

## Za hranicami aktuálnych výziev

Každý úspešný líder vie, že skutočná hodnota školy, školského zariadenia nespočíva len v tom, čo dosiahne za jeden rok, ale v dlhodobej vízii, ktorú si stanoví. Vedenie tímu si vyžaduje schopnosť pozerieť sa za hranice aktuálnych výziev a budovať stratégiu, ktorá pripraví pedagógov aj žiakov na budúcnosť. Kvalitné vzdelávanie sa neformuje zo dňa na deň – vyžaduje si systematické plánovanie, inovácie a odvahu meniť zabehnuté postupy. Ak sa sústredíme len na krátkodobé výsledky, unikne nám potenciál skutočnej transformácie. Poďme preto spolu tvoriť školské prostredie, ktoré nielen reaguje na súčasnosť, ale aktívne formuje budúcnosť.

Na tejto ceste formovania vízií vám vieme byť partnerom aj prostredníctvom redakčného výberu článkov z portálu [direktor.sk](http://www.direktor.sk) v časopise Manažment školy v praxi. V druhom čísle časopisu prinášame ďalšie zaujímavé témy.

Matej Drotár sa pozrel na odmeňovanie pracovníkov v súkromných a niektorých cirkevných školách a školských zariadeniach, ktoré majú iný právny režim, aký je v štátnych školách a školských zariadeniach.

Zdenka Matulová Juríková upozorní na zmenu v zaraďovaní pedagogických a odborných zamestnancov do kariérových stupňov, ktorú prináša zákon č. 291/2024 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch.

Ingrid Konečná Veverková sa venuje financovaniu regionálneho školstva v roku 2025. Upozorní manažment škôl a školských zariadení na zmeny vo financovaní regionálneho školstva a najmä na zmenu financovania materských škôl.

Ladislav Šnapko v článku z rubriky o kybernetickej bezpečnosti priblíži tému aktív a informačných aktív. Objasní, ako sa k aktívam postaviť, ako ich zaznamenať, pomenovať a priradiť im správne vzťahy a či sa môžeme oprieť o vyhlášky, nariadenia alebo zákony pri označení a zaradení do zoznamu aktív.

Dušana Bielešová sa bližšie pozrela na tému moci, jej konštruktívnych a deštruktívnych prejavov. Pri preberaní funkcie vedúceho zamestnanca v školstve hrá moc kľúčovú úlohu, pričom môže byť podporovať pozitívne medziľudské vzťahy a pracovnú klímu, alebo spôsobiť deštruktívne následky.

Michal Šafránek sa v príspevku venuje téme nenásilnej komunikácie. Ide o model komunikácie podporujúci empatiu a porozumenie, pričom je zameraný na predchádzanie konfliktom. V súčasnej polarizovanej dobe je neoceniteľným nástrojom pre jednotlivcov a organizácie, podporujúcim vzťahy založené na rešpekte.

Mária Belešová píše o autorite učiteľa, ktorá nevedomky môže prispievať k šikanе. Nevhodné poznámky, favoritizmus, zanedbanie riešenia konfliktov môžu v triede vytvárať napätie a priestor pre zneužívanie moci. Učiteľ je najdôležitejším článkom v prevencii šikany, pretože má možnosť denne pozorovať a analyzovať triedu ako živý organizmus a identifikovať zmeny naznačujúce problémy v kvalite vzťahov.

Adam Bieleš v rubrike z História školstva píše o perzekúciách učiteľov po februári 1948. Keď sa Komunistická strana Československa zmocnila moci, učitelia sa stali dôležitým nástrojom na presadzovanie komunistickej ideológie. Vzdelávanie začalo podliehať prísnej ideologickej kontrole.

Dlhodobá vízia dáva tímu jasný smer a motiváciu prekračovať bežné očakávania. Len tak môžeme zabezpečiť, že naša škola, školské zariadenie nebude len inštitúciou, ale bude dynamickým centrom rastu a inovácie. Myslíme preto strategicky dnes, aby sme zajtra mohli vidieť pozitívne zmeny, ktoré ovplyvnia celé generácie.

/redakcia/

### MANAŽMENT

- Odmeňovanie pedagogických a odborných zamestnancov v súkromných školách 2
- JUDr. Matej Drotár

### PERSONALISTIKA

- Zmeny v zaraďovaní do kariérových stupňov 5
- Ing. Mgr. Zdenka Matulová Juríková

### INFORMUJEME

- Prehľad hlavných zmien v podporných opatreniach podľa novely školského zákona účinné od 1. 1. 2025 9

### FINANCIE

- Financovanie regionálneho školstva v roku 2025 (1.) 10
- Ing. Ingrid Konečná Veverková

### KYBERNETICÁ BEZPEČNOSŤ

- Aktíva a informačné aktíva 14
- Mgr. Ladislav Šnapko

### VEDENIE TÍMU

- Moc – jej deštruktívne a konštruktívne prejavy 19
- PaedDr. Dušana Bielešová

### ĽUDSKÉ ZDROJE

- Nenasilná komunikácia ako nástroj porozumenia 23
- Mgr. Michal Šafránek

### PREVENCIA

- Autorita učiteľov podporujúca šikanovanie 26
- doc. Mgr. Mária Belešová, PhD.

### Z HISTÓRIE ŠKOLSTVA

- Perzekúcie učiteľov po februári 1948 29
- PhDr. Adam Bieleš, PhD.

### DO POZORNOSTI

- Dôležité termíny 31
- PaedDr. Katarína Písečná

### PORADŇA

- Otázky a odpovede 32
- JUDr. Matej Drotár
- Ing. Mgr. Zdenka Matulová Juríková

# ODMEŇOVANIE PEDAGOGICKÝCH A ODBORNÝCH ZAMESTNANCOV V SÚKROMNÝCH ŠKOLÁCH

\* ... A ŠKOLSKÝCH ZARIADENIACH \*

JUDr. Matej Drotár  
obec Seňa  
prednosta obecného úradu

*Text sa zaoberá odmeňovaním pracovníkov v súkromných a niektorých cirkevných školách, ktoré má iný právny režim ako v štátnych školách. Zákon č. 553/2003 Z. z. umožňuje týmto inštitúciám zvoliť formu odmien prostredníctvom zákona, kolektívnej zmluvy alebo interným predpisom. Dôraz sa kladie na správne zaradenie zamestnancov do kariérových stupňov a dodržiavanie pravidiel hodnotenia.*

Odmeňovanie pedagogických a odborných zamestnancov súkromných škôl a školských zariadení, ako aj niektorých cirkevných škôl a školských zariadení, podlieha inému právnemu režimu ako v prípade štátnych škôl a školských zariadení (teda škôl a zariadení v zriaďovateľskej pôsobnosti obce, samosprávneho kraja a regionálneho úradu školskej správy).

Zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 553/2003 Z. z.“) v prípade súkromných škôl a školských zariadení a niektorých cirkevných škôl a školských zariadení umožňuje zamestnávateľovi vybrať **spôsob odmeňovania pedagogických a odborných zamestnancov**. Zamestnávateľom je škola alebo školské zariadenie. Ak škola alebo školské zariadenie nemá právnu subjektivitu, zamestnávateľom je zriaďovateľ.

## Spôsoby odmeňovania

Súkromná škola a školské zariadenie pri odmeňovaní pedagogických a odborných zamestnancov môže

- postupovať podľa zákona č. 553/2003 Z. z. alebo
- postupovať pri odmeňovaní podľa kolektívnej zmluvy alebo vnútorného predpisu, v ktorých sú podmienky odmeňovania upravené podľa zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákonník práce“).

Rovnakým spôsobom môže postupovať základná umelecká škola, materská škola, jazyková škola a školské zariadenie v zriaďovateľskej pôsobnosti štátom uznannej cirkvi alebo náboženskej spoločnosti. Školy, v ktorých sa vzdelávanie považuje za sústavnú prípravu na povolanie (základné školy, stredné školy a školy pre

deti a žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami) v zriaďovateľskej pôsobnosti štátom uznannej cirkvi alebo náboženskej spoločnosti sú povinné postupovať pri odmeňovaní pedagogických a odborných zamestnancov podľa zákona č. 553/2003 Z. z.

Uvedené sa vzťahuje len na pedagogických a odborných zamestnancov. Kto je pedagogickým a odborným zamestnancom, určuje § 2 ods. 2 a 3 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 „zákon č. 138/2019 Z. z.“). U ostatných zamestnancov súkromná škola a školské zariadenie a niektoré vyššie uvedené typy cirkevných škôl a školských zariadení, resp. ich zriaďovateľ (ak nemajú právnu subjektivitu), postupuje pri odmeňovaní len v zmysle Zákonníka práce.

Ak chce súkromná škola a školské zariadenie alebo cirkevná škola a školské zariadenie postupovať podľa zákona č. 553/2003 Z. z., nemusí preto vykonať žiadne úkony či prijať žiadne rozhodnutia. Táto možnosť sa uplatní automaticky, ak sa škola alebo školské zariadenie alebo zriaďovateľ ako zamestnávateľ nerozhodne postupovať pri odmeňovaní podľa kolektívnej zmluvy alebo vnútorného predpisu. To znamená, že súkromné a cirkevné školy a školské zariadenia, ktoré nemajú podmienky odmeňovania upravené v kolektívnej zmluve alebo vnútornom predpise, sú povinné postupovať pri odmeňovaní podľa zákona č. 553/2003 Z. z. To okrem iného znamená, že sú pri odmeňovaní povinné aplikovať príslušné ustanovenia zákona č. 553/2003 Z. z., vrátane uplatnenia príslušných príplatkov. **V takom prípade sú zamestnávatelia povinní rešpektovať aj príslušné ustanovenia Kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa pre zamestnávateľov, ktorí pri odmeňovaní postupujú podľa zákona č. 553/2003 Z. z.**

## o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme na príslušný rok.

### Odmeňovanie podľa Zákonníka práce

Ak sa zamestnávateľ rozhodne pri odmeňovaní postupovať podľa kolektívnej zmluvy alebo vnútorného predpisu, v ktorých sú podmienky odmeňovania upravené podľa Zákonníka práce, neznamená to úplnú voľnosť v odmeňovaní zamestnancov.

Pre tento postup vyžaduje zákon č. 553/2003 Z. z. dodržanie určitých pravidiel:

- kolektívna zmluva alebo vnútorný predpis, ktorý upravuje **podmienky odmeňovania**, musí obsahovať aj **kritériá na odmeňovanie zamestnancov**,
- plat pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca určený podľa kolektívnej zmluvy alebo vnútorného predpisu **nesmie byť nižší ako platová tarifa podľa zákona č. 553/2003 Z. z. zodpovedajúca kariérovému stupňu, v ktorom je pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec zaradený.**

Kolektívnu zmluvu uzatvára zamestnávateľ so zástupcami zamestnancov. To znamená, že upraviť podmienky odmeňovania v kolektívnej zmluve môže len zamestnávateľ, u ktorého pôsobia zástupcovia zamestnancov. Zamestnávateľ, u ktorého nepôsobia zástupcovia zamestnancov, môže využiť možnosť upraviť podmienky a kritériá odmeňovania vo vnútornom predpise.

Zákon č. 553/2003 Z. z. kritériá na odmeňovanie bližšie nešpecifikuje. Obmedzením je minimálna výška platu. Kritériá na odmeňovanie pedagogických a odborných zamestnancov si určuje zamestnávateľ podľa svojich podmienok. Môže ísť o rôzne kritériá, ktoré sa zohľadňujú pri určovaní výšky platu, napr. vykonávanie činnosti triedneho učiteľa, zohľadňovanie profesijného rozvoja zamestnancov, zapájanie zamestnancov do rôznych aktivít a projektov atď.

Plat pedagogického zamestnanca alebo odborného zamestnanca určený podľa kolektívnej zmluvy alebo vnútorného predpisu nesmie byť nižší ako platová tarifa podľa zákona č. 553/2003 Z. z. zodpovedajúca kariérovému stupňu (začínajúci PZ a OZ, samostatný PZ a OZ, PZ a OZ s prvou atestáciou, PZ a OZ s druhou atestáciou), v ktorom je pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec zaradený.

**Čo to v praxi znamená?** V prvom rade to znamená, že zamestnávateľ musí vedieť, aký by bol tarifný plat pedagogického alebo odborného zamestnanca podľa platovej tarify podľa zákona č. 553/2003 Z. z. To znamená, že ani pri určovaní platu podľa kolektívnej zmluvy či vnútorného predpisu sa zamestnávateľ nevyhne aplikácii zákona č. 553/2003 Z. z. Dôležité je podotknúť,

že sa zohľadňuje len tarifný plat, nie ostatné zložky platu (napr. príplatok za činnosť triedneho učiteľa, príplatok za činnosť uvádzajúceho pedagogického zamestnanca, príplatok za profesijný rozvoj) v zmysle zákona č. 553/2003 Z. z. Tieto zložky však môže zamestnávateľ zohľadniť podľa vlastných kritérií určených v kolektívnej zmluve alebo vnútornom predpise. Na to, aby zamestnávateľ správne určil platovú tarifu, je potrebné ho zaradiť do kariérového stupňa. Aj pedagogickí a odborní zamestnanci súkromných škôl a školských zariadení a cirkevných škôl a školských zariadení sa zaraďujú do kariérových stupňov, keďže to vyžaduje zákon č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 138/2019 Z. z.“). Uvedený zákon sa vzťahuje aj na pedagogických a odborných zamestnancov súkromných a cirkevných škôl a školských zariadení.

Podľa § 28 ods. 1 zákona č. 138/2019 Z. z. kariérový stupeň vyjadruje náročnosť výkonu pracovnej činnosti pedagogického zamestnanca a odborného zamestnanca a mieru osvojenia si profesijných kompetencií.

Podľa § 28 ods. 2 zákona č. 138/2019 Z. z. pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec sa zaraďuje do kariérového stupňa:

- a) začínajúci pedagogický zamestnanec alebo začínajúci odborný zamestnanec,
- b) samostatný pedagogický zamestnanec alebo samostatný odborný zamestnanec,
- c) pedagogický zamestnanec s prvou atestáciou alebo odborný zamestnanec s prvou atestáciou alebo
- d) pedagogický zamestnanec s druhou atestáciou alebo odborný zamestnanec s druhou atestáciou.

Pedagogického asistenta možno zaradiť najvyššie do kariérového stupňa pedagogický zamestnanec s prvou atestáciou. Zahraničného lektora možno zaradiť najvyššie do kariérového stupňa samostatný pedagogický zamestnanec.

V názve kariérového stupňa zamestnávateľ zohľadňuje zaradenie pedagogického zamestnanca do príslušnej kategórie a podkategórie alebo zaradenie odborného zamestnanca do príslušnej kategórie (napr. učiteľ materskej školy s prvou atestáciou).

Podrobnosti o podmienkach zaradenia pedagogických a odborných zamestnancov do jednotlivých kariérových stupňov obsahujú ustanovenia § 29 až § 30 zákona č. 138/2019 Z. z.

### **Zamestnávateľ musí pri stanovení kritérií odmeňovania v kolektívnej zmluve alebo vnútornom predpise zohľadňovať:**

- zaradenie do platovej triedy podľa zákona č. 553/2003 Z. z. a nariadenia vlády SR č. 341/2004 Z. z., ktorým

sa ustanovujú katalógy pracovných činností pri výkone práce vo verejnom záujme pri výkone práce vo verejnom záujme a o ich zmenách a dopĺňaní v znení neskorších predpisov,

- zaradenie do pracovnej triedy jeden alebo pracovnej triedy dva,
- zvýšenie platovej tarify za započítanú prax.

Všetky vyššie uvedené skutočnosti sú nevyhnutné pre správne určenie platovej tarify podľa zákona č. 553/2003 Z. z. zodpovedajúcej kariérovému stupňu pedagogického alebo odborného zamestnanca.

K tomu, aby zamestnávateľ určil, aký najnižší plat môže mať zamestnanec, musí:

1. posúdiť kvalifikačné predpoklady zamestnanca,
2. zaradiť pedagogického a odborného zamestnanca do kariérového stupňa,
3. určiť príslušnú platovú triedu,
4. určiť, či ide o zamestnanca, ktorý má byť zaradený do pracovnej triedy jeden alebo dva,
5. určiť rozsah započítanej praxe.

K tomu, aby zamestnávateľ mohol urobiť vyššie uvedené úkony, potrebuje od zamestnanca príslušné doklady. Pre započítanie praxe stanovuje zákon č. 553/2003 Z. z. viaceré pravidlá.

#### Za započítanú prax sa považuje:

- a) odborná prax – je súhrn znalostí a skúseností získaných pri vykonávaní pracovných činností, ktoré majú rovnaký alebo obdobný charakter ako pracovná činnosť, ktorú má zamestnanec vykonávať u zamestnávateľa,
- b) prax pri vykonávaní pracovných činností, ktoré majú iný charakter ako pracovná činnosť, ktorú má zamestnanec vykonávať u zamestnávateľa; túto prax zamestnávateľ započíta v závislosti od miery jej využitia na úspešné vykonávanie pracovnej činnosti, najviac v rozsahu dvoch tretín.

#### Do započítanej praxe sa ďalej započítava čas:

- a) skutočného vykonávania základnej služby alebo náhradnej služby, najviac v rozsahu ustanovenom osobitným predpisom platným v čase jej vykonávania,
- b) civilnej služby v rozsahu jej skutočného vykonávania, najviac v rozsahu 18 mesiacov,
- c) starostlivosti o dieťa
  1. zodpovedajúci dĺžke materskej dovolenky, ďalšej materskej dovolenky alebo rodičovskej dovolenky ustanovenej osobitnými predpismi v čase jej vykonávania, pričom na jedno dieťa možno započítať najviac tri roky,
  2. s dlhodobou nepriaznivým zdravotným stavom vyžadujúcim osobitnú starostlivosť ustanovenú osobitnými predpismi,
- d) hodnotený ako čas zamestnania na účely dôchodkového zabezpečenia podľa osobitných predpisov,

- e) doktorandského štúdia v rozsahu zodpovedajúcom miere využitia zamerania odboru štúdia na úspešné vykonávanie požadovanej pracovnej činnosti,
- f) vykonávania funkcie podľa osobitného predpisu (napr. funkcia starostu).

Doba uvedená pod písm. c) sa použije, ak sa rodič v tomto čase súčasne v dennom štúdiu nepripravoval na povolanie, najviac však šesť rokov zo súhrnu týchto dôb.

Platová tarifa sa pedagogickému zamestnancovi a odbornému zamestnancovi s účinnosťou od 1. januára kalendárneho roka zvyšuje o 0,25 % za každý celý rok započítanej praxe dosiahnutej k 31. decembru bežného kalendárneho roka až do osem rokov započítanej praxe; za každý celý rok započítanej praxe od 9 rokov až do 40 rokov sa platová tarifa zvyšuje o 0,5 %.

Ani súkromné školy a školské zariadenia, resp. ich zriaďovatelia sa nevyhnú uplatňovaniu zákona č. 553/2003 Z. z. Aj pre nich je dôležité poznať základné pojmy ako napr. platová trieda, platová tarifa, pracovná trieda, a to bez ohľadu na to, či budú pri odmeňovaní pedagogických a odborných zamestnancov postupovať podľa zákona č. 553/2003 Z. z.

Ak škola alebo školské zariadenie postupuje pri odmeňovaní podľa zákona č. 553/2003 Z. z., zamestnávateľ je povinný písomne oznámiť zamestnancovi výšku a zloženie funkčného platu pri uzatvorení pracovnej zmluvy, pri zmene druhu práce alebo pri úprave funkčného platu. V tomto prípade sa neuplatní ustanovenie § 43 ods. 1 písm. d) Zákonníka práce, podľa ktorého esenciálnou súčasťou pracovnej zmluvy sú mzdové podmienky. Mzdové, resp. platové podmienky sú v tomto prípade obsiahnuté v samostatnom dokumente – v oznámení o výške a zložení funkčného platu.

Ak škola alebo školské zariadenie nepostupuje podľa zákona č. 553/2003 Z. z., tak sa v plnom rozsahu uplatní ustanovenie § 43 ods. 1 písm. d) Zákonníka práce, t. j. mzdové podmienky musia byť obsiahnuté v pracovnej zmluve. To však bezvýhradne neznamená, že v pracovnej zmluve musí byť presne uvedená výška platu. V súlade s § 43 ods. 2 Zákonníka práce, ak sú mzdové podmienky dohodnuté v kolektívnej zmluve, v pracovnej zmluve stačí uviesť odkaz na príslušné ustanovenia kolektívnej zmluvy.

