

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 1, ročník 14., vydané v marci 2026

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Wrocław. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

prof. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

PhDr. Veronika Kmetóny Gazdová, PhD. (Inštitút edukológie a sociálnej práce, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

Mgr. Monika Šavelová, PhD. (Katedra translitológie, Univerzita Konštantína Filozofa, Nitra)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

doc. Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Trnava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

ANALÝZA KONFLIKTU V ŠKOLSKOM PROSTREDÍ AKO SYSTÉMOVÉHO FENOMÉNU A MANAŽÉRSKEJ VÝZVY

CONFLICT MANAGEMENT IN THE SCHOOL ENVIRONMENT AS A SYSTEMIC PHENOMENON AND MANAGERIAL CHALLENGE

Zuzana Zmajkovičová ¹, Ernest Kováč ²

Zuzana Zmajkovičová pôsobí ako mediátorka a odborníčka na manažment konfliktu v rodinnom, školskom a pracovnom prostredí. Vo svojej praxi sa venuje riešeniu sporov prostredníctvom mediácie, facilitácie a koučingu. Výskumne sa zameriava na konflikt ako systémový jav organizácie a na možnosti jeho manažérskeho uchopenia prostredníctvom preventívnych a intervenčných nástrojov. Ernest Kováč pôsobí na Akadémii Policajného zboru v Bratislave. Jeho výskum sa zameriava na mediáciu, riešenie konfliktov, krízovú komunikáciu, krízovú intervenciu a psychosociálne faktory.

Zuzana Zmajkovičová works as a mediator and specialist in conflict management within family, school and workplace settings. In her professional practice, she focuses on dispute resolution through mediation, facilitation and coaching. Her research interests include conflict as a systemic organizational phenomenon and the possibilities of its managerial handling through preventive and intervention-based approaches. Ernest Kováč is a faculty member at the Academy of the Police Force in Bratislava. Their research focuses on mediation, conflict resolution, crisis communication, crisis intervention, and psychosocial factors

Abstract

The presented study reflects on the phenomenon of conflict within the educational environment, defining it as a priority managerial challenge and a systemic attribute of the organization. In this context, the school is conceived as a specific social field characterized by high interaction density and intense interpersonal bonds, where conflict situations do not represent an anomaly but an inherent and natural part of the system's functioning. The primary objective of the paper is the conceptualization of conflict as an indicator of systemic tension, followed by an analysis of mediation, facilitation, coaching, and psychohygiene as legitimate managerial instruments for its regulation and prevention. The text is based on a qualitative analysis of selected case studies from the school environment, illustrating the dynamics of conflict processes at both

¹ Adresa pracoviska: PhDr. Zuzana Zmajkovičová, Ulica Mihalya Marczella 47, 929 01 Dunajská Streda
E-mail: info@dohodni.me

² Adresa pracoviska: PhDr. Ernest Kováč, PhD., MBA, LL.M., Akadémia policajného zboru v Bratislave, Sklabinská 1, 835 17 Bratislava 35
Email: ernest.kovac@akademiapz.sk

interpersonal and organizational levels. The findings highlight a significant absence of preventive and coordinated strategies in addressing tensions and confirm the urgency of a systematic managerial approach to conflicts within institutional governance. Based on these findings, the article culminates in outlining a conceptual framework for preventively oriented and systemic conflict management, integrating theoretical postulates with the needs of applied practice in education.

Key words: school conflict, school management, systemic tension, case study, mediation, facilitation, coaching, psychohygiene, conflict prevention, organizational culture

Abstrakt

Predkladaná štúdia reflektuje fenomén konfliktu v edukačnom prostredí, pričom ho definuje ako prioritnú manažérsku výzvu a systémový atribút organizácie. Škola je v tomto kontexte koncipovaná ako špecifické sociálne pole s vysokou mierou interakčnej hustoty a intenzívnymi interpersonálnymi väzbami, v ktorom konfliktné situácie nepredstavujú anomáliu, ale inherentnú a prirodzenú súčasť fungovania systému. Primárnym cieľom príspevku je konceptualizácia konfliktu ako indikátora systémového napätia a následná analýza mediácie, facilitácie, koučingu a psychohygieny ako legitímnych manažérskych inštrumentov jeho regulácie a prevencie. Východiskom textu je kvalitatívna analýza selektovaných kazuistík zo školského prostredia, ktoré ilustrujú dynamiku konfliktných procesov na interpersonálnej aj celoorganizačnej úrovni. Výsledky analýzy poukazujú na významnú absenciu preventívnych a koordinovaných stratégií pri riešení tenzií a potvrdzujú naliehavosť systematického manažérskoho uchopenia konfliktov v rámci inštitucionálneho riadenia. Na báze formulovaných zistení článok vyúsťuje do načrtnutia koncepčného rámca preventívne orientovaného a systémového manažmentu konfliktu, ktorý integruje teoretické postuláty s potrebami aplikačnej praxe v školstve. **Kľúčové slová:** konflikt v škole, školský manažment, systémové napätie, kazuistika, mediácia, facilitácia, koučing, psychohygiena, prevencia konfliktu, organizačná kultúra

