manažment školy v praxi, 23. 11. 2018. Dostupné na:
- BIELESZOVÁ, D. – KOREŇOVÁ, S. 2021. Sebariadenie a manažérska etika v školskom prostredí. Bratislava: Wolters Kluwer, s. 188. ISBN 978-80-571-0440-7.
- BIRKNEROVÁ, Z. 2021. Zvládanie náročných situácií v manažmente. Prešov: Bookman, 211 s., ISBN 978-80-8165-433-6.
- BIRKNEROVÁ, Z., TOMKOVÁ, A., ČEMA, V. 2021. Základy sociálnej psychológie pre manažérov. Prešov: Bookman, 246 s. ISBN 978-80-8165-430-5.
- BLANCHARD, K., SPENCER, J. 2013. Minútový manažér. Bratislava: Citadella, 126 s. ISBN 978-80-89628-05-6.
- BLÁHA, J. - DYTR, Z. 2003. Manažérska etika. Praha: Management Press, 155 s. ISBN 8%-7261-084-8.
- BREZOVSKÁ, L. – GRÁNSKA, Z. 2023. Spolupráca rodičov a učiteľov nie je dostatočná. V čom nám takýto vzťah škodí? [online]

- Eduworld.sk, nestránkované. Dostupné na:
<https://eduworld.sk/cd/lucia-brezovska/3059/spolupraca-rodicov-a-ucitelov-nie-je-dostatocna-v-com-nam-takyto-vztah-skodi>
- BĚLOHLÁVEK, F. 2017. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha: Grada Publishing. 186 s. ISBN 978-80-271-0433-8.
- CAYWOOD, C. L. 2003. Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností. Brno: Computer Press, 640 s. ISBN 80-7226-886-4.
- COVEY, S. R. 2022. 7 návykov skutočne efektívnych ľudí. Bratislava: Eastone Books, 416 s. ISBN 978-80-8109-431-6
- DIATKA, C. 2001. Etika a súčasnosť. UKF Nitra, 154 s. ISBN 880-8050-493-8.
- DONNELLY, J.H. – GIBSON, J. – IVANCEVICH, J. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, 824, ISBN 80-7169-422-3.
- DRAVECKÝ, J. 2013. Spolupráca rodiny a školy. Študijné texty – bez jazykovej úpravy. [online] Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, 2013, nestránkované. Dostupné na: http://www.jan.dravecky.org/data/spolupraca_rodiny_a_skoly.pdf
- Etický kódex pedagogických a odborných zamestnancov. 2023. Bratislava. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/eticky-kodex-pedagogickych-zamestnancov-a-odbornych-zamestnancov/>. .
- FEBER, J. - PETRUCIOVÁ, J. 2020. Obecná etika. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis, 303 s. ISBN 978-80-568-0345-5.
- FERENCOVÁ, M. 2013. Prezentácia v manažmente a marketingu. Prešov: Bookman, 96 s. ISBN 978-80-89568-69-7.
- REMIŠOVÁ, A. a kol. 2015. Etické vedenie ľudí v slovenskom podnikateľskom prostredí. Bratislava: Wolters Kluwer, 164 s. ISBN 978-80-8168-199-8.
- GLUCHMANOVÁ, M. - GLUCHMAN, V. 2009. Profesijná etika učiteľa. Brno: Tribun EU, 235 s. ISBN 978-80-7399-827-1.
- GOSIOROVSKÝ I. – ZAPLETAL, L. 2017. Vybrané kapitoly z profesní etiky (Etika v profesi manažera, podnikatelská etika, profesní učitelská etika). Strážnice: VVI, s. 161.

- HEJLOVÁ, D. 2015. Public relations. Praha: Grada Publishing, 230 s. ISBN 9788024750224.
- HOLMEROVÁ, I. 2014 Minimum akademického bontonu. Praha: Grada Publishing, 96 s. ISBN 978-80-2475427-7.
- HORVÁTHOVÁ, P. - KLIMSZA L. - NIEROSTEK, L. 2022. Moderní leadership. Trendy a úspěšná řešení. Praha: Leges, 163 s. ISBN 978-80-7502-632-3.
- HREHOVÁ H. 2005. Etika - Sociálne vzťahy - Spoločnosť. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis, 337 s. ISBN 978-80-224-0849-2.
- JANKELOVÁ, N. a kol. Manažment. Praha: Wolters Kluwer, 552 s. ISBN 978-80-7676-263-3.
- JANKOVSKÝ, J. 2003. Etika pri pomáhající profesie. Praha: TRITON, 223 s. ISBN 80-7254-329-6.
- JIŘINCOVÁ, B. 2012. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-247-7389-6
- JÍROVÁ, J. 2001. Corporate governance. Praha: Management Press, 200 s. ISBN 80-7261-013-9.
- KAŇÁKOVÁ, E. 2011. Jak efektivně vést porady. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 978-80-247-6282-1.
- Kol. autorov: Etický kodex učitele. 2022. Praha. Dostupné na internete: <https://ucitelskykodex.cz/>.
- KOREŇOVÁ, S. 2024. Metódy zmierlivej komunikácie s rodičmi žiakov. [online] Manažment školy v praxi (Direktor), 4/2024. Dostupné na: <https://www.direktor.sk/sk/aktuality/sona-korenova-metody-zmierlivej-komunikacie-s-rodicmi-ziakov.a-24563.html>
- KŘIVOHLAVÝ, J. 1995. Tajemství úspěšného jednání. Praha: Grada, 162 s. ISBN 8085623846.
- KUBÁN, S., ĎURICOVÁ, I., POLOHOVÁ, M. a kol. Umenie podnikat'. Banská Bystrica: SCR, 512 s. ISBN 978- 80- 974811-0-0.
- LASSWELL, H. D. 2000. Power and Personality. Peter Smith Pub Inc, 264 s. ISBN 9780844612775.