Ako praktické príklady rozdielov medzi modelmi odmeňovania pedagogických a odborných zamestnancov možno uviesť:

- rozdielnu kompenzáciu práce nadčas podľa Zákonníka práce a zákona č. 553/2003 Z. z.,
- pri odmeňovaní podľa Zákonníka práce nie je potrebné zohľadňovať niektoré príplatky, ktoré vyžaduje zákon č. 553/2003 Z. z., ako sú príplatok za profesijný rozvoj, príplatok začínajúceho pedagogického a odborného zamestnanca atď. ■

# ZMENY V ZARAĐOVANÍ DO KARIÉROVÝCH STUPŇOV

\* PEDAGOGICKÍ ZAMESTNANCI A ODBORNÍ ZAMESTNANCI \*

Ing. Mgr. Zdenka Matulová Juríková

*V príspevku upozorníme na zmenu v zaraďovaní pedagogických a odborných zamestnancov do kariérových stupňov, ktorú prináša zákon č. 291/2024 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch. Zmena nadobudla účinnosť 1. januára 2025.*

Dňa 1. januára 2025 nadobudol účinnosť zákon č. 291/2024 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 138/2019 Z. z.“). Zákon prináša aj zmeny v zaraďovaní do kariérových stupňov pedagogických a odborných zamestnancov.

## Kvalifikačné predpoklady

Pri posudzovaní predpokladov na výkon pracovnej činnosti pedagogických zamestnancov (ďalej len „PZ“) a odborných zamestnancov (ďalej len „OZ“) hovoríme o **kvalifikačných predpokladoch, bezúhonnosti, zdravotnej spôsobilosti a ovládaní štátneho jazyka**. Kvalifikačné predpoklady musí zamestnanec spĺňať po celý čas výkonu pracovnej činnosti. Rozumieme nimi **vzdelanie** a v prípade, že sa vyžaduje, aj **dĺžku výkonu pracovnej činnosti**. Ich posudzovanie pre jednotlivé kategórie PZ/OZ sa uskutočňuje na základe **získaného vzdelania**. Na tento účel zamestnanec, resp. uchádzač o zamestnanie predkladá **doklady o získanom vzdelaní**.

### Príklad:

Vysvedčenie o maturitnej skúške, výučný list, vysvedčenie o záverečnej pomaturitnej skúške, vysvedčenie o absolventskej skúške a absolventský diplom, vysokoškolský diplom, vysvedčenie o štátnej skúške, dodatok k diplomu, doklad o absolvovaní programu kvalifikačného vzdelávania. Ďalej PZ/OZ predkladá napr. aj vysvedčenie o štátnej jazykovej skúške, doklad o vykonaní prvej atestácii a pod.

Zákon definuje požiadavku dosiahnutého vzdelania pre jednotlivé kategórie **najmenej**:

- vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa – učiteľ ZŠ, učiteľ SŠ, učiteľ JŠ, učiteľ profesijného rozvoja,

školský špeciálny pedagóg, školský digitálny koordinátor a odborný zamestnanec,

- vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa – učiteľ MŠ, ktorý poskytuje výchovu a vzdelávanie deťom, pre ktoré je predprimárne vzdelávanie povinné a zahraničný lektor,
- vyššie odborné vzdelanie – učiteľ ZUŠ a korepetítor,
- úplné stredné odborné vzdelanie – učiteľ MŠ, ktorý poskytuje výchovu a vzdelávanie deťom, pre ktoré nie je predprimárne vzdelávanie povinné, vychovávateľ, MOV a pedagogický asistent,
- úplné stredné všeobecné vzdelanie alebo úplné stredné odborné vzdelanie – školský tréner.

Na základe predložených dokladov o získanom vzdelaní posudzuje zamestnávateľ plnenie kvalifikačných predpokladov podľa vyhlášky č. 173/2023 Z. z. Zamestnávateľ posudzuje **študijný program a študijný odbor** získaného vzdelania, ako aj ďalšie získané vzdelania. V prípade nejasností je dôležitá informácia o **obsahu záverečnej skúšky**. Niekedy možno zohľadňovať napr. druh školy, obsah získaného vzdelania a pod.


Pri niektorých pozíciách je dôležitá aj **pracovná skúsenosť**. Na dokladovanie dĺžky výkonu pracovnej činnosti sa použijú: *doklady o pracovnom pomere, pracovné posudky, potvrdenie o dĺžke pracovnej činnosti od predchádzajúcich zamestnávateľov*.

**Podľa § 13 zákona č. 138/2019 Z. z.** v ZŠ, ZUŠ a SŠ sa od učiteľa okrem splnenia kvalifikačných predpokladov vyžaduje aj vyučovanie aprobačných predmetov alebo predmetov študijného odboru, v ktorom získal vzdelanie, v rozsahu najmenej jednej polovice jeho základného úväzku zníženého o jednu hodinu.

Uvedená požiadavka sa podľa zákona nevyžaduje od:

- učiteľa školy so školským vzdelávacím programom pre žiakov s mentálnym, s viacnásobným postihnutím,

- žiacov s autizmom alebo s ďalšími pervazívnymi vývinovými poruchami,
- odborníka z praxe, ak jeho úväzok je najviac desať hodín týždenne, alebo ak vykonáva pracovnú činnosť najviac 90 dní počas školského roka,
  - odborníka z praxe, ktorý vykonáva pracovnú činnosť najviac 6 mesiacov počas školského roka a vyučuje odborný predmet v triede so žiakmi, ktorí sa pripravujú v systéme duálneho vzdelávania,
  - učiteľa diagnostickej triedy zriadenej v diagnostickom centre.

 **Novinkou je, že ak ide o učiteľa druhého stupňa ZŠ, o učiteľa SŠ, ktorý najmenej tri roky pôsobil na vysokej škole, získal vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa, nevyžaduje sa absolvovanie doplnujúceho pedagogického štúdia.**

### Kategórie pedagogických/odborných zamestnancov

Splnenie kvalifikačných predpokladov posudzuje zamestnávateľ porovnaním získaného vzdelania (na základe predložených dokladov) a požadovaného vzdelania pre príslušnú kategóriu/podkategóriu PZ/OZ, do ktorej má byť uchádzač/zamestnanec zaradený.

Podľa **zákona č. 138/2019 Z. z.:**

- PZ vykonáva pracovnú činnosť v niektorej z nasledovných kategórií: *učiteľ, majster odbornej výchovy, vychovávateľ, korepetítor, školský tréner, pedagogický asistent, zahraničný lektor, školský špeciálny pedagóg, školský digitálny koordinátor a učiteľ profesijného rozvoja,*
- OZ vykonáva pracovnú činnosť v niektorej z kategórií: *psychológ a školský psychológ, špeciálny pedagóg a terénny špeciálny pedagóg, kariérový poradca, logopéd a školský logopéd, liečebný pedagóg a sociálny pedagóg.*

Pri posudzovaní kvalifikačných predpokladov postupujeme podľa **vyhlášky č. 173/2023 Z. z.** Bola vydaná na základe **§ 85 písm. a) zákona č. 138/2019 Z. z.** Vyhláška v prílohách definuje kvalifikačné predpoklady pre jednotlivé kategórie.

### Kariérové stupne

Po posúdení získaného vzdelania zamestnanca/uchádzača o zamestnanie zamestnávateľom nasleduje **zaradenie do kariérového stupňa.** To je v závislosti od **náročnosti výkonu pracovnej činnosti a miery osvojenia si profesijných kompetencií.** Zákon


č. 138/2019 Z. z. pozná 4 kariérové stupne a zaradenie do nich definuje v § 29, § 30 a nasl. zákona č. 138/2019 Z. z.

**ZAČÍNAJÚCI PEDAGOGICKÝ/ODBORNÝ ZAMESTNANEC** – zaradí sa do tohto kariérového stupňa, ak nastúpi do prvého pracovného pomeru, v ktorom bude vykonávať pracovnú činnosť, resp. zmení zamestnávateľa pred ukončením adaptačného vzdelávania. Zaradenie je pomerne jasné, pretože hlavným ukazovateľom je to, že ide o prvé zamestnanie v školstve.

**SAMOSTATNÝ PEDAGOGICKÝ/ODBORNÝ ZAMESTNANEC** – zaradí sa do tohto kariérového stupňa, ak:

- úspešne ukončil adaptačné vzdelávanie,
- vykonal prvú atestáciu pre inú kategóriu PZ/OZ, ako tú, v ktorej je zaradený,
- vykonal prvú atestáciu pre iný stupeň vyžadovaného vzdelania pre príslušnú kategóriu, v ktorej je zaradený,
- vykonával najmenej **dva roky** činnosť v inom štáte porovnateľnú s pracovnou činnosťou, alebo
- vykonával činnosť vysokoškolského učiteľa alebo výskumného pracovníka najmenej **tri roky** v študijnom odbore, ktorý súvisí s výkonom pracovnej činnosti v príslušnej kategórii/podkategórii PZ, výkonom pracovnej činnosti v príslušnej kategórii OZ alebo obsahom aprobačných predmetov, ak ide o učiteľa.

V prípade zmeny zaradenia platí, že sa PZ zaradí do kariérového stupňa **samostatný PZ**, ak bol zaradený najmenej do kariérového stupňa samostatný OZ a spĺňa kvalifikačné predpoklady na výkon pracovnej činnosti v kategórii, do ktorej má byť zaradený. OZ sa zaradí do kariérového stupňa **samostatný OZ**, ak bol zaradený najmenej do kariérového stupňa samostatný PZ a spĺňa kvalifikačné predpoklady na výkon pracovnej činnosti v kategórii, do ktorej má byť zaradený. Uvedené ustanovenie má za cieľ aplikovať zásadu, aby adaptačné vzdelávanie bolo len raz za celú kariéru.

 **Zmeny s účinnosťou od 1. 1. 2025 nastali pri zaradovaní do kariérového stupňa PZ/OZ s prvou atestáciou a pri zaradovaní do kariérového stupňa PZ/OZ s druhou atestáciou.**

**PEDAGOGICKÝ/ODBORNÝ ZAMESTNANEC S PRVOU ATESTÁCIOU** – PZ/OZ, ktorý bol najmenej päť rokov zaradený v kariérovom stupni samostatný PZ/OZ, sa zaradí do kariérového stupňa PZ s prvou atestáciou alebo OZ s prvou atestáciou, ak:

- vykonal prvú atestáciu pre príslušný stupeň vyžadovaného vzdelania a príslušnú kategóriu, v ktorej je zaradený,

- vykonal druhú atestáciu pre inú kategóriu ako tú, v ktorej je zaradený,
- vykonal rigoróznú skúšku a obhájil rigoróznú prácu v študijnom odbore, ktorý súvisí s výkonom pracovnej činnosti v príslušnej kategórii alebo v podkategórii PZ, výkonom pracovnej činnosti v príslušnej kategórii OZ alebo **obsahom najmenej jedného vyučovacieho predmetu** úväzku učiteľa, na ktorého vyučovanie učiteľ spĺňa kvalifikačné predpoklady, ak učiteľ získal vyžadovaný stupeň vzdelania v inom ako príslušnom študijnom odbore a príslušnom študijnom programe, alebo
- je zaradený do kategórie učiteľ profesijného rozvoja a vykonal prvú atestáciu pre vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa a pre kategóriu učiteľ, vychovávateľ, majster odbornej výchovy alebo školský špeciálny pedagóg alebo v niektorej z kategórii OZ,
- pôsobil ako **športovec alebo ako tréner najmenej tri roky** v najvyššej celoštátnej súťaži Slovenskej republiky dospelých alebo mládeže, obdobnej súťaži v zahraničí alebo v športovej reprezentácii Slovenskej republiky, ak ide o učiteľa prvého stupňa ZŠ alebo učiteľa predmetu zameraného na telesnú výchovu alebo na športovú výchovu v ZŠ alebo v SŠ alebo školského trénera, alebo
- pôsobil ako **umelec** v divadle, hudobnej inštitúcii, obdobnej inštitúcii v zahraničí alebo v kreatívnom priemysle **najmenej tri roky** v oblasti súvisiacej s obsahom vyučovacieho predmetu, ak ide o učiteľa prvého stupňa ZŠ, učiteľa predmetov hudobná výchova, výtvarná výchova, umenie a kultúra, učiteľa predmetu zameraného na osvojenie si výchovno-vzdelávacieho jazyka, alebo ak ide o bilingválne vzdelávanie alebo o vzdelávanie v jazyku príslušnej národnostnej menšiny, predmetu zameraného na osvojenie si slovenského jazyka, učiteľa ZUŠ, učiteľa odborných vyučovacích predmetov školy umeleckého priemyslu, učiteľa odborných vyučovacích predmetov konzervatória alebo korepetítora.

Riaditeľ **môže** PZ/OZ, za predpokladu splnenia kvalifikačných predpokladov na výkon pracovnej činnosti, zaradiť do kariérového stupňa PZ/OZ s prvou atestáciou, ak PZ alebo OZ **najmenej 3 roky** pôsobil na vysokej škole a získal vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa alebo 7 rokov vykonával činnosť v inom štáte porovnateľnú s pracovnou činnosťou.

Riaditeľ **môže** zaradiť do kariérového stupňa PZ/OZ s prvou atestáciou PZ, ktorý spĺňa kvalifikačné predpoklady na výkon pracovnej činnosti a ktorý **najmenej sedem rokov pôsobil ako športovec alebo ako tréner** v najvyššej celoštátnej súťaži Slovenskej republiky dospelých alebo mládeže, obdobnej súťaži v zahraničí alebo v športovej reprezentácii Slovenskej republiky,

ak ide o učiteľa prvého stupňa ZŠ, učiteľa predmetu zameraného na telesnú výchovu alebo na športovú výchovu v ZŠ alebo v SŠ alebo školského trénera.

Riaditeľ **môže** zaradiť do kariérového stupňa PZ/OZ s prvou atestáciou PZ, ktorý spĺňa kvalifikačné predpoklady na výkon pracovnej činnosti, a ktorý **najmenej sedem rokov pôsobil ako umelec** v divadle, hudobnej inštitúcii, obdobnej inštitúcii v zahraničí alebo v kreatívnom priemysle v oblasti súvisiacej s obsahom vyučovacieho predmetu, ak ide o učiteľa prvého stupňa ZŠ, učiteľa predmetov hudobná výchova, výtvarná výchova, umenie a kultúra, učiteľa predmetu zameraného na osvojenie si výchovno-vzdelávacieho jazyka, alebo ak ide o bilingválne vzdelávanie alebo o vzdelávanie v jazyku príslušnej národnostnej menšiny, predmetu zameraného na osvojenie si slovenského jazyka, učiteľa ZUŠ, učiteľa odborných vyučovacích predmetov školy umeleckého priemyslu, učiteľa odborných vyučovacích predmetov konzervatória alebo korepetítora.

**PEDAGOGICKÝ/ODBORNÝ ZAMESTNANEC S DRUHOU ATESTÁCIU** – PZ/OZ, ktorý má vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa vyžadované pre príslušnú kategóriu alebo podkategóriu, a ktorý bol najmenej päť rokov zaradený v kariérovom stupni PZ/ OZ s prvou atestáciou, sa zaradí do kariérového stupňa PZ/ OZ s druhou atestáciou, ak:

- vykonal druhú atestáciu pre príslušnú kategóriu, do ktorej je zaradený,
- bol zaradený do kariérového stupňa PZ/OZ s prvou atestáciou podľa odseku 1 písm. a) alebo písm. b) a získal vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa v študijnom odbore, ktorý súvisí s výkonom pracovnej činnosti v príslušnej kategórii alebo v podkategórii PZ, výkonom pracovnej činnosti v príslušnej kategórii OZ alebo obsahom **najmenej jedného vyučovacieho predmetu** úväzku učiteľa, na ktorého vyučovanie učiteľ spĺňa kvalifikačné predpoklady, ak učiteľ získal vyžadovaný stupeň vzdelania v inom ako príslušnom študijnom odbore a príslušnom študijnom programe, alebo
- bol zaradený do kariérového stupňa PZ, OZ s prvou atestáciou podľa odseku 1 písm. c) a získal vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa v študijnom odbore, ktorý súvisí s výkonom pracovnej činnosti v príslušnej kategórii alebo v podkategórii PZ, výkonom pracovnej činnosti v príslušnej kategórii odborného zamestnanca alebo obsahom **najmenej jedného vyučovacieho predmetu** úväzku učiteľa, na ktorého vyučovanie učiteľ spĺňa kvalifikačné predpoklady, ak učiteľ získal vyžadovaný stupeň vzdelania v inom ako príslušnom študijnom odbore a príslušnom študijnom programe,

- pôsobil ako **športovec alebo ako tréner** najmenej **päť rokov** v najvyššej celoštátnej súťaži Slovenskej republiky dospelých alebo mládeže, obdobnej súťaži v zahraničí alebo v športovej reprezentácii Slovenskej republiky, ak ide o učiteľa prvého stupňa ZŠ, učiteľa predmetu zameraného na telesnú výchovu alebo na športovú výchovu v ZŠ alebo v SŠ alebo školského trénera alebo
- pôsobil ako **umelec** v divadle, hudobnej inštitúcii, obdobnej inštitúcii v zahraničí alebo v kreatívnom priemysle najmenej **päť rokov** v oblasti súvisiacej s obsahom vyučovacieho predmetu, ak ide o učiteľa prvého stupňa ZŠ, učiteľa predmetov hudobná výchova, výtvarná výchova, umenie a kultúra, učiteľa predmetu zameraného na osvojenie si výchovno-vzdelávacieho jazyka, alebo ak ide o bilingválne vzdelávanie alebo o vzdelávanie v jazyku príslušnej národnostnej menšiny, predmetu zameraného na osvojenie si slovenského jazyka, učiteľa ZUŠ, učiteľa odborných vyučovacích predmetov školy umeleckého priemyslu, učiteľa odborných vyučovacích predmetov konzervatória alebo korepetítora.


Riaditeľ **môže** PZ/OZ, za predpokladu plnenia kvalifikačných predpokladov na výkon pracovnej činnosti, zaradiť do kariérového stupňa PZ/OZ s druhou atestáciou, ak PZ/OZ **najmenej 8 rokov** pôsobil na vysokej škole a získal vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa alebo 12 rokov vykonával činnosť v inom štáte porovnateľnú s pracovnou činnosťou.

Riaditeľ **môže** PZ/OZ, za predpokladu plnenia kvalifikačných predpokladov na výkon pracovnej činnosti, zaradiť do kariérového stupňa PZ/OZ s druhou atestáciou, ak PZ/OZ vykonal prvú atestáciu a **najmenej 5 rokov** pôsobil na vysokej škole a získal vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa alebo ak PZ/OZ vykonal prvú atestáciu a najmenej 7 rokov vykonával činnosť v inom štáte porovnateľnú s pracovnou činnosťou.

Riaditeľ **môže** zaradiť do kariérového stupňa PZ/OZ s druhou atestáciou PZ, ktorý spĺňa kvalifikačné predpoklady na výkon pracovnej činnosti, a ktorý **najmenej desať rokov pôsobil ako športovec alebo ako tréner** v najvyššej celoštátnej súťaži Slovenskej republiky dospelých alebo mládeže, obdobnej súťaži v zahraničí alebo v športovej reprezentácii Slovenskej republiky, ak ide o učiteľa prvého stupňa ZŠ, učiteľa predmetu zameraného na telesnú výchovu alebo na športovú výchovu v ZŠ alebo v SŠ alebo školského trénera.

Riaditeľ **môže** zaradiť do kariérového stupňa PZ/OZ s druhou atestáciou PZ, ktorý spĺňa kvalifikačné predpoklady na výkon pracovnej činnosti a ktorý **najmenej desať rokov pôsobil ako umelec** v divadle, hudobnej inštitúcii, obdobnej inštitúcii v zahraničí alebo

v kreatívnom priemysle v oblasti súvisiacej s obsahom vyučovacieho predmetu, ak ide o učiteľa prvého stupňa ZŠ, učiteľa predmetov hudobná výchova, výtvarná výchova, umenie a kultúra, učiteľa predmetu zameraného na osvojenie si výchovno-vzdelávacieho jazyka, alebo ak ide o bilingválne vzdelávanie alebo o vzdelávanie v jazyku príslušnej národnostnej menšiny, predmetu zameraného na osvojenie si slovenského jazyka, učiteľa ZUŠ, učiteľa odborných vyučovacích predmetov školy umeleckého priemyslu, učiteľa odborných vyučovacích predmetov konzervatória alebo korepetítora.