Úvod

Školská organizácia predstavuje špecifický typ sociálneho systému, ktorý je determinovaný vysokou mierou interakčnej hustoty a významnou axiologickou angažovanosťou svojich aktérov. Recentné výskumy školskej klímy (Mareš a Ježek, 2012; Thapa et al., 2013; Wang a Degol, 2016) konzistentne potvrdzujú, že kvalitatívne parametre interpersonálnych vzťahov a modality riešenia tenzií sú kľúčovými determinantmi organizačného bezpečia, kolaboratívnej kultúry a celkovej efektivity edukačného procesu.

V intenciách organizačnej teórie je konflikt interpretovaný ako dynamický proces vystávajúci z percepčnej diskrepancie medzi stranami, ktoré vnímajú interferenciu alebo ohrozenie vlastných cieľov a záujmov (Thomas, 1976). V prostredí školy však tento fenomén nemožno redukovať na úroveň individuálneho behaviorálneho zlyhania. Konflikt tu primárne vystupuje ako symptóm latentného systémového napätia, indikátor dysfunkčných komunikačných mechanizmov či absencie proaktívnych riadiacich nástrojov. Spôsob regulácie konfliktných situácií tak priamo koreluje s mierou vyspelosti inštitucionálneho manažmentu (Robbins a Judge, 2018; Flešková a Dolinská, 2010).

V kontexte akcelerujúcich profesijných nárokov a narastajúcej administratívnej záťaže pedagogických zamestnancov nadobúda konflikt status kľúčového diagnostického indikátora integrity školského systému. Oproti tradičnej individualizujúcej interpretácii, ktorá konflikt chápe ako izolovaný patologický jav, tento príspevek predkladá paradigmu konfliktu ako signálu organizačnej konfigurácie a kvality riadiacich procesov.

Zámerom príspevku je konceptualizovať konflikt v edukačnom prostredí ako manifestáciu systémového nastavenia organizácie a identifikovať adekvátne manažérske inštrumentárium pre jeho preventívnu a intervenčnú reguláciu. Ústredná výskumná otázka je formulovaná nasledovne: Akým spôsobom možno interpretovať konflikt v školskom prostredí ako indikátor systémového napätia a ktoré manažérske nástroje umožňujú jeho systematickú orchestráciu? Prínos spočíva v integrácii konceptu konfliktu ako organizačného indikátora do uceleného manažérskeho rámca adaptabilného na podmienky školstva. Článok predkladá autorský model preventívne orientovaného manažmentu konfliktu, ktorý syntetizuje mediáciu, facilitáciu, koučing a strategickú psychohygienu do koherentného systému riadenia organizačnej dynamiky.

Teoretické východiská a koncepčný rámec štúdie

V paradigme organizačného správania je konflikt definovaný ako dynamický proces determinovaný recipročnou percepciou ohrozenia cieľov, hodnôt alebo záujmov medzi zúčastnenými aktérmi (Thomas, 1976). Jeho intenzita, priebeh a finálna manifestácia sú priamou funkciou vzťahovej konfigurácie, distribúcie moci a kvality komunikačných tokov v rámci inštitúcie (Robbins a Judge, 2018). Školské prostredie v tomto kontexte vykazuje špecifické atribúty, akými sú vysoká miera axiologickej (hodnotovej) zaangažovanosti a chronický charakter interpersonálnych väzieb, čo významne modifikuje dynamiku konfliktných situácií. Kľúčovým teoretickým konštruktom pre pochopenie gradácie napätia je model eskalácie podľa Glasla (2013), ktorý ilustruje regresívny posun od latentných tenzií až po štádiá totálnej deštrukcie. Absencia včasnej a odbornej intervencie v počiatkových fázach akceleruje proces polarizácie a fixácie antagonistických rolí, čo v sociálno-psychologickej rovine korešponduje s mechanizmami skupinovej diferenciacie a vytváraním rigidných bariér typu „ja – my – oni“ (Labáth a Pružinská, 2021).

Recenzné empirické dôkazy v oblasti výskumu školskej klímy potvrdzujú významnú koreláciu medzi kvalitou interpersonálnych vzťahov, vnímanou procedurálnou spravodlivosťou a incidenciou konfliktov (Mareš a Ježek, 2012; Thapa et al., 2013; Wang a Degol, 2016). Z uvedeného vyplýva, že konflikt nemožno interpretovať ako izolovaný fenomén, ale ako integrálnu súčasť komplexnej organizačnej kultúry školy. Z hľadiska efektívneho manažmentu je rozhodujúca voľba regulačných stratégií. Thomas-Kilmannov model (2008) identifikuje diskrétne štýly riešenia konfliktov, pričom v edukačnom prostredí sa za funkčne najoptimálnejšie považujú kooperatívne prístupy. Tie prioritne saturujú potrebu dialógu a smerujú k rekonštrukcii vzťahovej rovnováhy.

