

# Mladá veda

## Young Science



# Mladá veda

## Young Science

### MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 3, ročník 14., vydané v júni 2026

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

Kontakt: [info@mladaveda.sk](mailto:info@mladaveda.sk), tel.: +421 908 546 716, [www.mladaveda.sk](http://www.mladaveda.sk)

Fotografia na obálke: Ostrov Mull, Škótska vysočina. © Branislav A. Švorc, [foto.branisko.at](http://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](http://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.

# PROBLEMATIKA WELL-BEINGU V ŠPECIÁLNO M ŠKOLSTVE V KONTEXTE NESÚLADU MEDZI POTREBAMI ZAMESTNANCOV A ŠTÝLOM RIADENIA

THE ISSUE OF WELL-BEING IN SPECIAL EDUCATION IN THE CONTEXT OF THE MISALIGNMENT BETWEEN EMPLOYEE NEEDS AND MANAGEMENT STYLE

**Monika Homolová**<sup>1</sup>

Autorka pôsobí ako odborná asistentka na Pedagogickej fakulte Katolíckej univerzity v Ružomberku, kde sa venuje príprave budúcich pedagógov. Vo svojej vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na inkluzívne vzdelávanie a implementáciu inovatívnych, zážitkových či badateľských metód detí predškolského a mladšieho školského veku.

The author serves as an assistant professor at the Faculty of Education of the Catholic University in Ružomberok, where she is involved in training future teachers. Her academic and research work focuses on inclusive education and the implementation of innovative, experiential, and inquiry-based methods for preschool and early elementary school children.

## **Abstract**

The study analyzes the phenomenon of the “well-being gap” among helping professionals in special education. The main objective of the research (N=290) was to identify the discrepancy between the needs of employees, the actual range of activities offered, and the level of support provided by management. Empirical findings revealed a critical discrepancy: 51% of respondents consider a safe environment to be the foundation of well-being, yet 52.4% face a complete absence of activities aimed at workplace well-being, which increases the risk of burnout. Based on this identified systemic mismatch, the article proposes, in the form of recommendations, the implementation of a coaching approach into management practice. The development of coaching competencies among management represents an effective innovative tool for bridging institutional passivity, preventing burnout, and building a sustainable model of mental health.

Keywords: wellbeing gap, special education, helping professions, reactive management, coaching approach

---

<sup>1</sup> Adresa pracoviska: PaedDr. Monika Homolová, PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra špeciálnej pedagogiky, Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok  
E-mail: monika.homolova@ku.sk

## **Abstrakt**

Štúdiá analyzuje fenomén „well-being gap“ pomáhajúcich profesionálov v špeciálnom školstve. Hlavným cieľom výskumu (N=290) bolo identifikovať nesúlad medzi potrebami zamestnancov, reálnou ponukou aktivít a mierou podpory zo strany manažmentu. Empirické zistenia odhalili kritickú diskrepanciu: 51 % respondentov považuje za základ pohody bezpečné prostredie, avšak 52,4% čelí absolútnej absencii aktivít zameraných na pohodu na pracovisku, čo zvyšuje riziko vyhorenia. Na základe zisteného systémového nesúladu článok v rovine odporúčaní navrhuje implementáciu koučovacieho prístupu do riadiacej praxe. Rozvoj koučovacích kompetencií manažmentu predstavuje efektívny inovačný nástroj na premostenie inštitucionálnej pasivity, predchádzanie vyhoreniu a budovanie udržateľného modelu psychohygieny.

**Kľúčové slová:** wellbeing gap, špeciálne školstvo, pomáhajúce profesie, reaktívny manažment, koučovací prístup

## **Úvod**

Profesijné prostredie špeciálneho školstva je v súčasnom vedeckom diskurze etablované ako vysoko rizikové z hľadiska rozvoja psychosociálnej záťaže a syndrómu vyhorenia. Pomáhajúci profesionáli v tomto segmente neplnia len edukačnú funkciu, ale vstupujú do permanentnej, intenzívnej emočnej práce, ktorá kladie extrémne nároky na ich psychologickú rezilienciu. Predkladaná štúdiá sa zaoberá teoretickou a empirickou reflexiou inštitucionálneho well-beingu, pričom kriticky reflektuje disproporciu medzi neustále sa zvyšujúcimi nárokmi na výkon týchto zamestnancov a mierou reálnej systémovej podpory, ktorú im organizácia poskytuje. Cieľom príspevku je ukotviť teoretické dimenzie pracovnej pohody a identifikovať limity tradičných intervenčných mechanizmov. Zároveň syntetizujeme poznatky o inovatívnom potenciáli koučingu ako strategického manažérskeho nástroja, ktorý dokáže cielene saturovať potreby exponovaných pracovníkov a premostiť existujúce vákuum v oblasti inštitucionálnej starostlivosti.

