


## 4. Sociálna klíma a participácia

Dobrá sociálna atmosféra a dostatočná participácia pracovníkov školy je jednou z najdôležitejších podmienok úspešného predávania vedomostí a zručností. Tento názor zastávajú autori tohto manuálu a veľa štúdií ako z oblasti zdravotníctva, tak aj vzdelávania. Pretože je škola dôležitou súčasťou života mladých ľudí, je veľmi pravdepodobné, že má vplyv na správanie žiakov, vrátane ich rozhodovania či užiť alebo neužiť drogu.

V ottavskej charte Podpory zdravia (WHO, 1986), Svetová zdravotnícka organizácia uvádza, že:

*„ Zdravie si ľudia vytvárajú a žijú v prostredí svojho každodenného života. Kde sa učia, pracujú, hrajú a milujú. Zdravie sa vytvára starostlivosťou o seba a ostatných, schopnosťou rozhodovať a mať kontrolu nad životnými okolnosťami a zaistením, že spoločnosť vytvára podmienky, ktoré dovoľujú zdravý štýl všetkým jej členom.“*

V inej štúdií, WHO uvádza, že:

*„ ...Pre adolescentov je škola najdôležitejším životným miestom. V súčasnej dobe, školským systémom celého WHO Európskeho regiónu, Canady a USA neberú do úvahy túto situáciu. Za hlavný cieľ vzdelávania sa stále považuje najlepší možný akademický výkon, a to si vyžaduje vysoké pracovné zaťaženie a zdraviu škodlivú záťaž. Sociálne a demokratické fungovanie, môže byť rovnako významným cieľom výuky, zdôrazňuje významnosť zangažovanosti študentov a zodpovednosť v učení, ako aj psychologické procesy v škole. Angažovanosť žiakov sa stáva bežnejšou v škole, žiaci majú značný vplyv na vyučovanie, na úlohy v škole alebo ich na každodenný život a priority...“ . (WHO, Zdravie a zdravé správanie školopovinných detí, 2000, str.61).*

V príjemnom a náročnom prostredí, sa mladý ľudia cítia bezpečne a isto. Drogová prevencia sa zaoberá témami, ktoré sú veľmi osobné a často zachádzajú nad rámec povinných školských predmetov. K lepšej efektívnosti je dôležité, že v škole je dôveryhodná a bezpečná atmosféra, v ktorej mladý ľudia môžu diskutovať o zdravotných rizikách súvisiace s drogami. To si vyžaduje pozitívne prostredie.

Štúdie ukázali, že angažovanosť študentov v drogovej prevencii (rovesnícke aktivity alebo vzdelávanie) môže zlepšiť aj efektívnosť prevencie. Angažovanosť študentov môže byť úspešná len v otvorenom školskom prostredí. V tejto kapitole, formulujeme niektoré kľúčové ukazovatele dobrej sociálnej klímy v škole a ponúkame nástroje na jej skvalitnenie.

Táto kapitola vychádza z predpokladu, že ľudia v pozitívnom, stimulujúcom a sociálnom prostredí sa cítia spokojnejšie, sebaistejšie a všeobecne lepšie. Dobrá sociálna klíma zlepšuje sociálnu interakciu a komunikáciu medzi ľuďmi a ponúka dobré východisko pre vyriešenie viacerých problémov. Školám dobrá sociálna klíma uľahčuje hovoriť o drogách a narkománii, ale tiež umožňuje otvorenú diskusiu.

### 4.1. Školské prostredie

Sociálne, politické, kultúrne a materiálne prostredie ako v škole, tak i v jej okolí má významný dopad do tej miery, v ktorej sa škola venuje podpore zdravia a je schopná poskytnúť efektívnu prevenciu narkománie.

### 4.1.1. Sociálne prostredie

Aby sa stávali školy inštitúcie podpory zdravia s efektívnymi drogovými preventívnymi programami, vyžadujú si podporu lokálnej komunity na rôznych úrovniach. Členovia lokálnej komunity potrebujú mať pochopenie a uznanie a prínos zo škôl podporujúcich zdravie. To si asi vyžaduje dialóg medzi školami, lokálnymi školskými orgánmi, špecialistami podpory zdravia a členmi komunity. Počas dialógu a prieskumu problematiky drog a ich užívania, je cieľom školy získať podporu pre efektívny preventívny drogový program, ktorého základom je skôr podpora životných zručností, ako tlak lokálnych komunít realizovať jednoduché a didaktické odmietavé programy.

Na všetkých úrovniach musí byť jasné, že členovia školskej komunity majú súhlas, aby diskutovali o drogovej prevencii. To si vyžaduje atmosféru otvorenosti a podpory. Žiaci by mali cítiť, že môžu predniesť svoje otázky, obavy a názory o drogách. Učitelia by sa mali cítiť sebaisto, že majú vedomosti a zručnosti na diskusiu so študentmi o problematike týkajúcej sa drog a že v tejto oblasti majú podporu vedenia školy. Rodičia, rodinní príslušníci a členovia komunity budú chcieť cítiť, že môžu diskutovať o svojich obavách a otázkach so školou. Jasná školská politika, vytvorená konzultáciou so všetkými členmi školskej komunity si vyžaduje atmosféru otvorenosti a podpory.

#### **Dôležité otázky pre sociálne prostredie v škole:**

- Vnímanie členov školskej komunity: Cítia žiaci, rodičia, učitelia a ostatní v škole, že môžu prispieť k rozvoju školy podporujúcej zdravie a drogovému preventívnemu programu?
- Majú členovia školskej komunity možnosti podeliť sa a preskúmať názory a myšlienky o školách podporujúcich zdravie a protidrogovej výchove v podporujúcom prostredí? Sú dostupné brožúrky, pravidelné stretnutia, aktivity v lokálnej komunite, tréningy alebo semináre, a atď.?
- Cítia všetci členovia školskej komunity vrátane žiakov, rodičov, ostatných rodinných príslušníkov a nepedagogických pracovníkov, že majú možnosť vyjadriť svoje názory v chápanom prostredí?
- Sú pre členov komunity, ktorí nehovoria úradným jazykom, k dispozícii prekladatelia a tlmočníci?
- Má škola jasnú stratégiu drogovej prevencie a riešenia súvisiace s drogovou oblasťou? Mali rozliční členovia školskej komunity možnosť prispieť k tejto stratégii? Je táto stratégia pravidelne sledovaná?
- Sú si všetci členovia školskej komunity vedomí dôležitých častí stratégie?
- Je drogová prevencia časť širšie orientovaného prístupu (životné zručnosti, osobnosť, sociálne a zdravotné vzdelávanie) v škole?

#### **Dôležité faktory pre sociálne prostredie:**

- Postarajte sa, aby bol dostatok možností na dialóg medzi členmi školskej komunity
- Zaistite, aby všetci členovia školskej komunity mali možnosť byť aktívne zapojení pri tvorbe drogovej prevencie a širšieho programu individuálneho, sociálneho, zdravotného vzdelávania.
- Postarajte sa, aby sa všetci členovia školskej komunity cítili hodnotní a podporovaní.

- Zapojením všetkých si budete istý, že je program prijateľný, relevantný a efektívny počas dlhodobšieho trvania. Zapojením účastníkov počas plánovania a tvorby programov sa môžete vyhnúť konfliktom a konfrontácii pri realizácii programu.

#### **Možné úskalia alebo oblasti ťažkostí:**

- Časové obdobie a záťaž. Veľa zamestnancov školy sa cíti preťažených a znepokojených, že zapojenie rodičov, žiakov a nepedagogických pracovníkov do tvorby drogovej prevencie a Programov bude zdĺhavé, časovo náročné.
- Niektorí členovia školskej komunity nemusia považovať drogovú prevenciu za prioritu.

Sú dôkazy, že ak je efektívna drogová prevencia ako časť vzdelávania životných zručností, osobného, sociálneho a zdravotného vzdelávania má pozitívny efekt na študijné výsledky a má tiež pozitívny efekt na vzťahy, sebaúctu, komunikačné zručnosti a pod.

#### **4.1.2.Kultúrne prostredie**

V školskom prostredí by mali byť všetci členovia komunity cenení a rešpektovaní rovnako. Zachováva sa dialóg medzi školskou komunitou a širším prostredím, v ktorom škola funguje. Berie sa do úvahy historické a kultúrne prostredie komunity z ktorej členovia školy pochádzajú a to sa začleňuje do každodenného života školy. Žiakom sa poskytujú možnosti učiť sa o historických, ekonomických, politických a sociálnych koreňoch komunity, z ktorých škola vznikla. Žiaci nadobudnú pochopenie svojich vlastných životov v súvislosti s lokálnou komunitou a aj širšími globálnymi prostrediami, komunitami.

Umožniť, aby škola bola dostupná rodičom a lokálnej komunite nie vždy ľahké. Môžu sa vyskytnúť jazykové a kultúrne bariéry, ktoré môžu byť problémom pri komunikácii medzi rodičmi a školou. Tiež sa môžu vyskytnúť rozdiely vo vnímaní užívania drog študentmi. Efektívna komunikácia môže byť náročná na čas a prostriedky, a tiež na školy, ktoré pracujú v rámci kapacity svojich možností. Keď sa rodičia a členovia komunity cítia byť zapojení do procesu zdravej školy a preventívneho programu, program je efektívnejší a významnejší pre celú školskú komunitu na dlhšie obdobie.

Na drogovú prevenciu sa niekedy nazerá ako na špecifické sociálne normy. Alebo sa na užívanie drog sa pozerá tak, že hrá dôležitú časť udržovania kultúrnej identity, napr. khat užívajú migranti somálskej komunity, alkohol sa pije v anglických puboch, arakový oriešok sa žuje v bangladéšskej komunite vo Veľkej Británii. Tu je nebezpečenstvo, že drogová prevencia v škole sa môže pokladať za izoláciu zo širšieho života študentov a zamestnancov. Školy podporujúce zdravie musia pracovať v smere integrácie drogovej prevencie v širšom prostredí lokálnej komunity dialógom a kultúrnou citlivosťou.

#### **Dôležité otázky pre kultúrne prostredie v škole:**

- Je v škole podporovaná kultúrna a komunitná identita?
- Je študentom a zamestnancom dovolené nosiť šaty typické pre ich kultúru?
- Zohľadňujú zamestnanci školy kultúrnu a etnickú rozmanitosť komunity?
- Slávia sa v škole kultúrne a náboženské sviatky?
- Je rozmanitosť v škole tolerovaná?

#### **Dôležité faktory pre kultúrne prostredie:**

- oslavovanie rôznych kultúrnych a komunitných sviatkov prostredníctvom študentských projektov, počas celoročnej práce, návšteva lokálnych kultúrnych a náboženských centier, vymieňanie si skúseností.
- rozvíjanie empatie a porozumenia medzi zamestnancami, študentmi a ostatnými členmi školy. To sa môže uskutočňovať cez hodiny, semináre, tréningy, sviatky, predstavenia, výstavy, diskusie a rozhovory.
- podpora školského étosu jeho včlenením školského kódexu.
- rozvíjanie schopností žiakov analyzovať svoje sociálne a ekologické prostredie
- aktívne čeliť diskriminácii a predsudkom výchovou a disciplínou.