Mediácia a facilitácia predstavujú vysoko štruktúrované formy komunikácie, ktoré umožňujú riadenú prácu s napätím. Najmä transformatívny model mediácie (Bush a Folger, 2004) kladie dôraz na posilnenie a uznanie strán, čím prekračuje rámec dohody. Systematická implementácia mediačných procesov do školskej praxe plní stabilizačnú a profylaktickú funk-

ciu (Bieleszová, 2017; Oláh, 2018). V komplementárnej rovine vystupuje koučing ako rozvojový katalyzátor, ktorý u pedagogických lídrov a zamestnancov posilňuje schopnosť sebaregulácie a reflexívneho rozhodovania (Whitmore, 2017). V symbióze so strategickou podporou psychohygieny vytvára nevyhnutné predpoklady pre konštruktívne zvládanie záťaže. Je preukázané, že neriešené chronické konflikty sú primárnymi prediktormi profesijného vyhorenia (Maslach a Leiter, 2016; Skaalvik a Skaalvik, 2010).

Syntéza uvedených konceptov – od eskalačnej dynamiky cez organizačné správanie až po psychohygienu – konštituuje ucelený teoretický rámec pre interpretáciu konfliktu ako systémového javu, ktorý vyžaduje komplexnú manažérsku odozvu.

Metodologický rámec a výskumný postup

Diskurz štúdie je ukotvený v kvalitatívne orientovanej výskumnej stratégii, ktorá umožňuje hĺbkovú analýzu a porozumenie komplexnej dynamike konfliktov v špecifickom organizačnom kontexte. Zvolená metodika prioritne využíva metódu analýzy kazuistík, ktorá je v pedagogických a sociálnych vedách etablovaným nástrojom na identifikáciu vzťahových, komunikačných a systémových determinantov pôsobiacich v konkrétnych sociálnych situáciách (Mareš, 2013). Predmetom analytického spracovania sú vybrané kazuistiky konfliktov v prostredí základnej školy. Výber výskumnej vzorky bol realizovaný prostredníctvom účelového výberu na základe kritéria reprezentatívnosti vo vzťahu k rôznym úrovňam organizačnej štruktúry:

- Interpersonálna úroveň (diadické vzťahy),
- Skupinová úroveň (vnútrotímová dynamika),
- Systémová úroveň (celoorganizačné nastavenie).

Do analýzy boli zahrnuté prípady vykazujúce signifikantnú mieru eskalácie alebo preukázateľný dopad na integritu školského kolektívu. Primárne zdroje dát predstavovali odborné záznamy z priebehu riešenia konfliktov, reflexívne protokoly z intervenčných procesov a analytické interpretácie derivované z profesionálnej praxe autorov. Spracovanie dát bolo realizované metódou kvalitatívnej obsahovej analýzy s prvkami tematického kódovania. Analytický proces sa sústredil na identifikáciu rekurentných vzorcov manažmentu konfliktov a ich následných systémových implikácií. Kľúčové analytické dimenzie zahŕňali:

1. Etiológiu konfliktu - identifikáciu primárnych spúšťačov a triggerov.
2. Eskalačnú dynamiku - analýzu priebehu tenzie v intenciách Glaslovho modelu (2013).
3. Komunikačné paradigmy - mapovanie vzorcov interakcie medzi aktérmi.
4. Manažérsku odozvu - vyhodnotenie kvality intervencií a ich konzekvencií.
5. Systémovú podmienenosť - analýzu organizačných faktorov determinujúcich vznik nápätia.

Výstupy analýzy boli následne podrobené komparatívnej interpretácii s dôrazom na vplyv manažérskeho rozhodovania na stabilitu školskej klímy. Teoretickým pozadím interpretácie zostáva procesné chápanie konfliktu (Thomas, 1976), ktorý je formovaný organizačným rámcom a štýlom riadenia (Robbins a Judge, 2018).

Vzhlľadom na citlivosť skúmanej problematiky boli striktne dodržané etické štandardy pedagogického výskumu. Plná anonymizácia identifikačných údajov, rešpektovanie profesionálneho tajomstva a ochrana dôstojnosti všetkých zúčastnených strán boli primárnymi imperatívmi pri spracovaní a prezentácii dát.

V nasledujúcej časti sú prezentované selektované kazuistiky ilustrujúce konflikt na mikroúrovni (interakcia pedagóg – žiak) a na makroúrovni (interakcie medzi dospelými aktérmi s celosystémovým dopadom).