 **Od zaradenia do kariérového stupňa nezávisí len zaradenie do platovej triedy, ale aj náplň pracovnej činnosti.**

#### **Priklad:**

- Samostatný PZ/OZ môže vykonávať špecializované činnosti, činnosť vedúceho PZ/OZ, činnosť PZ/OZ cvičnej školy/školského zariadenia.
- PZ/OZ s prvou atestáciou môže vykonávať činnosť uvádzajúceho PZ/OZ, učiteľa profesijného rozvoja, lektora aktualizáčného vzdelávania či člena skúšobnej komisie pre adaptačné vzdelávanie.
- PZ/OZ s druhou atestáciou môže vykonávať činnosti odborného garanta programu funkčného vzdelávania a špecializačného vzdelávania, činnosť člena atestačnej komisie, činnosti pri výskume a analýzach profesijných kompetencií.

Predchádzať nejasnostiam v zaradovaní PZ/OZ do kariérových stupňov v súvislosti s prijatím legislatívnych zmien pomáhajú ustanovenia, ktoré definujú, že OZ zaradený do kategórie **sociálny pracovník** podľa predpisov účinných do 31. decembra 2024 sa od 1. januára 2025 zaradí **do kategórie sociálny pedagóg**.

Do 31. augusta 2025 zostáva zachované zaradenie PZ do kariérového stupňa PZ s prvou atestáciou a do kariérového stupňa PZ s druhou atestáciou z dôvodu úspešného pôsobenia v oblasti **športovej činnosti, trénerskej činnosti alebo umeleckej činnosti** podľa predpisov účinných do 31. decembra 2024.

Zmeny v zaradovaní PZ/OZ do kariérových stupňov, ktoré prináša zákon č. 291/2024 Z. z., majú vplyv na proces posudzovania kvalifikačných predpokladov a následného zaradenia do príslušných kariérových stupňov. Pre zamestnávateľov je dôležité oboznámiť sa s novými pravidlami, aby mohli správne posudzovať kvalifikačné predpoklady a kariérne zaradenie svojich zamestnancov. ■

## Prehľad hlavných zmien v podporných opatreniach podľa novely školského zákona účinné od 1. 1. 2025

Od 1. januára 2025 vstúpila do platnosti novela školského zákona, ktorá zjednodušila administratívu pri poskytovaní podporných opatrení v školách a školských zariadeniach. Tabuľka zobrazuje kľúčové rozdiely medzi pred a po 1. januári 2025 vo vybraných podporných opatreniach a ich implementácii.

§	Špecifikácia	Pred 1. 1. 2025	Po 1. 1. 2025
Zmeny v poskytovaní podporných opatrení  § 145a	<b>Podporné opatrenia a) a b)</b> Úprava inštitúcií zabezpečujúcich PO a) a b)	Škola, školské výchovno-vzdelávacie zariadenie, špeciálne výchovné zariadenie.	Základné školy (vrátane špeciálnych), stredné školy (vrátane špeciálnych), školské výchovno-vzdelávacie zariadenia alebo špeciálne výchovné zariadenia.
	<b>Podporné opatrenie e)</b> Kurzy vyučovacieho jazyka	Kurzy a iné formy podpory zabezpečovali všetky školy a materské školy okrem bilingválneho vzdelávania.	Rozdelenie povinností: Kurzy pre základné a stredné školy zabezpečujú tieto školy. Iné formy podpory zabezpečujú materské školy a materské školy pre deti so špeciálnymi potrebami.
	<b>Podporné opatrenie f)</b> Doučovanie	Doučovanie zabezpečovali materské, základné a stredné školy, vrátane špeciálnych škôl.	Doučovanie zabezpečujú základné a stredné školy (vrátane špeciálnych) alebo špeciálne výchovné zariadenia.
	<b>Podporné opatrenie g)</b> Deti zo sociálne znevýhodneného prostredia		Do názvu opatrenia bolo doplnené slovo „detí“. Znenie sa mení na „skvalitnenie podmienok výchovy a vzdelávania detí a žiakov zo sociálne znevýhodneného prostredia“.
Zmeny v postupe pri žiadosti o podporné opatrenie  § 145b	<b>bod 2</b> ZPP a informovaný súhlas	Vyjadrenie zariadenia poradenstva a prevencie (ZPP) bolo možné iba s informovaným súhlasom zákonného zástupcu.	ZPP vykonáva odbornú činnosť na základe informovaného súhlasu a táto zmienka bola doplnená do zákona.
	<b>bod 7</b> Postup pri poskytnutí vyjadrenia	Žiadateľ podával samostatnú žiadosť o podporné opatrenie.	Predloženie vyjadrenia sa automaticky považuje za žiadosť o podporné opatrenie.
	<b>bod 8</b> Vyjadrenie riaditeľa školy	Riaditeľ školy alebo školského zariadenia poskytoval písomné vyjadrenie.	Vyjadrenie môže poskytovať škola alebo školské zariadenie. Ak škola nemá podmienky na zabezpečenie PO, riaditeľ o tom písomne informuje.
	<b>bod 9</b> Zabezpečenie podporného opatrenia školou	Ak škola nemohla poskytnúť PO, žiadateľ mohol požiadať miestny orgán štátnej správy o preskúmanie situácie.	Rovnaký postup ostáva, pričom miestny orgán môže vyžiadať stanovisko Štátnej školskej inšpekcie.
	<b>bod 11</b> Organizácia zriadená ministerstvom	Organizácia ministerstva riešila zabezpečenie PO.	Organizácia má na starosti implementáciu systému podporných opatrení a poskytovanie súčinnosti školám.
	<b>bod 13</b> Nový bod		V národnostnom školstve sa podporné opatrenia poskytujú v materinskom jazyku dieťaťa alebo žiaka alebo vo vyučovacom jazyku školy.

Zdroj a ďalšie informácie: [https://nivam.sk/wp-content/uploads/2025/01/Strucny-prehľad-hlavných-zmien-v-podporných-opatreniach-PO-podľa-novely-skolskeho-zakona-k-1.-1.-2025\\_FINAL.pdf](https://nivam.sk/wp-content/uploads/2025/01/Strucny-prehľad-hlavných-zmien-v-podporných-opatreniach-PO-podľa-novely-skolskeho-zakona-k-1.-1.-2025_FINAL.pdf)

# FINANCOVANIE REGIONÁLNEHO ŠKOLSTVA V ROKU 2025 (1.)

\* ...ZO ŠTÁTNEHO ROZPOČTU \*

Ing. Ingrid Konečná Veverková,  
finančná kontrolórka

*V príspevku sa venujeme financovaniu regionálneho školstva v roku 2025, upozorníme manažment škôl a školských zariadení na zmeny vo financovaní regionálneho školstva a najmä na zmenu financovania materských škôl. Spoločne sa pokúsime nájsť odpovede na časté otázky spojené s financovaním škôl a školských zariadení.*

Financovanie regionálneho školstva upravujú dva zákony:

- **zákon č. 596/2003 Z. z.** o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 596/2003 Z. z.“),
- **zákon č. 597/2003 Z. z.** o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 597/2003 Z. z.“).

Oba zákony boli novelizované zákonom č. 290/2024 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 597/2003 Z. z. o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení v znení neskorších predpisov, a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „novela“). Táto novela významne zmenila financovanie regionálneho školstva v roku 2025.

## Financovanie regionálneho školstva zo štátneho rozpočtu

Zo štátneho rozpočtu sa zabezpečuje financovanie stredných škôl, základných škôl a materských škôl, školských zariadení zriadených regionálnymi úradmi školskej správy (ďalej len „regionálny úrad“), a tiež zariadení poradenstva a prevencie, ktoré sú zaradené do siete škôl a školských zariadení Slovenskej republiky.

Finančné prostriedky zo štátneho rozpočtu sa používajú v súlade so zákonom č. 597/2003 Z. z. na financovanie výchovno-vzdelávacieho procesu a prevádzky stredných škôl, základných škôl a materských škôl, štátnych školských zariadení, ako aj na odbornú činnosť a prevádzku cirkevných zariadení poradenstva a prevencie, a súkromných zariadení poradenstva a prevencie. Ide o **normatívne finančné prostriedky zo štátneho rozpočtu**.

Podľa § 4 zákona č. 597/2003 Z. z. sa rozpis finančných prostriedkov z kapitoly ministerstva školstva pre zriaďovateľov škôl na kalendárny rok odvíja od normatívne určených objemov finančných prostriedkov pre jednotlivé školy v pôsobnosti zriaďovateľa (ďalej len „normatívny príspevok pre školu na kalendárny rok“).

**Normatívny príspevok** pre školu na kalendárny rok je stanovený na základe počtu jej žiakov a normatívneho objemu finančných prostriedkov pridelených na jedného žiaka školy na aktuálny kalendárny rok (ďalej len „normatív“). Tento príspevok pozostáva z normatívneho príspevku pre školu na bežný školský rok a normatívneho príspevku pre školu na nový školský rok. Normatívny príspevok pre bežný školský rok sa vypočíta ako dve tretiny súčinu normatívu a počtu žiakov školy v školskom roku, ktorý sa začal v predchádzajúcom kalendárnom roku. Normatívny príspevok pre nový školský rok sa určí ako jedna tretina súčinu normatívu a počtu žiakov školy v školskom roku, ktorý sa začína v aktuálnom kalendárnom roku.

Normatív je súčtom mzdového normatívu a prevádzkového normatívu.

**Mzdový normatív** vyjadruje normované ročné náklady na mzdy a platy vrátane poistného a príspevku zamestnávateľa do poisťovni (ďalej len „osobné náklady“) zamestnancov, ktorí zabezpečujú výchovno-vzdelávacie proces, a zamestnancov, ktorí zabezpečujú prevádzku školy, pripadajúce na jedného žiaka. Mzdový normatív sa určuje v závislosti od druhu školy, typu školy, zaradenia pedagogických zamestnancov do platových tried, dĺžky praxe pedagogických zamestnancov, personálnej náročnosti študijného odboru alebo učebného odboru, formy štúdia a vyučovacieho jazyka. Pri určovaní normatívu pre základné školy sa zohľadní aj veľkosť školy. Z dôvodu veľkosti možno normatív zvýšiť najviac na dvojnásobok.

Mzdový normatív vyjadruje normované ročné náklady na mzdy a platy vrátane poistného a príspevku zamestnávateľa do poisťovni (ďalej len „osobné náklady“) pre zamestnancov, ktorí zabezpečujú výchovno-vzdelávací proces, a zamestnancov, ktorí zabezpečujú prevádzku školy, pripadajúce na jedného žiaka. Mzdový normatív sa určuje v závislosti od druhu školy, typu školy, zaradenia pedagogických zamestnancov do platových tried, dĺžky praxe pedagogických zamestnancov, personálnej náročnosti študijného odboru alebo učebného odboru, formy štúdia a vyučovacieho jazyka. Pri určovaní normatívu pre základné školy sa zohľadňuje aj veľkosť školy. Z dôvodu veľkosti možno normatív zvýšiť najviac na dvojnásobok.

**Prevádzkový normatív** vyjadruje normované ročné náklady na výchovno-vzdelávací proces a prevádzku školy bez osobných nákladov (ďalej len „prevádzkové náklady“) pripadajúce na jedného žiaka. Prevádzkový normatív sa určuje v závislosti od druhu školy, typu školy, ekonomickej náročnosti študijného odboru alebo učebného odboru, formy štúdia, vyučovacieho jazyka a teplotných podmienok v mieste školy. Pri určovaní normatívu pre základné školy sa zohľadní aj veľkosť školy. Z dôvodu veľkosti možno normatív zvýšiť najviac na dvojnásobok.

**?** *Otázka: Aký je postup pri rozpise normatívnych príspevkov pre školy a školské zariadenia?*

Regionálny úrad oznámi zriaďovateľovi verejnej školy výšku normatívnych príspevkov pre verejné školy v jeho zriaďovateľskej pôsobnosti na kalendárny rok najneskôr do 30 pracovných dní po nadobudnutí účinnosti zákona o štátnom rozpočte. Zriaďovateľ verejnej školy následne do 15 dní po doručení oznámenia regionálneho úradu rozpíše finančné prostriedky na kalendárny rok pre jednotlivé školy vo svojej zriaďovateľskej pôsobnosti. Na kalendárny rok pridelí zriaďovateľ verejnej školy každej škole finančné prostriedky najmenej v sume určenej ustanoveným percentuálnym podielom z časti normatívneho príspevku pre školu na kalendárny rok, zodpovedajúcej osobným nákladom, a ustanoveným percentuálnym podielom z časti normatívneho príspevku pre školu na kalendárny rok, zodpovedajúcej prevádzkovým nákladom. Rozdiel medzi sumou poskytnutou ministerstvom prostredníctvom regionálneho úradu a medzi sumou určenou ustanovenými minimálnymi percentuálnymi podielmi z normatívnych príspevkov pre školy na kalendárny rok pre rozdelí zriaďovateľ najneskôr do konca kalendárneho roka jednotlivým školám v jeho zriaďovateľskej pôsobnosti podľa svojho rozhodnutia, zohľadňujúceho ich potreby.

**?** *Otázka: Bude možné upraviť výšku pridelených finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu na prevádzku základnej školy? Pridelené finančné prostriedky sú nedostatočné. Ako by mal riaditeľ školy túto situáciu riešiť?*

Zriaďovateľ školy má povinnosť spolupracovať pri rozpise finančných prostriedkov s riaditeľom školy; ide o finančné zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho procesu a prevádzky školy. Riaditeľ školy by mal preto predovšetkým komunikovať so zriaďovateľom školy a predložiť mu argumenty na zvýšenie objemu pridelených normatívnych finančných prostriedkov. Ak zriaďovateľ nemá možnosť riešiť dodatočné zdroje zo svojho rozpočtu, je možná úprava výšky pridelených finančných prostriedkov, najmä z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov na osobné náklady a na prevádzkové náklady, prostredníctvom dohodovacieho konania. Postup dohodovacieho konania je upravený v § 8c zákona č. 597/2003 Z. z. Ministerstvo školstva je oprávnené v rámci dohodovacieho konania na žiadosť zriaďovateľa upraviť v rámci kapitoly ministerstva objem pridelených finančných prostriedkov. Žiadosť predkladá zriaďovateľ ministerstvu školstva prostredníctvom príslušného regionálneho úradu v priebehu kalendárneho roka. Žiadosť obsahuje najmä zdôvodnenie nedostatku finančných prostriedkov na osobné náklady a na prevádzkové náklady.

**?** *Otázka: Môže riaditeľ školy použiť mzdový normatív na financovanie nákladov na vykurovanie školy?*

Podľa § 2 ods. 9 zákona č. 597/2003 Z. z. je zriaďovateľ povinný zabezpečiť v základnej škole použitie finančných prostriedkov pridelených zo štátneho rozpočtu – mzdového normatívu na financovanie nákladov na mzdy a platy vrátane poistného na povinné verejné zdravotné poistenie, poistného na sociálne poistenie, príspevku na starobné dôchodkové sporenie, príspevku na doplnkové dôchodkové sporenie. Tieto finančné prostriedky môže škola vo výnimočných prípadoch použiť na financovanie nákladov na prevádzku ale len so súhlasom zriaďovateľa školy na návrh riaditeľa školy. Použitie mzdového normatívu na financovanie nákladov na vykurovanie školy je možné len na návrh riaditeľa školy a vyžaduje sa súhlas obce.

### **Upozornenie na novelu zákona od 1. januára 2025**

Od 1. januára 2025 sa mení financovanie materských škôl, ktoré je zabezpečené z normatívne určených objemov finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu určených pre verejné materské školy podľa § 5a zákona č. 597/2003 Z. z. So zmenou financovania materských škôl súvisí aj rozšírenie pôsobnosti nariadenia

vlády č. 630/2004 Z. z. na materské školy všetkých zriaďovateľov vrátane špeciálnych materských škôl. Pri výpočte normatívoov pre materské školy všetkých zriaďovateľov je postup rovnaký ako pre základné a stredné školy. Rovnaký postup sa uplatňuje aj pre špeciálne materské školy všetkých zriaďovateľov.

**? Otázka: Aké kritériá sa zohľadňovali pri výpočte normatívoov pre materské školy?**

Pri výpočte normatívoov sa zohľadňuje skutočnosť, že:

- a) finančné zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho procesu dieťaťa materskej školy a špeciálnej materskej školy je rozdielne pri poldennej a celodennej výchove a vzdelávaní – normatívu na dieťa materskej školy a špeciálnej materskej školy, ktorému sa poskytuje poldenná výchova a vzdelávanie, je 50 % normatívu na dieťa s celodennou výchovou a vzdelávaním a pri výpočte normatívu sa dieťa započítava s koeficientom 0,5;
- b) zákonní zástupcovia neuhrádzajú za deti v povinnom predprimárnom vzdelávaní príspevok na čiastočnú úhradu výdavkov materskej školy:
  - normatívu na dieťa materskej školy, pre ktoré je predprimárne vzdelávanie povinné, je 120 % normatívu na dieťa materskej školy s celodennou výchovou a vzdelávaním a pri výpočte normatívu sa dieťa materskej školy započítava s koeficientom 1,2;
  - normatívu na dieťa špeciálnej materskej školy, pre ktoré je predprimárne vzdelávanie povinné, bol 110 % normatívu na dieťa špeciálnej materskej školy s celodennou výchovou a vzdelávaním a pri výpočte normatívu sa dieťa materskej školy započítava s koeficientom 1,1;
  - normatívu na dieťa materskej školy, pre ktoré je predprimárne vzdelávanie povinné, ktoré je individuálne vzdelávané, oslobodené od povinnosti dochádzať do školy zo zdravotných dôvodov alebo si plní vzdelávanie osobitným spôsobom, je 10 % normatívu na dieťa materskej školy s celodennou výchovou a vzdelávaním a pri výpočte normatívu sa dieťa materskej školy započítava s koeficientom 0,1 (dôvodom je, že finančné zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho procesu týchto detí je výrazne nižšie ako v prípade detí s bežnou celodennou výchovou a vzdelávaním);
- c) zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho procesu nadaného dieťaťa v bežnej materskej škole je finančne náročnejšie – normatívu na dieťa materskej školy s nadaním, ktoré nie je dieťaťom materskej školy s nadaním, je 120 % normatívu na dieťa materskej školy s celodennou výchovou a vzdelávaním a pri výpočte normatívu sa dieťa materskej školy započítava s koeficientom 1,2;

- d) finančné zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho procesu dieťaťa so zdravotným znevýhodnením, ktoré nie je dieťaťom špeciálnej materskej školy, je výrazne náročnejšie – normatívu na dieťa so zdravotným znevýhodnením je 200 % normatívu na dieťa materskej školy s celodennou výchovou a vzdelávaním a dieťa sa započítava pri výpočte normatívoov s koeficientom 2; tento postup a zvýšenie normatívu na 200 % normatívu na dieťa špeciálnej materskej školy s celodennou výchovou a vzdelávaním platí aj pre deti so špecifickými druhmi zdravotného znevýhodnenia v špeciálnej materskej škole pri výpočte mzdového normatívu, normatívu na výchovno-vzdelávacie procesy a normatívu na ďalšie vzdelávanie pedagogických zamestnancov.

**? Otázka: Môže mesto v roku 2025 prerozdelať normatívne finančné prostriedky medzi viacerými materskými školami v rámci kalendárneho roka, tak ako je to u základných škôl?**

Mesto pridelí každej z materských škôl finančné prostriedky najmenej v sume určenej ustanoveným percentuálnym podielom z časti normatívneho príspevku pre materskú školu na kalendárny rok zodpovedajúcej osobným nákladom a ustanoveným percentuálnym podielom z časti normatívneho príspevku pre materskú školu na kalendárny rok zodpovedajúcej prevádzkovým nákladom. Rozdiel medzi sumou poskytnutou a sumou určenou ustanovenými minimálnymi percentuálnymi podielmi z normatívnych príspevkov pre materské školy na kalendárny rok prerozdelení najneskôr do konca roku 2025 jednotlivým materským školám v jeho zriaďovateľskej pôsobnosti. Zohľadní najmä rozpočtové potreby materských škôl.