- LEDDEEN, E. 2018. Úspěšná prezentace. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 978-80-271-2131-1.
- LENGYEL, P. 2016. Komunikácia školy s rodičmi žiakov. [online] Manažment školy v praxi (Direktor). Dostupné na: <https://www.direktor.sk/sk/casopis/manazment-skoly-v-praxi/komunikacia-skoly-s-rodicmi-ziakov.m-253.html>
- LUKNIČ, A.S. 1994. Štvrtý rozmer podnikania – etika. SAP, 344 s. ISBN 80-85665-30-1.
- MAJERČÁK, P. 2006. Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu. In: Manažment v teórii a praxi, roč. 2, č. 2, s. 29–35. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://mtp.euke.sk/clanky/2-2006/majercak.pdf>
- MARTINKOVÁ, J. 2014. Riešenie školských konfliktov mediáciou: Osvedčená pedagogická skúsenosť edukačnej praxe. [online] Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 33 s. Dostupné na: https://mpc-edu.sk/sites/default/files/projekty/vystup/7_ops_martinkova_jana_-_riesenie_skolskych_konfliktov_mediaciou.pdf
- MATÚŠOVÁ, J. 2014. Rodina a jej kooperácia s materskou školou. [online] Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 30 s. Dostupné na: <https://archiv.mpc-edu.sk/sites/default/files/projekty/vystup/matusova.pdf>
- MAZŮREK, J. 2015. Rukoväť moderného manažéra. Správanie sa manažérov v diplomacii a obchodnom styku. Banská Bystrica: Koprint, 321 s. ISBN 978-80-969837-4-2.
- MERRIAMWEBSTER. 2016. The MerriamWebster Dictionary: New edition. Springfield, MA: MerriamWebster, 960 s. ISBN 9780877792956.
- NAUMANN, F. 2002. Umění konverzace. Praha: Portál, 170 s. ISBN 80-7178-622-5.
- NAVARRO, J. 2022. Tajná reč tela. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-8090-346-6.

- OBDRŽÁLEK, Z., HORVÁTHOVÁ, K a kol. 2004. Organizácia a manažment školstva. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. 419 s. ISBN 80-10-00022-1.
- PISOŇOVÁ M. a kol. 2021. Manažment vzdelávania. Teoretické, empirické a praxeologické aspekty riadenia vzdelávacích inštitúcií. Bratislava: Wolters Kluwer, 283. ISBN 978-80-571-0382-0.
- PLAMÍNEK, J. 2012. Vedení porad. Praha: Grada Publishing, 120 s. ISBN 978-80-247-4118-5.
- POLÁŠKOVÁ, L. 2022. Kompetence leadera školy. Praha: Grada Publishing, 96 s. ISBN 978-80-271-4769-4.
- PORVAZNÍK, J. a kol. 2007. Celostný manažment. Bratislava: Poradca podnikateľa, 538 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
- PRIKRYLOVÁ, J. a kol. 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 344 s. ISBN 9788027107872.
- ROSENBERG, M. B. 2019. Nenásilná komunikace a moc. Praha: Portál, 152 s. ISBN 978-80-262-1466-3.
- SCHOLZOVÁ, C. 2012. Význam spolupráce rodiny a školy: Osvedčená pedagogická skúsenosť edukačnej praxe. [online] Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 30 s. Dostupné na: https://mpc-edu.sk/sites/default/files/projekty/vystup/3_ops_scholzova_carmen_-_vyznam_spoluprace_rodiny_a_skoly.pdf
- SOROKOVÁ, T. 2019. Efektívna komunikácia v riaditeľni. Praha: Wolters Kluwer. 232 s. ISBN 978-80-7598-537-8.
- STACHO, Z., STACHOVÁ, K. 2017. Organizácia manažérskej práce. Praha: Wolters Kluwer, 304 s. ISBN 978-80-8168-719-8.
- STANKOVIČ, L., PUDO P., ŠUŠŇÁKOVÁ, V. 2015. Základy manažmentu. Vybrané kapitoly praktických cvičení. Košice: VÚSL, 167 s. ISBN 978-80-89383-32-0.
- SUCHÝ, J., PAPÁNEK, P., NÁHLOVSKÝ, P. 2016. Šest pilířů manažerského úspěchu. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-271-9230-4
- SVOBODA, V. 2006. Public relations: moderně a účinně. Praha: Grada Publishing a.s., 240 s. ISBN 80-247-0564-8.

