

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**



## **Bossing v prostředí střední školy**

Bakalářská práce

**Viktorie Veselá**

Olomouc 2024

Vedoucí práce: doc. PhDr. Tomáš Čech, Ph.D.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů literatury.

V Olomouci dne 11. 6. 2024

.....

Viktorie Veselá

### **Poděkování**

Velice děkuji doc. PhDr. Tomáši Čechovi, Ph.D., za odborné a naučné vedení práce a také učitelům střední školy s nimiž jsem prováděla výzkumné šetření.

**Abstrakt:**

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat jev známý jako "bossing" a jeho výskyt v prostředí střední školy. Bossing představuje opakující se šikanózní chování, které může vážně poškodit fyzické, psychické a sociální zdraví obětí. Práce se zaměřuje na různé aspekty bossingu, včetně jeho forem, příčin, dopadů na oběti a strategií prevence a řešení. Zvláštní pozornost věnuje specifickému kontextu střední školy, kde bossing může mít zvláštní projevy a dopady, zejména na učitele a studenty. Identifikuje faktory, které mohou přispět k vzniku bossingu ve střední škole, a navrhuje opatření, která by mohla vést ke snížení tohoto nepřijatelného chování a ke vytvoření bezpečného a podpůrného školního prostředí.

**Klíčová slova:**

bossing, střední škola, školní prostředí, šikana, prevence, učitelé, bezpečnost, školní klima

**Summary:**

The aim of this bachelor's thesis is to explore the phenomenon known as "bossing" and its occurrence in a secondary school setting. Bossing is a repetitive bullying behaviour that can seriously damage the physical, psychological and social health of victims. This paper focuses on various aspects of bossing, including its forms, causes, effects on victims, and strategies for prevention and resolution. Particular attention is paid to the specific context of the secondary school, where bossing can have particular manifestations and impacts, especially on teachers and students. It identifies factors that may contribute to the occurrence of bossing in middle school and suggests measures that could lead to a reduction in this unacceptable behavior and the creation of a safe and supportive school environment.

**Key words:**

bossing, high school, school environment, bullying, prevention, teachers, safety, school climate

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>5</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Bossing jako negativní fenomén pracovního prostředí</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. Bossing: Původ, vývoj a rozšíření</b> .....	<b>9</b>
1.1.1. Důsledky bossingu .....	9
1.1.2. Právní aspekty bossingu .....	9
1.1.3. Jak se bránit proti bossingu .....	10
1.1.4. Možnosti firem na organizační úrovni .....	10
<b>1.2. Teorie bossingu</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3. Mobbing a bossing rozdíly</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4. Metody bossingu</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5. Typické znaky bossingu</b> .....	<b>13</b>
<b>1.6. Řešení problematiky mobbingu a bossingu ve vybraných zemích</b> .....	<b>14</b>
<b>2. Škola a školní klima</b> .....	<b>17</b>
2.1 Vliv školního klimatu na vzdělávací proces .....	17
2.2 Typy školního klimatu .....	17
2.3 Typy útoků .....	18
2.4. Faktory ovlivňující školní klima .....	18
<b>3. Bossing ve školním prostředí</b> .....	<b>20</b>
3.1. Bossing ve středních školách .....	20
3.2. Specifika bossingu mezi učiteli .....	20
3.3. Důsledky bossingu pro učitele .....	21
<b>4 Škola a její přístup k bossingu</b> .....	<b>23</b>
4.1 Škola a její přístup k bossingu .....	23
4.2. Prevence bossingu .....	23

4.3. Identifikace bossingu .....	24
4.4. Intervence v případech bossingu .....	24
4.5. Podpora obětí a pachatelů .....	25
<b>5 Právní opora a obrana .....</b>	<b>27</b>
5.1. Právní opora .....	27
<b>6 Bossing v prostředí střední školy – výzkum k problematice .....</b>	<b>31</b>
6.1 Úvod do výzkumné části .....	31
6.2 Cíl výzkumného šetření .....	31
6.3 Výzkumné otázky .....	31
6.4 Metoda sběru dat .....	32
6.5 Metodologie .....	32
6.5.1 Metoda otevřeného kódování .....	32
6.5.2 Postup analýzy .....	32
6.6 Analýza rozhovorů .....	33
6.7 Diskuze .....	35
<b>7 Návrhy na zlepšení školní politiky a mechanismů řešení.....</b>	<b>38</b>
7.1 Návrhy na školení a vzdělávání vedoucích pracovníků .....	38
7.2 Návrhy na podporu koležiality a teambuildingové aktivity .....	38
7.3 Návrhy na zřízení psychologické podpory a poradenských služeb.....	39
7.4 Návrhy na jasné postupy hlášení a řešení stížností .....	39
7.5 Diskuse a doporučení pro praxi.....	40
7.5.1 Shrnutí klíčových zjištění.....	40
7.5.2 Dopady bossingu na vzdělávací proces a školní prostředí .....	40
7.5.3 Praktická doporučení pro prevenci a řešení bossingu.....	41
7.5.4 Implementace a monitorování doporučení.....	41
<b>Závěr.....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>

# Úvod

Střední školy hrají zásadní roli v procesu vzdělávání a formování příštích generací, přičemž se není důležité pouze předávání poznatků, ale vytvoření podpůrného a pozitivního prostředí, díky kterému jsou studenti motivováni ke studiu a osobnímu růstu. Avšak, vztahy mezi učiteli a jejich nadřízenými mohou být zdrojem specifických sociálních problémů, jako je bossing, což je jev, kdy dochází k opakovanému a úmyslnému negativnímu chování ze strany nadřízených ke svým zaměstnancům. Tato bakalářská práce se zaměřuje právě na tuto problematiku – bossingu na středních školách.