Empirické zistenia a analýza kazuistík

Kazuistika I: Konflikt v diade pedagóg – žiak v intenciách vývinovej adaptácie

Analyzovaný prípad mapuje konfliktnú dynamiku v špecifickom období adaptačnej fázy žiaka prvého ročníka. Z vývinovo-psychologického hľadiska ide o kritický prelom medzi predškolským a mladším školským vekom, kedy dominuje potreba bezpečia, stability a konštruovania funkčnej vzťahovej väzby k novej autorite (Vágnerová, 2012; Helus, 2015). Škola v tejto etape ešte nepredstavuje internalizovaný normatívny systém, ale dynamické prostredie v procese osvojovania. Analýza interakčných vzorcov a eskalácie Zistenia poukazujú na to, že impulzívne prejavy žiaka boli zo strany pedagóga interpretované prostredníctvom atribučnej chyby – teda nie ako situačný prejav adaptácie, ale ako stabilná a negatívna osobnostná charakteristika. Komunikačný register pedagóga zahŕňal:

- verejné napomínanie (deprivácia sociálneho statusu dieťaťa),
- personifikované hodnotiace výroky,
- stigmatizujúce označovanie.

Tento prístup transformoval konflikt z roviny regulačnej (snaha o usmernenie správania) do roviny vzťahovej destabilizácie. V súlade s Thomasovou koncepciou (1976) došlo k aktivácii obrannej periodicity u oboch strán, pričom zvolený štýl riešenia sporu podľa Thomas-Kilmanovho modelu (2008) neposkytoval priestor pre kooperáciu. Aplikovaním Glaslovho modelu (2013) možno v prípade identifikovať progresívny prechod od latentnej tenzie k štádiu polarizácie a fixácie negatívnych rolí, čo viedlo k patologizácii postavenia žiaka v triednom kolektíve. Systémové a manažérske implikácie signifikantným zistením je kontextuálna podmienenosť správania žiaka. V prostredí charakterizovanom rešpektujúcou, nehodnotiacou a štruktúrovanou komunikáciou žiak vykazoval primeranú mieru kooperácie. Tento kontrast potvrdzuje determinujúcu úlohu mikroklímy edukačného prostredia (Mareš a Ježek, 2012; Thapa et al., 2013). Reakcia inštitucionálneho systému sa vyznačovala strategickou diskontinuitou. Izolované intervencie (školská psychologička, komunikácia s rodinou) neboli integrované do jednotnej manažérskej stratégie, čo z pohľadu organizačného riadenia signalizuje deficit v podporných mechanizmoch školy (Robbins a Judge, 2018). Analýza zároveň indikuje potrebu včasnej facilitácie a obnovu komunikačného rámca pred dosiahnutím nezvratných štádií eskalácie. Prevenciu profesijného vyčerpania. Rigidné uplatňovanie represívnych stratégií u pedagóga možno interpretovať ako symptóm narastajúceho pocitu bezmocnosti a hroziaceho syndrómu vyhorenia (Maslach a Leiter, 2016; Skaalvik a Skaalvik, 2010).

Z manažérskej perspektívy tento konflikt vystupuje ako indikátor potreby systematického sprevádzania pedagóga, posilnenia jeho reflektívnych kompetencií prostredníctvom koučingu a implementácie transformačných mediačných prístupov (Bush a Folger, 2004; Bielešová, 2017), ktoré by stabilizovali systém skôr, než dôjde k jeho trvalej fragmentácii.

Kazuistika II: Chronický interpersonálny konflikt s prvkami inštitucionalizácie

Analyzovaný prípad dokumentuje etiológiu a priebeh dlhodobého interpersonálneho konfliktu v pedagogickom zbore, ktorého genéza a následná stagnácia trvala v časovom horizonte tridsiatich mesiacov. Špecifikom prípadu je rolidová difúzia, kedy konflikt vznikol na priesečníku rolí „rodič“ a „pedagogický zamestnanec“, pričom absencia včasnej intervenčnej hranice viedla k jeho prenosu do profesionálnej sféry a k následnej inštitucionalizácii v rámci organizačnej štruktúry.

Analýza dynamiky a systémových vplyvov V intenciách Glaslovho modelu (2013) vykazuje prípad symptómy fixovanej eskalácie. Konflikt sa transformoval z otvorenej konfrontácie do formy latentnej hostility, charakterizovanej:

- redukciou profesionálnej kooperácie,
- vytváraním neformálnych aliancií (skupinová polarizácia),
- aktiváciou mechanizmu „ja – my – oni“ (Labáth a Pružinská, 2021).