#### **Možné úskalia alebo problémové oblasti:**

- zamestnanci môžu byť znepokojení pomenovaním kultúrnej a komunitnej rozmanitosti.
- kultúrny a komunitný konflikt nevymizne pokiaľ nie je pochopený a preskúmaný.

### **4.1.3. Politické prostredie**

Na podporu školy pri rozvíjaní efektívneho kurikula životných zručností, personálneho, sociálneho a zdravotného vzdelávania, vrátane drogovej prevencie sú potrebné vládne smernice a legislatíva. Je potrebné, aby zdravotné vzdelávanie malo status, čas a zdroje. Efektívny program životných zručností bude dlhodobo zlepšovať vzdelávacie výsledky v škole. Jasné smernice vlády umožnia školám rozvíjať zdravotnú výchovu v školských osnovách a v prostredí školy, ktorá podporuje životné zručnosti.

Drogová prevencia nemôže byť bez stanovenia zákonných podmienok, hoci veľa škôl sa vyhýba tejto téme, kvôli obavám ako efektívne zvládnuť problém drog alebo kvôli tlaku na zákonné kurikulum. Vedenie školy potrebuje vedieť, či pracujú v kontexte vládnych smerníc a legislatívy. V školách sú potrebné jasné nariadenia k problematike užívania drog aby sa zaistilo, že celá školská komunita vie, ako má postupovať. Riešenie drogových prípadov sa často môže stať pre školy konfliktnou oblasťou. Jasné vládne nariadenia a explicitná školská politika môže pomôcť znížiť nedorozumenia a pomôcť zamestnancom cítiť sa sebaisto pri riešení problémov týkajúcich sa drog.

#### **Dôležité otázky s ohľadom na politické prostredie školy:**

- Do akej miery je škola nezávislá od vládnych nariadení a predpisov pri príprave programu drogovej prevencie?
- Ktoré nariadenia a predpisy je potrebné implementovať do programu?
- Aký je prevládajúci názor na drogy a užívanie drog v politickej komunite?

#### **Dôležité faktory pre politické prostredie:**

- Školy majú zákonnú zodpovednosť viesť prevenciu proti užívaniu drog ako časť pokračujúceho kurikula životných zručností, programu personálneho, sociálneho a zdravotného vzdelávania.
- Reálne očakávania a jasné nariadenia a predpisy ohľadne drog a drogovej prevencie

#### **Možné úskalia alebo problémové oblasti:**

- Politická podpora drogovej prevencie na školách nie je nikdy garantovaná a často závisí na účasti alebo záujme lokálnej komunity. Drogová prevencia si vyžaduje dlhodobú podporu.

- Vládne nariadenia si častokrát navzájom odporujú, zvlášť v prípadoch, kde je zdravie a duševná pohoda žiakov v rozpore s oficiálnymi nariadeniami užívania drog a trestami súvisiacimi s deliktmi.

#### 4.1.4. Materiálne prostredie

Materiálne prostredie školy musí zaručovať zdravie, spoľahlivosť a bezpečnosť študentov, zamestnancov a návštevníkov školy. Pokiaľ možno školské budovy a ihriská by mali poskytovať príjemné, stimulujúce a oddychové prostredie, ktoré je za týmto účelom vytvorené. Celá školská komunita vrátane žiakov musí mať pocit vlastníctva a zodpovednosti za prostredie. Takým dokladom je, že žiaci považujú školské ihriská za svoj vlastný priestor. (Titman, 1994). Ako dobre je toto miesto vytvorené a ako je oň postarané je obrazom, ako si škola cení žiakov. Sú rôzne zaujímavé spôsoby, ktoré umožňujú žiakom podeliť sa s dojmami, pohľadmi na školské prostredie, napríklad kresbami, fotografiami. Škola poskytuje možnosti na oslavu a vyjadrenie skúsenosti a výsledkov žiakov, zamestnancov a širšej školskej komunity. Využitím týchto možností možno budovať pocit starostlivosti, vlastníctva a zodpovednosti v celej školskej komunite.

#### Dôležité otázky s ohľadom na materiálne prostredie školy:

- Podporuje materiálne prostredie školy sociálnu interakciu a proces efektívneho vzdelávania?
- Podporuje materiálne prostredie školy pocit osobnej bezpečnosti a kontroly všetkých, ktorí ho využívajú?
- Má škola miestnosť, ktorú môžu zainteresovaní použiť na uloženie osobných vecí?
- Akým spôsobom súčasné okolité prostredie vplýva na sociálnu klímu školy (škola je lokalizovaná v zanedbanej oblasti atď.)

#### Dôležité faktory pre materiálne prostredie:

- zapojte žiakov, rodičov, učiteľov a ostatných pracovníkov do úpravy a skrášľovania školských budov a ihrísk.
- zapojte študentov do skrášľovania školy vyzdobovaním ich školskými prácami
- poskytnite rodičom a členom komunity miesto na stretnutia a vyveste informácie vo vnútri školy
- poskytnite študentom útulné, primerané priestory, kde môžu relaxovať a hrať sa a ktoré vyhovujú rôznym potrebám.
- garantujte zdravie a kontrolujte bezpečnosť žiakov, zamestnancov a návštevníkov školy. Vezmite do úvahy možnosti kontroly šikanovania a rozloženie priestoru.

#### Možné úskalia a problémové oblasti:

- Školy, ktoré sa snažia o úplnú bezpečnosť, niekedy zavedú tvrdé kontroly ako sú drogové skúšky žiakov a zamestnancov, kontroly žiackych skriniek a iné bezpečnostné opatrenia vrátane kamerového systému. Tieto kontroly môžu prispieť k tomu, že škola bude bezpečná a bez drogy z pohľadu vonkajšieho ohrozenia, ale tiež sa môže zaznamenať porušenie osobnej slobody, osobného rozvoja a sociálnej interakcie s ostatnými v škole.

## 4.2. Účast' a zapojenie

### 4.2.1. Účast'

Účast' na školskom živote a školskom rozhodovaní znamená, že sú zapojení všetci príslušní aktéri. Účast' na školskom živote znamená, že každý má možnosť zúčastniť sa formálnych a neformálnych aktivít, ktoré sa konajú v škole. Účast' by nemala byť

obmedzovaná žiadnemu žiakovi, učiteľovi alebo zamestnancovi, pretože to môže zvýšiť napätie a pocity nerovnosti. Do účasti programu „Zdravá škola“ by malo byť zapojených čo najviac ľudí: riaditeľ, učitelia, rodičia, žiaci, ostatní zamestnanci a – ak je to potrebné – lokálna komunita. Škola by mala zaistiť a zorganizovať diskusiu a sprostredkovať komunikáciu medzi týmito skupinami ľudí. Môže ponúknuť podporný tréning, tréning rozhodovania a implementácie.

Konzultácie a rozhodovanie by nikdy nemalo byť realizované „z vrchu dole“ ale malo by byť založené na základných princípoch demokracie: väčšinové rozhodovanie s ohľadom na menšinový názor, právo zúčastniť sa, právo zhromažďovať sa, slobodu prejavu a názoru. Škola zabezpečuje, že rozhodnutia sú v súlade so školskou politikou.

### **Potreba participácie**

Existuje veľké množstvo diskusií o skutočnom významne „participácie“. Americký psychológ Roger Hart definoval účasť ako:

*„... proces podieľania sa na rozhodovaní, ktorý ovplyvňuje život každého a život komunity v ktorej žijeme. Je to prostriedok, ktorým je budovaná demokracia a je to norma, ktorou by sa mali merať demokracie. Participácia je základné občianske právo.“*

Participáciu nemožno oddeľovať od sociálnej, kultúrnej a politickej tradície a situácie, ktorá existuje v každej krajine. Výsledkom toho je, že definícia participácie nie je rovnaká v každej krajine a v rôznych školách ( a organizáciách). Napríklad, De Winter definoval tri hlavné typy participácie mládeže, ktoré sú často uvedené v literatúre o zapájaní mladých:

1. Participácia ako praktický prostriedok integrácie mladých ľudí do daného sociálneho prostredia, bez ich možnosti uplatniť svoj vplyv.
2. Participácia je spôsob posilniť (podporiť) sociálny vplyv a moc mladých ľudí v spoločnosti.
3. Participácia ako nástroj poskytnúť mladým ľuďom šancu rozvíjať sa ako schopný, nezávislý a zodpovedný občan (výchova občianskej demokracie).

Podľa De Wintera, prvý typ participácie nie je aktívny typ participácie. Druhý typ je dôležitý pre mladých ľudí, ktorých základné ľudské práva sú doposiaľ porušované, napríklad deti, ktoré sú vystavené detskej práci alebo sa im nedostáva uplatňovania základných ľudských práv (bývanie, lekárskej starostlivosti atď.). Tretí typ je dôležitý pre mladých ľudí, ktorí vyrastajú v zložitej, náročnej spoločnosti, v ktorej sú zaistené základné ľudské potreby a ľudské práva, ale kde osobný vývin je limitovaný prístupom k zdrojom a informáciám, poznatkom alebo k štruktúram rozhodovania, atď.

De Winter usudzuje, že:

*„... participácia detí a mládeže by mala zahrňovať prvky výchovy a ovplyvňovania. Participácia ako výchovný nástroj môže byť uspokojujúci keď mladí môžu získať z nej správny vplyv. Nemali by sa učiť, že demokracia existuje iba čisto teoreticky.“*

De Winter tiež uvádza kontroverziu medzi participáciou mládeže a mládežníckou politikou a starostlivosťou o mládež. Ohľadom občianskej participácie mládeže, zdôrazňuje, že:

*„...potenciál a schopnosti mladých ľudí sú žiadané, ako aj ich hodnoty pre budúcnosť spoločnosti. Vyzdvihnutie pozitívnej sily v mladých ľuďoch má existenciálnu aj sociálnu hodnotu. Život mladých ľudí sa stáva viac zmysluplný a pre mnohých viac prinášajúci radosť.“*

Na druhej strane De Winter zdôrazňuje rozpor, že politika mladých a programy starostlivosti o mládež často obracajú pozornosť na generalizované a rozšírené problémy mladých ľudí, ale nezaujímajú sa o veľké skupiny mládeže, ktorá nemá skúsenosti s týmito problémami.