- SVĚTLÍK, J. 2006. Marketingové řízení školy. Praha: ASPI, 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
- SZARKOVÁ, M. 2002. Personálny manažment pre prax. Bratislava: Kartprint, 96 s. ISBN 8088870224.
- TAYLOR, F. W. 2024. Princípy vedeckého manažmentu. Bratislava: United Philanthropy, 69 s. ISBN 978-80-973639-3-2.
- TUBBS, S. L. – MOSS, S. [edit.] 2006. Human Communication: Principles and Contexts. 10th ed. Boston: McGrawHill Humanities/Social Sciences/Languages, 556 s. ISBN 9780072988338.
- VAJDA, J. 2000. Sociálna etika. Bratislava: IRIS, 117 s. ISBN 80-8050-357-5.
- VALENT, M. – BARANOVIČ, R. – WESZELOVSZKÁ, H. 2025. Kultúra a étos školy. [online] Bratislava: NIVAM, 91 s. Dostupné na:
- VEBER, J. a kol. 2006. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VYSEKALOVÁ, J. a kol. 2012. Psychologie reklamy. 4., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 324 s. ISBN 9788024740058.
- WATZLAWICK, P. 2011. Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. New York: W.W. Norton & Co., cca 296 s. ISBN 9780393010091.
- ZIBRÍNOVÁ, E. 2013. Osobnosť v pracovnom procese. Prešov: Bookman, 300 s. ISBN 978-80-8165-030-7.
- ČERNÝ, V. 2013. Děti a emoce: učíme děti vnímat, poznávat a pracovat se svými pocity. Brno: Edika, 144 s. ISBN 9788026603610.
- ČERNÝ, V. 2013. Reč tela. Brno: Albatros Media, 296 s. ISBN 978-80-266-0164-7.
- ČIERNA, H. 2001. Podnikateľská etika. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta, 123 s. ISBN 80-8055-475-7.
- ŠENKOVÁ, A. 2018. Spoločenská etiketa pre manažérov. Bratislava: Bookman, 108 s. ISBN 9788081652769.

- ŠENKOVÁ, A. 2018. Spoločenská etiketa pre manažérov. Prešov: Bookman, 108 s. ISBN 978-80-8165-276-9.
- ŠPAČEK, L. 2021. Byznys etiketa a komunikace. Praha: Euromedia Group, 376 s. ISBN 978-80-242-7366-2.
- ŠPAČEK, L. 2023. Moderní etiketa. Praha: Euromedia Group, 368 s. ISBN 978-80-242-9001-0.
- ŠVAMBEK – ŠAUEROVÁ, M. 2018. Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele. Praha: Grada Publishing, 280 s. ISBN 978-80-247-5255-6.

Prílohy

Príloha 1: Ako ste vnímavý k reči tela (Černý s. 38 – 39, 2013).....	361
Príloha 2: Aký je Váš stisk ruky (Černý s. 134 – 135, 2013)	363
Príloha 3: Sebahodnotenie komunikačných schopností (Barták 2021, s. 95-96).....	364
Príloha 4: Test asertivity (Barták 2021, s. 119-121)	366
Príloha 5: Checklist – prípravná fáza (vlastné spracovanie).....	368
Príloha 6: Checklist po rokovaní (vlastné spracovanie)	369
Príloha 7: Checklist pre dokumentáciu výsledkov (vlastné spracovanie)	370
Príloha 8: Príklad formuláru Analýzy porady (Kaňáková 2011)	371
Príloha 9: Ukážka SMART cieľu (vlastné spracovanie).....	372
Príloha 10: Príklad zjednodušeného hodnotiaceho formulára (vlastné spracovanie)	373
Príloha 11: Ukážka dokumentu Záznam z ústneho pohovoru so zákonným postupom (vlastné spracovanie)	375
Príloha 12: Formulár pre hodnotenie vlastností manažéra (L. Stankovič - P. Pudlo – V. Šušňáková, 2015)	376
Príloha 13: Sebahodnotiaci nástroj na zistenie etického správania sa na pracovisku	378

Príloha 1: Ako ste vnímavý k reči tela (Černý s. 38 – 39, 2013)

AKO STE VNÍMAVÝ K REČI TELA?

Ohodnoťte každé prehlásenie počtom bodov od 0 do 4.

0 = ani súhlas, ani nesúhlas, 1 = súhlasím z menšej časti, 2 = súhlasím napoly, 3 = súhlasím z väčšej časti a 4 = súhlasím takmer úplne.