Z hľadiska manažérskej odozvy bola identifikovaná strategická pasivita. Manažment školy síce konflikt monitoroval, avšak aplikoval iba fragmentované individuálne rozhovory bez snahy o systémovú facilitáciu alebo mediačné konanie. Z pohľadu organizačného správania (Robbins a Judge, 2018) došlo k závažnej interpretačnej chybe, kedy bol konflikt redukovaný na individuálny afektívny problém, čím sa ignoroval jeho charakter ako systémového rizika.

Dlhodobá expozícia napätia v sociálnom priestore školy (Rabušicová, 2004) viedla k narušeniu kolektívnej dôvery a degradácii školskej klímy (Mareš a Ježek, 2012; Thapa et al., 2013). Extenzia konfliktu do rodičovskej komunity a klientskej sféry (žiaci) potvrdzuje tézu o vysokej miere prepojenosti školského ekosystému.

Z hľadiska psychohygieny a profesijnej stability predstavuje tento stav chronický stresor, ktorý preukázateľne zvyšuje incidenciu vyhýbavých stratégií a deštruuje pocit psychologického bezpečia (Maslach a Leiter, 2016; Skaalvik a Skaalvik, 2010; Křivohlavý, 2009). Analyzovaná kazuistika tak slúži ako dôkaz, že absencia facilitačných a mediačných mechanizmov je priamym indikátorom deficitov v inštitucionálnom riadení.

Kazuistika	Primárni aktéri	Spúšťač + kontext	Fáza (fáza je uvedená orientačne)	Kľúčové riziko	Preferovaný nástroj (intervencia)	Prevenencia
1.	učiteľ, žiak	adaptačné obdobie + impulzívne správanie + záťaž učiteľa	nízka → stredná	narušenie vzťahovej väzby, stigmatizácia	koučing pedagóga + facilitácia škola-rodič	adaptačný rámec + práca s triednou klímou
2.	učiteľka, učiteľka	sťažnosť rodiča + absencia manažérskeho zásahu	stredná → vyššia	polarizácia kolektívu, prenos napätia na deti	facilitácia zboru + mediácia	jasný proces riešenia sťažností + včasné zachytávanie konfliktov

Tabuľka 1 - Syntetický prehľad analyzovaných kazuistík z hľadiska dynamiky konfliktu a manažérskych nástrojov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Analyzované kazuistiky reprezentujú dve diskkrétne, no systémovo izomorfné úrovne konfliktov. Kým prvá kazuistika ilustruje konflikt na mikroúrovni (interakčná diada pedagóg – žiak), druhá zachytáva konflikt na makroúrovni, kde chronické napätie medzi dospelými aktérmi transformuje organizačnú štruktúru a degraduje školskú klímu.

Napriek odlišnej povahe aktérov a kontextu vykazujú oba prípady významné spoločné charakteristiky. Manažérska reaktivita, kde konflikty neboli včas diagnostikované ako rizikové situácie vyžadujúce strategický manažérsky zásah. Inštitucionálne reakcie boli izolované, ad hoc a postrádali koordinovaný rámec podpory. V žiadnom z prípadov nebol inštitucionalizovaný priestor pre facilitovanú komunikáciu, ktorý by umožnil dekonštrukciu antagonizmov a identifikáciu bazálnych potrieb strán. Dynamika konfliktov potvrdzuje Glaslov model (2013), kedy sa napätie presúva od otvorených konfrontácií k subtílnym, no deštruktívnejším formám: stigmatizácii, polarizácii skupín a fixácii vyhýbavých stratégií (Labáth a Pružinská, 2021).

Z hľadiska manažmentu organizácie sa ako dominantný deficit javí absencia preventívne orientovaného systému práce s konfliktom. Prevládajúca tendencia redukovať konflikt na individuálne zlyhanie aktéra je v priamom rozpore s chápaním školy ako zložitého sociálneho priestoru (Rabušicová, 2004), v ktorom kvalita vzťahových väzieb fundamentálne determinuje efektivitu celého systému (Mareš a Ježek, 2012).

Empirické zistenia potvrdzujú, že konflikty v edukačnom prostredí nemožno interpretovať ako izolované incidenty. Vystupujú ako indikátory kvality riadiacich procesov a celokového organizačného zdravia školy. Ich riešenie si preto vyžaduje prechod od represívnych opatrení k systémovému rámcu, ktorý integruje mediáciu, koučing a psychohygienu do koherentnej stratégie riadenia.