Arnstein (1969) vytvoril „Rebríček participácie“, ktorý poskytuje užitočný pohľad typov zapojenia sa ľudí do procesu rozhodovania (pozri obr.4.1.) Model ilustruje rozličné stupne participácie, ktoré sa pohybujú od „manipulácie (najnižšia úroveň) až po „reálnu participáciu“ (najvyššia úroveň). Model ukazuje, že slovo „participácia“ je často používaný pre typ zapojenia sa žiakov, ktorí nemajú nič spoločné s princípmi demokratickej participácie ako ju definuje Roger Hart. Školy by si mali byť vedomé týchto rozdielov a nehovoriť o participácii, keď školská realita ukazuje, že dospelí ustanovili agendu a konzultujú ju so študentmi bez úmyslu použiť ich informácie. Taká to forma „participácie“ spôsobí, že žiaci ustúpia od demokratickej participácie a je zlým príkladom prípravy mládeže pre občiansku spoločnosť.

## Výklad obrázku č.1

### Arnsteinov rebríček participácie

#### Žiadna participácia

- 1 Manipulácia: žiaci sú manipulovaní cieľmi dospelých
- 2 Dekorácia: žiaci môžu niečo povedať a niečo urobiť ale nemajú ďalšie práva a ich zapojenie nemá dôsledky
- 3 Tokenizmus (zapôsobenie na ľudí): žiaci majú možnosť hovoriť na zasadnutiach a dospelým sa páči fakt, že títo mladí ľudia majú čo povedať, ale v skutočnosti nepočúvajú, čo žiaci hovoria.

#### Stupne participácie

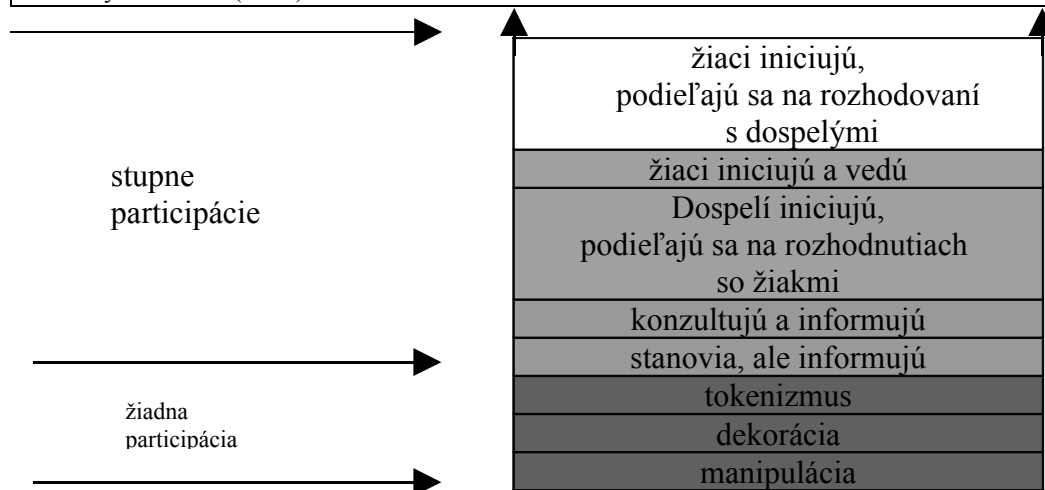
1. stanovená, ale informovaná: dospelí vyberú obsah a žiaci s ním súhlasia
2. konzultovaná a informovaná: dospelí vyberú obsah, žiaci súhlasia, ale môžu rozhodnúť vo výberovom procese
3. dospelí iniciujú, spoločne rozhodujú so žiakmi: dospelí vyberú obsah, žiaci súhlasia a podieľajú sa na dôležitej časti rozhodovania
4. žiaci iniciujú a riadia: žiaci vyberú obsah a sú zodpovední za priebeh
5. žiaci iniciujú a podieľajú sa na rozhodovaní s dospelými: žiaci vyberú obsah, dospelí s deťmi súhlasia. Spolu sa podieľajú na priebehu.

*„Deti sú nepochybne najviditeľnejšou a najmenej počúvanou skupinou v spoločnosti. V určitej časti dospeljej populácie je silná tendencia podceňovať schopnosti detí, zatiaľ čo v rovnakom čase ich využívame pri ovplyvňovaní niektorých prípadov. Existuje veľa projektov, ktoré vytvorili a vedú len dospelí sami, kde deti hrajú len predurčené role, ktoré poskytujú veľmi pozitívne skúsenosti ako pre dospelých tak aj pre deti. Detský tanec, spev, divadlo alebo šport sú toho dobrým príkladom, pokiaľ ľudia rozumejú, že to je len vystúpenie. Problémy vystúpia keď je zapojenie detí neurčité, nejasné alebo až manipulatívne.“ – Z: Childrens participation, from tokenizm to citizenship“, Roger A.Hart, UNICEF Innocenti Essay no.4, Florence.*

## Obrázok 4.1.

### Rebríček participácie

Osem úrovní študentskej participácie. Metafora rebríčka je prepožičaná z eseje o participácii dospelých od Shery Arnsteina (1969).



### Skvalitňovanie participácie na školách

V mnohých krajinách existuje v štruktúre školského systému miesto, kde žiaci, učitelia a rodičia majú možnosť hovoriť do každodennej školskej politiky. V škole s dobrou sociálnou klímou je táto participácia a zapojenie zainteresovaných zo školy považovaná za hodnotnú a funguje ako nástroj zlepšovania sociálnej klímy a kvality školy. Participácia si vyžaduje, že každý zo zainteresovaných osôb sa berie vážne a že je tam vzájomný rešpekt a porozumenie. Učitelia nemôžu očakávať, že žiaci sa budú správať zodpovedne v škole, kde oni cítia, že ich neberú vážne.

### Dôležité body ako zlepšiť a zaistiť participáciu žiakov z pohľadu učiteľa:

#### 1. Na úrovni triedy

- Prijat' nechránenú pozíciu a pripustiť, že nemáte všetky odpovede, aby ste so svojimi žiakmi skúmali a viedli ich
- Vedomosti a odbornosť nie sú dosť na to, aby ste boli dobrý učiteľ, musíte tiež ukázať, že radi pracujete s mladými ľuďmi
- Ak akceptujete, že mladí ľudia sú spoluobčania s vlastnými záujmami a potrebami, a nie iba konzumenti poznatkov, zistíte, že sa ukážu byť entuziastickí a motivovaní
- Dajte žiakom prácu v škole, ktorá zvýši ich zapojenosť a pocit zodpovednosti
- Dovoľte žiakom iniciovať a realizovať vlastné nápady
- Oceňte snahu študentského výboru ako v činoch tak aj slovami.

#### 2. Na úrovni školy:

- Škola by mala podporovať participáciu žiakov, nie pretože je to povinné, ale pretože skutočne tomu verí.
- Vytvorte participačný plán, ktorý popíše akým spôsobom sa škola usiluje o participáciu, krok za krokom, postupne, podľa vekových možností
- Dajte žiakom čas a priestor vo vnútri školskej kultúry
- Urobte profily všetkých predstaviteľov školy



- Investujte do vzdelávania
- Uistite sa, že rada (výbor) sa neizoluje, dajte priestor a podporu komunikácii s jeho podporovateľmi.
- Uistite sa, že žiaci vidia konkrétne výsledky svojich aktivít
- Považujte toto ako príležitosť experimentovať s demokratickým správaním, dajte žiakom šancu spojiť sa so študentskými radami iných škôl
- Zaoberanie sa s konfliktmi je základným elementom demokratického procesu

#### **Základné body pre participáciu vo vnútri školy:**

- zapojte všetkých zainteresovaných do vytvárania školských pravidiel a zásad
- podporujte vytvorenie a udržanie študentskej rady
- podporujte vytvorenie a udržanie učiteľskej rady
- podporujte vytvorenie a udržanie rodičovskej rady
- vytvorte a udržiajte štrukturálne možnosti a zariadenie školy, aby sa mohli všetci zainteresovaní stretávať a spolu diskutovať o školskej politike
- organizujte tréningy pre všetkých zainteresovaných, za účelom výuky demokratických spôsobov práce
- merajte a hodnot'te vplyv všetkých zainteresovaných do školskej politiky
- merajte a hodnot'te vplyv žiakov na osnovy životných zručností

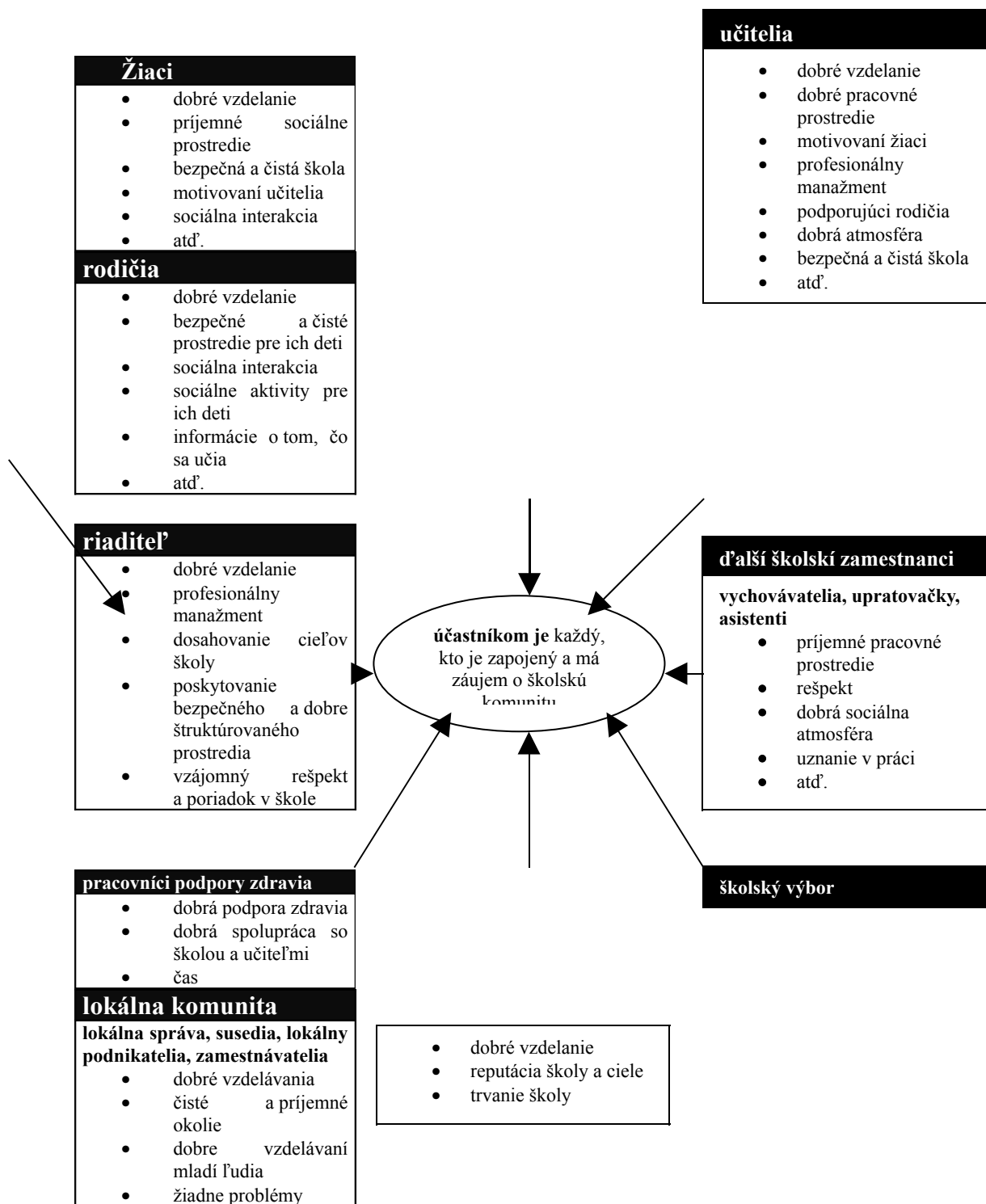
#### **Možné úskalia alebo problémové oblasti:**

- participačná rada existuje iba na papieri
- participačná rada hovorí iba o nepodstatných veciach
- participačná rada nemá možnosť sa učiť
- členovia z rôznych rád nie sú organizovaní, nie sú reprezentatívni
- participačná rada skutočne existuje, ale nemá žiadny vplyv na rozhodovanie a školskú politiku, ani na fungovanie školy
- participačná rada by mala pravidelne obmieňať členov a zaistiť kontinuitu. To by malo byť vykonané organizovaným a štruktúrovaným spôsobom.