## **Teoretické východiská inštitucionálneho well-beingu a koučingu v špeciálnom školstve**

Snahy o zaistenie emočnej a sociálnej pohody na pôde škôl nie sú v pedagogickom prostredí žiadnou novinkou, no až v poslednom období sa táto téma začína intenzívne presadzovať priamo v učiteľskej praxi (Tišťanová, 2024). Pohoda (well-being) v pedagogickom diskurze predstavuje multidimenzionálny konštrukt sýtený vnútornou spokojnosťou (autonómia, zmysel práce) a vonkajšími podmienkami, vrátane kvality vzťahov a klímy organizácie (Čepelová, Čepelová 2023; Wu et al., 2020). Pomáhajúci profesionáli v špeciálnom školstve však čelia permanentnej emočnej práci, ktorá bez inštitucionálnej podpory signifikantne degraduje ich psychické zdravie a vedie k vyhoreniu (Su et al., 2025; Fu et al., 2022). V tejto súvislosti výskum Emmerovej (2024) explicitne akcentuje extrémnu náročnosť učiteľskej profesie a zdôrazňuje naliehavosť implementácie aktivít zameraných na manažment stresu a prevenciu vyhorenia.

Optikou modelu Job Demands – Resources (JD-R) je pre zvládanie týchto tlakov kľúčová ponuka zdrojov. Okrem tradičnej supervízie (Gerec, 2023; Halušková, 2020) a komunit PLC (Matjeni et al., 2025) vystupuje do popredia štýl riadenia. Ak vedenie uplatňuje

len alibistickú „podporu na požiadanie“, na pracovisku vzniká *well-being gap* – priepať medzi proklamovaným benefitom aktivít a ich reálnou absenciou v praxi (Vela, 2025; Mahoney et al., 2020). Tento fenomén sa prejavuje najmä tým, že pohybové aktivity či psychohygiena sú v školskom prostredí stále vnímané len ako marginálny benefit „navyše“, a nie ako integrálna súčasť pracovného výkonu. Uvedený paradox zdôrazňujú aj ďalšie zistenia Emmerovej (2024), podľa ktorých pedagógovia síce deklarujú vysoký záujem o systematické riešenie pracovného stresu, avšak reálna inštitucionálna ponuka na túto naliehavú požiadavku adekvátne nereaguje. Absentujúce kolaboratívne prostredie, na ktoré vo svojom výskume upozorňuje Pošteková (2025), tak ešte viac prehľbuje bariéru medzi proklamovanými hodnotami školy a skutočnou, často frustrujúcou každodennou skúsenosťou jej zamestnancov.

Individuálny a manažérsky koučing dnes predstavuje strategický nástroj, ktorý pomáha premostiť inštitucionálnu pasivitu a podporuje kultúru aktívneho rozvoja. Namiesto formálneho riadenia orientovaného iba na výkon vytvára priestor pre vedomé vedenie, osobnú zodpovednosť a partnerský dialóg. Koučing rozvíja emočnú reguláciu jednotlivca, schopnosť pracovať so záťažou, neistotou a konfliktom, čím prirodzene posilňuje psychickú odolnosť a rezilienciu. Koučujúci lídri pritom neprinášajú hotové riešenia, ale prostredníctvom aktívneho počúvania, kvalitných otázok a partnerského prístupu podporujú samostatné myslenie a angažovanosť ľudí (Štefáková et al., 2025b). Pasívny manažment založený na kontrole a direktíve tak nahrádza proaktívne sprevádzanie, ktoré posilňuje dôveru, iniciatívu a schopnosť tímov adaptovať sa na meniace sa podmienky. Koučing sa tým stáva nielen rozvojovou metódou, ale aj dôležitým nástrojom kultúrnej a organizačnej transformácie.