Konflikt ako diagnostický indikátor kvality inštitucionálneho riadenia

Analýza kazuistík potvrdzuje tézu, že konflikt v školskom systéme nepredstavuje náhodný entitný jav, ale je priamym reflexom kvality riadenia, etablovaných komunikačných štandardov a miery systémovej podpory aktérov. V súlade s procesným chápaním (Thomas, 1976; Robbins a Judge, 2018) je dynamika konfliktu determinovaná organizačnou konfiguráciou a intervenčnou pripravenosťou manažmentu. Oneskorená alebo ambivalentná reakcia vedenia školy facilituje presun konfliktu do latentných a chronických rovín, kde dochádza k fixácii stigmatizácie a skupinovej polarizácii. Tento regresívny vývoj validuje Glaslovu teóriu eskalácie (2013) a demonštruje, že deficit včasnej intervencie exponenciálne zvyšuje riziko prechodu do deštruktívnych fáz. Konflikt je vnímaný ako behaviorálne zlyhanie jednotlivca, čo vedie k izolovaným korektívnym opatreniam s nízkou mierou udržateľnosti. Konflikt je interpretovaný ako signál systémového napätia. V tomto poňatí sa stáva diagnostickým nástrojom, ktorý odhaľuje dysfunkcie v komunikačných procesoch, neprimeranú pracovnú záťaž či eróziu vzťahovej kultúry. Efektívny manažment konfliktu vyžaduje prechod k multimodálnemu regulačnému mechanizmu, ktorý syntetizuje tri kľúčové inštrumenty:

1. Mediácia poskytuje rigorózný štruktúrovaný rámec pre transformáciu sporov (Bush a Folger, 2004).
2. Facilitácia podporuje kolektívnu reflexiu a obnovu kolaboratívnej kapacity tímu.

3. Koučing posilňuje individuálnu sebareguláciu aktérov a precizuje manažérske rozhodovacie procesy (Whitmore, 2017).

Tento koherentný systém (Bielešová, 2017; Oláh, 2018) umožňuje zachytávať tenzie v iniciálnych štádiách a predchádzať ich chronizácii.

Výskumy potvrdzujú, že konfliktná incidencia je úzko spätá s mierou profesijnej záťaže a následným deficitom sebaregulačných kapacít. Syndróm vyhorenia a chronický stres sú inherentne prepojené s organizačnými podmienkami edukácie (Maslach a Leiter, 2016; Skaalvik a Skaalvik, 2010). Z tohto dôvodu psychohygiena v navrhovanom modeli nevystupuje ako marginálny doplnok, ale ako bazálny stabilizačný prvok manažmentu konfliktu a organizačnej odolnosti.

Konflikt predstavuje vysoko senzitívny indikátor organizačnej kvality. Ak je uchopený profesionálne a systémovo, prestáva byť deštruktívnym elementom a transformuje sa na kľúčový impulz pre organizačné učenie a kontinuálny rozvoj školy. Presun od reaktívnej represie k proaktívnemu budovaniu kultúry bezpečného dialógu zostáva prioritnou výzvou pre moderný školský manažment.

Strategické odporúčania pre edukačnú prax a manažment škôl

Na základe teoretickej analýzy a empirických zistení formulujeme nasledovné odporúčania zamerané na zvýšenie efektivity riadenia konfliktov v školských organizáciách:

1. Inštitucionalizácia komunikačných protokolov

Manažment školy by mal definovať a písomne ukotviť (napr. v pracovnom poriadku alebo v etickom kódexe) transparentné postupy pre riešenie sporov. Tieto protokoly by mali jasne určovať komunikačnú cestu pri vzniku napätia (postupnosť krokov) a kompetencie jednotlivých aktérov (kedy zasahuje triedny učiteľ, kedy školský podporný tím a kedy riaditeľ), časové rámce pre reflexiu a riešenie podnetov.

2. Budovanie interných kapacít pre alternatívne riešenie sporov (ADR)

Odporúča sa systematicky investovať do profesijného rozvoja zamestnancov v oblasti facilitácie a rovesníckej mediácie. Vytvorenie pozície „koordinátora pre prevenciu konfliktov“ alebo posilnenie kompetencií školského psychológa v oblasti transformačnej mediácie umožní riešiť tenzie interne, čím sa predchádza ich eskalácii na právnu či administratívnu úroveň.

3. Implementácia pravidelných manažérskych rutín

Zmena z reaktívneho na preventívny manažment si vyžaduje zavedenie pravidelných nástrojov reflexie. Využívanie techník moderovanej diskusie na elimináciu latentných tenzií v zbore. Pravidelné stretnutia pedagógov pod vedením externého odborníka zamerané na spracovanie náročných kazuistik z praxe. Podpora riadiacich pracovníkov pri rozvoji zručností poskytovania konštruktívnej spätnej väzby a zvládania odporu v tíme.

4. Audit organizačného zdravia a klímy

Školy by mali realizovať pravidelnú diagnostiku školskej klímy s využitím štandardizovaných nástrojov. Výsledky tohto auditu majú slúžiť ako diagnostický podklad pre identifikáciu „horúcich miest“ v systéme (napr. preťažené ročníky, nejasné kompetencie v tímoch) a následnú úpravu pracovných podmienok.