#### **4.2.2. Zapojenie osôb školy**

Účastník je osoba, ktorá má záujem alebo nadšenie sa zapojiť do procesu alebo organizácie. Záujem alebo zapojenie môže mať rozličné formy: konzument, užívateľ, manažér, zamestnanec alebo sused. Ak rozhodnutia, zmeny a rozvoj v tomto procese alebo vo vnútri organizácie majú vplyv, alebo dôsledky na osoby, hovoríme, že títo sú účastníci (pozri obr.4.2.)

**Obrázok 4.2.**  
**Zapojenie účastníkov**  
 ☐ primárni účastníci



☐ sekundárny účastníci

**Tradičný model účastníkov** je pasívny a prístupný: napríklad, žiaci majú dovolené vyjadriť svoj názor, učitelia sa môžu rozhodnúť ako budú učiť a rodičia môžu prispievať peniazmi na nábytok. Každý zo zúčastnených chce byť zapojený a aktívny. V tomto bode však môže vyvstať množstvo problémov.

**Moderný model** je aktívny a participatívny. Zúčastnení v škole majú rozhodujúcu a aktívnu rolu v školskom dianí a v jej rozhodovaní. V niektorých krajinách, primárni účastníci (žiaci, učitelia, zamestnanci a rodičia) získali oficiálne rozhodovacie práva, ktorými môžu ovplyvňovať školskú politiku<sup>3</sup>.

Dôležitou podmienkou pre úspešné a funkčné zapojenie účastníkov do politiky a rozhodovania v škole je kooperácia a komunikácia. Aby sa školy stali viac participatívne, účastníci by si mali osvojiť nové zručnosti. V otázkach drog a užívania drog budú mať, rozličné skupiny účastníkov (žiaci, učitelia, rodičia) väčšinou rozdielne názory a pohľady na definíciu požiadaviek (kedy sa užívanie drog stáva narkomániou), ale tiež rôzne vnímanie problému (pre mnohých študentov užívanie drog nie je takým problémom, zatiaľ čo pre rodičov predstavuje väčšie obavy). Aby sme zistili čo jednotlivé skupiny účastníkov chcú a čo si o tom myslia, je potrebné medzi skupinami podporovať komunikáciu a kooperáciu (tiež pozri príklady v 5.kapitole).

Znie to jednoduchšie ako to v skutočnosti je. Žiaci, učitelia a rodičia majú často veľmi odlišné vnímanie toho, o čom si myslia, že si druhá skupina o danej veci a o nich myslí. Kritika - aj keď je konštruktívna – nie je vždy prijatá. Veľa učiteľov verí, že ak budú posudzovaní žiakmi, bude to viesť k veľmi negatívnej kritike. Veľa rodičov sa domnieva, že učitelia ich nechcú brať vážne. Veľa žiakov si myslí, že učitelia sa nezaujímajú o ich duševnú pohodu. Ale niekoľko štúdií a hodnotení ukázalo opak (Verein RISIKO(2001)), MacBeath (2000). Aby sa prekonali tieto ťažkosti, je potrebné sa obrátiť na profesionálnu pomoc a poradenstvo, napríklad zapojením „Kritického priateľa“ (MacBeath(2001)). Ale školy si tiež môžu poradiť sami.

### **Cvičenie 1**

*Na podporu vzájomného porozumenia a komunikácie medzi účastníkmi môže byť nápomocné vytvoriť malé skupiny zložené z dvoch ľudí, po jednom členovi z dvoch rozdielnych skupín účastníkov (napríklad učiteľ a žiak, žiak a rodič). Dve hlavné podmienky pre diskusiu v týchto pracovných skupinách sú, že títo dva členovia a/ akceptujú, že ich účasť je na rovnakom základe a b/ že zabudnú na svoje role, ktoré majú v škole a tak môžu vyjadrovať k problémom a veciam z rôznej perspektívy. Toto napomôže dosiahnuť vzájomné pochopenie a uľahčí dosiahnutie zhody v problémových otázkach.*

### **Cvičenie 2**

*Druhé, podobné cvičenie je diskusia problému v zmiešanej skupine účastníkov (napr. žiaci, učitelia, rodičia, školské vedenie) a hranie rolí ostatných účastníkov. Účastníci potom vznášajú argumenty o problematike alebo probléme z pohľadu účastníckej skupiny, ktorej rolu účastníci zaujali. Toto napomáha odhaliť mnohé predsudky, mylné predstavy a prekážky, o ktorých sa potom môže hovoriť.*

*Len čo účastníci začnú medzi sebou komunikovať bez nutnosti obhajovať záujmy „svojej skupiny“, sú schopní sa spájať, definovať a určovať spoločnú problematiku, ktorej je potrebné sa v škole venovať. Role a funkcie v skupinách by mali byť určované spoločne.*

Nech je vybraná akákoľvek forma kooperácie, je veľmi dôležité, že všetci účastníci cítia, že všetci pracujú spoločne, že sú braní vážne a že skupina má spoločný cieľ nájsť najlepšie možné riešenie pre všetkých.

---

3 – príklad: V Holandsku bol prijatý v roku 1984 Zákon o spolurozhodovacích radách na školách (*Wet op de Medeeggenschap*). V krajinách ako je Dánsko, Švédsko, Nórsko, Belgicko a Rakúsko, je schválená podobná legislatíva, ktorá ustanovuje kompetencie učiteľom, žiakom a rodičom v školách.

Pokiaľ sa rozhodovanie týka preventívneho programu, je dôležité, že existuje jeden spoločný cieľ výchovy zdravia a že je podporovaný dialóg. Diskusné skupiny sú dobrým spôsobom ako zapojiť všetkých účastníkov školy.

#### **Meranie zapojenia všetkých účastníkov**

- Je rešpektovaný každý účastník a práca každej skupiny?
- Podporuje škola otvorený dialóg?
- Kto rozhoduje? Je to len jedna osoba s rozhodovacím poverením (napr. riaditeľ) alebo sa rozhoduje demokratickým spôsobom?
- Existujú možnosti pre výbory a spojenia každého účastníka?

#### **Zlepšenia zapojenia všetkých účastníkov**

- organizovanie akcií, na ktorých sa zúčastnia všetci účastníci (školská slávnosť, diskusia, výstava, a pod.)
- zapojenie všetkých účastníkov do rozhodovania (napr. diskusné skupiny, školský parlament a pod.)
- zaoberajte sa právami od začiatku, zapojte všetkých účastníkov

V nasledujúcich kapitolách, sú uvedené mnohé návrhy ako zlepšiť zapojenie primárnej skupiny účastníkov v škole: žiakov, učiteľov, rodičov a riaditeľov. Je potrebné upozorniť, že otázky, ktoré vyvstanú v týchto kapitolách je potrebné adresovať všetkým skupinám účastníkov. Učitelia často veria, že sú schopní odpovedať aj za svojich študentov alebo za rodičov, riaditelia často predpokladajú, že rozumejú ako ich učitelia vidia ich vlastné role a pozície v škole. Je zaujímavé si všimnúť, že učitelia veria, že prejavujú žiakom rovnaký rešpekt aký prejavujú dospelým. Otázne je, či si to isté myslia aj žiaci.

#### **4.2.2.1. Žiaci**

Žiaci sú mladí ľudia, ktorí dospievajú. Napriek faktu, že ešte nie sú dospelí, majú právo rozvoja svojej vlastnej morálky a hodnôt a rozvíjať a vyjadrovať svoje vlastné názory. Taktiež majú právo na vzdelávanie vo všetkých predmetoch, ktoré sú dôležité pre ich osobný vývin a výchovu, a umožnia im urobiť vo svojom živote erudované rozhodnutia (sem patrí aj problematika ako je drogová výchova, sexuálna výchova a pod....)

#### **Príklad**

Príklad je použitý z evaluačnej štúdie projektu drogovej prevencie zameranej na zapojenie účastníkov (Verein RISIKO, 2001):

### **Zlepšenie vzájomného vzťahu:**

Učiteľ hovorí:

*„V niektorých ohľadoch, sa naše názory na správanie žiakov zmenili. Učiteľ môže teraz vidieť ich problémy a starosti skôr než predtým...naša schopnosť rozpoznať ich každodenné starosti a nebezpečenstvá, ktorým môžu čeliť sa zlepšila.“*

Ďalší učiteľ vyjadruje:

*Taktiež my, ako učitelia, sme spoznali jeden druhého lepšie. Projekt zlepšil naše osobné kontakty, teraz sa rozšírili za bežné školské vzťahy. Ale predovšetkým, máme lepšie kontakty s rodičmi a žiakmi.“*

### **Pocit zaangažovanosti**

Jeden žiak povedal:

*„ My a učitelia poznáme školu z každodenného života, ale rodičia nie. Počas projektu, sa naši rodičia veľa naučili o živote v škole a teraz sa cítia byť jeho súčasťou.“*

Okrem spätnej väzby žiaci môžu hovoriť o svojich vlastných potrebách a záujmoch v škole. Dôležitým aspektom je tiež zapojenie žiakov do implementácie a evaluácie drogovej prevencie. Ako MacBeath (2001) uvádza:

*„ Hlavnou myšlienkou pre vedcov ako aj vedenie škôl je, že musíme rátať s názormi žiakov, aby sme rozšírili priestor pre efektívnosť a lepšiu informovanosť školy. Iba s početnými indikátormi môžeme vybudovať premyslený obraz školskej efektívnosti“(Ainley, 1994 ref. MacBeath (2001)).*

Ak je tento záver relevantný pre vzdelávanie vo všeobecnosti, potom je tiež relevantný pre protidrogovú výchovu, ktorá je – predsa len – nie tak odlišná od iných foriem vzdelávania.