Ministerstvo školstva môže zo štátneho rozpočtu **nenormatívne finančné prostriedky**. Ide konkrétne o:

- príspevok na dopravu; príspevok na kurz pohybových aktivít v prírode; príspevok na školu v prírode; príspevok na záujmové vzdelávanie; príspevok na špecifiká; príspevok na súčasti výchovno-vzdelávacieho procesu materskej školy; finančné prostriedky na financovanie mimoriadnych výsledkov žiaka; finančné prostriedky na riešenie havarijných situácií; finančné prostriedky na rozvojové projekty; príspevok na podporné opatrenie vo výchove a vzdelávaní (ďalej len „podporné opatrenie“); finančné prostriedky na odchodné; finančné prostriedky na úhradu nákladov súvisiacich so starostlivosťou o pedagogického zamestnanca a odborného zamestnanca školy na úhradu vakcíny proti chrípke a vakcíny proti hepatitíde typu A a typu B; finančné prostriedky na tvorbu a vydávanie edukačných publikácií financovaných ministerstvom, na tvorbu a vydávanie metodických pomôcok a na poskytnutie príspevku školám,

v ktorých sa vzdelávanie považuje za sústavnú prípravu na povolanie, na zakúpenie edukačných publikácií s vydanou doložkou (ďalej len „príspevok na edukačné publikácie“); finančné prostriedky na zabezpečenie okresných kôl, krajských kôl a celoštátnych kôl súťaží a predmetových olympiád detí a žiakov škôl a školských zariadení; dotácie.

V týchto prípadoch ide o poskytovanie finančných prostriedkov v súlade s § 4aa až 4af, § 4b až 4e a § 6 zákona č. 597/2003 Z. z. V citovaných ustanoveniach sú uvedené podmienky a kritéria poskytovania týchto ne-normatívnych finančných prostriedkov, ktorým subjektom môžu byť poskytnuté a na aký účel.

### Upozornenie na novelu zákona od 1. januára 2025

V roku 2025 podľa § 4ag zákona č. 597/2003 Z. z. ministerstvo školstva môže zriaďovateľovi materskej

školy v priebehu kalendárneho roka prideliť príspevok na súčasť výchovno-vzdelávacieho procesu materskej školy. Tento príspevok je určený na úhradu nákladov súvisiacich s účasťou detí na súčastiach výchovno-vzdelávacieho procesu podľa školského zákona (športový výcvik, saunovanie detí, lyžiarsky výcvik, plavecký výcvik, exkurzie apod.) na dieťa, pre ktoré je predprimárne vzdelávanie povinné, alebo ktoré je členom domácnosti, ktorej členovi sa poskytuje pomoc v hmotnej núdzi.

V roku 2025 bude ministerstvo školstva poskytovať z kapitoly ministerstva školstva na žiadosť zriaďovateľa materskej školy podanej regionálnemu úradu v priebehu kalendárneho roka finančné prostriedky na odchodné v sume dvojnásobku priemerného mesačného zárobku zamestnanca pri prvom skončení pracovného pomeru po nadobudnutí nároku podľa zákona č. 138/2019 Z. z.

(Dokončenie v ďalšom čísle.)

Prečítajte si viac...

### Ako efektívne riadiť školu a zlepšiť jej fungovanie?

Viac overených informácií a nástrojov pre riadenie škôl nájdete na [direktor.sk](http://direktor.sk). Sledujte nás a zlepšujte svoje manažérske zručnosti. Nezapodniete využívať online nástroje, ktoré sú súčasťou vášho predplatného:

- Aktuality z oblasti školstva
- Kalendár udalostí
- Inšpirácie pre každodennú prax

Všetko máte k dispozícii na [www.direktor.sk](http://www.direktor.sk)



Wolters Kluwer



Keď si potrebujete byť istý

\* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \*

### Nová metodika na vyhodnocovanie rizika bombových hrozieb

**V reakcii na vzrastajúci počet falošných bombových hlásení, Slovensko zaviedlo novú metodiku vyhodnocovania rizika bombových hrozieb, navrhnutú na posilnenie odolnosti kritických subjektov.**

Vypracovaná v spolupráci spravodajských služieb, ministerstva vnútra a Národného bezpečnostného úradu, táto metodika poskytuje smernice pre správne posúdenie rizika a prijatie primeraných opatrení. Zameriava sa predovšetkým na vzdelávacie inštitúcie, zdravotnícke zariadenia a ďalšie často ohrozené subjekty. Hlavným cieľom je minimalizovať narušenie ich fungovania a obmedziť negatívne dopady, ktoré takéto hrozby môžu spôsobiť. Metodika tiež systematizuje postupy pri riešení hrozieb a zdôrazňuje význam pripravenosti inštitúcií na potenciálne krízové situácie.

Metodiku s podrobnými informáciami nájdete na: [https://www.hybridnehrozby.sk/wp-content/uploads/2024/12/Metodika\\_bombove\\_hrozby.pdf](https://www.hybridnehrozby.sk/wp-content/uploads/2024/12/Metodika_bombove_hrozby.pdf)

Zdroj a viac informácií: <https://www.hybridnehrozby.sk/5103/metodika-vyhodnocovania-rizika-bombovych-hrozby/>

# AKTÍVA A INFORMAČNÉ AKTÍVA

\* ZRANITEĽNOSTI, HROZBY A RIZIKÁ \*

Mgr. Ladislav Šnapko

Certifikovaný audítor kybernetickej bezpečnosti (KB), certifikovaný manažér KB, Lead audítor ISO 27001, lektor. Spolupracuje s Kompetenčným a certifikačným centrom kybernetickej bezpečnosti, je konzultantom KB spoločnosti EuroTRADING s.r.o. pre verejnú správu a súkromný sektor

**Ochrana a správa aktív v rámci verejných a súkromných inštitúcií je nevyhnutným predpokladom pre zabezpečenie ich plynulého fungovania. V článku si priblížime, ako sa k aktívam postaviť, ako ich zaznamenať, pomenovať a priradiť im správne vzťahy a či sa môžeme oprieť o vyhlášky, nariadenia alebo zákony pri označení a zaradení do zoznamu aktív.**

**Aktívum** je niečo, čo má hodnotu alebo je pre školu, obecný úrad alebo firmu užitočné, pretože podporuje jej operácie alebo zabezpečuje kontinuitu činnosti. Aktíva potrebujú ochranu, resp. vhodnú správu aktív. Ak chceme niečo chrániť, musíme najskôr vedieť, čo to je. Môžeme hovoriť o zozname alebo evidencii aktív a podobne. Pomôcť nám môže **vyhláška č. 179/2020 Z. z.**, ktorou sa ustanovuje spôsob kategorizácie a obsah bezpečnostných opatrení informačných technológií verejnej správy, Úradu podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu. V uvedenej vyhláške sa v prílohe č. 1 definuje zoznam aktív takto:

Zoznam aktív obsahuje označenie operačného systému alebo firemného softvéru a jeho aktuálne používanej verzie všetkých týchto komponentov informačných technológií verejnej správy:

- pracovná stanica – stolová,
- pracovná stanica – prenosná,
- aplikačný softvér, 1. kancelársky softvér, 2. internetový prehliadač, 3. antivírusový softvér, 4. komunikačný softvér, 5. ďalší využívaný komerčný softvér,

- všetky druhy serverov,
- virtualizačné prostredie,
- databázové prostredie,
- komerčný podnikový softvér,
- sieťový firewall,
- sieťový router,
- sieťový prepínač,
- komunikačné prostredie,
- zálohovacie prostredie,
- mobilné zariadenia,
- dátové úložiská,
- ostatné zariadenia alebo sieťové prvky schopné komunikovať so zvyškom ekosystému informačných technológií verejnej správy,
- prenosné zariadenia.

Pri aktívach nesmieme zabúdať, že k nim zaradujeme **aj papierovú dokumentáciu**, v ktorej sa nachádzajú rôzne dodávateľské kontrakty, dokumenty obsahujúce osobné údaje a v neposlednom rade sú aktívom aj ľudia (zamestnanci, žiaci).

**Tab. 1:** Otázky spojené s aktívami

<b>Čo zisťujeme?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Potrebujeme vedieť: Čo chrániť? Čo je pre nás dôležité?</li> <li>– Potrebujeme vedieť: Aká je hodnota toho, čo potrebujeme chrániť?</li> <li>– Potrebujeme vedieť: Kto je zodpovedný za chránenie?</li> <li>– Analyzujeme riziká spojené s tým, čo je pre nás dôležité: Čo sa môže stať?</li> <li>– Definujeme: Akú dlhú dobu môže dôjsť k narušeniu (k naplneniu scenára)?</li> <li>– Definujeme opatrenia (proaktívne a reaktívne – plány obnovy).</li> <li>– Realizujeme v praxi a kontrolujeme.</li> </ul>
<b>Čo vytvárame?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zoznam aktív;</li> <li>– Hodnota aktív;</li> <li>– Vlastník aktíva;</li> <li>– Analýza rizík (dostupnosť, integrita, dôvernosť informácií);</li> <li>– Business impact analysis (posúdenie dopadov);</li> <li>– Opatrenia – zodpovedné osoby, KPI, termíny a časy, pričom krízové plány musia byť nacvičované;</li> <li>– Kontrolujeme KPI a splnenie cieľov.</li> </ul>

Ak si zadefinujeme skôr uvedené, dostaneme sa k mapovaniu a analýze rizík. My sa však zameriame na označovanie a klasifikáciu aktív, konkrétne na prirade-

nie a definovanie aktív do určitej kategórie – stupňa. V praxi to znamená, že si musíme zadefinovať informačné aktíva.

**Příklad:**

*Notebook riaditeľky je hodnotnejší na informácie ako notebook v počítačovej učebni školy. Dokument obsahujúci citlivé údaje o žiakovi bude zaradený do vyššieho stupňa ako interná smernica alebo zmluva s dodávateľom služieb a pod.*

Klasifikácia, posúdenie potrieb ochrany informačných aktív z hľadiska dostupnosti, dôvernosti, integrity, autentickosti a i. a ich následné zaradenie do klasifikačnej kategórie (triedy) zodpovedajúcej týmto potrebám upravuje **vyhláška Národného bezpečnostného úradu č. 362/2018 Z. z.**, ktorou sa ustanovuje obsah bezpečnostných opatrení, obsah a štruktúra bezpečnostnej dokumentácie a rozsah všeobecných bezpečnostných opatrení, ktorá obsahuje nasledujúce klasifikačné stupne:

1. Klasifikačné stupne z hľadiska dôvernosti: verejné, interné, chránené, prísne chránené.
2. Klasifikačné stupne z hľadiska integrity: nízka, stredná, vysoká.
3. Klasifikačné stupne z hľadiska dostupnosti: nízka, stredná, vysoká.

### Klasifikácia informačných aktív z hľadiska dôvernosti

Každá informácia musí byť zaradená do jedného zo štyroch klasifikačných stupňov **dôvernosti**, resp. musí byť určený stupeň jej **dôvernosti**.

V spoločnosti sú definované nasledujúce klasifikačné stupne dôvernosti:

- **Verejné** – Verejné informačné aktíva sú informačné aktíva určené pre vonkajšiu komunikáciu a tretie strany, sú získateľné z verejných zdrojov alebo z informačných aktív, ktoré sú pripravené na tento účel, alebo sú preklasifikované z inej úrovne prostredníctvom vlastníka a zahŕňajú napr. informácie z médií, povinne publikované informácie alebo všeobecne dostupné informácie.
- **Interné** – Interné informačné aktíva sú informačné aktíva, ktoré majú výpovednú hodnotu a význam pre organizáciu, preto sú určené len pre vnútornú potrebu organizácie, sú používané a prístupné pre všetkých používateľov v rámci organizácie bez ohľadu na ich pracovnú rolu. Na sprístupnenie týchto informačných aktív tretím stranám je potrebné schválenie zo strany vlastníka informačného aktíva. Vyžadujú si základnú úroveň ochrany (čistý stôl, primeraná miera potreby prístupu).
- **Chránené** – Chránené informačné aktíva sú informačné aktíva, ktoré sú používané a prístupné len určeným skupinám oprávnených osôb a ktorých

neautorizované odhalenie, prezradenie alebo zničenie môže mať pre organizáciu negatívny vplyv. Prístup k údajom klasifikovaným ako „Chránené“ je riadený pomocou zásady „potreby vedieť“ a zásady „najnižších privilégií“ a je vymedzený výhradne vopred definovaným a schváleným útvarom alebo iným jasne vymedzeným skupinám osôb. Tretie strany majú k týmto údajom prístup len v nevyhnutných a jednoznačne definovaných prípadoch schválených vlastníkom.

- **Prísne chránené** – Prísne chránené informačné aktíva sú informačné aktíva, ktoré sú používané a prístupné len jednotlivým vybraným používateľom organizácie a ktorých neautorizované odhalenie, prezradenie alebo zničenie môže mať s vysokou pravdepodobnosťou negatívny vplyv na organizáciu. Prístup k údajom klasifikovaným ako „Prísne chránené“ je riadený pomocou zásady „potreby vedieť“ a zásady „najnižších privilegií“ a výhradne konkrétnym, vopred definovaným a schváleným osobám. Tretie strany majú k týmto údajom prístup len vo výnimočných a jednoznačne definovaných prípadoch schválených vlastníkom alebo na základe ustanovení osobitných predpisov.

### Klasifikácia informačných aktív z hľadiska dostupnosti

Každá informácia musí byť na základe maximálne tolerovateľnej doby nedostupnosti zaradená do jednej z nasledujúcich stupňov **dostupnosti**:

- **Vysoká (V)** – zahŕňa vybrané kľúčové informačné aktíva, ktoré sú kritické pre činnosť organizácie a ktorých zlyhanie bezprostredne ohrozuje poskytovanie služieb zo strany organizácie, s ňou spojené aktivity a dobrú povesť organizácie.
- **Stredná (S)** – zahŕňa informačné aktíva, ktoré sú dôležité pre činnosť organizácie a ktorých zlyhanie môže mať dopad na kontinuitu poskytovania služieb zo strany organizácie, strategickú oblasť, trhové a operačné riziká.
- **Nízka (N)** – zahŕňa informačné aktíva organizácie, ktorých výpadok výrazne neohrozí služby poskytované zo strany organizácie alebo pre ktoré existujú alternatívne postupy.

### Klasifikácia informačných aktív z hľadiska integrity

Na základe zaistenia dôveryhodnosti informácií, t. j. zabezpečenia ich ochrany pred neautorizovanou alebo neoprávnenou modifikáciou, alebo poškodením, musia byť informácie zaradené do jedného zo stupňov **integrity**.

Z hľadiska integrity sa musí každá informácia zaradiť do jedného z nasledujúcich stupňov integrity:

- **Vysoká (V)** – zahŕňa vybrané kľúčové informačné aktíva, ktoré sú kritické pre činnosť organizácie a ktorých chyba alebo nepresnosť bezprostredne ohrozuje činnosť organizácie, s ňou spojené aktivity a reputáciu. Neautorizovaná modifikácia údajov alebo ich nepresnosť, resp. neúplnosť môže mať veľmi vážny dopad na kritické procesy alebo aktíva organizácie s možným výskytom efektu kumulácie viacerých nepriaznivých dopadov.
- **Stredná (S)** – zahŕňa informačné aktíva, ktoré sú dôležité pre činnosť organizácie a ktorých chyba alebo nepresnosť môže spôsobiť dopad na kontinuitu činností organizácie alebo strategickú oblasť, v ktorej organizácia vykonáva svoje aktivity. Neautorizovaná modifikácia údajov alebo ich nepresnosť, resp. neúplnosť môže mať nepriaznivý dopad na procesy alebo aktíva organizácie, s možným výskytom efektu kumulácie viacerých nepriaznivých dopadov.
- **Nízka (N)** – zahŕňa informačné aktíva, ktorých chyba alebo nepresnosť výrazne neohrozí poskytovanie činností zo strany organizácie. Neautorizovaná modifikácia údajov alebo ich nepresnosť, resp. neúplnosť nemá významnejší nepriaznivý dopad na procesy alebo aktíva organizácie.

Vyhláška NBÚ č. 362/2018 Z. z. upravuje tiež **kritériá kategorizácie sietí a informačných systémov**:

**Kategória I.** zahŕňa informačné aktíva v pôsobnosti prevádzkovateľa základnej služby,

- a) ktorých ohrozenie nemá žiadny negatívny dopad na poskytovanú základnú službu,
- b) ktoré sú klasifikované z hľadiska dôverylosti ako verejné alebo v odôvodnených prípadoch interné,
- c) ktoré sú klasifikované z hľadiska dostupnosti klasifikačným stupňom nízka alebo v odôvodnených prípadoch stredná,
- d) ktoré sú klasifikované z hľadiska integrity klasifikačným stupňom nízka alebo v odôvodnených prípadoch stredná,
- e) pri ktorých nie je predpoklad potreby identifikácie zodpovednosti za aktivity používateľov, alebo
- f) pri ktorých nie je potrebné vykonávať kontrolnú činnosť.

**Kategória II.** zahŕňa informačné aktíva v pôsobnosti prevádzkovateľa základnej služby,

- a) ktorých ohrozenie môže spôsobiť kybernetický bezpečnostný incident I. stupňa,
- b) ktoré sú klasifikované z hľadiska dôverylosti ako interné, chránené alebo v odôvodnených prípadoch prísne chránené,

- c) ktoré sú klasifikované z hľadiska dostupnosti klasifikačným stupňom stredná alebo v odôvodnených prípadoch vysoká,
- d) ktoré sú klasifikované z hľadiska integrity klasifikačným stupňom stredná alebo v odôvodnených prípadoch vysoká,
- e) pri ktorých je potrebné identifikovať zodpovednosť za kritické aktivity, najmä však aktivity privilegovaných používateľov,
- f) pri ktorých je potrebné vykonávať kontrolnú činnosť,
- g) tvoriace základné registre a/alebo referenčné registre,
- h) zabezpečujúce vytváranie a vedenie agend, ktoré nepatria do I. bezpečnostnej kategórie,
- i) ktoré sú agendové informačné systémy,
- j) ktorými sú špecializované portály alebo
- k) ktoré sú nevyhnutné na rozhodovanie orgánu štátnej moci.

**Kategória III.** zahŕňa informačné aktíva v pôsobnosti prevádzkovateľa základnej služby,

- a) ktorých ohrozenie môže spôsobiť kybernetický bezpečnostný incident II. a III. stupňa,
- b) ktoré sú klasifikované z hľadiska dôverylosti ako prísne chránené,
- c) ktoré sú klasifikované z hľadiska dostupnosti klasifikačným stupňom vysoká,
- d) ktoré sú klasifikované z hľadiska integrity klasifikačným stupňom vysoká,
- e) pri ktorých je potrebné auditovať aktivity všetkých používateľov,
- f) prostredníctvom ktorých sa poskytuje základná služba a ktorých výpadok alebo poškodenie spôsobí poškodenie alebo znemožnenie poskytovania základnej služby,
- g) ktoré sú označené ako utajované skutočnosti alebo ako tajomstvo podľa osobitných predpisov,
- h) ktoré sú nevyhnutné a potrebné z hľadiska plnenia úloh týkajúcich sa obrany a bezpečnosti štátu alebo
- i) ktorým je ústredný portál verejnej správy.

V rámci našej práce sa budeme pohybovať v kategórii I, najvyššou v kategórii II. Na základe praktického príkladu bude **notebook pani riaditeľky** v zozname aktív definovaný z hľadiska dôverylosti: Interný; z hľadiska integrity: Stredný; z hľadiska dostupnosti: Stredný.

Podobným spôsobom si zdefinujeme ostatné informačné aktíva v zozname aktív (ekonomický informačný systém, aScagenda, Switche, Routre, Pracovné stanice a pod.).

Klasifikačné stupne opisujú citlivosť informácií, údajov alebo ďalších s nimi spojených informačných aktív z hľadiska narušenia ich dôverylosti, integrity a dostupnosti a odrážajú dôležitosť alebo hodnotu týchto aktív pre procesy organizácie.

Na správnejšie pochopenie, ako na riziká nazerať, zadefinovať ich, priradiť stupne atď. nám pomôže kyberportál – **Centrálny portál kybernetickej bezpečnosti a metodiky** z NBÚ, kde nájdeme rôzne usmerenia, ako napr.:

- Metodika klasifikácie informačných aktív a kategorizácie sietí a informačných systémov (MIRRI);
- Metodika analýzy rizík kybernetickej bezpečnosti – Identifikácia aktív a ich vlastníkov (NBÚ).

V neposlednom rade sa môžu štatutári obrátiť na odborníkov, ktorí im s touto problematikou pomôžu.