1. Keď som predstavený(á) niekomu novému, snažím sa mu zo všetkých síl zapáčiť.
2. Zarmúti ma, keď vidím na večierku niekoho osamelého.
3. Rád(a) všetko prediskutujem s priateľom (priateľkou).
4. Rozčúli ma, keď vidím, že sa s niekým zle zaobchádza.
5. Verím v úprimne prejavovanie svojich citov.
6. Keď pozerám film, veľmi sažívam do deja.
7. Robí mi potešenie zoznamovať sa s novými ľuďmi.
8. Nemôžem byť šťastný(á) v spoločnosti nešťastných ľudí.
9. Rád(a) nadväzujem nové priateľstvá.
10. Ak je niekto rozrušený, hneď to spoznám.
11. Radšej by som pracoval(a) spoločne s inými ako sám (sama).
12. Slovná pieseň o láske ma vždy hlboko dojmú.
13. Radšej idem na večierok ako do kina.
14. Neprekáža mi ísť samému (samej) na dovolenku.
15. Rozruší ma, keď vidím niekoho plakať.

Počet bodov

0–25: Zdá sa že ste od druhých značne nezávislý človek, ktorý nemá rád citové výjavy a radšej svoje city pevne ovláda. To vám však sťažuje presne čítať signály reči tela iných ľudí. Pri stretnutiach vás pravdepodobne viac zamestnáva dojem, akým pôsobíte vy, než ako druhá osoba pôsobí na vás.

26–45: Vaše afiliačné tendencie (to znamená snaha a schopnosť vychádzať s druhými ľuďmi) sú na strednej úrovni a vaša schopnosť vcítiť sa do druhých je dostatočná. Ale aj tak sa zdá, že sa teraz nejako menej usilujete využiť svoje skôr získané skúsenosti v čítaní reči tela. Spoliehate sa na interpretáciu bežne známych výrazov nálady a väčšiu pozornosť venujete skôr verbálnym ako neverbálnym oznámeniam.

46–60: Buď už máte, alebo by ste mohli ľahko dosiahnuť vysokú úroveň v schopnostiach interpretácií reči tela. Počet bodov, ktorý ste dosiahli, ukazuje, že sa veľmi zaujímate o iných ľudí a máte schopnosti vcítiť sa do

ich myslenia, čo je základná kvalifikácia pre úspešné porozumenie reči tela. Hodnoty výsledku nad 60 bodov sú málo pravdepodobné. Môžu vypovedať o štylizácii, o precitlivenosti aj o nepochopení zadania. Z hľadiska vnímavosti k neverbálnym signálom sa nedajú interpretovať.

Bez ohľadu na počet bodov, dosiahnutých v tomto teste, si však môžete byť istý, že máte skryté schopnosti dokonale ovládať vnímanie a interpretáciu reči tela, samozrejme za predpokladu, že tomu venujete príslušný čas a námahu.

Príloha 2: Aký je Váš stisk ruky (Černý s. 134 – 135, 2013)

veľmi suchý	5 4 3 2 1	veľmi vlhký
veľmi pevný	5 4 3 2 1	veľmi chabý
silno zovretý	5 4 3 2 1	neisto zovretý
príliš dlhý	5 4 3 2 1	príliš krátky

Pri hodnotení stisku ruky berte do úvahy jednak váš celkový počet bodov, tak aj dosiahnutie hodnoty 5 alebo 1 v ktorejkoľvek z piatich stupníc.

Výsledky:

20–17: O vašom stisku ruky platí, že všetkého veľa zvyčajne ľuďom vo väčšine situácií škodí. Tento stisk ruky pôsobí skôr dojmom snahy ovládať než nadviazať priateľstvo. To je výborné vtedy, keď chcete presadiť svoju autoritu, ale nevyhovujúce pre väčšinu spoločenských stretnutí.

16–10: Vynikajúci stisk ruky pre väčšinu spoločenských situácií. Vyjadruje silu a sebaistotu bez pokusov o zastrašovanie alebo ovládanie druhých. Buďte však pripravený použiť pribojnejší stisk ruky v niektorých typoch presilových hier.

9-4: Váš stisk ruky pravdepodobne pôsobí skôr nepriaznivým dojmom. Podniknite kroky k zlepšeniu tohto prvého okamihu kontaktu.