Efektívny manažment vyžaduje implementáciu systemického sociálno-emočného učenia (SEL), ktoré rozvíja kompetencie dospelých i žiakov (Bierman & Sanders, 2020; Stamatova, 2025). Práve v školstve uplatniteľný koučing (Štefáková et al., 2025a,b) sa javí ako účinný ochranný mechanizmus. Uvedené teoretické koncepty priamo formujú koncepčný rámec našej výskumnej metodológie a legitimizujú zameranie výskumných otázok VO1 – VO4.

### **Metodológia výskumu**

Cieľom výskumu bolo analyzovať súčasný stav v oblasti podpory well-beingu zamestnancov špeciálnych základných škôl a identifikovať možnosti, ako prostredníctvom implementácie koučovacieho prístupu do riadiacej praxe preklenúť nesúlad (tzv. „well-being gap“) medzi potrebami zamestnancov a pasívnym prístupom manažmentu.

Na naplnenie stanovených cieľov boli formulované nasledujúce výskumné otázky (VO):

- VO1: Aká oblasť fyzického wellbeingu je pre zamestnancov najkľúčovejšia z hľadiska ich emočnej pohody?
- VO2: Do akej miery zodpovedá realita praktizovaných aktivít na podporu pohody na pracoviskách (v školách) reálnym potrebám zamestnancov?
- VO3: Ako zamestnanci vnímajú aktivitu a podporu zo strany manažmentu (vedenia školy) pri vytváraní priestoru pre wellbeing?
- VO4: Akým spôsobom môže implementácia koučovacieho prístupu premostiť nesúlad medzi očakávaniami zamestnancov a pasivitou manažmentu?

Výskumný súbor tvorilo 290 zamestnancov špeciálnych základných škôl s výraznou prevahou žien (91 %). Ide o staršiu a skúsenú skupinu – 64,1 % má nad 46 rokov, takmer 30 % pracuje vyše 30 rokov a len necelých 7 % má do 35 rokov. Najväčšie zastúpenie mali učitelia (56,6 %), nasledovaní riadiacimi pracovníkmi (18,6 %) a asistentmi (16,6 %). Geograficky dominoval Žilinský (41,4 %) a Banskobystrický kraj (20 %), pričom najmenej respondentov bolo z Nitrianskeho a Trnavského kraja.

### **Analýza výskumu a interpretácia dát**

Prvým krokom analýzy bolo identifikovať, ktorú zložku fyzického well-beingu vnímajú samotní zamestnanci ako najkľúčovejšiu pre zachovanie svojej vnútornej stability. Zistenie týchto subjektívnych preferencií nám poskytuje bazálny rámec pre pochopenie potrieb pomáhajúcich profesionálov a zároveň definuje oblasti, na ktoré by mal manažment prioritne zamerať svoje koučovacie kompetencie.

Nasledujúca tabuľka prezentuje distribúciu odpovedí respondentov zameranú na identifikáciu kľúčových oblastí fyzického well-beingu, ktoré majú najzásadnejší vplyv na ich sociálno-emocionálnu pohodu.

<b>Identifikované kategórie odpovedí</b>	<b>Absolútna početnosť (n)</b>	<b>Relatívna početnosť (%)</b>
Kvalitné a bezpečné prostredie (škola, domov)	148	51
Uvedomelá voľba zdravého životného štýlu	52	17,9
Spánkový režim	50	17,2
Fyzické zdravie	34	11,7
Zdravé stravovanie	6	4,2

Tabuľka 1 - Najdôležitejšia oblasť fyzického well-beingu z hľadiska emočnej pohody (N=290)

Zdroj: vlastné spracovanie

Z prezentovaných dát v Tabuľke 1 jasne vyplýva, že nadpolovičná väčšina respondentov (51,0 %) považuje za absolútny základ svojej sociálno-emocionálnej pohody kvalitné a bezpečné prostredie. Tento výrazný akcent na systémové a priestorové zázemie interpretujeme ako prirodzenú obrannú reakciu na vysokú mieru profesijnej záťaže. Zamestnanci podvedome signalizujú, že pre zvládanie emočných nárokov práce potrebujú vonkajšiu inštitucionálnu kotvu – predvídateľné, bezpečné a podporné pracovisko.