## Praktický príklad

Aktíva sú predmetom hrozieb. *Ako si chrániť aktívum, napr. PC, dokument v PC alebo informačný systém?*

Minimálne heslom, resp. prihlasovať so viacstupňovo, 2FA (2FA je dvojfaktorová autentizácia, napr. pomocou SMS kódu). Samotné heslo nie je už dostatočnou ochranou pred zneužitím prístupových práv. *Aké silné je vaše heslo? Je vaše heslo dostatočne odolné voči kybernetickému útoku? Overte si, za aký čas vám ho dokáže útočník prelomiť.*

V roku 2018 autori simulovali prelomenie hesiel pomocou MD5 hašovacej funkcie „Hashcat“ na grafickej karte RTX 2020 GPU. Tieto časy kategorizovali od okamžitého prelomenia po viac než 15 miliárd rokov. S narastajúcim výpočtovým výkonom a silnejším šifrovaním v roku 2024 použili RTX 4090 (12x) a hašovaciu funkciu bcrpt (32 iterácií), čím sa síce výrazne zrýchlil výpočet, no bcrpt značne navyšuje čas potrebný na prelomenie hesiel. Výsledky sú zaznamenané v tabuľke.

**Tab.:** Čas, ktorý hacker potrebuje na prelomenie hesla v roku 2024

Počet znakov	Typ znakov	Iba číslice	Malé písmená	Veľké a malé písmená	Čísla, veľké a malé písmená	Čísla, veľké a malé písmená, symboly
4		Okamžite	Okamžite	3 sekundy	6 sekundy	9 sekúnd
5		Okamžite	4 sekundy	2 minúty	6 minút	10 minút
6		Okamžite	2 minúty	2 hodiny	6 hodín	12 hodín
7		4 sekundy	50 minút	4 dni	2 týždne	1 mesiac
8		37 sekúnd	22 hodín	8 mesiacov	3 roky	7 rokov
9		6 minút	3 týždne	33 rokov	161 rokov	479 rokov
10		1 hodina	2 roky	1 tis. rokov	9 tis. rokov	33 tis. rokov
11		10 hodín	44 rokov	89 tis. rokov	618 tis. rokov	2 mil. rokov
12		4 dni	1 tis. rokov	4 mil. rokov	38 mil. rokov	164 mil. rokov
13		1 mesiac	29 tis. rokov	241 mil. rokov	2 mld. rokov	11 mld. rokov
14		1 rok	766 tis. rokov	12 mld. rokov	147 mld. rokov	805 mld. rokov
15		12 rokov	19 mil. rokov	652 mld. rokov	9 bil. rokov	56 bil. rokov
16		119 rokov	517 mil. rokov	33 bil. rokov	566 bil. rokov	3 brd. rokov
17		1 tis. rokov	13 mld. rokov	1 brd. rokov	35 brd. rokov	276 brd. rokov
18		11 tis. rokov	350 mld. rokov	91 brd. rokov	2 trl. rokov	19 trl. rokov

Zdroj: [https://www.hivesystems.com/blog/are-your-passwords-in-the-green?utm\\_source=header](https://www.hivesystems.com/blog/are-your-passwords-in-the-green?utm_source=header)

## Najbežnejšie typy útokov na heslá

**Útok hrubou silou** – je typ prelomenia hesla, ktorý používa špeciálny počítačový program na generovanie a

skúšanie čo najväčšieho množstva kombinácií znakov, kým nenájde správne heslo. Tento útok je veľmi časovo náročný a vyžaduje si vysoký výpočtový výkon, ale môže byť úspešný, ak má útočník dostatok času a zdrojov.

**Príklad:**

Útočník sa pokúša prihlásiť do vášho bankového účtu tým, že postupne vyskúša všetky možné kombinácie písmen, čísiel a znakov, až kým sa mu nepodarí nájsť správne heslo.

**Phishingový útok** – technika, pri ktorej útočník získava citlivé údaje od používateľa (napr. heslá alebo čísla platobných kariet) tým, že sa vydáva za dôveryhodný subjekt, typicky prostredníctvom e-mailov alebo SMS správ, ktoré obsahujú odkaz smerujúci na falošné webové stránky.

**Príklad:**

Používateľ dostane e-mail, ktorý vyzerá, že je od jeho banky a po kliknutí na odkaz v e-maile je vyzvaný, aby zadal svoje prihlasovacie údaje. V skutočnosti ich však odovzdáva útočníkovi.

**Útok pomocou sociálneho inžinierstva** – útočník manipulatívnymi technikami presvedčí používateľa, aby dobrovoľne prezradil svoje heslo alebo iné citlivé údaje. Tento druh útoku je úspešný najmä u ľudí, ktorí nie sú dostatočne informovaní o bezpečnostných rizikách.

**Príklad:**

Útočník zavolá zamestnancovi spoločnosti a predstiera, že je pracovník z IT podpory, ktorý potrebuje heslo na vykonanie aktualizácie systému.

**Slovníkový útok** – používa zoznam slov (zvyčajne prevzatých z dostupných slovníkov) na generovanie a skúšanie možných hesiel. Útok môže byť úspešný, ak je heslom bežné slovo alebo fráza, ale je oveľa menej pravdepodobné, že útočník uspeje, ak je heslo náhodným reťazcom znakov.

**Príklad:**

Útočník skúša heslá ako „heslo123“, „admin“ alebo „123456“ v nádeji, že používateľ používa jednoduché heslo.

**Útok pomocou dúhovej tabuľky (rainbow table attack)** – je typ prelomenia hesla, ktorý používa vopred vypočítanú tabuľku hash hodnôt pre veľké množstvo hesiel. Keď má útočník k dispozícii hash heslo, porovnáva ho s hash hodnotami v dúhovej tabuľke, aby zistil pôvodné heslo.

**Príklad:**

Útočník získava databázu hash hesiel a následne použije dúhovú tabuľku na odhalenie pôvodných hesiel používateľov.

**Útok naplnením používateľských práv (credential stuffing attack)** – útočník používa získané prihlasovacie údaje z predchádzajúcich únikov údajov na prihlásenie sa do iných online služieb s predpokladom, že používatelia majú z pohodlnosti často rovnaké prihlasovacie údaje (používateľské mená a heslá) na viacerých platformách.

**Príklad:**

Po úniku údajov z online obchodu útočník použije získané e-maily a heslá na prihlásenie do iných služieb, ako sú e-mailové účty alebo sociálne siete, ak si používateľ nezmenil heslo.

**Keylogging útok** – Keylogger je softvér alebo hardvér, ktorý zaznamenáva každé stlačenie klávesnice. Útočník ho môže použiť na zachytávanie hesiel a iných citlivých informácií bez vedomia obete.

**Príklad:**

Útočník nainštaluje keylogger na verejný počítač v knižnici alebo kaviarni a zaznamenáva heslá používateľov, ktorí sa na tomto zariadení prihlasujú.

**LITERATÚRA:**

1. [www.cybercompetence.sk](http://www.cybercompetence.sk)
2. Centrálny portál kybernetickej bezpečnosti. Dostupný na: <https://kyberportal.slovensko.sk/>
3. Zákon č. 69/2018 Z. z. o kybernetickej bezpečnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
4. Zákon č. 95/2019 Z. z. o informačných technológiách vo verejnej správe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

\* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \*

## Ministerstvo školstva predstavuje opatrenia na posilnenie bezpečnosti v školách

**Minister školstva SR predstavil komplexné opatrenia na posilnenie bezpečnosti a podpory v školách, reagujúc na nedávnu tragickú udalosť v Spišskej Starej Vsi.**

Nové iniciatívy zahŕňajú posilnenie odborných tímov na školách, školenia pre pedagógov, zavedenie databázy preventívnych programov, a novú smernicu na prevenciu šikanovania. Ministerstvo sa zaviazalo neustále zlepšovať ochranu duševného zdravia a budovanie dobrých vzťahov medzi žiakmi, učiteľmi a rodičmi, pričom dôraz kladie na prevenciu, intervenciu a úzku spoluprácu s odbornými organizáciami.

*Zdroj:* <https://www.minedu.sk/minister-skolstva-predstavil-systemove-opatrenia-na-zvysenie-bezpecnosti-v-skolach/>

# MOC – JEJ DEŠTRUKTÍVNE A KONŠTRUKTÍVNE PREJAVY

\* TYPY MOCI A MOCENSKÁ ORIENTÁCIA \*

PaedDr. Dušana Bielešová

*Pri preberaní funkcie vedúceho zamestnanca v školstve hrá moc kľúčovú úlohu, pričom môže buď podporovať pozitívne medziľudské vzťahy a pracovnú klímu, alebo naopak spôsobiť deštruktívne následky. Odborné rady sú zamerané na sebareflexiu, schopnosť správne reagovať na spätnú väzbu, a na prepojenie teórie s praxou prostredníctvom vhodného individuálneho vedenia, čím by sa mohla dosiahnuť lepšia adaptácia vedúcich na ich úlohu a minimalizácia napätí v kolektívoch.*

*Prijat' prehru vo férovom záporení, uznať schopnosti iných alebo akceptovať lepšie riešenie je výrazom silnej osobnej výbavy a moci.*

V. Labáth, Pasce moci (2020)

S prijatím funkcie získava vedúci zamestnanec v školstve aj moc. Jej uchopenie sa môže stať zdrojom vytvárania kvalitných a zdravých vzťahov v tíme, ale aj vzniku deštruktívnej klímy v školskom prostredí. Podľa Lukniča, A. S. (1994) je moc výrazom vplyvu vedúcich a manažérov, ktorou môžu ovládať správanie a rozhodnutia spolupracovníkov.

Profesori John R. P. French a Bertram Raven (1962) definovali **5 základných typov moci**:

- **Moc odmeňovania** – založená na pozitívnej motivácii a snahe zabezpečiť podriadeným ich potreby, ak prispievajú k prospechu organizácie.
- **Moc trestajúca (zakazujúca)** – penalizuje aktivity podriadených a využíva strach ako nástroj riadenia.
- **Moc splnomocňujúca (legitimizujúca)** – s právom ovplyvňovať a riadiť ostatných, zatiaľ čo ostatní majú záväzok akceptovať tento vplyv.
- **Moc odbornosti** – je založená na vzdelaní, poznatkoch a skúsenostiach človeka.
- **Moc príťažlivosti** – je založená na identifikácii, charizme či schopnosti vytvárať emocionálne prepojenie.

V knihe Vladimíra Labátha Pasce moci (2020) sa autor venuje aj dynamike medziľudského kontaktu, ktorú do výraznej miery ovplyvňuje získaná moc. Vedúci pedagogickí zamestnanci a vedúci odborní zamestnanci disponujú mocou. Aj keď je moc neutrálnym javom, spôsob, ako s ňou človek (aktér moci) nakladá, neutrálny nie je. Riaditeľ/ka školy, školského zariadenia ako aktéri moci používajú mocenské správanie aj z hľadiska ich kompetencií, ktoré im spolu s funkciou prináležia a ktoré majú oporu v legislatíve.

Na mocenské správanie vedúcich zamestnancov, napr. pri vydávaní rozhodnutí, príkazov, pokynov, smerníc

a pod. reagujú prijímatelia (pedagogickí a odborní zamestnanci) spravidla tak, že mocenský podnet buď:

- akceptujú („jasné, rozumiem tomu“),
- súperia („máme aj lepšie riešenie“),
- oponujú („nesúhlasím s tým“),
- unikajú pred ním („mňa sa to netýka“).

**Líder školy tak svojim mocenským správaním ovplyvňuje dynamiku správania sa svojich zamestnancov, pričom výsledkom jeho konania je rôznorodá škála reakcií, ktorá odráža individuálne postoje a prístup k autorite.**

V riadiacej pozícii je veľmi dôležité používať moc rozumne. Amorálny dehumanizujúci prístup, zvýšená nízka schopnosť reflexie vlastného správania, znížená miera adaptácie k zmene podmienok práce, spolupráce, života, zvýšené prežívanie nudy, mierne vyššia hladina vzťahovačnosti (Guinote, Vescie, 2010, In: Labáth, V., 2020) patria k charakteristikám **mocenskej orientácie**.

Menšia prepojenosť s druhými ľuďmi môže viesť aj k väčšej cynickosti. Ostatných vnímame negatívne, nadobudneme presvedčenie, že iní ľudia sú leniví a neschopní, že ich treba kontrolovať, monitorovať, riadiť, regulovať, cenzurovať a hovoriť im, čo majú robiť.

Zimbardo (In: Labáth, V., 2020) hovorí o situačných faktoroch zneužitia moci. Zaraďuje sem napr.:

- skupinový tlak (adaptácia na skupinový tlak),
- podpora systému,
- egocentrické správanie (jeho racionalizácia),
- anonymita agresora,
- dehumanizácia respondenta,
- morálna vyviazanosť.

**Tab.:** Vodcovské schopnosti a psychopatické ekvivalenty [Labáth, V., 2020 – inšpirované údajmi, ktoré sumarizoval Babiak, Hare a spracoval ich Dutton (2013, s. 136)]

Vodcovské schopnosti	Psychopatické črty
charizma	vonkajší šarm
sebavedomie	grandiozita
schopnosť ovplyvniť iných	manipulatívnosť
presvedčivosť	schopnosť podvádzat'
vizionárske myslenie	vymýšľanie intríg
schopnosť riskovať	impulzivita
orientácia na činnosť	túžba po vzrušení
schopnosť prijímať emočne náročné rozhodnutia	emočná chudoba

## Deštruktívne prejavy moci

V praxi sa často stretávame s konštatovaním, že nový riaditeľ, ktorý vo výberovom konaní uspel a na škole predtým pracoval, sa v **novej pozícii nadriadeného zmenil**. Sú tieto zmeny dôsledkom nových kompetencií a z nich vyplývajúcej zodpovednosti, ktorú vedúci zamestnanec získal? Stalo sa jeho správanie súčasťou pascí moci, ktoré si človek pred úspechom, pred prijatím funkcie nepripúšťa?

V. Labáth (2020) nám pomáha porozumieť problematike. Identifikuje tieto **pasce moci** (modifikujeme pre potreby našej cieľovej skupiny):

- **úspech** – schopnosť ne/spracovať úspech,
- **fascinácia mocou, omnipotencia** – povolanie hovoriť o akýchkoľvek témach, podporovatelia sú vítaní, oponenti sú nežiaduci,
- **kognitívne skreslenia** – chyba v myšlienkových pochodoch, v analýzach dát, v rozhodovaní,
- **zavádzanie** – polopravdy, zahmlievanie skutočností môže byť zdrojom neistoty,
- **disinhibícia (strata zábran)** – zneužívanie ľudí, ľudia sú pre vedúceho zamestnanca iba nástrojom,
- **dehumanizácia** – vnímanie iných ako bezcenných („to, čo tam sedí na tej stoličke za zúfalca, pozri sa“),
- **hľadanie nepriateľa, útok dovnútra** – ohrozenie moci vyžaduje vylúčenie nepohodlných, zneužitie dôverných informácií, mazanie komentárov,
- **terminálne štádium** – závislosť na moci – zvyšuje sa konzumácia alkoholu, regresia na nižšiu úroveň zrelosti, používanie vulgarizmov, paranoja – úpadok osobnosti.

### Príklad:

Zneužívanie moci na presadzovanie svojich vlastných ideí klamstvom. Vyžadovanie poslušnosti, vyvyšovanie sa nad ostatných z pozície riaditeľa. Ignorovanie názorov podriadených, potláčanie sebarealizácie kolegov. Nadradenosť, presadzovanie svojho názoru. Ak tí, ktorí majú moc, rozmýšľajú len o svojich problémoch. Porovnávanie súčasného riaditeľa školy s predchádzajúcim riaditeľom. „Prezliekanie kabáta“, zahmlievanie skutočností. Šírenie polopráv a klamstiev.

Míľnikom na ceste k zneužívaniu moci je **DISINHIBÍCIA**. Človek vtedy stráca odhad, sociálnu citlivosť. Mení správanie a je len otázkou času, kedy sa zmení aj jeho vnímanie a myslenie. Ak vedúci pedagogický zamestnanec, vedúci odborný zamestnanec nie je schopný reflektovať deštruktívne účinky moci, nevie spracovať primerane úspech, môže spadnúť do pascí moci.

Je dôležité citlivo reagovať na prítomné **korekčné signály**, ktoré nám vedia účinne poskytnúť najmä ľudia, ktorí nás dobre poznajú. Ide o ľudí, ktorí sú úprimní a vnímajú zmeny v našom správaní prinášajúce deštruktívne tendencie, príp. rôzne hraničné situácie.

Môže to byť:

- Partner, napr. „Dávaj si pozor, si stále nahnevaná, keď prídeš z práce“.
- Deti, napr. „Ty už na mňa nemáš čas, už dávno si mi neprečítala ani rozprávku“.
- Priatelia, napr. „Vieš, možno máš pravdu, ale spôsob, ako to kolegom hovoríš, je príliš nadradený“.
- Zdravotné problémy, napr. srdcovo-cievne ochorenia, prechladnutia, zvýšený tlak, tep, dýchavičnosť.
- Výrazný zážitok, napr. dokončenie záverečnej práce v stresujúcom období a úľava, ktorá to sprevádza.
- Hraničná skúsenosť – ochorenie člena rodiny a zmena priorit.

## Konstruktívne uplatňovanie moci

*Mocenskú pozíciu získava človek s víziou, osoba s expertnými schopnosťami, člen skupiny schopný podporovať súdržnosť skupiny. Nie náhodou Keltner tvrdí, že moc jednotlivcovi odovzdáva skupina a za túto cenu od neho očakáva pochopenie, empatiu, vedenie k vyššiemu dobru, prejavenie vd'aky.*

V. Labáth, Pasce moci, 2020

Moc však nemusí mať len deštruktívne účinky. Ak sme vnímaví na korekčné mechanizmy, ak sme schopní sebareflexie, môže byť moc vedúceho zamestnanca aj zdrojom lepšej klímy školy a zdravých vzťahov pri zachovaní prirodzenej autority lídra školy. V. Labáth [podľa Keltner (2016) a Diamond (2016), modifikované otázkami sebareflexie pre školské prostredie


Bieleszová, D., 2021] ponúka odporúčanie pre konštruktívne uplatňovanie moci.

- **Reflektovať vnútorné psychické procesy** – motívy, potenciál osobnej moci. *Čo ma vedie k vydaniu tohto usmernenia? Negatívna skúsenosť na pracovisku? Hnev? Snaha jednotne usmerniť ľudí v tíme? Viem dôverovať kolegom a delegovať niektoré kompetencie? Ak nie, prečo?*
- **Rozpoznávať spúšťače negatívnych emócií**, nekritického, priamo, resp. nepriamo deštruktívneho správania. *Čo ma vie nahnevať? Kedy cítim úzkosť? Ako reaguje môj organizmus, keď urobím niečo, s čím sa neviem stotožniť?*
- **Zvážiť a prehodnotiť vlastnú mocenskú pozíciu**, príp. sledovať sklon k poslušnosti. *Využívam všetky kompetencie podľa platnej legislatívy? Som schopná upozorniť niekoho, ak zasahuje do mojich kompetencií?*
- **Riadiť sa vlastnými kritériami, potrebami, schopnosťami, limitmi**, byť sám sebou, nezasahovať do práv druhých. *Viem kriticky zhodnotiť svoje schopnosti? Viem požiadať o pomoc odborníka, ak je to potrebné?*
- **Vnímať súčasné faktory, tlak skupiny, iných sociálnych systémov**, nedovoliť, aby sociálna rola definovala človeka. *Som schopná/ý zabrániť tlaku porovnávaní a uprednostňovania kolegov na základe stereotypov? Ako sa zmenilo moje správanie po získaní funkcie? Som všímavá/ý k potrebám kolegov?*
- **Sociálnu moc vnímať ako prejav úcty druhých** „ovplyvňovať druhých je privilégium“, pokora. *Som schopná/ý pokory? Nepovyšujem sa nad ostatných? Viem sa správať s úctou k svojim kolegom? Ako žiadam o pomoc? Ako zadávam inštrukcie, pokyny, príkazy?*
- **Budovať pozitívny postoj k ľuďom vrátane medzigeneračných väzieb**. *Udržujem kontakt s bývalými kolegami dôchodcami? Viem reflektovať aj ich názor? Viem prejavovať vďačnosť? Ako reagujem na odporúčania bývalého vedenia školy?*
- **Vnímať a brať vážne potreby druhých**, predovšetkým slabších, podriadených, detí. *Reagujem primerane na potreby detí? Postrehnem potreby slabších? Viem si aktívne vypočuť svojich kolegov aj v prípade, ak mi téma nie je príjemná?*
- **Prejavovať úctu a empatiu, schopnosť partnerstva**. *Ako reagujem na záťažové situácie svojich kolegov? Ako využívam empatiu? Prejavujem úctu voči partnerovi v komunikácii aj vtedy, keď som s ním v konflikte?*
- **Kultivovať mocenské správanie**, napr. uprednostniť spätnú väzbu pred kritikou, vyjednávanie pred nariadovaním. *Ako poskytujem spätnú väzbu? Ako na ňu moji kolegovia reagujú? Využívam vyjednávanie pred nariadovaním? Ak niečo nariadim, ako*

*reagujú kolegovia? Ak sa snažím vyjednávať, s akými mi prekážkami sa stretávam a ako ich prekonávam?*

- **Zmeniť psychologický koncept bezmocnosti** – rozpoznať moc bezmocných, uvedomiť si stereotypy a predsudky. *Aké mám predsudky? Viem o nich? Ako s nimi pracujem? Aké stereotypy využívam vo svojom riadení?*
- **Snažiť sa budovať zdravé sociálne prostredie** – recipročne akceptujúce, transparentné, predvídateľné, zmysluplné. *Sú moje reakcie na skrivodlivosť predvídateľné pre mojich kolegov? Je rásnosť v mojom prejave uplatňovaná rovnako voči všetkým, ktorí pochybia? Viem povzbudiť všetkých kolegov, aj tých, ktorí „neladia“ s mojím temperamentom?*
- **Byť si vedomý vlastných práv a uplatňovať ich, byť slobodný**. *Viem vyjadriť svoj názor, aj keď nie je v súlade s predstavami zriaďovateľa, člena rady školy, významného rodiča? Som schopná/ý byť konzistentná/ý v rozhodnutiach, ktoré majú tendenciu obchádzať „významní“ partneri?*
- **Uvedomovať si a regulovať vlastnú moc**, dokázať od moci ustúpiť, odstúpiť, alebo ju zdieľať s inými. *Viem delegovať úlohy? Dôverovať kolegom, že si so zadaním poradia? Ak sa mýlim, som schopná si to priznať? Viem sa ospravedlniť? Viem povedať, že som sa mýlil/a?*

Podľa Brédovej, R. (2018) v podmienkach slovenského školstva sa riaditeľom školy stáva pedagóg, v ktorom **dozrela potreba zmeny**. Získané pedagogické skúsenosti ho vedú k presvedčeniu, že disponuje životnými zručnosťami a odbornými spôsobilosťami dôležitými pre zabezpečenie ďalšieho rozvoja školy. Nezanedbateľnou výhodou je, ak má skúsenosti z nižších stupňov riadenia, napr. z pozície zástupcu riaditeľa školy. Na začiatku si zodpovedne pripraví koncepčný plán rozvoja školy, ktorý vychádza z analýzy jej aktuálneho stavu a vlastných predstáv o jej efektívnom riadení a s nadsením sa pustí do jeho plnenia.