Príloha 3: Sebahodnotenie komunikačných schopností (Barták 2021, s. 95-96)

Každú položku hodnotíme bodmi od 1 do 5 nasledovne:

- 1 – potrebujem výrazne zlepšiť
- 2 – potrebujem čiastočne zlepšiť
- 3 – potrebujem viac praxe
- 4 – ovládam primerane
- 5 – ovládam veľmi dobre

č.	Tvrdenie	Bodové ohodnotenie
1	Dokázate stručne zhrnúť, čo povedal partner.	
2	Viete presadiť svoje oprávnené záujmy.	
3	Pri vyjednávaní dokázate zvládnuť konflikt, uzatvárať kompromisy.	
4	Viete sa vyrovnat' s odlišnosťou názorov.	
5	Dokázate sa jasne vyjadrovať aj v konfliktných situáciách.	
6	Viete si ujasniť, čo si myslia druhí.	
7	Zvládnete viesť porady, rôzne stretnutia.	
8	Predkladáte vlastné návrhy, odporúčania, poskytujete rady.	
9	Dokázate kritizovať.	
10	Viete poskytnúť druhým informácie, ktoré potrebujú.	
11	Vlastnými myšlienkami prispievate k práci v tíme, skupine.	
12	Trpezlivo, bez prerušovania počúvate druhých.	
13	Jasne a konkrétne druhým oznamujete, čo od nich chcete.	
14	Viete vyjadriť uznanie druhým.	
15	Poskytujete druhým pozitívnu spätnú väzbu.	
16	Viete správne počúvať.	
17	Viete zmeniť tému rozhovoru.	
18	Máte odvahu vyjadriť aj opačný názor.	
19	Viete hovoriť tak, aby ste vyjadrili, čo je potrebné, v danom čase.	
20	Viete konverzovať s neznámym človekom.	
Celkové skóre		

Celkové skóre poskytuje základnú predstavu o vašich komunikačných schopnostiach:

90–100 bodov: výnimočné schopnosti – orientujete sa najmä na uplatňovanie zručností, pri ktorých dosahujete vysoké bodové hodnoty, teda 5 alebo 4

70–89 bodov: veľmi dobré

50–69 bodov: priemerné – je potrebné všestranne zlepšovať vaše komunikačné schopnosti

49 bodov a menej: podpriemerné – je nevyhnutné zamerať sa na položky s najnižším bodovým hodnotením

Príloha 4: Test asertivity (Barták 2021, s. 119-121)

Hodnotenie otázok na škále 1–4 je nasledovné:

- 1 bod – dané tvrdenie vás presne vystihuje
- 2 body – často sa správate podobným spôsobom
- 3 body – občas na vás „sedí“, ale väčšinou sa správate inak
- 4 body – vôbec to nezodpovedá vášmu správaniu

Body prideliťujete podľa vlastného uváženia tvrdeniam uvedeným v nasledujúcej tabuľke.

č.	Tvrdenie	Body
1	Keď ma kolega požiada o pôžičku, neodmietam ho, aj keď sám nemám finančné rezervy.	
2	Neviem začať rozhovor s osobou, ktorá mi je sympatická. Čakám, kým začne druhá strana.	
3	Keď ma niekto pozve a vidím, že mu na tom záleží, neodmietam ho, aj keď sa mi to nehodí.	
4	Keď ma niekto predbehne v rade, nedokážem sa ohradiť.	
5	Neviem “skočiť do reči”, aj keď je jasné, že druhá strana už len “mláti prázdnu slamu”	
6	V akejkoľvek situácii, keď mám povedať “nie” na žiadosť alebo prosbu, mám s tým problém, cítim sa trápne.	
7	Robí mi problém ukončiť rozhovor aj keď ma nezaujíma, čo iná osoba hovorí alebo nemám čas.	
8	Keď sa s niekým rozprávam, nedokážem mu oponovať, ani keď viem, že môj názor je lepší. Radšej ho ani nevyslovím.	
9	Je mi trápne spýtať sa, ak niečomu nerozumiem (v práci, škole, doma a pod.).	
10	Na rôznych schôdzkach a verejných zhromaždeniach radšej nediskutujem. Pripadal (a) by som si hlúpo.	
11	Keď niekto zruší dohodnuté stretnutie, nedokážm navrhnúť nový termín, čakám, kým tak urobí druhá strana.	
12	Keby som sa pokúsil (a) niekomu niečo prikazovať, dopadlo by to: Prikáž a nakoniec si urob sám.	

13	Keď mi niekto z blízkych ľudí krivdí, nenamietam. Ovládam sa, aby nezistili moje rozladenie.	
14	Pozvať na stretnutie niekoho, o koho mám záujem je pre mňa nadľudský výkon.	
15	Keď ma niekto chváli, som zmätený, neviem, ako reagovať, necítim sa dobre.	
16	Keď prinesiem z obchodu poškodený tovar, radšej ho vyhodím akoby som šiel niečo reklamovať.	
17	Naskakuje mi husia koža pri predstave, že by som pracoval ako poisťovací agent.	
18	Keď mám hovoriť s niekým dôležitým, alebo o niečom dôležitom, často sa zakotám, alebo začnem hovoriť nezreteľne.	
19	Je mi veľmi nepríjemné, keď musím v núdzovej situácii požiadať cudziu osobu o pomoc.	
20	Je mi veľmi nepríjemné začať rozhovor s nadriadenými alebo vyššie postavenými osobami, aj keď im potrebujem nutne niečo povedať, alebo niečo vybaviť.	
Celkové skóre		

Po ohodnotení uvedených tvrdení spočítajte svoje dosiahnuté skóre:

viac ako 70 bodov: Nie ste zbytočne agresívny? Mali by ste sa naučiť zachovať si svoju hodnotu bez ohrozovania druhých. Metóda „ostrých laktŕov“ nemusí byť najúspešnejšia.