Tieto zistenia priamo reflektujú prvú výskumnú otázku (VO1). Z hľadiska manažmentu je toto číslo kľúčovým signálom: ak chce vedenie budovať bezpečné prostredie, nemôže ho zamestnancom direktívne nadiktovať. Práve tu sa otvára primárny priestor pre koučovací prístup, ktorý prostredníctvom diagnostických rozhovorov a partnerského dialógu dokáže tieto hlboko zakorenené potreby bezpečia presne pomenovať a transformovať do reality.

Zistenie, že zamestnanci bytostne potrebujú bezpečné a podporné prostredie, nás logicky vedie k skúmaniu reality všedného dňa. V Tabuľke 2 konfrontujeme tieto očakávania

s reálnou ponukou pohybových aktivít a pozrieme sa na ne optikou chýbajúcich koučovacích prvkov v riadení.

Nasledujúca tabuľka sumarizuje prehľad a frekvenciu konkrétnych typov pohybových aktivít, ktoré sa reálne uplatňujú v prostredí škôl s cieľom podporiť psychohygienu a utužovať kolektívne vzťahy.

Typy pohybových aktivít	Absolútna početnosť (n)	Relatívna početnosť (%)
Žiadne konkrétne aktivity sa nevyužívajú	152	52,4
Spoločné prechádzky / turistika	102	35,2
Tanečné aktivity / pohybové hry	22	7,6
Tímové športy (volejbal, futbal...)	8	2,8
Iné	10	7

Tabuľka 2 - Najčastejšie využívané aktivity na podporu pohody v škole (N=290)

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri analýze diania na pracovisku narážame na vážny rozpor, ktorý má priamu súvislosť s VO2. Zatiaľ čo zamestnanci volajú po bezpečnom prostredí, v nadpolovičnej väčšine prípadov (52,4 %) sa v školách nerealizujú žiadne konkrétne aktivity na podporu well-beingu. Tento stav diagnostikujeme ako dôsledok absentujúceho dialógu. Tradičný manažment často čaká na externé balíčky riešení, zatiaľ čo využitie základných koučovacích prvkov – ako je participatívne plánovanie a otváranie vnútorného potenciálu tímu – by umožnilo podnietiť zamestnancov k tomu, aby si pohybové a dekompresné aktivity navrhli a spoluvytvorili sami. Absencia aktivít u viac ako polovice vzorky dokazuje, že bez proaktívneho koučovacieho postoja zo strany vedenia zostávajú rozvojové aktivity len v rovine teoretických želaní, čím sa prehľbuje frustrácia na pracovisku.

Tento kritický "well-being gap" (priepasť medzi potrebami a realitou) však nevzniká vo vákuu. Je priamym odrazom miery proaktivity vedenia. V záverečnej časti dátovej analýzy sa preto zameriame na vnímanie podpory zo strany manažmentu (VO3), čo nám odhalí, kde presne direktívne riadenie naráža na svoje limity a vyžaduje zmenu kurzu smerom ku koučingu.

Nasledujúca tabuľka dokumentuje subjektívne vnímanie zamestnancov ohľadom toho, do akej miery manažment škôl vyvíja aktívne úsilie a vytvára podmienky pre implementáciu aktivít zameraných na ich pohodu.

Úroveň vnímanej podpory	Absolútna početnosť (n)	Relatívna početnosť (%)
Áno, plne. Vedenie školy proaktívne podporuje a vytvára podmienky pre takéto aktivity.	39	13,3
Áno, väčšinou. Vedenie podporuje, ale optimálne podmienky nie sú vždy vytvorené.	70	24,5
Čiastočne (pasívna podpora na požiadanie)	64	22,4

Skôr nie (nedostatočná pozornosť)	58	20,3
Vôbec nie (nulová podpora)	56	19,6

Tabuľka 3 - Aktívna podpora a vytváranie priestoru zo strany vedenia (N=286)

Zdroj: vlastné spracovanie

Dáta v Tabuľke 3 odkrývajú nízku koncepcnosť a dominanciu reaktívneho štýlu riadenia. Plnú podporu vníma len mizivé percento zamestnancov (13,3 %). Naopak, alarmujúca je skupina 22,4 % zamestnancov, ktorí zažívajú iba *pasívnu podporu na požiadanie*. Tento alibistický postoj manažmentu („ak niečo chcete, príd'zte si vypýtať“) je v priamom rozpore s filozofiou koučingu.