### **Meranie zapojenia študentov**

- Dostáva sa študentov rovnakého rešpektu ako dospelým?
- Majú žiaci právo na osobnú integritu, súkromie a dôstojnosť?
- Má škola možnosť, aby žiaci mohli vyjadrovať svoje vlastné potreby a túžby?
- Majú žiaci možnosť diskutovať o hocikákových problémoch alebo predmetoch o ktorých chcú so svojimi učiteľmi? Alebo je to tabu?
- Sú študenti zaangažovaní do rozhodovania o preventívnom projekte?

### **Skvalitnenie zapojenia študentov**

- Podporujte komunikáciu medzi učiteľmi a rodičmi, a do diskusie o problémoch zapojte všetkých účastníkov.
- Prostredníctvom poskytnutia možnosti zúčastňovať sa na rozhodovaní zaangažujte žiakov do štruktúry a organizácie školy.
- Vplývajte na materiálne prostredie školy (napríklad vymaľovanie tried)

### **Možné úskalia a problémové oblasti:**

- Žiaci sú niekedy závislí na svojich rodičoch, učiteľoch a riaditeľoch a pod., ktorí im povoľujú čo robiť. Hoci sa zúčastňujú iba na niekoľkých predmetoch. Dospelí môžu vidieť žiakov ako „deti“ alebo „adolescentov“, ktorí sa stále vyvíjajú a preto ich nemôžu brať vážne.

V posledných rokoch, medzi skupinami účastníkov a organizáciami na národnej úrovni, ale tiež Európskej úrovni, sa na školách rozšírili diskusie o problematike žiackej participácie. Sami žiaci napísali množstvo publikácií na túto tému. Okrem charty Žiackych práv na európskych školách (OBESSU, 1998), boli publikované ďalšie

materiály, vrátane sprievodcu ako zapojiť žiakov do evaluácie kvality na školách (Galla (1998)).

#### **4.2.2.2. Rodičia**

Rodičia, alebo tí, ktorí sa o deti starajú, poskytujú škole pohľad z vonka, pretože oni nie sú v škole každý deň ako ostatní zúčastnení (žiaci, učitelia, riaditelia a nepedagogický pracovníci). Preto sa môžu cítiť vylúčení zo školskej komunity.

##### **Meranie zapojenia rodičov:**

- Sú rodičia informovaní čo sa deje v škole?
- Majú rodičia možnosť na vyjadrenie a výmenu názorov s ostatnými rodičmi? A s učiteľmi?
- Majú rodičia právo zasahovať do vzdelávania a organizácie školy?
- Sú rodičia zapojení do diskusie o rozdieloch úloh a zodpovednosti medzi rodinou a školou?

##### **Skvalitňovanie zapojenia rodičov:**

- Zlepšiť komunikáciu medzi rodičmi a učiteľmi alebo riaditeľom.
- Zapojiť rodičov do organizácie a štruktúry školy (napríklad, zorganizovaním rodičovského výboru, alebo rodičovskej spolupráce, atď.)
- Zlepšiť možnosti rodičov vplývať na politiku (napr. protidrogová politika).
- Rodičia môžu zlepšiť materiálne prostredie v škole (napr. útulne a pohodlne zariadiť miesta v škole, kde sa žiaci môžu stretávať, prevádzkovať bufet a pod.)
- Rodičia by mali dôverovať učiteľom pri výchove.
- Rodičia by mali dôverovať svojim deťom a umožniť im formovať a vyjadriť svoje vlastné názory.

##### **Možné úskalia a problémové oblasti:**

- Rodičia sa niekedy cítia vylúčení zo školskej komunity a chcú sa jej zúčastňovať. Keď sa zapoja, celkovo sa zlepši kvalita sociálnej klímy na škole. Niekedy sa učitelia obávajú alebo sú kritickí k účasti rodičov, pretože nechcú aby sa miešali do ich štýlu výučby (napr. rodičia v súkromnej škole chcú hovoriť učiteľom ako vyučovať).
- Rodičia, na druhej strane, môžu mať isté pochybnosti o učiteľoch, ale môžu byť neochotní vyjadriť svoj vlastný názor o učiteľoch a škole v obave, že ich deti budú vystavené negatívnej reakcii zo strany učiteľov.
- Niekedy rodičia vyjadrujú svoje vlastné negatívne skúsenosti a porovnávajú školu svojich detí so školou, ktorú navštevovali oni, bez uvedomenia si, že čas a škola sa odvtedy značne zmenili.

#### **4.2.2.3. Učitelia**

Učitelia sú často primárnymi aktérmi preventívnych aktivít na škole. Učitelia niekedy môžu rozpoznať, že konkrétny žiak má problémy, predtým než to zbadajú jeho rodičia. Drogová prevencia musí byť „tímová aktivita“. Zodpovednosť by nemala zostať na učiteľoch samých. Ak by žiaci mali byť schopní diskutovať o hocijakej téme s niektorým

zo svojich učiteľov (problémy, drogy, sex a pod.), učitelia by mali byť flexibilní, zapájať do komunikácie rodičov a žiakov, správať sa k žiakom ako k inteligentným jednotlivcom a rešpektovať ich.

#### **Meranie zapojenia učiteľov:**

- Sú učitelia zapojení do výberu, rozhodovania a tvorby? Majú vytvorené možnosti pre účasť na rozhodovaní a riadení?
- Sú učitelia informovaní o školskej politike?
- Dôverujú rodičia, žiaci a riaditelia spôsobu vzdelávania učiteľa?
- Existuje otvorená komunikácia o vyučovaní?

#### **Skvalitnenie zapojenia učiteľov:**

- Pre učiteľa je dôležitý osobný rast. Učitelia by mali mať možnosť pokračovať v štúdiu, zúčastňovať sa seminárov a mať podporu neustále zlepšovať svoje zručnosti. Škola by mala podporovať a umožňovať systém sebaevaluácie a monitoringu pre učiteľov.
- Zapojiť učiteľov do organizácie a štruktúry školy
- Zariadiť pohodlné priestory, kde sa učitelia môžu medzi sebou a so študentmi porozprávať.
- Mal by byť pridelený čas pre mimoškolské aktivity.

#### **Možné úskalia a problémové oblasti:**

- Učitelia nie vždy rešpektujú súkromie a intimitu žiakov. Toto môže poškodiť ich vzťah so žiakmi a ovplyvňovať jeho účinnosť negatívnym spôsobom.
- Predtým, ako učitelia budú hovoriť o morálke, hodnotách, drogovom užívaní a narkománii, musia premýšľať o svojich vlastných postojoch k týmto veciam a zamerať sa svoje vlastné správanie (v súvislosti z drogami, tabakom, alkoholom, používaním mobilov atď.)

#### **4.2.2.4. Riaditelia a vedenie školy**

Riaditelia a vedenie školy sú zodpovední za reprezentáciu školy navonok. Sú zodpovední za propagovanie filozofie školy, štýlu práce, tímovej práce a ducha školy. Majú kľúčovú rolu v koordinácii a facilitácii účasti ostatných účastníkov. Tiež musia zapájať do rozhodovania učiteľov, žiakov a rodičov.

#### **Riaditelia môžu na jednotlivých zapojených účastníkov vplývať pomocou:**

- zapojenia žiakov, učiteľov, rodičov a nepedagogických pracovníkov do výberov a rozhodovania
- organizovaním spolupráce a podpory pre jednotlivých zamestnancov
- umožňovať žiakom a učiteľom osobný rozvoj, radiť sa so zamestnancami, atď.
- umožniť mimoškolské aktivity, investovať do ľudí, času a možností.
- umožniť učiteľom diskutovať o svojich problémoch s riaditeľom
- akceptovať osobný štýl vyučovania každého učiteľa (pokiaľ je v súlade s filozofiou)
- poskytnúť priestory na stretávanie sa účastníkov

#### **Možné úskalia a problémové oblasti:**

- Ak je riaditeľ zapojený do preventívneho programu, jeho rola by mala byť jasne definovaná, inak je tu riziko použitia prílišnej moci a veľkého vplyvu. Tiež by malo byť jasné rozdelenie medzi rolami v programe a ostatnými povinnosťami riaditeľa.
- Účastníci môžu byť neochotní kritizovať „svojho riaditeľa“
- Riaditelia by mali byť schopní delegovať úlohy na iných ľuďoch v škole.

#### 4.2.2.5. Nepedagogickí pracovníci

Nepedagogickí pracovníci sú súčasťou školskej komunity a prinášajú svoj vlastný pohľad na školu. Často sú to „oči a uši“ školy pokiaľ ide o blaho žiakov a učiteľov. Napríklad, nepedagogickí zamestnanci si môžu všimnúť, keď sa šikanuje, alebo kedy rodičia nevyberajú deti načas. V niektorých prípadoch, môže byť nepedagogický pracovník rolovým modelom zdravého správania (napr. nefajčiar) alebo nezávislý „priateľ“ žiakov, ktorí vyhľadávajú kontakty.

#### Meranie zapojenia nepedagogických pracovníkov:

- Sú zapojení so rozhodovania a výberu?
- Existuje dobrá komunikácia medzi nepedagogickými zamestnancami a ostatnými účastníkmi?
- Zúčastňujú sa na vedení školy?
- Existuje rozdiel v postavení učiteľského zboru a nepedagogických pracovníkov?
- Sú zapojení do tréningov?

#### Skvalitnenie zapojenia nepedagogických pracovníkov:

- Nepedagogickí pracovníci by mali byť rešpektovaní za svoju prácu a podieľaní sa živote školy.
- Je potrebné, aby boli vybavení a tréningami zručnosťami ako počas svojej každodennej práce zaobchádzať so žiakmi
- Vyrovnáť rozdiely v statuse.

#### Možné úskalia a problémové oblasti:

- Niekedy môžu byť problémy s podávaním informácií. Ak nepedagogickí zamestnanci informujú učiteľov o problémoch konkrétneho žiaka, môžu stratiť ich dôveru. Je dôležité, aby nepedagogickí pracovníci mali tréning ako zvládnuť problémy.
- Zasahovanie do vyučovania v triedach.

### 4.3. Organizácia a štruktúra

#### 4.3.1. Disciplína a školské predpisy

##### 4.3.1.1. Školské pravidlá

Školské pravidlá majú byť jasné a ich jazyk jednoduchý, aby ich všetci účastníci ľahko pochopili. Položky majú byť formulované pozitívnymi termínmi (toto je čo ty môžeš, alebo mal by si robiť) namiesto negatívnych termínov (toto je čo ty nemôžeš, alebo nesmieš robiť). Hranice majú byť jasne vyznačené. Celá škola má byť zodpovedná za to, aby sa pravidlá a predpisy rešpektovali a dodržiavali.