50–70 bodov: V živote sa pravdepodobne nestratíte, agresivitu využívate primerane okolnostiam.

30–49 bodov: Ak vám skutočne na niečom záleží, dokážete sa postaviť za svoje práva. Bežne sa vám však stáva, že skôr ustúpíte požiadavkám druhých.

menej ako 30 bodov: Pravdepodobne sa vyhýbate akýmkoľvek konfliktom, a preto väčšinou ustupujete druhým. Plníte skôr želania druhých než svoje vlastné. Nedoplácate nakoniec na svoju slušnosť a submisivitu? Necítite sa často ako „obet“ druhých? Asertivita vám môže pomôcť výrazne zmeniť svoje správanie.

Príloha 5: Checklist – prípravná fáza (vlastné spracovanie)

Prípravná fáza	Čo zahrnúť	Poznámky
Zhromaždenie informácií o partnerovi	Odborné zázemie, hodnoty, záujmy, preferencie	
	Pozícia, kompetencie a rozhodovaciu právomoc	
	Významné udalosti (narodeniny, meniny)	
Analýza očakávaní protistrany	Zistenie priorít partnera	
	Identifikácia možných oblastí zhody	
Definovanie vlastných cieľov	Stanovenie ideálneho výsledku	
	Definovanie minimálne prijateľného výsledku	
	Príprava alternatívnych riešení	
Príprava na potenciálne námietky	Identifikácia možných námietok	
	Vytvorenie zoznamu odpovedí a protiargumentov	
Screening partnera	Sociálne zázemie a komunikačný štýl partnera	
	Prispôsobenie argumentácie jeho úrovni porozumenia	
Zvolenie komunikačnej stratégie	Rozhodnutie o štýle komunikácie (formálny, priateľský, autoritatívny)	
	Príprava logickej štruktúry argumentov	

Príloha 6: Checklist po rokovaní (vlastné spracovanie)

Krok po rokovaní	Čo urobiť	Poznámka
Analýza priebehu rokovania	Posúdiť efektívnosť rokovania	
	Identifikovať silné a slabé stránky	
	Vyhodnotiť reakcie na nečakané situácie	
Vyhodnotenie dosiahnutých cieľov	Porovnať výsledok rokovania s cieľmi	
	Skontrolovať dodržanie bodu odporu	
	Zhodnotiť, či bola dohoda obojstranne výhodná	
Spätná väzba na komunikačné schopnosti	Zhodnotiť jasnosť a prispôsobenie komunikácie	
	Posúdiť budovanie dôvery a počúvanie	
	Identifikovať oblasti na zlepšenie	
Vyhodnotenie taktík a stratégií	Vyhodnotiť úspešné taktiky	
	Identifikovať prístupy, ktoré nefungovali	
	Navrhnuť alternatívy na zlepšenie	
Posúdenie dynamiky vzťahu	Posúdiť vplyv rokovania na vzťah s partnerom	
	Zhodnotiť úroveň dôvery a spolupráce	
	Identifikovať oblasti na posilnenie vzťahu	

Príloha 7: Checklist pre dokumentáciu výsledkov (vlastné spracovanie)

Krok v dokumentácii výsledkov	Čo urobiť	Poznámka
Zaznamenanie hlavných bodov dohody	Zaznamenať presné znenie dohodnutých bodov	
	Uviesť časové termíny a zodpovednosti	
	Pripraviť písomný záznam pre obe strany	
Vytvorenie akčného plánu na realizáciu dohody	Rozpracovať kroky potrebné na implementáciu	
	Určiť konkrétne zodpovedné osoby a termíny	
	Zabezpečiť zdroje na realizáciu	
Identifikácia oblastí na ďalšie sledovanie	Určiť oblasti vyžadujúce monitorovanie	
	Pripraviť mechanizmus spätnej väzby	
	Vytvoriť systém na pravidelné hodnotenie pokroku	

Príloha 8: Príklad formuláru Analýzy porady (Kaňáková 2011)

Analýza porady		
Dátum a miesto porady:		
Poradu viedol:		
Cieľ porady:		
Bol cieľ dosiahnutý?		
Priebeh porady:		
Čo sa podarilo, čo pomohlo, bolo dobré?	Moja reakcia:	Reakcie ostatných:
Čo mohlo byť urobené inak?		
Ako to mohlo byť urobené?		
Čo sa nepodarilo, s čím nie som spokojný?		
Ako nabudúce?		
Nové námety?		
Úlohy pre jednotlivcov vo vzťahu ku vedeniu:	Osoby:	Termíny:
Prínosy:		