Koučujúci líder nečaká pasívne v kancelárii, ale aktívne vyhľadáva podnety, uplatňuje *aktívne počúvanie* a kladie *otvorené oceňujúce otázky*, čím systematicky zisťuje bariéry, s ktorými sa jeho tím borí. Ak takmer 40 % zamestnancov vníma podporu ako nedostatočnú (20,3 %) alebo nulovú (19,6 %), je zrejmé, že tradičné hierarchické riadenie vyčerpalo svoje možnosti a nedokáže na emočné potreby zamestnancov adekvátne reagovať.

### **Syntéza empirických zistení a implikácie pre implementáciu koučingu**

Celková syntéza zistení odhaľuje nebezpečný bludný kruh inštitucionálnej pasivity. Zamestnanci špeciálnych škôl primárne potrebujú bezpečné a stabilné pracovné prostredie, aby dokázali dlhodobo čeliť vysokej emočnej záťaži. Školy im však toto zázemie reálne nespravujú, keďže vo väčšine prípadov úplne absentujú cieľené programy či aktivity na odbúranie stresu, čo sa ukazuje ako priamy dôsledok pasívneho až odmietavého postoja manažmentu.

Práve táto hlboká diskrepancia otvára urgentný priestor pre štvrtú výskumnú otázku (VO4), ktorou je implementáciu koučovacieho prístupu ako integrujúceho riešenia.

Koučovací prístup v rukách manažmentu predstavuje strategický most, ktorý dokáže spojiť izolované svety potrieb zamestnancov a pasivity vedenia. Prepojenie zistených dát s prvkami koučingu prináša tri zásadné roviny transformácie:

- Od pasívneho prežívania k spoluprotvorbe bezpečia: Keď líder prejde z direktívneho riadenia na koučovací prístup, partnerstvom a otvoreným dialógom dokáže okamžite saturovať primárnu potrebu zamestnancov po bezpečnom a rešpektujúcom prostredí. Zamestnanec vďaka tomu prestáva byť len pasívnym vykonávateľom príkazov v stresujúcom systéme, ale stáva sa vypočutým partnerom, ktorý spoločne rozhoduje o podobe svojho pracoviska.
- Aktivácia vnútorných zdrojov tímu: Začlenením koučovacích prvkov – akými sú metódy spoločného brainstormingu, focus groups či uplatnenie GROW modelu – dokáže manažment zmobilizovať samotný kolektív. Týmto spôsobom sa priamo odbúrava problém nulovej rozvojovej aktivity, pretože zamestnanci pod vedením koučujúceho lídra sami navrhnu a prevezmú zodpovednosť za také formy somatickej psychohygieny, ktoré im reálne pomôžu a budú ich vnútorne motivovať.
- Prechod od reaktívneho manažmentu k proaktívnemu sprevádzaniu: Koučing radikálne mení optiku manažmentu z pozície statického „riešiteľa problémov“ na „sprievodcu rozvojom“. Tento prístup natrvalo odstraňuje neefektívnu kultúru

pasívnej podpory na požiadanie a nahrádza ju proaktívnym prostredím s otvoreným systémom obojstrannej spätnej väzby.

Zavedenie koučovacieho prístupu a uplatňovanie jeho prvkov v každodennej praxi špeciálnych škôl sa tak ukazuje ako jediná udržateľná cesta, ako rozbiť zistený inštitucionálny "well-being gap", premeniť pasivitu na akciu a vybudovať zdravé, rezistentné a bezpečné školské prostredie.

## Diskusia

Empirické zistenia odкрývajú prítomnosť fenoménu, ktorý môžeme označiť ako well-being gap – priepasť medzi inštitucionálnymi očakávaniami zamestnancov (51,0 % požiadavka na bezpečné prostredie) a reálnou pasivitou riadiacich štruktúr (52,4 % absencia aktivít, takmer 40 % deficit podpory vedenia).