Maiersovo pravidlo hovorí: skutočný efekt sa rovná kvalite školských pravidiel násobených stupňom akceptácie všetkých účastníkov. Často je vidieť, že rovnako ako jednotliví učitelia, tak i skupiny žiakov ignorujú, alebo porušujú základné pravidlá,



pretože s nimi nesúhlasia. Toto má potom negatívny dopad na školský život a je demoralizujúce pre tých, ktorí pravidlá dodržiavajú. Rodičia sú málokedy zahrňovaní do diskusii o obsahu školských pravidiel.

Školské pravidlá nemajú zahrňovať zložky životného štýlu, ako sú body-piercing, spôsob účesu, módný štýl a pod., pretože tie sa menia tak rýchlo, že je zmysluplnejšie tolerovať ich. Disciplinárne kroky zahrnuté v školských pravidlách majú byť tvorené opatrne, pretože na jednej strane vytvárajú rigidnú atmosféru, a tým na strane druhej, zanechávajú málo miesta pre flexibilitu pri akte trestania. Pravidlá musia byť jasné, trestanie musí byť prispôbené situácii a okolnostiam.

Pravidlá nemajú byť robené iba pre žiakov samých, ale pre všetkých, ktorí sú súčasťou školského života, a majú byť tiež aj nimi rešpektované. To znamená, že ak je fajčenie zakázané v celej škole, zákaz sa má vzťahovať na všetkých zamestnancov.

#### **4.3.1.2. Disciplína a sankcie**

Je dôležité, aby školské pravidlá zahrňovali inštrukcie ako pomáhať vinníkom, v snahe paralyzovať negatívne efekty disciplinárneho potrestania a povzbudzovali ich k vyučovaniu a učeniu pozitívneho správania.

Do vzdelávania zahrňujeme kladenie nárokov, rozprávanie, povzbudzovanie, trestanie, modelovanie, smiatie, pozorovanie, počúvanie, podporovanie a odmeňovanie. Učitelia k tomuto cieľu vytvárajú pedagogickú atmosféru. Ony zabezpečujú vedenie a priestor, ony určujú spolu so študentmi čo sa môže, alebo čo sa nemôže robiť. Každý študent potrebuje isté limity v snahe vedieť, aké správanie je pre neho, alebo ju, žiadúce. Ak sú účastníci, ktorých sa určité požiadavky a pravidlá dotýkajú, vtiahnutí do ich formulovania, šance, že sa pravidlá budú rešpektovať sa zvyšujú. Pravidlá sú porušované často preto, že sa pri ich vytváraní o nich nekonzultovalo a pretože pri ich rozhodovaní nebola možná diskusia.

Disciplinárne sankcie a odmeny pomáhajú študentom prispôbiť sa pravidlám a akceptovať dohody. Ony robia študentov spoluzodpovedných za svoje správanie. Avšak, sankcionovanie niekedy môže byť aj výrazom učiteľovej ignorancie, alebo nedostatku porozumenia, signalizujúce nedostatok komunikácie medzi učiteľom a žiakom.

Ako Adriaenssens (2000) zhrnul: "Existuje daný druh trestu, ktorý v kombinácii s podporou vhodného správania je nevyhnutný pri prelomení určitého druhu správania. V problematických situáciách sa často zabúda na smiech. Humor je zriedkavý aj vo vyučovaní".

#### **4.3.1.3. Rešpekt**

Dobré sociálne vzťahy si vyžadujú vzájomný rešpekt a uznanie. Každý účastník má v rámci školskej komunity svoje patričné miesto a pozíciu. Učitelia potrebujú byť rešpektovaní a uznávaní, pretože sú prvotnými aktérmi pri prenose poznatkov v škole. Žiaci potrebujú byť rešpektovaní a uznávaní, pretože sú predmetom školskej existencie. Vzájomný rešpekt a uznanie sa nedajú predpísať. Hierarchia nie je náhradou za rešpekt. Rešpekt musí byť zaslúžený a uznanie sa musí ukázať.

Rešpekt a uznanie majú byť časťou filozofie celej školy. Vzájomný rešpekt a uznanie súvisia s akceptáciou jeden druhého a hodnôt iných, s úlohou a postavením v rámci školskej komunity. Rozdiely pri uznávaní alebo rešpektovaní medzi učiteľským zborom a ostatnými zamestnancami, ale tiež medzi skupinami žiakov, vzájomný rešpekt a uznanie nezlepšujú.

**Zoznam: 13 bodov týkajúcich sa trestania študentov:**

1. Rozumejú žiaci tomu čo od nich očakávame? Ak urobia niečo z nevedomosti, nemajú byť obviňovaní alebo trestaní za takéto správanie. Avšak je dôležité dotyčnému vysvetliť, prečo je jeho, alebo jej správanie neakceptovateľné.
2. Trestanie nemá byť prvou taktikou v snahe zmeniť správanie osoby. Výsledky môžete dosiahnuť povzbudzovaním a učením žiaka krok za krokom.
3. Ak trestáte žiaka, musíte si byť istý, že sankcia má efekt. (napr: ak žiak vysype smeti na zem, necháte ho aby ich pozbieral).
4. Nežiadúce správanie narastá, ak ho nepotrestáte adekvátnym spôsobom.
5. Trestáme žiakov za to čo urobili zle, nie za to čo sú.
6. Trest musí byť predvídateľný a má byť výsledkom porušenia dohôd, ktoré sa definovali predtým.
7. Akýkoľvek trest musí byť zmysluplný a má byť úmerný nesprávnemu správaniu.
8. Netrestajte sankciami, ktoré nemôžu byť vykonané.
9. Buďte mierny: trest nemusí byť tvrdší než je nevyhnutné. Je nebezpečné trestať žiaka, keď ste nahnevaný.
10. Trest musí nasledovať rýchlo po nežiadúcom správaní.
11. Telesné tresty sú zakázané ( ako je to vo väčšine Európskych krajín).
12. Trest musí mať aj koniec.
13. Dôslednosť v trestaní sa tiež dotýka rovnocenného zaobchádzania s rôznymi žiakmi. Rovnaký typ nesprávneho správania by mal vyústiť do rovnakého typu trestu a nemalo by záležať od osoby študenta.(výnimky sa môžu robiť v špecifických prípadoch, ale musia byť zdôvodniteľné.)

#### **Dôležité faktory pri zlepšovaní disciplíny a školských pravidiel.**

- Berte do úvahy dopad hierarchie na individualitu.
- Zvýšte rovnosť medzi všetkými účastníkmi v škole.
- Nesústreďte sa len na študijné výsledky žiakov, ale tiež na proces ich rozvoja.
- Nájdite konsenzus pri podpore pravidiel a pokynov .
- V škole určite dôveryhodnú osobu pre všetky osobné a dôverné záležitosti žiakov.
- V škole určite dôveryhodnú osobu pre všetky osobné a dôverné záležitosti ostatných účastníkov.
- Vytvorte atmosféru dôvery medzi všetkými účastníkmi.

#### **Možné úskalia a problémové oblasti:**

- Nie všetci účastníci sú ochotní pristúpiť na nové riešenia disciplíny a pravidiel. Týka sa to niektorých žiakov, ale tiež často učiteľov a rodičov.
- Niektorí účastníci sa cítia byť vylúčení z účasti na rozhodovaní o pravidlách a disciplinárnych otázkach. Uistite sa, že majú spôsoby ako sa podeliť o svoje pocity a názory.
- Zručnosti na otvorenú komunikáciu o novom disciplinárnom prístupe v škole môžu byť nedostupné pre školský tím.
- A čo právo uplatnenia individuálneho princípu v školskom kontexte? Aké postupy by mali nasledovať, keď sa účastník z iného kultúrneho prostredia správa v súlade s hodnotami akceptovanými v jeho kultúre, ale nie sú akceptovateľné v našej škole? Sú tu, alebo by mali byť isté limity v termínoch ako akceptácia a boli by také limity rešpektované a naozaj akceptované?

#### **4.3.2. Investícia do ľudí, času, príležitostí a mimoškolských aktivít.**

Duševná pohoda je nevyhnutná zložka komplexného vývinu študenta. Ak chce škola zlepšiť duševnú pohodu jej žiakov, musí zabezpečiť prostriedky na mimoškolské aktivity - finančne výhodné pre žiakov alebo rodičov - v snahe predísť sociálnemu vylúčeniu. Toto má prebehnúť na dvoch úrovniach:

#### **4.3.2.1. Úroveň žiaka**

Na tejto úrovni je rozhodujúce venovať pozornosť množstvu aktivít, ktoré priamo nesúvisia s klasickým vyučovacím a vzdelávacím procesom. A to sú také ako napríklad - aktivity na začiatku školského roka, rovesnícke podporné aktivity, skupinová dynamika, chvíle na reflexiu, tréning sociálnych zručností, tréning na zapojenie sa a rozhodovanie napr. v žiackych radách na demokratických princípoch.

Škola má byť podnecujúcim prostredím pre všetky vyššie vymenované aktivity, čo znamená, že má žiakom a učiteľom umožniť prejaviť ich tvorivosť a zručnosti. Škola si musí byť istá, že žiaci a učitelia majú voľnosť pri rozvíjaní všetkých druhov mimoškolských činností. Toto sa má prejaviť v kladnom smere tak, že učitelia nevidia tieto aktivity ako extra príťaž, ale ako príležitosť pre rast školy. Úlohy a povinnosti, ktoré pre žiaka z týchto aktivít vyplývajú, majú dosahovať vysokú úroveň kvality.

#### **4.3.2.2. Úroveň učiteľského zboru.**

Keďže nemôžeme predpokladať, že pedagogická škola adekvátne pripraví učiteľov tak, aby zvládli všetky aspekty vyučovania, je nevyhnutné zabezpečiť prostriedky a čas pre špeciálny výcvik. Tento môže pokrývať široký rozsah oblastí. Môže zahŕňať tréning komunikačných schopností, precvičovanie životných zručností, vhlad do preventívnych krokov, ktoré môžu zvýšiť vyučovacím a vzdelávacím proces, budovanie tímu medzi pracovníkmi a prizývanie expertov, ktorí môžu podporiť pedagogický proces.

#### **4.3.2.3. Úroveň štýlu vyučovania.**

Sociálna atmosféra v škole v mnohom závisí od štýlu vyučovania. Vyučovanie je viac než jednodimenzionálna záležitosť a je zameraná na duševnú pohodu žiakov. Predsa len je to činnosť, pri ktorej učitelia a žiaci trávajú väčšinu času spolu. Školy, ktoré majú množstvo štýlov vyučovania a metód sú často školami, kde žiaci môžu prejaviť ich tvorivosť. Množstvo vyučovacích štýlov a metód je tiež znakom flexibility. Školy a učitelia, ktorí vedú každoročne rovnaký štýl vyučovania, si neuvedomujú, že spoločnosť a žiaci sa menia a že škola potrebuje popri tom potrebuje zmenu.