5. Programy podpory psychohygieny a reziliencie

Vzhľadom na priamu koreláciu medzi vyhorením a konfliktmi je nevyhnutné integrovať psychohygienu do organizačnej kultúry a zabezpečenie bezpečných zón pre relaxáciu zamestnancov. Workshopy zamerané na zvládanie stresu a asertívnu komunikáciu a podpora kultúry „psychologického bezpečia“, kde sa chyba vníma ako podnet na učenie, nie ako priestor na sankciu.

6. Systémová koordinácia spolupráce s rodinou

Pri konfliktoch na úrovni škola – rodina sa odporúča využívať párovú facilitáciu (stretnutie vedené dvoma odborníkmi), ktorá zabezpečuje neutralitu a vyváženosť mocenských pozícií. Tento prístup chráni integritu pedagóga a zároveň saturuje potrebu rodiča byť vypočutý.

Záver a diskusia

Analýza potvrdzuje, že konflikt v školskom prostredí predstavuje komplexný procesný jav, ktorý nemožno redukovať na izolované behaviorálne zlyhania aktérov. V podmienkach školy ako vzťahového a organizačného systému je tento fenomén determinovaný kvalitou inštitucionálnych komunikačných mechanizmov a spôsobom manažérskeho uchopenia napätia. Identifikované vzorce vykazujú vysokú mieru relevancie naprieč vzdelávacím systémom, pričom ich manifestácia je modifikovaná špecifikami organizačnej štruktúry a vývinovými potrebami žiakov. Konfliktné stavy v škole spravidla nepredstavujú diskrétnu udalosť, ale sú vyústením chronicky zanedbaných adaptačných procesov a absencie systematických podporných rámcov. Spôsob, akým manažment školy konflikt interpretuje, priamo determinuje jeho ďalšiu trajektóriu – buď smerom k deštruktívnej eskalácii, alebo k organizačnému učeniu. Na základe realizovanej kazuistickej analýzy a teoretickej syntézy predkladáme model systematického manažmentu, ktorý transformuje prácu s napätím z ad hoc intervencií na pevnú súčasť organizačných rutín. Rámec je konštituovaný štyrmi vzájomne prepojenými piliermi:

1. Včasná diagnostika a monitoring tenzií - systematické sledovanie indikátorov latentného napätia (napr. polarizácia postojov, narastajúca rigidita reakcií) s cieľom minimalizovať riziko eskalácie v zmysle Glaslovho modelu (2013).
2. Úrovňová diferenciacia intervencií - rozlišovanie medzi interpersonálnou, skupinovou a celosystémovou rovinou konfliktu, čo umožňuje precíznu voľbu medzi facilitáciou, mediáciou alebo štruktúrnou úpravou procesov.
3. Multimodálna integrácia nástrojov - synergické využívanie mediácie (riešenie sporov), facilitácie (obnova skupinovej kolaborácie) a koučingu (posilnenie sebaregulácie lídrov a pedagógov).
4. Inštitucionalizovaná psychohygienu - ukotvenie supervízie a reflexívnych stretnutí ako stabilizačných prvkov, ktoré redukujú vplyv chronického stresu na kvalitu interakcií (Maslach a Leiter, 2016).

Koncepcný rámec systematického manažmentu konfliktu v škole

Na základe analyzovaných prípadov možno formulovať rámec systematického manažmentu konfliktu v školskom prostredí, vychádzajúci z chápania konfliktu ako procesného a organizačne podmieneného javu. Manažment konfliktu preto nemožno redukovať na riešenie jednotlivých incidentov, ale je potrebné ho ukotviť v organizačných rutinách a kultúre školy. Rámec pozostáva zo štyroch vzájomne prepojených pilierov:

1. Včasná identifikácia napätia

Škola systematicky sleduje varovné signály latentného konfliktu – opakujúce sa drobné incidenty, zmeny správania, polarizáciu postojov či narastajúcu rigiditu reakcií. Včasné zachytenie napätia významne znižuje riziko eskalácie (Glasl, 2013).

2. Diferenciácia úrovní konfliktu

Rozlišovanie medzi interpersonálnou, skupinovou a organizačnou úrovňou konfliktu umožňuje adekvátne zvoliť intervenciu – od facilitovaného dialógu, cez mediáciu aktérov, až po úpravu procesov a pravidiel fungovania školy.

3. Prepojenie intervenčných nástrojov

Mediácia, facilitácia a koučing vytvárajú komplementárny systém regulácie napätia. Mediácia pracuje so sporom medzi konkrétnymi aktérmi, facilitácia podporuje skupinovú reflexiu a obnovu spolupráce, koučing posilňuje individuálnu sebareguláciu a manažérske rozhodovanie. Ich koordinované využívanie umožňuje zasiahnuť konflikt ešte pred jeho eskaláciou.