Príloha 9: Ukážka SMART cieľu (vlastné spracovanie)

S- Špecifikácia	M - merateľnosť	A - akceptovateľnosť	R – reálnosť plánu	T – termín uskutočnenie	Poznámka
Úloha	Súčasný stav, počet	Budúci stav, počet	Ako – zdroje, časy na prácu...	Do kedy bude splnený	

Príloha 10: Príklad zjednodušeného hodnotiaceho formulára (vlastné spracovanie)

Hodnotiaci formulár učiteľa – Základná škola

Meno učiteľa: _____

Predmet(y): _____

Trieda/y: _____

Dátum hodnotenia: _____

Hodnotiaci: _____

Legenda hodnotenia

- 5 – Výborné:** Výkon vysoko prekračuje očakávania, učiteľ je príkladom dobrej praxe.
- 4 – Dobré:** Výkon zodpovedá očakávaniam, prejavuje vysokú úroveň profesionality.
- 3 – Priemerné:** Výkon spĺňa základné požiadavky, nie sú výrazné nedostatky.
- 2 – Slabé:** Výkon má viaceré nedostatky, je potrebná podpora a zlepšenie.
- 1 – Neuspokojivé:** Výkon nezodpovedá požiadavkám, prejavujú sa vážne nedostatky, je nutná okamžitá náprava

Oblasť	Kritérium	Hodnotenie (1–5)	Komentár / Odporúčania
1. Plánovanie a príprava na vyučovanie	Príprava na hodiny je systematická a zodpovedajúca ŠVP		
	Vhodné ciele hodín a prepojenie s predchádzajúcimi vedomosťami		
	Prispôsobenie materiálov potrebám žiakov		
2. Realizácia vyučovania	Používa efektívne metódy a formy práce		
	Aktívne zapája žiakov do výučby		
	Podporuje kritické myslenie a spoluprácu		

3. Klima triedy a výchovný prístup	Buďuje pozitívne vzťahy so žiakmi		
	Reaguje na problémy konštruktívne a s rešpektom		
	Vytvára bezpečné a podporujúce prostredie		
4. Profesijný rozvoj a spolupráca	Spolupracuje s kolegami a rodičmi		
	Zúčastňuje sa na ďalšom vzdelávaní		
	Reflektuje vlastnú prácu a prijíma spätnú väzbu		
5. Administratíva a organizácia	Včas a zodpovedne plní administratívne povinnosti		
	Zúčastňuje sa školských aktivít		
	Dodržiava vnútorné pravidlá školy		

Celkové hodnotenie a odporúčania

Silné stránky učiteľa:

Odporúčania na zlepšenie:

Záver hodnotenia:

Podpis hodnotiteľa: _____

Podpis učiteľa: _____

Dátum: _____

**Príloha 11: Ukážka dokumentu Záznam z ústneho pohovoru so
zákonným postupom (vlastné spracovanie)**

Škola:.....

Záznam z ústneho pohovoru so zákonným zástupcom

Č. Šk. rok Dátum:

Predmet rozhovoru: Porušenie školského poriadku

Meno a priezvisko žiaka: Trieda:

Meno a priezvisko zákonného zástupcu:

Meno a priezvisko pracovníka:

Zákonný zástupca bol upozornený na:

.....

Rodič bol súčasne informovaný, že za priestupky voči školskému poriadku má riaditeľ právo udeliť po prerokovaní v pedagogickej rade pokarhanie riaditeľom školy, zníženú známku zo správania.

Navrhnuté opatrenia zo strany rodiča:.....

.....

Navrhnuté opatrenia zo strany školy:.....

.....

Podpis rodiča: Podpis pedagóga:

Podpisy ďalších zúčastnených:

Príloha 12: Formulár pre hodnotenie vlastností manažéra
(L. Stankovič - P. Pudlo – V. Šušňáková, 2015)

Osobnostné vlastnosti manažéra

Energia	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Objektivita	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Zvládanie stresu	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Tolerancia neistoty	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Rozsah záujmu	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň

Interpersonálne spôsobilosti

Vplyv	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Vodcovstvo	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Znalosť politického, ekonomického a kultúrneho prostredia	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Flexibilita správania	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Autonómia - sebaregulácia	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň

Riešenie problémov

Schopnosť objavovať fakty	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Organizovať	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Interpretácia informácií	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Plánovanie	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Rozhodnosť	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Rozhodovanie	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň

Komunikačné spôsobilosti

Jasná a verbálna komunikácia	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Presvedčivosť	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Zvládanie námietok	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň
Písomná komunikácia	Vysoká úroveň	Dobrá úroveň	Obmedzená úroveň	Nízka úroveň

Príloha 13: Sebahodnotiaci nástroj na zistenie etického správania sa na pracovisku

Ponúkame vám vytvorený sebahodnotiaci dotazník na zistenie etického správania sa na pracovisku, ktorý vychádza priamo z vytvoreného etického kódexu zverejneného na stránke ministerstva školstva. Zatiaľ dotazník neprešiel overovacím procesom a je možné použiť ho len pre vlastnú potrebu, nie na účely výskumov. Jeho cieľom je zistiť, ako zamestnanci vnímajú svoje správanie vo vzťahu k žiakom, kolegom, rodičom a verejnosti a ako reflektujú svoju profesionalitu.