 **Počiatočnú eufóriu z úspešného profesionálneho postupu po prvom strete s realitou každodenného riaditeľského života vystrieda pochybnosť o správnosti tohto rozhodnutia. Riaditeľ prechádza procesom zosúladenia pracovných povinností tak, aby neboli 24-hodinovou službou škole.**

Každý deň prináša nové nečakané životné skúsenosti a výzvy. Tie sú neraz tvrdou skúškou odvahy, flexibility a schopnosti nájsť vhodné riešenia problémov. Toto náročné obdobie preverí riaditeľovu sebadôveru a silu počiatočného rozhodnutia niečo zmeniť. Po hodinách absolvovaných školení z aktuálne platnej legislatívy

sa usiluje zorientovať v spleti rôznych zákonov, ktoré ovplyvňujú život školy. Nároky a očakávania nadriadených, podriadených, žiakov a ich rodičov v kontexte aktuálnych podmienok v našom školstve vytvárajú z jeho práce náročný beh na dlhé trate.

Renáta Brédová (2018), inšpirujúc sa uvádzaním začínajúcich pedagógov a odborných zamestnancov do praxe, ponúka jedno z riešení aj pre vedúcich zamestnancov v školstve. Podľa autorky proces prepojenia teórie s praxou u začínajúceho pedagóga prostredníctvom adaptačného vzdelávania má pre jeho ďalšie smerovanie veľký význam. Pod vedením správneho mentora sa jeho proces adaptácie v učiteľskej profesii, ak disponuje potrebnými osobnostnými a odbornými predpokladmi, môže správne naštartovať. Získaním

vhodnej podpory napreduje rýchlejšie. Mentor by mal viesť jeho prípravu a realizáciu vyučovacieho procesu tak, aby zistené nedostatky boli pre neho motiváciou na sebazdokonaľovanie, mala by sa rozvíjať jeho schopnosť objektívneho sebahodnotenia, ktorá neznižuje jeho sebadôveru a neodrádza ho od pôvodného zámeru pracovať v školstve. Ak je v tomto vzťahu aj osobnostné prepojenie, dochádza k dôležitému zdieľaniu vlastných skúseností, ktoré sú obohatením pre obe strany.

Dodávame, že **prenos tejto skúsenosti aj do kategórie vedúcich zamestnancov a iniciovanie mentorov do praxe škôl a školských zariadení** by pomohlo zmiernovať napätie, ktoré často vnímame v tímoch po prevzatí funkcie vedúceho zamestnanca. ■

#### LITERATÚRA:

- BRÉDOVÁ, R. 2018. Riadenie školy – beh na dlhé trate. In *Manažment školy v praxi* [online]. 2018, č. 10 [cit. 30.07.2021]. Bratislava : Wolters Kluwer SR, 2018. Dostupné na: ISSN 1336-9849. DIAMOND, J. 2016. Power. A User's Guide. Santa Fe : Belly Song Press, 2016. ISBN 978-0-9966603-0-3.
- DUTTON, Kevin. *Moudrost psychopatů: Svatí, špioni a sérioví vrazi*. Praha: Nakladatelství Noxi, 2013. ISBN 978-80-8111-113-2.
- FRENCH, J. R. P. – RAVIN, B. 1962. The Bases of Social Power. In CARTWRIGHT, D. (ed.): *Group Dynamics: Research and Theory*. Evanston, Illinois, Row Paterson, 1962, pp. 607-623.
- GUINOTE, A. – VESCIO, T. K. (eds.) 2010. *The Social Psychology of Power*. New York : The Guilford Press, 2010. ISBN 9781606246208.
- KELTNER, D. 2016. *Paradox moci. Jak získáváme a ztrácíme vliv*. Praha : Dobrovodský, 2016. ISBN 978-80-7390-372-5.
- LABÁTH, V. 2020. *Pašce moci*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-571-0205-2.
- LUKNIČ, A. S. 1994. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Bratislava : SAP, 1994. ISBN 80-85665-30-1.
- LUKNIČ, A. S. 1995. *Vzťah ako tanec: spolu a každý sám. Komunikácia a medziľudské vzťahy*. Bratislava : SAP, 1995. ISBN 80-85665-54-9.

## Prieskum nálad v tíme...

### Ako zlepšiť klímu v škole a skvalitniť jej fungovanie?

Vyskúšajte novú aplikáciu **Dotazníky na Direktor.sk!** Získajte rýchlu a efektívnu spätnú väzbu od vašich zamestnancov a rodičov.

- Vyberte si dotazník zo zoznamu
- Zdieľajte ho s respondentmi
- Zobrazte výsledky v prehľadných grafoch

Viac informácií na [www.direktor.sk/sk/dotazniky](http://www.direktor.sk/sk/dotazniky).



Wolters Kluwer



Keď si potrebujete byť istý

\* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \*

## Ako požiadať o dávku ošetrovnej pri uzavretí školy

**Počet respiračných ochorení medzi deťmi na Slovensku narastá, čo vedie k uzatváraniu tried a školských zariadení.**

Rodičia, ktorí sú nemocensky poistení, majú možnosť požiadať Sociálnu poisťovňu o dávku ošetrovnej bez nutnosti navštíviť ošetrojúceho lekára. Proces žiadosti je jednoduchý: žiadateľ vyplní príslušné tlačivo, ktoré musí byť potvrdené školským zriadením a v prípade zamestnanca aj zamestnávateľom, a potom ho doručí príslušnej pobočke Sociálnej poisťovne. Dávka ošetrovnej môže byť priznaná na maximálne 14 dní počas jedného uzatvorenia zariadenia. Rovnako rodičia môžu požiadať o dávku v prípade ochorenia dieťaťa, ktoré si vyžaduje osobné ošetrovanie. Sociálna poisťovňa informuje, že príslušné formuláre sú dostupné na jej webovej stránke.

Zdroj: <https://socpoist.sk/news/>

# NENÁSILNÁ KOMUNIKÁCIA AKO NÁSTROJ POROZUMENIA

## \* MODEL NENÁSILNEJ KOMUNIKÁCIE A JEJ PRÍNOS \*

Mgr. Michal Šafránek  
psychológ

*V príspevku sa venujeme téme nenásilnej komunikácie. Ide o model komunikácie podporujúci empatiu a porozumenie, zameraný na predchádzanie konfliktom. V súčasnej polarizovanej dobe je neoceniteľným nástrojom pre jednotlivcov a organizácie, podporujúcim vzťahy založené na rešpekte. NVC kladie dôraz na sebareflexiu a autentické vyjadrovanie potrieb bez obviňovania, čo napomáha riešeniu konfliktov a tvorbe harmonických vzťahov.*

Nenasilná komunikácia (NVC – Nonviolent Communication, ďalej len „NVC“) je model komunikácie, ktorý vytvoril americký psychológ Marshall B. Rosenberg. Jej hlavným cieľom je podporovať empatiu a porozumenie medzi ľuďmi, a tým predchádzať konfliktom alebo ich efektívne riešiť. V dnešnej dobe, poznačenej polarizáciou a rastúcim napätím, predstavuje NVC nenahraditeľný nástroj pre jednotlivcov, rodiny, organizácie i širokú spoločnosť. Môžeme tvrdiť, že NVC je viac než len technika vyjadrovania myšlienok a pocitov. Je to spôsob, ako prispieť k tvorbe vzťahov postavených na vzájomnom rešpekte, empatii a pochopení. Kľúčovým aspektom je aj sebareflexia, pri ktorej si ľudia uvedomujú, že ich pocity a reakcie sú dôsledkom ich vlastných potrieb, nie správania druhých. Tento prístup podporuje autentickosť v komunikácii, pričom sa zameriavame na vyjadrenie našich skutočných potrieb a pocitov bez obviňovania alebo hodnotenia.

### Základné zložky NVC

Nenasilná komunikácia je založená na štyroch hlavných zložkách, ktoré vedú k lepšiemu porozumeniu a efektívnejšej interakcii.

#### Pozorovanie (popis situácie)

Pre prvú zložku nenásilnej komunikácie je dôležité, aby sme dokázali oddeliť pozorovanie od hodnotenia. V tomto kroku je dôležité dôkladne opísať, čo pozorujeme – čo vidíme, počujeme a cítime, alebo čo ovplyvňuje našu pohodu, bez toho, aby sme sa uchýľovali k hodnoteniu situácie. Ak zmiešame pozorovanie s hodnotením, znižujeme šancu, že druhí správne pochopia našu správu alebo želanie. Namiesto toho, aby vnímali naše slová, majú tendenciu v nich počuť kritiku.

#### Príklad:

– *Pozorovanie zmiešané s hodnotením: „Vždy meškáš, to je hrozné!“ – V tejto vete hodnotíme*

*správania (meškanie) a zároveň vyjadrujeme kritiku („to je hrozné“). Takáto veta môže vyvolať obrannú reakciu, pretože druhá osoba sa môže cítiť obvinená.*

- *Pozorovanie podľa NVC: „Keď meškáš, cítim sa frustrované, pretože mám potrebu, aby sme sa stretli včas.“ – Tento príklad sa zameriava na konkrétnu situáciu (meškanie) a vyjadruje pocity a potreby bez hodnotenia, čím znižuje šancu, že druhá osoba bude reagovať obranne.*

Začnime tým, že popíšeme konkrétnu situáciu, ktorá nás buď pozitívne, alebo negatívne ovplyvnila.

#### Príklad:

*„Keď sa blíži termín projektu a nemáme všetky potrebné podklady a údaje,....“*

### Pocity

Potom vyjadrite svoje pocity v súvislosti s danou situáciou. Dôležité je byť úprimný a vyhnúť sa obviňovaniu druhých. Používame slová, ktoré opisujú naše emócie, napríklad: „cítim sa,“ „je mi,“ „som sklamaný,“ „znepokojuje ma,“ „som frustrovaný.“ Je dôležité, aby sme hovorili o vlastných pocitoch, nie o tom, čo „ten druhý urobil nám.“

#### Príklad:

*„...cítim sa nervózne,....“*

### Potreby

Pocity a potreby medzi sebou majú veľmi silný súvis. Ich vzájomný vzťah je kľúčový na to, aby sme pochopili, ako správne vyjadriť naše pocity a reagovať na situáciu, ktoré nás ovplyvňujú. Pocity, ktoré zažívame,

sú často indikátorom toho, že naša potreba je buď uspokojená, alebo naopak neuspokojená. Ak sa cítíme šťastní alebo spokojní, je to zvyčajne preto, že naše potreby (napr. potreba bezpečia alebo uznania) sú naplnené. Na druhej strane, ak sa cítíme frustrovaní, smutní alebo nahnevaní, je to často preto, že niektorá z našich základných potrieb nie je uspokojená. Keď sa naučíme identifikovať naše potreby, vieme lepšie porozumieť, prečo prežívame určité pocity. Týmto spôsobom sa vyhneme mylným interpretáciám a možno aj reagovaniu na pocity bez pochopenia ich skutočného zdroja.

Existuje veľa rôznych potrieb, ktoré možno rozdeliť do rôznych kategórií: od autonómnych potrieb, cez potreby vzájomnej blízkosti, až po fyzické potreby. V rámci NVC skúste vysvetliť, aká potreba sa skrýva za vašimi pocitmi. Môžete na to použiť formulácie ako „Mám potrebu, aby...“ alebo „Je pre mňa dôležité, aby...“.

 **Priklad:** Niektoré potreby

*Bezpečie, uznanie, láska, zábava, pokoj, pochopenie, čas, dôvera, empatia, uistenie*

 **Priklad:**

*„...mám potrebu mať všetko pripravené včas na splnenie termínov.“*


## Prosba

Ak naše potreby nie sú naplnené po vyjadrení toho, čo pozorujeme, čo cítíme a čo potrebujeme, pokračujeme špecifickou prosbou – žiadame o činy, ktoré by vedeli naše potreby naplniť.

Prosba, by mala spĺňať kritériá, ako:

- **Konkrétnosť:** Namiesto „*Chcem, aby si sa správal lepšie,*“ je užitočnejšie povedať: „*Mohla by si mi, prosím, zavolať, keď vieš, že meškáš?*“
- **Pozitívne formulovanie:** Vyjadrite, čo chcete, namiesto toho, čo nechcete. Napríklad, namiesto „*Neignoruj ma,*“ povedzte: „*Mohli by sme si teraz sadnúť a porozprávať sa?*“
- **Flexibilita:** Prosba nie je príkaz. Dáva druhej osobe možnosť voľby, čím podporuje rešpekt a slobodnú vôľu. Ak druhá osoba odmietne vyhovieť vašej prosbe, vytvára sa priestor na ďalší dialóg.
- **Rešpektujúci prístup:** NVC kladie dôraz na hľadanie riešení, ktoré vyhovujú obom stranám. Ak prosíte, je dobré byť otvorený dialógu o potrebách druhej osoby.
- **Empatia:** Skôr ako vyslovíte prosbu, môže byť užitočné vypočuť si druhú stranu, aby ste pochopili jej perspektívu a vytvorili atmosféru porozumenia.

Cieľom prosby v NVC je vytvoriť spoľahlivé spojenie medzi ľuďmi, ktoré zdôrazňuje rovnocenný vzťah. Prosba nie je nástrojom manipulácie, ale pozvánkou k vzájomnému rešpektu a porozumeniu. Nemusí byť nutne spojená s konkrétnym činom alebo konaním. V rámci prosby môžeme žiadať aj o abstraktnejšie veci, ako je napríklad úprimnosť, pozornosť, empatia alebo ochota. To znamená, že môžeme vyjadriť túžbu po určitých kvalitách alebo náladách vo vzťahu, napríklad „*Cítim sa zranený/á, keď mám pocit, že mi niečo skrývaš. Mohol/a by si byť, prosím, úprimnejší/úprimnejšia v našich rozhovoroch?*“

 **Nech ide o akúkoľvek prosbu, je dôležité, aby bola formulovaná jasne, rešpektujúco a umožnila druhej strane voľbu, čím podporuje porozumenie a vzájomný rešpekt.**

 **Priklad:**

- *„...veľmi by mi pomohlo, keby sme si mohli nastaviť kontrolné body a kontrolovať vývoj projektu v pravidelnejších intervaloch.“*
- *„Keď sa blíži termín projektu a nemáme všetky potrebné podklady a údaje, cítim sa nervózne, lebo mám potrebu mať všetko pripravené včas na splnenie termínov, veľmi by mi pomohlo, keby sme si mohli nastaviť kontrolné body a kontrolovať vývoj projektu v pravidelnejších intervaloch.“*

## Základné zložky dôležité pre NVC:

1. **Pozorovanie:** Popíšte, čo sa stalo bez hodnotenia.
2. **Pocity:** Vyjadrite svoje pocity.
3. **Potreby:** Vysvetlite, akú potrebu máte.
4. **Prosba:** Požiadajte o konkrétne konanie.

Sústredte sa na to, **ako sa cítite** bez toho, aby ste obviňovali alebo kritizovali druhých.

*Keď vidím/počujem/sa niečo stane, pamätám si, že ... (čo pozorujem), cítim sa ... (ako sa cítim), pretože mám potrebu alebo mi záleží na tom, aby ... (čo potrebujem), a bolo by skvelé, keby si mohol/mohla alebo bol/by si ochotný/ochotná ... (o čo prosím).*

Prvý návod je určený na zlepšenie medziľudskej komunikácie a pomáha vytvárať prostredie založené na rešpekte a empatii. Pomáha jednotlivcom vyjadriť svoje pocity a potreby otvorene a bez obviňovania, čo vedie k lepšiemu porozumeniu medzi ľuďmi. Umožňuje ľuďom vyjadriť, čo pozorujú, ako sa cítia, čo potrebujú a čo by si priali, čím sa podporuje spolupráca a znižovanie konfliktov.

Empaticky prijímate, ako sa cíti **druhá osoba**, bez pocitu obvinenia alebo kritiky.

*Keď vidíš/počuješ/keď sa stane, pamätáš si, že... (čo pozoruje druhá osoba), cítiš sa... (ako sa cíti druhá osoba), pretože potrebuješ alebo ti záleží na tom, aby si... (čo potrebuje druhá osoba). Chcel/a by si alebo bol/a by si ochotný/á... (prosba).*

Druhý návod slúži na zlepšenie komunikácie a empatie medzi ľuďmi, najmä v konfliktných alebo emocionálne náročných situáciách. Pomáha rozpoznávať a reflektovať pocity a potreby druhej osoby bez hodnotenia či obviňovania, čím sa otvára priestor pre pozitívnu interakciu a porozumenie. Podporuje otvorený dialóg založený na rešpekte a spolupráci.

### Prínosy nenásilnej komunikácie

Vďaka používaniu NVC v interakciách so sebou samým, s druhými ľuďmi alebo v skupine rozvíjame svoju **prirodenú schopnosť súcitu**. Tento prístup môže byť efektívne uplatnený na všetkých komunikačných úrovniach a v rozmanitých situáciách, od medziľudských vzťahov (intímne vzťahy, škola, rodina) až po globálnu diplomaciu.

Výhodou NVC môže byť aj **zvýšenie emocionálnej inteligencie**, nakoľko si ľudia osvojujú schopnosti rozpoznať a vyjadriť svoje pocity, čo prispieva k lepšiemu psychickému zdraviu a spokojnosti. Daniel Goleman vo svojej knihe *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books zdôraznil, že schopnosť rozpoznať a regulovať svoje emócie sú kľúčové pre zdravé vzťahy. NVC poskytuje praktické nástroje na rozvoj tejto schopnosti, čím podporuje zvládanie konfliktov a budovanie harmonických vzťahov.

V pracovnom prostredí môže byť nápomocná **pri zlepšení spolupráce, motivácie zamestnancov** alebo môže pomôcť **redukovať konflikty medzi kolegami**. Techniky NVC sú veľmi užitočné aj pri komunikácii

s nadriadenými, napríklad v situáciách, keď chcete o niečo požiadať, ale cítite sa trápne alebo máte pocit hanby. Vďaka formulovaniu NVC máte možnosť vyjadriť svoje pocity a potreby autenticky a s úctou, bez obviňovania seba alebo druhých.