#### **Zdokonaľovanie investícií do ľudí, času, príležitostí a mimoškolských aktivít.**

- Žiaci vítajú organizovanie aktivít a tým že sa ich zúčastňujú, pripravujú pôdu pre sociálnu atmosféru na nasledujúci školský rok.
- Venujte pozornosť skupinám, ktoré organizujú aktivity počas celého roka.
- Vytvorte plán mimoškolských aktivít a definujte ich cieľ.
- Zabezpečte možnosti tréningu pre učiteľský zbor.
- Pouvažujte nad investíciou do nekognitívneho učenia mladých ľudí v škole.
- Pravidelne diskutujte o rôznych štýloch vyučovania v škole a zhodnoďte výhody a nevýhody každého zo štýlov.
- Žiakom musí byť dovolené, aby sami rozvíjali mimoškolské aktivity bez zásahu dospelých.

### **Možné úskalia:**

- Mimoškolské aktivity sa môžu stať hlavným zameraním školy, jej učiteľov a žiakov. Toto môže viesť k nerovnováhe medzi vyučovaním a "životom".
- Mimoškolské aktivity sa môžu stať hrozbou pre sociálnu atmosféru, vedúcou do jej súťažnej, prestížnej podoby. Žiaci (alebo učitelia), ktorí sa na nich nezúčastňujú môžu byť videní ako neúspešní, alebo skrachovaní (napr. školské športové tímy, hudobné skupiny, debatačné tímy, študentské rady).
- Do výcviku učiteľov sa investuje príliš veľa peňazí a času, čo vedie k tomu, že učitelia chýbajú v škole príliš často .

### **4.3.2.4. Evaluácia riadenie zmien.**

Evaluácia v školách má byť procesnou evaluáciou, ktorá je nevyhnutne ju robiť krok po kroku. Medzi dôležité prvky pri budovaní zdravej školy patrí: dôkladné posudzovanie východiskového bodu školy, spísanie konkrétnych cieľov a úloh, ktoré chceme dosiahnuť a výber správnych krokov vedúcich k dosiahnutiu týchto cieľov. Detaily evaluácie preventívnych drogových programov na základných školách najdete v 7. kapitole.

Z akýchkoľvek zmien v organizácii, vrátane škôl, zvyčajne vyvstane množstvo otázok. Školské vedenie sa tiež často stretáva s veľkým odporom rôznych skupín zamestnancov. Jeden z dôležitých prvkov managementu zmien v organizáciách sa týka načúvania ľuďom, ktorí sú zvyčajne v odpore skôr, než by sme ich vnímali ako problematických a ťažkopádnych.

#### ***Dve cesty***

V procese zavádzania zmien v školách, sledujeme dve cesty: a/ profesionálny vývin jednotlivca (zamestnancov školy) a b/ zdokonalenie a rozvíjanie školskej organizácie.

Povzbudzovanie ku zmenám jednotlivcov je najsilnejšou cestou vedúcou k zmene organizácií. Organizácie sa učia cez učenie jednotlivcov. Individuálne učenie nie je garanciou pre rozvoj organizácie, ale bez individuálneho učenia rozvoj organizácie nie je možný. – M. Fullan

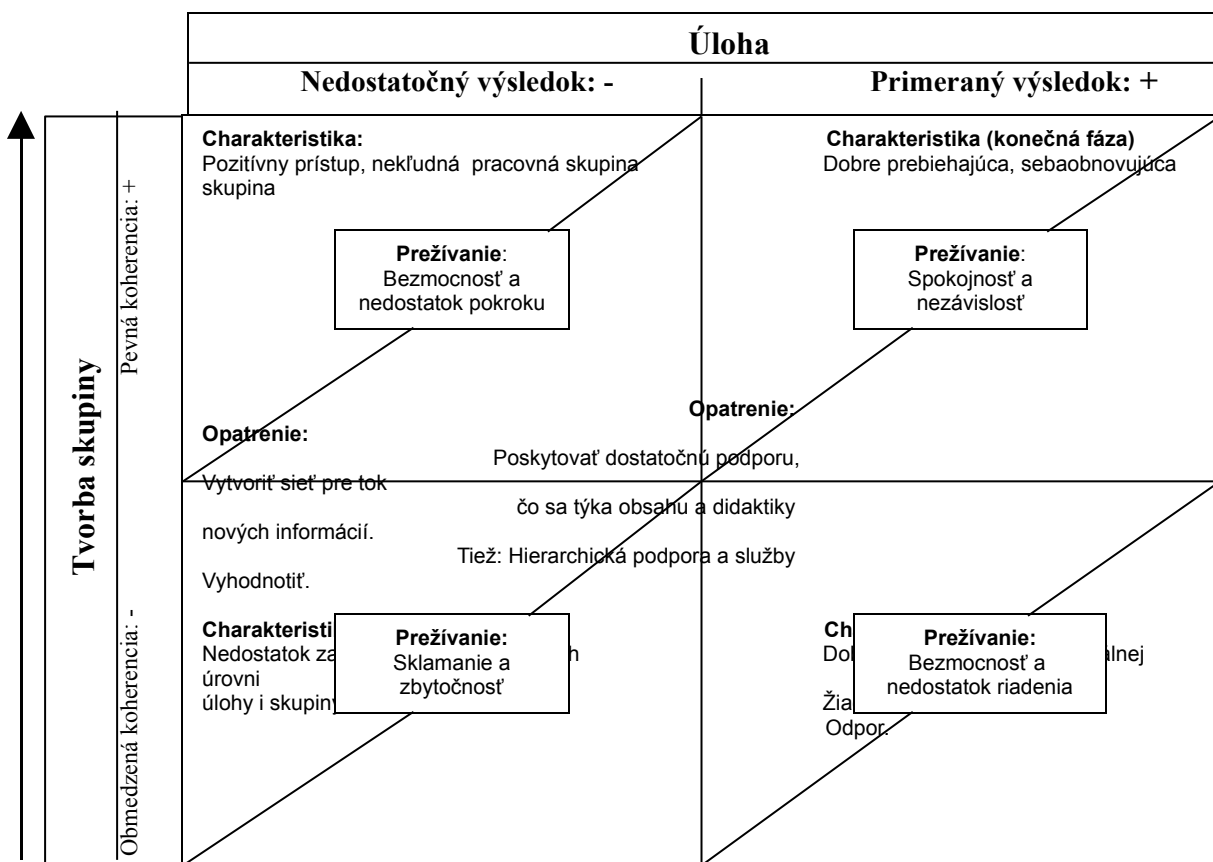
V procese inovácie a zmien, sa tieto dve cesty rozvíjajú cez tok intervencií, meraní, rozhodnutí a náhod. Kanály informácie a komunikácie v školách sú rozhodujúcim vplyvom v procese inovácie a zmien. Informáciu v tomto kontexte by sme mali vnímať ako vertikálny proces zhora nadol (školské vedenie alebo inovačný výbor informujú účastníkov v škole čo nastane) ale tiež zdola nahor (ľudia v škole majú príležitosť ponúknuť feedback o ich skúsenostiach, majú možnosť vstupovať do procesu zmien, môžu rozhodovať a spolurozhodovať).

Keď sa robia organizačné zmeny, komunikácia je často najväčším problémom. Komunikácia v procese zmien znamená viac, než len roznášanie novín alebo metodických papierov. Komunikácia v procese zmien si vyžaduje komunikačnú stratégiu a rozvrh. Záleží na type zmien a skupín, ktorých sa to dotýka, komunikácia potom zahŕňa tiež aktivity ako sú vyjednávanie so zamestnancami a inými účastníkmi, písanie informačného materiálu, rozhovory v školskom časopise, verejné vystúpenia pred významným publikom v škole.

Dôležitosť očakávaných zmien, úroveň implementácie a vzájomné vzťahy v rámci školy sú dôležité determinanty pre úroveň úspechu takéhoto procesu. Schéma 4.3. podáva prehľad dôležitých prepojení medzi fungovaním skupiny vo vnútri školy (skupinová

formácia) a realizovaním úloh. V škole, kde je inovácia a zmena podporovaná skupinou s nízkou koherenciou, môžu byť úspešné zmeny a zlepšenia na úrovni jednotlivca, ale prinášajú nedostatočné výsledky pre školu ako celok.

Schéma 4.3. Skupinové fungovanie a realizácia úloh



#### Dôležité body pri manažmente zmien:

- Predpokladané zmeny majú byť realizované krok za krokom.
- Informačné kanály a postupy v škole, ktoré sa používajú v čase zmien a inovácií majú byť vyhodnocované a ak je to nevyhnutné, upravované za účelom ich zefektívnenia a v súlade s potrebami účastníkov v škole.
- Úloha a pozícia školského vedenia v procese zmien má byť pre všetkých jasná.
- Inventár má byť vytvorený zo všeobecných možností použitia tlaku, za účelom presvedčiť určité skupiny v škole, aby realizovali proces zmien. Tento tlak môže byť tiež v podobe vyjednávania so skupinami účastníkov.
- Školské vedenie má uvažovať nad tým, ako veľmi si želá, aby každý podporoval

myšlienky a chápal predpokladané zmeny.

### **Možné úskalia a problémové oblasti:**

- Neočakávané zmeny spôsobujú viac odporu a nedorozumení, než zmeny ktoré boli plánované a oznámené.
- Plán zmeny bez jasného motívu zmeny, s nejasným, alebo so skrytým cieľom spôsobí zmätok a nedôveru.
- Príliš vela zmien v krátkom čase môže spôsobiť “ únavu zo zmien” v organizácii a jej populácii.
- Proces zmien má mať začiatok a koniec. Oba by mali byť zreteľne definované. Procesy zmien, ktoré končia na pol cesty, často nie sú dobre naplánované a môžu vyústiť do viac problémov než úžitku.
- Zmena kôli zmene. Zmena nie je cieľom pre ňu samu, ale skôr procesom vedúcim k nej.
- Problémom je pokračovanie v procese zmien iba na báze mienky malej skupiny vo vnútri školy.
- Odpor proti zmene je pochopiteľný a často logický, ale nie vždy to tak vyzerá, čo potom môže viesť k napätiu.
- Školské vedenie ktoré skúša pretláčať zmeny namiesto toho, aby skúšalo presvedčiť jej účastníkov prostredníctvom dialógu a rozvíjaním vzájomných cieľov, vytvorí viac odporu než je nevyhnutné a môže ohroziť prínos očakávaných zmien.

Záverom, Wissema (1991) naznačuje množstvo dôležitých faktorov spojených s nízkou alebo vysokou schopnosťou pre zmeny v organizácii. Tieto môžu byť ľahko pretransferované do školskej organizácie (pozri tab. 4.1).