4. Integrácia psychohygieny do organizačnej kultúry

Schopnosť konštruktívne pracovať s konfliktom je úzko prepojená s mierou záťaže a podporou aktérov. Systematická podpora psychohygieny – prostredníctvom supervízie, reflexívnych stretnutí a posilňovania profesijnej sebaúčinnosti – znižuje riziko rigidných reakcií a chronického napätia (Maslach a Leiter, 2016; Skaalvik a Skaalvik, 2010).

Tento rámec umožňuje presun od reaktívneho riešenia incidentov k preventívne orientovanému manažmentu konfliktu. Konflikt sa tak nestáva destabilizačným faktorom, ale impulzom pre organizačné učenie a stabilizáciu školskej klímy.

Limity a ďalšie smerovanie výskumu

Predložený článok vychádza z kvalitatívnej analýzy vybraných kazuistík zo školského prostredia. Zvolený prístup umožnil hlbšie porozumenie dynamike konfliktov v konkrétnom organizačnom kontexte, no zároveň prináša určité metodologické obmedzenia. Kazuistická analýza neposkytuje štatistickú generalizovateľnosť zistení, ale ponúka analytickú generalizáciu, ktorá umožňuje identifikovať vzorce a mechanizmy potenciálne prítomné aj v širšom spektre školských organizácií.

Výskum bol realizovaný v prostredí základnej školy, čo predstavuje špecifický vývinový a organizačný kontext. Konfliktná dynamika v materských školách, stredných školách či odborných vzdelávacích inštitúciách môže nadobúdať odlišné podoby v závislosti od veku žiakov, štruktúry riadenia a charakteru pedagogickej práce. Budúci výskum by preto mohol smerovať k porovnávacím analýzám medzi jednotlivými stupňami vzdelávania.

Ďalším smerom výskumného rozšírenia môže byť empirické overovanie účinnosti systematického zavádzania mediácie, facilitácie a koučingu do školského prostredia. Kvantitatívne orientované štúdie by mohli sledovať ich vplyv na školskú klímu, mieru konfliktnosti či indikátory profesijnej pohody pedagogických zamestnancov. Rovnako podnetným smerom je skúmanie implementácie preventívne orientovaných manažérskych rutín v rôznych organizačných podmienkach.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
PhDr. Markéta Gašajová, PhD.*

Použitá literatúra

1. BIELESZOVÁ, Dušana, 2017. *Školská a rovesnícka mediácia*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-735-8.
2. BUSH, Robert A. Baruch a Joseph P. FOLGER, 2004. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-787-97483-1.
3. FLEŠKOVÁ, Marta a Viktória DOLINSKÁ, 2010. *Aplikovaná psychológia pre ekonómov a manažérov*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-337-2.
4. GLASL, Friedrich, 2013. *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 11. Aufl. Bern: Haupt Verlag. ISBN 978-3-258-07828-1.
5. HELUS, Zdeněk, 2015. *Sociální psychologie pro pedagogy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4674-6.
6. KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2009. *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-568-5.
7. LABÁTH, Vladimír a Jana PRUŽINSKÁ, 2021. *Konflikt ja – my – oni*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR. ISBN 978-80-571-0326-4.
8. MAREŠ, Jiří, 2013. *Pedagogická psychologie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0174-8.
9. MAREŠ, Jiří a Stanislav JEŽEK, 2012. *Klima školy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0204-2.
10. MASLACH, Christina a Michael P. LEITER, 2016. *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-64888-5.
11. OLÁH, Michal, 2018. *Sociálna práca a mediácia*. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety. ISBN 8069-4496-7.
12. RABUŠICOVÁ, Milada, 2004. *Škola jako sociální prostor*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3413-8.
13. ROBBINS, Stephen P. a Timothy A. JUDGE, 2018. *Organizational Behavior*. 18th ed. Upper Saddle River: Pearson. ISBN 978-0-13-472932-9.
14. SKAALVIK, Einar M. a Sidsel SKAALVIK, 2010. Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. In: *Teaching and Teacher Education*. 26(4), s. 1059–1069. ISSN 0742-051X.
15. THAPA, Amrit et al., 2013. A review of school climate research. In: *Review of Educational Research*. 83(3), s. 357–385.
16. THOMAS, Kenneth W., 1976. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, Marvin D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, s. 889–935.
17. THOMAS, Kenneth W. a Ralph H. KILMANN, 2008. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretive Report*. Sunnyvale: CPP, Inc.
18. VÁGNEROVÁ, Marie, 2012. *Vývojová psychologie: dětství a dospívání*. 2. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2153-1.
19. WANG, Ming-Te a James L. DEGOL, 2016. School climate: A review of the construct, measurement, and impact on student outcomes. In: *Educational Psychology Review*. 28(2), s. 315–352. ISSN 1040-726X.
20. WHITMORE, John, 2017. *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 5th ed. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 978-13-998-1490-4.

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189