Doterajší vedecký diskurz často situuje príčiny vyhorenia v pomáhajúcich profesiách do roviny klientskej záťaže (práca so žiakmi so znevýhodnením). Prezentované dáta však tento predpoklad korigujú a ukazujú, že kľúčovým patogénom je systémové vákuum v organizácii práce. Ak manažment funguje v alibistickom režime „podpory na požiadanie“ (22,4 %), nedokáže generovať prostredie s vysokou mierou psychologického bezpečia.

Riešením tejto diskrepancie je parciálna zmena paradigmy riadenia prostredníctvom implementácie koučovacieho prístupu (VO4). Využitie koučovacích kompetencií vedúcich zamestnancov (aktívne počúvanie, kladenie otvorených otázok, aplikácia GROW modelu) mení architektúru vzťahov na pracovisku v troch rovinách:

1. Saturácia potreby bezpečia: Koučujúci prístup transformuje kultúru kontroly na kultúru partnerstva. Tým priamo odpovedá na primárnu potrebu 51,0 % zamestnancov po bezpečnom prostredí.
2. Mobilizácia interných zdrojov: Riešením 52,4 % deficitu aktivít nie je plošný nákup externých wellbeingových služieb, ale participatívny manažment. Koučujúci líder stimuluje tím k spolupráci na vlastných programoch psychohygieny, čím zvyšuje ich vnútornú mieru akceptácie.
3. Odstránenie reaktívneho riadenia: Koučing eliminuje zistený model „na požiadanie“. Núti manažment prejsť do proaktívnej roly sprievodcu, čím sa inštitucionálne znižuje fluktuácia a emočné vyčerpanie personálu.

## Záver

Štúdiá preukázala kritický nesúlad medzi očakávaniami pomáhajúcich profesionálov v oblasti inštitucionálneho bezpečia a realitou reaktívneho riadenia v špeciálnom školstve. Viac ako polovica zamestnancov (51,0 %) vyžaduje bezpečné prostredie ako základ well-beingu, avšak rovnaké percento (52,4 %) čelí absolútnej absencii psychosociálnej podpory na pracovisku, čo je priamym dôsledkom pasívneho štýlu riadenia manažmentu.

Ako efektívny inovačný nástroj na elimináciu tohto stavu identifikujeme implementáciu koučovacieho prístupu do riadiacej praxe. Koučing disponuje metodologickým aparátom schopným premostiť pasivitu vedenia s potrebami podriadených, transformovať organizačnú klímu a vytvoriť udržateľný model inštitucionálnej psychohygieny.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:  
doc. JUDr. PhDr. PaedDr. Slávka Krásna, PhD. et Ph.D.*