Pre vyplnenie sebahodnotiaceho dotazníku použite nasledovnú škálu:

- 1 - vôbec nesúhlasím,
- 2 - skôr nesúhlasím,
- 3 - ani súhlasím, ani nesúhlasím,
- 4 - skôr súhlasím,
- 5 - úplne súhlasím

Oblasť - Vzťah k žiakom

Výrok	1	2	3	4	5
1.Ku všetkým žiakom pristupujem spravodlivo a bez predsudkov.					
2.Rešpektujem dôstojnosť a individualitu každého žiaka.					
3. Zachovávam dôvernosť informácií o žiakoch.					
4. Podporujem žiakov v etickom a zodpovednom správaní.					

Oblasť - Vzťah ku kolegom a vedeniu

Výrok	1	2	3	4	5
5.Komunikujem s kolegami s rešpektom a úctou.					
6.Som ochotný/á spolupracovať a zdieľať moje skúsenosti.					
7.Vyhýbam sa ohováraniu a neetickému správaniu v tíme.					
8.Dodržiavam etický kódex pedagogických zamestnancov.					

Oblasť - Vzťah k rodičom a verejnosti

Výrok	1	2	3	4	5
9.Informujem rodičov a žiakov pravdivo a zodpovedne.					
10.Hodnotím žiakov objektívne a transparentne.					
11.Rozhodujem sa na základe etických princípov, aj keď je to náročné.					
12.Rešpektujem názory rodičov a verejnosti.					

Oblasť - Sebareflexia a profesionalita

Výrok	1	2	3	4	5
13.Som si vedomý/á svojho vplyvu na žiakov a konám ako pozitívny vzor.					
14.Priznávam si chyby a som ochotný/á sa z nich poučiť.					
15.Neustále sa vzdelávam a rozvíjam svoje profesionálne kompetencie.					
16.Dodržiavam školské pravidlá a etický kódex					

Metodika vyhodnotenia

Každý výrok ohodnoťte na škále od 1 do 5. Priemerné skóre v jednotlivých oblastiach vypočítajte ako súčet bodov za všetky výroky v danej oblasti a vydeľte ho počtom výrokov v tej oblasti.

Interpretácia výsledkov

Vyhodnocuje sa bodová úroveň v každej oblasti zvlášť!

1-2 body : nízka úroveň etického správania. Je potrebné zlepšenie.

3 body: priemerná úroveň etického správania

4-5 bodov: vysoká úroveň etického správania

Etika a komunikácia

Nástroje úspešného riadenia školy

Autori: PhDr. Jaroslava Bučková, PhD. (kapitoly 1 – 5,
14,89 AH)
PaedDr. Ľubica Ďurajdová, PhD. (kapitoly 6 – 9,
3,65 AH)

Recenzenti: prof. PhDr. Miron Zelina, DrSc.
Dubnický technologický inštitút
doc. PhDr. Lukáš Copuš, PhD. Univerzita Komenského
PaedDr. Alena Paulová – riaditeľka strednej školy,
riaditeľka Gymnázia Mikuláša Kováča v Banskej Bystrici

Rozsah (AH): 381 strán (18,9 AH)

Rok vydania
2025

Vydanie
Prvé

Vydavateľstvo:
VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku
Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok
<http://ku.sk>, verbum@ku.sk

Forma publikácie: online

ISBN 978-80-561-1179-6



PhDr. Jaroslava Bučková, PhD. pôsobí ako vysokoškolská pedagogička a zástupkyňa vedúcej Katedry manažmentu Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity v Ružomberku. Pedagogicky aj organizačne sa podieľa na rozvoji študijných programov v oblasti manažmentu a vyučuje predmety zamerané najmä na manažment ľudských zdrojov a organizačnú kultúru. Pôsobí tiež ako lektorka v Centre celoživotného vzdelávania PF KU. Vo výskume sa dlhodobo venuje riadeniu ľudských zdrojov, rozvoju a hodnoteniu organizačnej kultúry zameranej na podporu zdieľania znalostí.



PaedDr. Ľubica Ďurajdová, PhD. momentálne pôsobí ako riaditeľka Centra celoživotného vzdelávania Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity v Ružomberku, kde zabezpečuje rôzne druhy vzdelávania. Dlhodobo sa venuje problematike manažérskej etiky, vedenia ľudí, profesijného rozvoja a autoevalvácie školy. V čase vydania publikácie pôsobí ako externá doktoranda na Katedre pedagogiky Pedagogickej fakulty Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre.

ISBN 978-80-561-1179-6



9 788056 111796