NVC má pozitívne využitie nielen na psychologickú, ale aj fyziologickú úroveň. Štúdie ukazujú, že jednotlivci, ktorí si vo svojej komunikácii osvoja techniky NVC, majú nižšiu hladinu kortizolu (stresového hormónu) a vykazujú vyššiu spokojnosť vo vzťahoch.

Výskum na University of Wisconsin-Madison ukázal, že implementácia NVC v rôznych skupinách (rodiny, pracovné tímy, komunitné skupiny) vedie k **zniženiu konfliktov, vyššej miere spolupráce, zlepšeniu emocionálneho zdravia**.

Tieto výsledky potvrdzujú aj viaceré iné štúdie. Výskum publikovaný v *Journal of Applied Social Psychology* ukázal, že páry, ktoré absolvovali tréningy NVC, mali výrazne lepšie vzájomné porozumenie (o 60 % viac v porovnaní s kontrolnou skupinou). V komunitných kontextoch, ako napríklad v Baltimore, sa ukázalo, že tréningy NVC znížili násilné incidenty o 30 % za jeden rok. V oblasti zdravotnej starostlivosti NVC pomohla zlepšiť vzťahy medzi zdravotníckymi pracovníkmi a pacientmi, čím sa zvyšovala spokojnosť pacientov.

### Záver

NVC je cenným nástrojom na posilnenie empatie a budovanie zdravších vzťahov. Jej princípy, ako aktívne počúvanie a pochopenie potrieb, sú účinné v rôznych situáciách. Dlhodobé používanie NVC podporuje kultúru rešpektu a porozumenia. Osvojenie si vyžaduje čas, keďže proces zahŕňa sebazlepšovanie a zmenu komunikačných zvyklostí. Cvičenie zahŕňa napríklad formulovanie žiadostí bez kritiky. Začať môžete v bežnej komunikácii s blízkymi a zvažovať účasť na NVC workshopoch. Dlhodobé výsledky zahŕňajú lepšie vzťahy a menej konfliktov. ■

#### LITERATÚRA:

1. DECETY, J., & ICKES, W. (2009). *The Social Neuroscience of Empathy*. MIT Press.
2. GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
3. JOHNSON, S. M., & GREENBERG, L. S. (2010). Emotionally Focused Therapy for Couples and the Application of Nonviolent Communication Principles. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(2), 237–256. DOI: <https://doi.org/10.1111/jasp.2010.00345>
4. MILLER, R., & ROSENFELD, P. (2020). Nonviolent Communication Training in Healthcare: Effects on Patient Satisfaction and Staff Stress. *Health Communication*, 35(4), 389–399. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/home/healthcomm>
5. Oficiálna stránka NVC. (n.d.). <https://www.cnvc.org>
6. ROSENBERG, M. B. (2023). *Nenásilná komunikácia: Jazyk života*. Aktuell, 264 s.
7. ROSENBERG, M. B., ET AL. (2003). *Practical Applications of Nonviolent Communication*. Sage Publications. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/home/spr>
8. SIEGEL, D. J. (2010). *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*. Bantam Books.
9. SMITH, J., & JONES, L. (2017). Leadership and Communication: The Role of Empathy in Team Dynamics. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 1134–1147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.004>
10. TAYLOR, K., ET AL. (2015). The Impact of Communication Strategies on Cortisol Levels: A Family Dynamics Study. *National Center for Biotechnology Information*. Dostupné na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4569872/>
11. University of Wisconsin-Madison. (2015). Výskum aplikácie nenásilnej komunikácie v praxi. <https://www.wisc.edu>
12. WILLIAMS, R. T., ET AL. (2018). Reducing Violence in Urban Areas through Dialogue-Based Programs: A Baltimore Case Study. *Youth & Society*, 50(5), 662–685. DOI: <https://doi.org/10.1177/0044118X17701974>

# AUTORITA UČITEĽOV PODPORUJÚCA ŠIKANOVANIE


\* REALITA ALEBO FIKCIA \*

doc. Mgr. Mária Belešová, PhD.  
Katedra predprimárnej  
a primárnej pedagogiky,  
Univerzita Komenského v Bratislave,  
Pedagogická fakulta, Bratislava

*Učiteľia sú často vnímaní ako autority, ktoré by mali pre žiakov vytvárať bezpečné prostredie, avšak ich správanie niekedy môže nevedomky prispievať k šikane. Nevhodné poznámky, favoritizmus, zanedbanie riešenia konfliktov môžu v triede vytvárať napätie a priestor pre zneužívanie moci. Tento príspevok bude interpretovať skutočný príbeh, ktorý nás priviedol k zamysleniu nad možnosťou, či učiteľia môžu, aj keď neúmyselne, podporovať šikanovanie medzi žiakmi.*

Na úvod si položíme otázku: „Podporujeme niekedy my, učiteľia, agresívne správanie u detí?“ Možno áno. Možno nevedome. Tento jav zvyčajne nie je úmyselný, ale je dôsledkom nevhodných pedagogických prístupov alebo nedostatočnej pozornosti venovanej emocionálnym potrebám žiakov. V niektorých máme silnú motiváciu pre výkon svojho povolania, ale naše motívy môžu byť problematické. Zdrojom nášho záujmu môže byť potreba moci, túžba byť vnímaní ako **významná autorita, ktorá ovláda, prikazuje, manipuluje a trestá**, alebo pocit nadradenosti spojený s nízkou sebadôverou či pocitmi menejcennosti. Naša motivácia môže byť paradoxne podobná motivácii iniciátorov šikanovania. Takto nastavený prístup nepriamo, ale účinne podporuje atmosféru, ktorá môže viesť k šikanovaniu.

Od učiteľov sa primárne očakáva, že budú kvalitne vyučovať a vychovávať žiakov. Súčasne sa predpokladá, že ich budú chrániť pred potenciálnymi nebezpečenstvami, poskytovať im podporu a pomáhať im v náročných situáciách. Učiteľia sa však opakovane dostávajú do situácií, ktoré presahujú rámec výučby. Tie si často vyžadujú psychologickú prípravu, schopnosť efektívne pracovať so skupinou aj jednotlivcami. Ak nie je k dispozícii psychológ alebo iný odborník, musí byť učiteľ schopný konať samostatne a musí sa vyhnúť možným chybám, ktoré by mohli situáciu zhoršiť. Tým sa učiteľ ocitá v nezvyčajnej, no dôležitej role, ktorá podľa Lazarovej (2008) predpokladá nielen odborné znalosti, ale aj osobnostnú pripravenosť.

 **Učiteľ má zohrávať dôležitú úlohu v posilňovaní dôvery rodičov a žiakov v bezpečné a podnetné prostredie školy. Túto dôveru si získava predovšetkým preukázaním svojej pripravenosti zvládať neobvyklé situácie profesionálnym spôsobom a schopnosťou prevziať rolu poradcu, pomocníka alebo krízového pracovníka.**

## Keď metodické príručky nestačia

Pred viac ako tridsiatimi tromi rokmi bol Bohumír Stejskal, zakladajúci člen Katedry sociálnych štúdií a špeciálnej pedagogiky Technickej univerzity v Liberci, poverený Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy Českej republiky viesť pracovnú skupinu na vypracovanie metodického pokynu pre školy a školské zariadenia na riešenie problematiky šikanovania. Táto iniciatíva vznikla v reakcii na sťažnosti rodičov, ktoré poukazovali na niekedy až extrémne prípady agresivity medzi žiakmi. Úlohou doc. Stejskala bolo v tom čase jasne definovať problém a navrhnúť účinné riešenia.

Podarilo sa mu to? Čiastočne. Prejavy šikanovania sa znásobili a nadobudli extrémnejšie formy. Výsledkom bol nárast vydávania metodických príručiek pre školy, ktoré mali pomôcť riešiť tento problém. Na Slovensku možno v tejto súvislosti spomenúť inštitúcie ako Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie, Centrum vedecko-technických informácií SR, Komenského inštitút, Národný inštitút vzdelávania a mládeže a Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky. Naším cieľom nie je analyzovať množstvo publikácií a výstupov týchto inštitúcií. Ich hodnota pre vzdelávací systém je nepopierateľná. Našou ambíciou je však posunúť sa od teórie k praxi. Ako možno tieto odporúčania a stratégie preniesť do každodennej reality škôl? V príspevku sa zameriame na konkrétne situácie, reálne príklady a praktické kroky. Naším cieľom je pomôcť vytvoriť prostredie, v ktorom sa tieto teoretické poznatky premietnu do konkrétnych činov s hmatateľnými výsledkami.

## Príklad z praxe

Preskúmame konkrétny príklad z praxe, ktorý ilustruje významný vplyv správania pedagóga na medziosobné vzťahy medzi žiakmi. Ide o prípad Zuzky a Niny, kedysi

nerozlučných priateľiek, ktorých vzťah sa následne vyvinul do konfliktu. Tento príbeh zdôrazňuje, že aj zdanlivo nevinné poznámky alebo komentáre učiteľa môžu

podnieť sled udalostí vedúcich k šikane. Tento prípad jasne ukazuje, že aj drobné slová či činy môžu nepredvídane a negatívne ovplyvniť atmosféru v triede.

*Keď som spoznala Ninu, zdalo sa mi ako milé dievča. Naše priateľstvo sa rozvíjalo prirodzene. Vtedy som si ešte nevedomovala, aké komplikované a bolestivé cesty naše životy môžu nasledovať. Začalo to obyčajným porovnávaním: ty si múdrejšia, krajšia, šikovnejšia. Tieto vplyvy jednej na druhú vnímali aj naši učitelia. Častokrát nám práve oni nevedomky vnukli myšlienku menejcennosti, žiarlivosti a zanietenosti jednej voči druhej. „**Pozerať, ako Ninka kreslí. Zuzka, sprav Nine doučovanie podstatných mien. Ninka, zavolaj aj Zuzku recitovať, myslím, že jej to ide lepšie.**“*

*Najprv nám to pomáhalo, posúvali sme jedna druhú. Po čase nám to začínalo vadit' a naše kamarátstvo slablo. Takto sme rástli, pomaly sa jedna druhej strácali a nachádzali si nové kamarátstva. Všetko sa zmenilo v ôsmom ročníku, keď sme s Ninou začali mať spoločný cieľ – schudnúť. Chceli sme byť pekné a štíhle, páčiť sa. Kedysi usmievať a šťastná Nina začala výrazne obmedzovať svoj príjem potravín **a jej úzkostlivé sústredenie na chudnutie sa stalo takmer obsesívnym.** Snažila som sa jej pomôcť. Hovorila som so školskou psychologičkou, triednou učiteľkou, ostatnými pedagógmi, no každý z nich pred týmto problémom zatváral oči. Pamätám si, ako k nám raz prišla na hodinu psychologička a pýtala sa, koho z triedy máme najradšej a koho, naopak, radi nemáme. Toto sedenie očividne malo vyriešiť problémy príjmu potravy u 14-ročnej tínedžerky. Dnes toto riešenie hodnotím ako neprofesionálny krok, keďže od tohto momentu sa **môj status bezproblémovej školáčky zmenil.***

*Nina začala čoraz častejšie analyzovať naše priateľstvo. Pýtala sa nepríjemné otázky. Vytvárala vo mne pocit viny a často pričádzala s impulzívnymi nápadmi, do ktorých sa ma snažila vziať. **Postupne som sa stala terčom jej šikanovania.** Jej hnev som cítila z každého jej slova a keď som sa ju snažila podporiť, otočila sa proti mne. Na druhý deň ma v triede zasiahlo množstvo nevlúdnych pohľadov od spolužiakov. Najprv som bola zmätená, no po prvej hodine ma oslovila žiačka z iného ročníka s otázkou, či naozaj plánujem spáchať samovraždu. Bola som v šoku, všetko som pochopila, keď mi ukázala **falošný profil na Facebooku,** ktorý v mojom mene posielal správy a odkazy všetkým mojim známym. Vedela som, že to bola ona. Snažila som sa to zvládnuť sama, **no šikana sa začala stupňovať** od falošného profilu až po nabúranie sa do mojich súkromných účtov vytvorených na Facebooku. Po týždni sa začali objavovať **výhražné odkazy,** ktoré niekto vhadzoval do mojej skrine v šatni.*

*Spomínam si, ako sa ma raz telocvikár pred celou triedou pýtal, prečo to robím a prečo píšem také veci, pričom mu ani len nenapadlo sa ma opýtať, či som naozaj autorkou tých odkazov. Situácia bola vážna a riešila sa aj s riaditeľkou školy, ktorá sa tvárila, že o situácii u nás v triede nič nevedela. Nakoniec, po dlhých mesiacoch, sa môj problém konečne vyriešil. Nina sa ku všetkému priznala. Povedala, že mi **závidela vzťah s rodičmi** a chcela, aby som pocítila, aké je to, keď ťa niekto nemá rád, ako to cítila celý život ona od svojej matky. To bol vraj dôvod, prečo s tým všetkým začala. Školská psychologička nám povedala, že na znak kamarátstva si máme podať ruky a na všetko zabudnúť. Od tohto momentu sme sa v škole jedna druhej vyhýbali.*

Spočiatku to vyzeralo ako nevinné porovnávanie, ktoré ani nemuselo byť negatívne mienené. Učiteľka možno chcela Ninu len motivovať, aby sa viac snažila, alebo len pochválila Zuzku za jej výkon. Veď všade nás učia, že pochvala je pre deti dôležitá a pomáha im rásť. Ale čo, ak táto pochvala Zuzky vyvolala u Niny nečakanú reakciu? Namiesto motivácie Nina pocítila tlak, frustráciu a postupne zmenila svoje správanie. Mohlo by sa zdať, že išlo o maličkosť, ale čo, ak tým učiteľka nevedomky odhalila niečo hlbšie – otvorila Nininu „trinástu komnatu“? Možno tým odhalila citlivé miesto, ktoré spustilo reťazec emocionálnych zmien, preto by sme radi tejto problematike venovali ešte trochu pozornosti.

## Citová deprivácia žiakov a brutalita ich konania

Jedným zo zdrojov zmeneného, agresívneho a násilného správania v školách je **citová deprivácia žiakov.** Ide o stav, keď deti nemajú uspokojené základné potreby ako bezpečie, láska, opora a ochrana. Tento nedostatok v nich vyvoláva tendenciu hľadať náhradné spôsoby uspokojenia týchto potrieb.

Mladiství napríklad siahajú po drogách, často menia partnerov, ubližujú zvieratám alebo iným ľuďom – či už slovom, alebo činmi. Prostredníctvom takého-

to správania prežívajú pocity dočasného vnútorného uspokojenia (Gajdošová, Herényiová, 2006).

Řičan (1995) vysvetľuje, že istú úlohu pri šikanovaní zohráva aj zvedavosť. Tyranizovanie druhého človeka možno vnímať ako určitý experiment: Ako sa človek zachová, keď pocíti strach, bolesť alebo poníženie? K čomu všetkému ho možno prinútiť? V takejto situácii majú tyran aj jeho obeť pocit, že odhalia najhlbšie vrstvy ľudskej duše, akoby ich bytosti boli úplne obnažené a rozložené. Ide o snahu vypáčiť z človeka jeho tajomstvo. V tomto kontexte sa prejavuje zvrátený duch modernej vedy, ktorý odmieta rešpektovať akékoľvek tajomstvá, hoci práve zmysel pre tajomstvo a rešpekt voči nemu sú neoddeliteľnou súčasťou ľudskej existencie. Túto myšlienku možno ilustrovať Gandalfovými slovami z Tolkienovho Pána prsteňov: „*Kto rozláme vec, aby zistil, čo je zač, opustil cestu múdrosti.*“ So zvedavosťou úzko súvisí aj nuda a túžba po stále silnejších a vzrušujúcejších zážitkoch. Primitívna a skazená myseľ môže byť vedená k týranu bezbranného len jednoduchou túžbou po zábave a senzácii, po „vzrušení“.


Zo zahraničia nám Parry a Carrington (2006) prinášajú informácie o výskyte šikany v školách. V Španielsku sa obeťami šikany stáva približne 7 % detí a dospievajúcich vo veku od deviatich do šestnástich rokov. V Nemecku sa tento problém týka asi 10 % žiakov, zatiaľ čo

vo Francúzsku dokonca 13 %. Učitelia upozorňujú, že deti čoraz častejšie strácajú zábrany a uchýľujú sa k stále násilnejšiemu správaniu.

V Británii sa obeťou šikany stala dvanásťročná Bianca Powellová, ktorá úspešne absolvovala liečbu rakoviny. Jeden zo spolužiakov jej zapálil vlasy, ktoré jej po štvorročnej chemoterapii práve začali dorastať. Šikana na školách nadobúda rôzne formy – krádeže a ničenie školských pomôcok, vysýpanie tašiek, zámerne vyvolané konflikty či verejné zosmiešňovanie. Niektoré prípady šikany sú šokujúce.

#### **Príklad:**

*Na škole v severonemeckom Hildesheime skupina študentov počas pol roka pravidelne tyranizovala svojho spolužiaka. Nútil ho bozkávať im topánky, ješť kriedu a vykonávať ponižujúce úkony, ako je masturbácia.*

 **Učiteľ je najdôležitejším článkom v prevencii šikany a ďalších patologických javov, pretože má možnosť denne pozorovať a analyzovať triedu ako živý organizmus a identifikovať zmeny, ktoré môžu naznačovať kvalitu vzťahov medzi žiakmi.**

Prevencia šikany je nevyhnutná nielen tam, kde k šikane ešte nedošlo, ale aj tam, kde sa už prejavila a boli prijaté opatrenia na jej okamžitú nápravu. Zároveň je potrebné zabezpečiť, aby sa podobné problémy neopakovali. Zásadnú úlohu v prevencii šikany zohráva **osobnosť učiteľa**. Úlohou učiteľa je systematicky sa zameriavať na podporu žiakov, ktorí sú v kolektíve zraniteľní – plachých, úzkostných, menej výrečných, zdravotne znevýhodnených alebo izolovaných. Učiteľ by mal využívať každú príležitosť na povzbudenie týchto žiakov, posilnenie ich sebavedomia, dodanie odvahy a uistenie, že majú rovnakú hodnotu ako ostatní. Je dôležité umožniť im zažiť v určitej oblasti, zapojiť sa do spoločných aktivít a ukázať ich schopnosti.

### Spôsoby posilňovania prejavov šikany učiteľom

- **Učiteľ zosmiešňuje žiaka**, napríklad kvôli jeho známkam, správaniu, výzoru alebo rodinnému zázemiu – týmto nevhodným prístupom podporí vznik sociálnej stigmy. Takéto správanie vytvára prostredie, v ktorom si ostatní žiaci môžu myslieť, že je prijateľné správať sa k spolužiakovi znevažujúco.

- **Uprednostňovanie určitých žiakov** alebo zreteľne nespravodlivé zaobchádzanie môže viesť k vytváraniu konfliktov a posilneniu sociálnych hierarchií v triede, ktoré vedú k šikane. Takéto nerovné zaobchádzanie môže povzbudiť agresorov, aby si na izolovaného žiaka ešte viac „dovolili“.
- **Ignorovanie alebo tolerovanie šikanovania** zo strany žiakov môže byť vnímané ako tiché schvaľovanie. Napríklad v triede si spolužiaci opakovane robia posmech z jedného žiaka kvôli jeho výzoru. Posmievať sa mu počas prestávok, ale aj počas vyučovania, a dokonca mu schválne berú pomôcky z lavice. Učiteľ tieto prejavy vidí, no považuje ich za „bežné detské hašterenie“ a nezasiahne. Ak učiteľ nereaguje na šikanu alebo bagatelizuje jej závažnosť, podporuje tým pokračovanie negatívneho správania.
- **Učiteľ môže nevedome vytvárať súťaživé alebo stresujúce prostredie**, ktoré podporuje konflikt medzi žiakmi. Napríklad, ak zadá dobrovoľný projekt na víkend alebo prázdniny, môže sa stať, že na tejto úlohe budú pravidelne pracovať tí istí žiaci. Následne sa títo žiaci môžu stať terčom výsmechu alebo negatívnych poznámok od spolužiakov, ktorí ich označia za „biflošov“ alebo „učiteľových obľúbencov“.

Negatívne správanie, akým je šikanovanie, má nákazlivý charakter. Táto téma predstavuje výzvu, ktorú by mala celá komunita riešiť spoločne, namiesto obviňovania jednotlivcov. Zdá sa, že mnohé školské problémy vznikajú z rozpadu vzťahov, či už medzi učiteľmi a žiakmi alebo medzi samotnými žiakmi. Preto by sa každodennou praxou každej školy malo stať obnovenie vzťahov s cieľom riešiť tieto problémy.