## Použitá literatúra

1. BIERMAN, K., & SANDERS, M., 2020. Teaching Explicit Social-Emotional Skills With Contextual Supports for Students With Intensive Intervention Needs. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 29, pp. 14 - 23. <https://doi.org/10.1177/1063426620957623>.
2. ČEPELOVÁ, S., ČEPELOVÁ, D. 2023. Pracovná spokojnosť učiteľov ako súčasť pracovného života In: *Sapientia - Magistra Vitae*. Sládkovičovo: Vysoká škola Danubius, 2023, s. 5-19. ISBN 978-80-8167-092-3,
3. EMMEROVÁ, I., 2024. Bezpečnosť školského prostredia – súčasný stav a problémy. In: *Studia Scientifica Facultatis Paedagogicae*. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku. roč. 23, č.3, s. 19-25. ISSN 1336-2232. Dostupné tiež z: <https://doi.org/10.54937/ssf.2024.23.3.19-257>.
4. FU, W., WANG, L., HE, X., CHEN, H., & HE, J., 2022. Subjective Well-being of Special Education Teachers in China: The Relation of Social Support and Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.802811.8>.
5. GEREC, F. 2023. Supervízia a jej prínos pre pracovníkov občianskych združení pracujúcich princípmi Harm Reduction na Slovensku. *Sociálno-zdravotnícke spektrum* [online]. 2023, č. 21, s.1–10. ISSN 1339-1577, ISSN (online) 1339-2379.9.
6. GEREC, F. 2024. Komunitná sociálna práca. In: ŠTEFÁKOVÁ, L., ed. 2024. *Formy sociálnej práce*. 1. vyd. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, VERBUM – vydavateľstvo KU, 2024, s.119–172. ISBN 978-80-561-1093-5.10.
7. HALUŠKOVÁ, E. 2020. Supervízia v systéme sociálnych služieb. In: VASKA, L., BUDOŠVRŤOVÁ, J. (eds.). *Vedecké odpovede na aktuálne otázky supervízie v sociálnej práci*. 1. vydanie. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Belianum, s. 67–74. ISBN 978-80-557-1762-3.
8. MAHONEY, J., WEISSBERG, R., GREENBERG, M., DUSENBURY, L., JAGERS, R., NIEMI, K., SCHLINGER, M., SCHLUND, J., SHRIVER, T., VANAUSDAL, K., & YODER, N., 2020.
9. Systemic social and emotional learning: Promoting educational success for all preschool to high school students.. *The American psychologist*. <https://doi.org/10.1037/amp0000701>.
10. MATJENI, M., & DE JAGER, S., 2025. Cultivating special education teacher well-being: Nurturing connection in professional learning communities. *African Journal of Disability*, 14. <https://doi.org/10.4102/ajod.v14i0.1547>.
11. STAMATOVA, D., 2025. THEORETICAL FOUNDATIONS, PEDAGOGICAL DIMENSIONS, AND DEVELOPMENT OF SOCIAL-EMOTIONAL LEARNING. *Education and Technologies Journal*. <https://doi.org/10.26883/2010.251.6613.26>.
12. POŠTEKOVÁ, B., 2023. Career and job satisfaction of pre-primary teachers. *International Journal of Holistic Health, Sports and Recreation*. 28. jún 2023, 1(1). ISSN (ak je dostupné). Dostupné z: [doi:10.5281/zenodo.8007953](https://doi.org/10.5281/zenodo.8007953)
13. SU, X., YU, D., YU, Y., & LIAN, R., 2025. Well-being and emotional labor for preschool teachers: The mediation of career commitment and the moderation of social support. *PLOS One*, 20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318027>
14. ŠTEFÁKOVÁ, L., KRÁSNA, S., GEREC, F. 2025a. Koučing ako jeden z faktorov rozvoje reziliencie pri syndróme vyhorenia v pomáhajúcich profesiách. In: *Syndróm vyhorenia v pomáhajúcich profesiách: zborník abstraktov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Ružomberok (Slovensko) : Katolícka univerzita v Ružomberku. VERBUM – vydavateľstvo KU, 2025, s. 45–46. ISBN 978-80-561-1201-4
15. ŠTEFÁKOVÁ, L., GEREC, F., KRÁSNA, S. 2025b. Implementácia koučovacieho prístupu vo výchovno-vzdelávacom procese z pohľadu riaditeľiek/riaditeľov a učiteliek/učiteľov materských, základných a stredných škôl = Implementation a Coaching Approach in the Educational Process from the Perspective of Principals and Teachers of Kindergartens, Primary and Secondary Schools. In: *Humanitné a spoločenské vedy v pregraduálnom vzdelávaní 15/2025* : zborník vedeckých prác a



- vedeckých štúdií. 1. vyd. Roč. 15. Bratislava : Z-F LINGUA, 2025. ISBN (elektronické) 978-80-8177-115-6, s. 74-92
16. TIŠŤANOVÁ, K., 2024. Vytváranie prostredia pre emocionálnu a sociálnu pohodu – dôležitá zodpovednosť školy. *Studia Scientifica Facultatis Paedagogicae Universitas Catholica Ružomberok*. Online. Roč. XXIII., č. 3, s. 115-123. ISSN 1336-2232. Dostupné na: <https://doi.org/10.54937/ssf.2024.23.3.115-123>
  17. VELA, E., 2025. Occupational well-being in higher education teachers: a systematic review. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1061>.
  18. WU, T., WANG, L., GAO, J., & WEI, A., 2020. Social Support and Well-Being of Chinese Special Education Teachers—An Emotional Labor Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186884>.

# **Mladá veda**

## **Young Science**

**ISSN 1339-3189**