### **Tabuľka 4.1.**

#### **Potenciál pre zmeny v školskej organizácii**

##### **Potenciál pre zmeny je :**

<b>Nízky</b>	<b>Vysoký</b>
Nedôvera v školskom vedení, malý (alebo zlý) kontakt medzi zamestnancami	Dôvera v školskom vedení, dobrý kontakt medzi zamestnancami
Nie sú alebo sú nejasné plány pre školu (ako organizáciu)	Sú tu jasné a zrozumiteľné plány pre školu (ako organizáciu)
Školská vývojová stratégia je nejasná, alebo chýba	Školská vývojová stratégia je jasná a zrozumiteľná
Škola má defenzívnu stratégiu (skúša zvládnuť problémy, namiesto toho aby hľadala riešenia)	Škola má ofenzívnu stratégiu (reaguje na nové problémy, požiadavky a udalosti)
Škola má slabú kultúrnu identitu (etos), alebo sa nastolilo niekoľko zmien v kultúre	Škola má jasnú kultúrnu identitu (etos), ktorá je uznávaná všetkými zamestnancami
Škola má nejasnú a komplikovanú organizačnú štruktúru	Škola má jednoduchú a transparentnú štruktúru
Škola je časťou veľkej štruktúry	Škola je nezávislá, môže rozhodovať o svojom vývoji
Škola je “stará”(väčšia časť učiteľov a školského vedenia je v strednom veku, alebo staršia)	Škola je “mladá”(je tu kombinácia medzi mladými-viac flexibilnými a staršími-viac skúsenými učiteľmi)

Škola má veľa žiakov, veľa učiteľov a niekoľko sídiel)	Škola je malá, alebo stredne veľká (žiaci a učitelia sa navzájom poznajú, vidia sa každý deň)
Výsledky školy sú slabé (má veľa vylúčených žiakov, slabé školské výsledky, zlá soc. atmosféra, mnoho žiakov opakuje ročník, častá zmena učiteľov, vysoká chorobnosť medzi zamestnancami)	Výsledky školy sú dobré(málo odchodov zo školy, vysoké školské výsledky, dobrá soc. atmosféra, niekoľko žiakov opakuje ročník, niekoľko učiteľov mení zamestnanie, nízka chorobnosť medzi zamestnancami)

### 4.3.3 Komunikácia

Veľa učiteľov sa sťažuje na nedostatočnú komunikáciu v škole. Rodičia, ktorí majú skúsenosti s rovnakým problémom, s nimi často súhlasia. Tento nedostatok komunikácie vytvára nedorozumenia, frustrácie, konflikty a predovšetkým sa strácajú príležitosti. Dobrá komunikácia sa rýchlou a účinnou cestou v škole pomáha vyrovať sa s problematickým správaním alebo s problémami v učení.

Komunikácia nie je proces akcie a reakcie, ale jedna z interakcií, vzájomných a simultánných vplyvov. Dobrá komunikácia nám dáva istotu, že informácia je vymenená cestou, ktorá nielen umožňuje stranám do toho zainteresovaných jasne porozumieť objektu komunikácie, ale tiež uľahčuje "čistý" vzťah a vzájomný rešpekt.

Žiaci sa musia cítiť v školskom prostredí bezpečne. Toto je veľmi dôležité pre ich vývin, ale tiež pre vysporiadanie sa s problematikou ako sú drogy alebo drogová závislosť. Dôvera a sebadôvera prináša so sebou to, že všetci účastníci v škole môžu rátať s tým, že bude zaručené ich súkromie. Informácia odovzdaná od žiakov k učiteľom pod plášt'om dôvernosti, by nemala byť podaná ďalej škole bez súhlasu žiaka. Vždy, keď vznikne právna alebo iná dilema o udržaní informácie v tajnosti, má byť šanca pre učiteľa a žiaka prediskutovať tento problém s niekým, komu dôverujú. Učitelia a iní zamestnanci školy by nemali nikdy žiakovi sľubovať dôvernosť, ak to nemusí byť v najlepšom záujme žiaka, alebo v rámci právnych možností učiteľa.

Školská kultúra ovplyvňuje kvalitu jej komunikačného systému. Ten by mal zaistiť, že jeho účastníci kooperujú na zdokonalení správania. Komunikácia má byť v zrozumiteľnom jazyku a má byť jasná a transparentná pre tých, ktorým je nasmerovaná. Okrem toho, má vytvárať most k vonkajšiemu svetu. Otvorenú komunikáciu môžeme dosiahnuť z dvoch strán.

#### 4.3.3.1. Zabezpečením podpory

Zabezpečenie podpory znamená, že oceňované žiacke úspechy, učenie a skúsenosti. To znamená, že k žiakovi pristupujeme bez predsudkov a tak nezaujato, ako je to len možné, inými slovami, s prístupom nepodmienečného akceptovania žiaka ako osoby. Toto tiež znamená, že nemoralizujeme, alebo neobviňujeme. Posudzujeme príspevky, odpovede a zručnosti žiaka tak pozitívne ako je to len možné. Žiaci s vysokým sebahodnotením sú schopní si vytvoriť pozitívny odhad seba. Vlastnia schopnosť byť hrdí na svoje silné stránky a sú menej závislí na hodnotení iných. Ako výsledok toho, sú lepšie pripravení odporovať skupinovému tlaku. Bolo by ideálne, ak by sa členovia skupiny mohli podporovať vzájomne v ťažkých chvíľach a zdokonalili si zručnosti odporu.

#### Zlepšenie podpory môže byť realizované :

- Opatrným pozorovaním, rozlišujeme medzi pozorovaním a jeho interpretáciou, byť si vedomý jednej z interpretácií.

- Aktívnym počúvaním, cez parafrázovanie a sumarizovanie.
- Vychytaním narážok z vyhlásení, poznámok, otázok, záujmov a problémov žiakov, čo umožňuje zostať v blízkosti spôsobu života žiakov.
- Kladením otvorených otázok.
- Nechať sa viesť porozumením namiesto reagovania obranne, alebo útočne.
- Opatrným výberom techník.

#### **4.3.3.2. Koučovaním**

Koučovanie znamená, že sprevádzate žiakov k novým krokom v procese rastu (proces myslenia, vývoj hodnôt, pravidiel a prístupov).

##### **Koučovanie môžeme skvalitniť:**

- Do konverzácií a diskusií zapájať tich žiakov v triede, ktorí potrebujú viac koučovania než ostatní.
- Pýtaním sa presných, na cieľ orientovaných otázok.
- Povzbudzovaním k vyjadrovaniu nových nápadov.
- Povzbudzovaním žiakov k tomu, aby získali kritický pohľad na ich vlastné názory, prístupy a správanie.
- Kladenie otázok bez ohrozenia.

##### **Dôležité body v súvislosti s komunikáciou:**

- Sú si všetci účastníci vedomí modelu komunikácie, ktorý sa používa?
- Vytvárajte príležitosti na uľahčenie budovania kolektívu učiteľov.
- Zvažujte štruktúru komunikácie a venujte pozornosť všetkým líniám komunikácie v škole.
- Komunikačné kurzy môžu odhaliť medzery v komunikácii v rámci školy.
- Rovnosť komunikácie medzi a so všetkými účastníkmi v škole.
- Využite rozmanité prostriedky komunikácie: internet, e-mail, drámu, noviny, postery, školské časopisy.
- Tréning komunikácie.
- Postarajte sa, aby všetci účastníci mali rovnaké príležitosti v komunikácii postojov a názorov.

##### **Možné úskalia:**

- Skutočný obsah komunikácie sa stratí ak sa príliš veľa pozornosti venuje komunikačným technikám.
- Komunikácia neprináša výsledok, nevedie nikam.
- Komunikácia existuje len v teórii, ale nie v praxi.
- Nie všetci účastníci sú schopní hovoriť o sebe.



Metodika 4.1. Testovanie spôsoby, ako učiteľ narába s vlastnou účasťou.

**Krok 1**

Dajte si známku od 1 (minimum) do 7 (maximum) na 28 dole uvedených tém.

		1	2	3	4	5	6	7	Min.	Max.
1	Odkrývam svoje pocity pred inými									
2	Ukazujem porozumenie ostatným									
3	Zisťujem pocity iných ľudí									
4	Navrhujem alebo vytyčujem hranice									
5	Ponúkam svoje priateľstvo iným									
6	Spochybňujem správanie iných									
7	Vytváram nápady									
8	Zisťujem reakcie iných ľudí									
9	Riadim svoj čas a čas ostatných									
10	Konfrontujem iných									
11	Interpretujem vyhlásenia iných									
12	Chválim ostatných									
13	Akceptujem ostatných									
14	Vyzývam ostatných									
15	Riadim aktivity zahrňujúc ostatných									
16	Vysvetľujem situácie zahrňujúc ostatných									
17	Zapájam sa aktívne s ostatnými									
18	Spytujem sa ostatných									
19	K ostatným pristupujem emocionálne									
20	Sumarizujem vyhlásenia iných									
21	Navrhujem postupy									
22	Som úprimný/á k iným									
23	Beriem riziko s ostatnými									
24	Premieňam správanie do plánov									
25	Rozvíjam blízky vzťah s ostatnými									
26	Vyrovnam sa s rozhodnutiami									
27	Pomáham ostatným porozumieť ich pocitom									
28	Inšpirujem ostatných									

## Krok 2

Preňte si hodnoty, ktoré ste si dali (ako vodca, tréner alebo kolega) na vyššie uvedené otázky do tabuľky dole, postupujte nasledovne:

Zaznač svoje body na otázky:  
1,6,10,14,17,23,28, do riadku A  
(dráždivý / emocionálny)

Zaznač svoje body na otázky:  
3,7,11,16,20,24,27, do riadku C  
(ponúkajúci prostriedky)

Zaznač svoje body na otázky:  
2,5,12,13,19,22,25, do riadku B  
(starostlivý a podporujúci)

Zaznač svoje body na otázky:  
4,8,9,15,18,25,26, do riadku D  
(kontrolujúci, ovládajúci)

**Následne spočítaj všetky čísla v každom riadku a vydeľ túto sumu číslom 7. Výsledok je skóre 1-7 pre každý zo 4 elementov správania (A-D).**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
A																												
B																												
C																												
D																												

### Krok 3

Priemer naznačuje tvoje správanie so zreteľom na každú kľúčovú funkciu. Berte na zreteľ, že hodnotíte sami seba. V prípade veľmi vysokého alebo veľmi nízkeho skóre, skontrolujte odchýlky medzi známkami v každom horizontálnom riadku a zistite, ktorá zo 7 možností správania pre každú kľúčovú funkciu ovplyvnila priemerné skóre. Ďalej si môžete zaznačiť skóre pre každú kľúčovú funkciu do tabuľky dole, pospájajte získané body a zistite, aký rozsah vášho skóre leží vo vnútri alebo vonku priemeru.

#### Kontroluje, ovláda

										7										
										6										
										5										
										4										
										3										
										2										
										1										
	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7						
										1										
										2										
										3										
										4										
										5										
										6										
										7										

Ponúka prostriedky

Stimulujúci, emocionálny

#### Stimulujúci, podporujúci