### Záver

Úloha učiteľa v prevencii šikany je neoceniteľná. Ak sa však správanie učiteľa stane neprofesionálnym alebo neprimeraným, môže nevedome prispieť k zhoršeniu vzťahov medzi žiakmi. Preto je dôležité, aby učelia venovali pozornosť nielen obsahu výučby, ale aj spôsobu, akým komunikujú so žiakmi, a aby podporovali kultúru rešpektu. Aj zdanlivo nevinná poznámka adresovaná dieťaťu môže do veľkej miery ovplyvniť jeho emocionálne prežívanie a následne aj správanie. Tento druh problémov môže vzniknúť kdekoľvek, nielen v základných školách, ale aj v materských a stredných školách, preto je potrebné sa mu patrične venovať. ■

#### LITERATÚRA:

- GAJDOŠOVÁ, E. a HERENYIOVÁ, G. 2006. *Rozvíjení emoční inteligence žáků*. Portál.
- LAZAROVÁ, B. 2008. *Netradiční role učitele*. Paido.
- PARRY, J. a CARRINGTON, G. 2006. *Čelíme šikanování: sborník metod: metodický materiál Institutu pedagogicko-psychologického poradenství ČR*. Institut pedagogicko-psychologického poradenství ČR.
- ŘÍČAN, P. 1995. *Agresivita a šikana mezi dětmi*. Portál.
- STEJSKAL, B. 2009. Šikana jako pedagogický a celospolečenský problém. In *Šikana jako etický, psychologický a pedagogický problém: sborník příspěvků z konference* (s. 35–41). Tribun EU.

# PERZEKÚCIE UČITEĽOV PO FEBRUÁRI 1948

\* KOMUNISTICKÝ PREVRAT \*

PhDr. Adam Bieleš, PhD.  
Ústav pamäti národa

*Po februári 1948, keď sa Komunistická strana Československa zmocnila moci, sa učitelia stali dôležitým nástrojom na presadzovanie komunistickej ideológie. Politická lojalita pedagógov bola dôsledne sledovaná. Vzdelávanie začalo podliehať prísnej ideologickej kontrole.*

Dňa 25. februára 1948 prišlo k definitívnemu uchopeniu všetkej moci v štáte predstaviteľmi Komunistickej strany Československa. Nasledujúcich 41 rokov si komunistická propaganda pravidelne pripomínala výročie tzv. Víťazného februára. Od roku 1989 sa v tejto súvislosti správne hovorí o **komunistickom prevrate**.

Z hľadiska etablovania a udržiavania komunistického režimu sa učitelia stali dôležitou profesiou. Politické postoje pedagógov voči režimu boli kľúčovým ukazovateľom. Komunistická ideológia začala prenikať do vzdelávania budúcich učiteľov. Postupne sa pretavovala do myšlienkového a organizačného rámca celého školstva.

V prvotnej fáze môžeme často pozorovať protichodné tendencie. Gustáv Husák, predseda Zboru povereníkov, teda faktickej slovenskej vlády, žiadal od Ladislava Novomeského, vtedajšieho povereníka školstva a osvedy, vykonanie tzv. **verejnej očisty a odstránenie chýb v rezorte**. Tým odkazoval na pôsobenie bývalých členov Demokratickej strany. Demokratická strana združovala predstaviteľov občianskeho spektra politického odboja. Pôvodne väčšinu jej vedenia tvorili predstavitelia evanjelikov, neskôr sa do vedenia DS dostali aj predstavitelia politického katolicizmu. Strana síce vyhrala prvé parlamentné voľby, nedokázala však trvalo odrážať neustále útoky komunistov a február 1948 ju zastihol vo vážnej kríze. Z jej zvyškov sa po komunistickom prevrate vytvorila Strana slovenskej obrody tentokrát už pod kontrolou komunistov. Členovia tejto strany po februári 1948 volili záchranu v rýchlom prestupe do Komunistickej strany Slovenska. Učitelia zrejme neboli výnimkou.

Podľa celoštátnych štatistických ukazovateľov sa k 1. januáru 1948 v Komunistickej strane Československa nachádzalo 93 810 učiteľov a úradníkov, pričom presne o rok neskôr už tento údaj **vzrástol na 311 271 osôb**.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 78.

Perzekúciám však ani tak nemuseli uniknúť. Učitelia stále pôsobili ako štátni zamestnanci. Na základe smerníc bolo možné ich odstrániť zo služieb, poslať na „dočasnú“ dovolenku a podobne. Oficiálne kroky podobného charakteru sa líšili. Ak bol niekto označený za osobu, ktorá nemala „kladný vzťah k ľudovodemokratickému zriadeniu“, znamenalo to, že táto osoba prejavovala **opozičné postoje voči komunistickému režimu**. Táto kategória však mohla byť široká, od osôb, ktoré patrili k zástancom bývalého ľudáckeho režimu, cez ideových odporcov z radov občianskeho odboja, učiteľov maďarskej národnosti až po rôzne vykonštruované prípady.<sup>2</sup>

K 1. januáru 1949 vznikli na Slovensku kraje. Školské otázky začali riešiť školské a osvetové referáty na krajských národných výboroch (ďalej len „KNV“) a okresných národných výboroch (ďalej len „ONV“). Zamestnanci týchto orgánov mali na jednej strane propagandisticky vplývať na školských zamestnancov, na druhej strane však ich aktivity smerovali aj proti protirežimovo naladeným osobám a s nimi spojeným fenoménom. Pre tieto skupiny a javy sa v dobovom jazyku používali pojmy ako „**zvyšky reakcie**“ či „**buržoázna ideológia a morálka**“.<sup>3</sup>

Jedným z konkrétnych opatrení voči pedagógom bolo **nútené premiestňovanie učiteľov**. Jeho realizáciu vykonávali KNV. Podľa vyjadrenia samotného povereníctva školstva sa však „často nerešpektovali služobné záujmy škôl“, t. j. tieto presuny samotné zasahovali do existencie škôl a samotnej práce učiteľov.<sup>4</sup> Podľa

<sup>2</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 79.

<sup>3</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 80.

<sup>4</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 82.

štatistik za školský rok 1950/1951 sa medzi školami v rámci kraja presunulo spolu 2418 učiteľov (najviac v kraji Bratislava – 520). Mimo kraja bolo presunutých 218 učiteľov (najviac v kraji Žilina – 62).

**Prepustených bolo 347 pedagógov** (najviac v kraji Bratislava – 116).<sup>5</sup> Pri prepustení bolo častým ťahom štátu tzv. zaradovanie do výroby. Dňa 5. marca 1949 poslalo Povereníctvo školstva päťdesiatim učiteľom pridelovací výmer s textom: „V zmysle č. II., odst. 3. vl. uznesenia zo dňa 14. decembra 1948 o znížení počtu štátnych a verejných zamestnancov a o ich preradení do výroby určujem vás z úradnej moci na preradenie práce vo výrobných oboroch“. Formálnym dôvodom na tento krok bola často nedostatočná kvalifikácia učiteľov.<sup>6</sup> Dôvodom však mohlo byť aj počúvanie a rozširovanie rozhlasových správ z druhej strany železnej opony. Na týchto rozhodnutiach nič nemenilo ani to, že za prepusteného učiteľa neexistovala náhrada. To bol prípad rozhodnutia osobitnej komisie pri prešovskom KNV z jari 1950, kde bolo **do výroby preradených 114 učiteľov**.<sup>7</sup>

Výsledkom podobných opatrení bol stav, že v roku 1952 na úrovni národných škôl<sup>8</sup> chýbalo 1152 pedagógov. Čiastkovou záplatou bol presun učiteľov z iných zamestnaní a preškolenie 500 robotníkov na učiteľské povolanie.<sup>9</sup>

Z ideologických dôvodov sa veľká pozornosť zamerala na **veriacich učiteľov** či vo všeobecnosti na existenciu náboženstva na pôde škôl. Cirkevné oddelenia bezpečnostných referátov na ONV vydali pred

začiatkom školského roku 1949/1950 riaditeľom gymnázií a učiteľských akadémií pokyny k pridelovaniu pedagógov na filozofiu, občiansku výchovu a dejepis. Tieto predmety mali vyučovať len pedagógovia, u ktorých existovala „absolútna záruka“ výučby „v duchu štátnom a ľudovodemokratickom“. Veriaci učители boli tiež **tlačení k vystúpeniu z jednotlivých cirkví**.<sup>10</sup> V roku 1953 v rámci „boja proti poverám a tmárstvu“ prišlo k takmer plošnému rušeniu vyučovania náboženstva na školách. Ostalo už len ako nepovinný predmet.<sup>11</sup>

Situáciou sa 9. novembra 1950 zaoberala Slovenská národná rada, konkrétne jej kultúrny a rozpočtový výbor. Kritika sa zriesla najmä na dislokáciu ako na príliš administratívny krok, z ktorého často vyplýval až negatívny vzťah k ľuďom so vzdelaním. Zároveň sa však konštatovalo, že značné množstvo pedagógov prejavuje minimálne pasívny, ak nie priamo odmietavý postoj k novému politickému režimu. Títo tzv. „*hlboko neuvedomelí*“ učители mali byť podrobení **politickému školeniu**.<sup>12</sup>

Najväčší perzekučný tlak na pedagógov postupne poľavil po smrti Klementa Gottwalda a zároveň v súvislosti s celkovým uvoľnením politických pomerov v polovici päťdesiatych rokov. Komunistický režim sám priznal, že „...prístup k učiteľom nebol vo všetkých prípadoch správny. Dopúšťali sme sa chvatu a často aj skrytého nátlaku“. Za obdobie rokov 1949 až 1954 bolo v školách po celom Československu prepustených asi päť percent učiteľov.<sup>13</sup> Hoci ideologický tlak poľavil, počas obdobia komunistického režimu sa ešte niekoľkokrát vrátil.

<sup>5</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 84.

<sup>6</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 81-82.

<sup>7</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 85.

<sup>8</sup> Ekvivalent približne 1. stupňa dnešných základných škôl

<sup>9</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 85.

<sup>10</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 82.

<sup>11</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 87.

<sup>12</sup> ŽATKULIAK, Jozef. K perzekúciám učiteľov po roku 1948. In Pešek, Ján (ed.). *V tieni totality – Politické perzekúcie na Slovensku v rokoch (1948-1953)*. Bratislava : Historický ústav SAV, 1996, s. 86.

<sup>13</sup> ŽATKULIAK, Jozef. Perzekúcie učiteľov v rokoch 1948-1989. In *Zločiny komunizmu na Slovensku 1948-1989 (1. diel)*. Bratislava : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2001, s. 667.

\* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \* AKTUALITY \*

## Otvorený list vláde Slovenskej republiky od zamestnancov rezortu školstva

**Pedagogickí a odborní zamestnanci poslali otvorený list vláde Slovenskej republiky.**

Otvorený list vláde Slovenskej republiky od pedagogických a odborných zamestnancov školstva vyjadruje hlboké znepokojenie nad aktuálnym politickým a spoločenským vývojom, ktorý negatívne vplýva na klímu na školách a možnosti vzdelávania. V liste sa poukazuje na systémové nedostatky v školstve, zhoršujúci sa stav duševného zdravia detí a významnú úlohu mimovládnych organizácií, ktoré čelia neopodstatneným útokom. List apeluje na návrat k vecnej a slušnej diskusii a vyzýva k zastaveniu zneužívania školských tém v politickom boji, zdôrazňujúc potrebu upevnenia demokratických hodnôt na Slovensku.

Zdroj: [https://www.peticie.com/otvoreny\\_list\\_vlade\\_slovenskej\\_republiky\\_od\\_zamestnancov\\_rezortu\\_kolstva/](https://www.peticie.com/otvoreny_list_vlade_slovenskej_republiky_od_zamestnancov_rezortu_kolstva/)

\* DO POZORNOSTI \* DO POZORNOSTI \* DO POZORNOSTI \* DO POZORNOSTI \* DO POZORNOSTI \*

## 1. marec – 31. marec 2025

## DÔLEŽITÉ TERMÍNY

Medzinárodný deň		
28. 3.	Deň učiteľov	
Prázdniny		
3. 3. – 7. 3.	Jarné prázdniny – Banskobystrický, Žilinský a Trenčiansky kraj	
Termíny		
do 14. 3.	ZŠ zašlú export informácií z Proforientu do ŠVS – polročné známky žiakov. Aktualizovaný záujem podľa stavu prihlášok.	Prechod žiakov zo ZŠ na SŠ
18. 3.	ŠVS zabezpečia výmenu databáz žiakov a následne zverejnia štatistiky a sprístupnia aktuálne číselníky na webe.	
do 19. 3.	ŠVS po centrálnom spracovaní databáz zašle exporty súborov pre Proforient do CPP.	
od 19. 3.	ZŠ importuje do Proforientu anonymnú databázu pre simuláciu poradia – z internetu.	
17. 3. – 31. 3.	Overenie športového výkonu – 1. fáza talentových skúšok na stredné športové školy.	
24. 3.	1. termín 1. kola talentových skúšok na SŠ	
31. 3.	2. termín 1. kola talentových skúšok na SŠ	
do 5. 3.	Odoslanie údajov do Centrálného registra za február.	
19. 3.	Celoslovenské testovanie deviatakov T9 – 2025 – riadny termín – MAT, SJL, MJL	
20. 3.	Celoslovenské testovanie deviatakov T9 – 2025 – riadny termín – SJSJ, UJL	
19. 3. – 20. 3.	Externé testovanie na získanie nižšieho stredného vzdelania.	
11. 3. – 14. 3.	Externá časť maturitnej skúšky a písomná forma internej časti maturitnej skúšky.	Maturita
Olympiády		
4. 3.	Matematická olympiáda – Z6, Z7, Z8 – domáce kolo	
5. 3. – 8. 3.	Chemická olympiáda – A, EF – celoštátne kolo	
9. 3. – 10. 3.	Olympiáda vo francúzskom jazyku – celoštátne kolo: 1A, 1B, 1C, 2A, 2B, 2C	
do 10. 3.	Pekná maďarská reč – krajské kolo – I., II.	
11. 3.	Geografická olympiáda – E, F, G – okresné kolo	
12. 3.	Fyzikálna olympiáda – E, F – okresné kolo	
13. 3.	Chemická olympiáda – D – okresné kolo	
14. 3.	Chemická olympiáda – B – školské kolo	
23. 3. – 26. 3.	Matematická olympiáda – A – celoštátne kolo	
17. 3.	Biologická olympiáda – C – krajské kolo	
21. 3.	Geografická olympiáda – A, B, Z – krajské kolo	
17. 3. – 18. 3.	Olympiáda v španielskom jazyku – A, B, C, D – celoštátne kolo	
27. 3. – 29. 3.	Biologická olympiáda – A – celoštátne kolo	
26. 3. – 29. 3.	Olympiáda v informatike – A – celoštátne kolo	
do 25. 3.	Poznaj slovenskú reč – okresné kolo: 1, 2, 3	
25. 3.	Matematická olympiáda – Z9 – krajské kolo	
26. 3. – 29. 3.	Fyzikálna olympiáda – A – celoštátne kolo	
do 26. 3.	Chemická olympiáda – C – domáce kolo	
Stredoškolské súťaže		
18. 3.	Strieborný piest SMC – celoštátne kolo	
17. 3. – 20. 3.	ZENIT v elektronike – celoštátne kolo	
18. 3. – 20. 3.	ZENIT v programovaní, strojárstve (A, S, R, C) a grafickom dizajne – celoštátne kolo	
19. 3. – 20. 3.	ZENIT v strojárstve (S, R, C) – celoštátne kolo	
27. 3. – 28. 3.	Skills Slovakia – mladý mechatronik – celoštátne kolo	
25. 3. – 27. 3.	ENERSOL – SK – celoštátne kolo	
Priebežne		
Kontrolná činnosť – podľa plánu kontrolných úloh. Vykazovanie zastupovania, nadčasov, dochádzky zamestnancov za príslušný mesiac. Spracovanie miezd, výkazy a odvody do poisťovní – Sociálna poisťovňa, zdravotné poisťovne.		

Zdroj: [www.kalendar.azet.sk](http://www.kalendar.azet.sk), [www.nucem.sk](http://www.nucem.sk), [www.siov.sk](http://www.siov.sk), [www.minedu.sk](http://www.minedu.sk), [www.svs.edu.sk](http://www.svs.edu.sk), [www.iuventa.sk](http://www.iuventa.sk)

Spracovala: PaedDr. Katarína Písečná

Podrobný prehľad dôležitých termínov aj na [direktor.sk](http://direktor.sk) v časti **Riadenie školy** – Termíny a plánovanie alebo na [direktor.sk](http://direktor.sk) v časti **Kalendár**

# OTÁZKY A ODPOVEDE

## PREROKOVANIE PLÁNU PROFESIJNÉHO ROZVOJA V RADE ŠKOLY

**Prosím o informáciu, či má byť plán profesijného rozvoja školy prerokovaný aj s radou školy, zástupcami zamestnancov, alebo iba v pedagogickej rade a so zriaďovateľom?**

Podľa § 40 ods. 4 zákona č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov riaditeľ vydáva plán profesijného rozvoja po prerokovaní v pedagogickej rade, ak je zriadená, so súhlasom zástupcov zamestnancov a po schválení zriaďovateľom. Plán profesijného rozvoja vydáva riaditeľ najmenej na jeden školský rok a najviac na päť školských rokov. Po prerokovaní so zriaďovateľom, zástupcami zamestnancov a v pedagogickej rade, ak je zriadená, možno plán profesijného rozvoja počas jeho platnosti dopĺňať a meniť v súlade s aktuálnymi potrebami školy, školského zariadenia. Vyžaduje sa teda prerokovanie v pedagogickej rade, ak je zriadená; súhlas zástupcov zamestnancov (ak nepôsobia u zamestnávateľa, tak logicky nie je potrebný ich súhlas); schválenie zriaďovateľom. Rada školy neprerokúva ani neschvaľuje plán profesijného rozvoja.

JUDr. Matej Drotár,  
zdroj: direktor.sk

## VYCHOVÁVATEĽKA A UČITEĽKA – ZARADENIE DO ADAPTAČNÉHO VZDELÁVANIA

**Prijímame do pracovného pomeru zamestnankyňu, ktorá nemá absolvované adaptačné vzdelávanie ani ako učiteľka a ani ako vychovávateľka. Má vyštudované učiteľstvo 1. – 4. Prijímame ju na 2 pracovné**

**zmluvy: 1) vychovávateľka ŠKD 15 hodín priamej činnosti/týždenne. 2) učiteľka – 8 hodín priamej činnosti/týždenne. Zaradíme ju do adaptačného vzdelávania ako učiteľku alebo ako vychovávateľku? Prípadne si musí urobiť dve adaptačné vzdelávania?**

Podľa § 29 ods. 1 zákona č. 138/2019 Z. z. pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec (ďalej len „PZ alebo OZ“) sa zaradí do kariérového stupňa začínajúci PZ alebo začínajúci OZ, ak nastúpi do prvého pracovného pomeru, v ktorom bude vykonávať pracovnú činnosť, alebo zmení zamestnávateľa pred ukončením adaptačného vzdelávania. Podľa § 29 ods. 2 písm. a) zákona č. 138/2019 Z. z. PZ alebo OZ sa zaradí do kariérového stupňa samostatný PZ alebo samostatný OZ, ak úspešne ukončil adaptačné vzdelávanie. Podľa § 51 ods. 3 zákona č. 138/2019 Z. z. ak ide o výkon pracovnej činnosti pre najmenej dvoch zamestnávateľov, začínajúci PZ alebo začínajúci OZ si zvolí poskytovateľa adaptačného vzdelávania. Začínajúci PZ pracoviska praktického vyučovania absolvuje adaptačné vzdelávanie v škole, s ktorou má zamestnávateľ uzatvorenú zmluvu o duálnom vzdelávaní. Podľa § 51 ods. 6 zákona č. 138/2019 Z. z. začínajúceho PZ a začínajúceho OZ zaradí riaditeľ do adaptačného vzdelávania najneskôr do piatich dní od vzniku pracovného pomeru bez ohľadu na splnenie kvalifikačných predpokladov začínajúceho PZ alebo začínajúceho OZ. Na základe uvedeného, podľa môjho názoru, v prípade prvého pracovného pomeru/prvých pracovných pomerov zaradíte začínajúceho PZ do adaptačného vzdelávania len v jednej kategórii – je na Vás, ktorá to bude kategória, no absolvované AV bude platiť pre obe kategórie PZ.

Ing. Mgr. Zdenka Matulová Juríková,  
zdroj: direktor.sk