Bossing, pojem obvykle spojovaný s pracovním prostředím, se nevyhýbá ani školám. Je definován jako opakované, zaměřené a škodlivé chování, které může obsahovat ponižování, verbální útoky, manipulaci a vyloučení jedince z kolektivu. Důsledky tohoto jevu pro duševní a emoční zdraví postižených mohou být závažné, což ovlivňuje nejen pracovní, ale i samotný vzdělávací proces.

Problematika bossingu na středních školách si žádá pozornost, jelikož má vliv na duševní pohodu a profesní rovinu učitelů, což následně ovlivňuje kvalitu výuky a vztahy ve třídách. Učitelé mají klíčovou úlohu v procesu vzdělávání a ve vývoji mladých lidí, přičemž jejich postavení ve školním prostředí jim přináší významný vliv.

Cílem této práce je prozkoumat bossing na jedné ze středních škol s přihlédnutím na učitele jako oběti. Budeme analyzovat různé formy bossingu, hodnotit vliv bossingu na fyzické a psychické zdraví učitelů, jejich pracovní výkon a atmosféru v kolektivu.

Ve výzkumné části jsme využili ke sběru dat kvalitativní výzkum – rozhovor. Setkali jsme se s pěti učiteli a položili jsme jim otázky týkající se této problematiky.

## **TEORETICKÁ ČÁST**



# 1 Bossing jako negativní fenomén pracovního prostředí

## 1.1. Bossing: Původ, vývoj a rozšíření

Bossing je termín používaný pro popis specifické formy šikany na pracovišti, kdy osoba v autoritativní pozici (jako je nadřízený nebo manažer) systematicky zastrašuje nebo manipuluje s podřízenými. Tento pojem se často objevuje ve studiích pracovního chování a v právních diskusích týkajících se pracovního práva a psychologie. Bossing se liší od obecné šikany tím, že útočník je vždy ve vyšší pozici než oběť. Bossing může zahrnovat různé formy negativního chování, jako je:

- Verbální útoky: urážky, kritika, sarkasmus nebo ponižování na veřejnosti.
- Psychologické manipulace: šíření lží, tajení informací, zneužívání autority k ovlivnění ostatních proti oběti.
- Nespravedlivé pracovní zatížení: přidělování nerealistických úkolů bez dostatečných zdrojů nebo stanovení nemožných termínů.
- Ignorování nebo izolace: záměrné vynechávání oběti z důležitých schůzek nebo diskusí, což vede k sociální izolaci na pracovišti.

### 1.1.1. Důsledky bossingu

Důsledky bossingu mohou být závažné jak pro oběti, tak pro celou organizaci. Pro jednotlivce může mít bossing dlouhodobý dopad na psychické zdraví, včetně problémů jako je stres, úzkost, deprese, a dokonce i posttraumatický stresový syndrom. Zároveň může vést k fyzickým zdravotním problémům, ztrátě sebeúcty a snížení profesionální efektivity.

Pro organizace může bossing vést k vysoké fluktuaci zaměstnanců, snížené morálce, ztrátě produktivity a negativnímu vnímání firmy ve veřejnosti, což může mít dopad na její reputaci a finanční výsledky.

### 1.1.2. Právní aspekty bossingu

V mnoha zemích existují zákony proti šikaně na pracovišti, které mohou zahrnovat i specifické předpisy proti bossingu. Například v některých jurisdikcích může být bossing považován za formu nezákonné diskriminace nebo psychického týrání, pokud je spojen s určitými chráněnými charakteristikami jako je pohlaví, rasa, nebo náboženské vyznání. Zákony se liší, ale obvykle poskytují určitou formu ochrany pro oběti a umožňují jim podat stížnost nebo žalobu.

### **1.1.3. Jak se bránit proti bossingu**

- Rozpoznání a dokumentovat všechny incidenty: Je důležité rozpoznat chování, které by mohlo být kvalifikováno jako bossing. Oběti by měly dokumentovat všechny incidenty, včetně data, času, místa a svědků, jakož i konkrétní slova nebo akce, které byly použity. Je důležité shromáždit důkazy, jako jsou e-maily, zprávy, svědectví kolegů a další relevantní dokumentace, které podporují tvrzení o bossingu.
- Komunikace s nadřízeným: Jako první krok může být užitečné vyhledat rozhovor s nadřízeným, aby se případně situace vyjasnila. Někdy si nadřízení nejsou svého škodlivého chování vědomi.
- Vyhledání podpory u kolegů a jiných vůdců: Oběť by měla mluvit s kolegy, kteří mohou být svědky bossingu, nebo s jinými vůdci v organizaci, kteří by mohli pomoci situaci řešit.
- Obracení se na pracovní rady nebo HR oddělení: Pokud přímý rozhovor s nadřízeným nepomůže nebo není možný, měla by oběť kontaktovat pracovní radu nebo oddělení lidských zdrojů, které by mělo mít procedury pro řešení takovýchto situací.
- Legální poradenství: V některých případech může být také užitečné vyhledat právní poradenství, zejména pokud má bossing vážné dopady na zdraví a kariéru oběti.
- Využívat formální stížnosti: podat oficiální stížnost podle interních pravidel firmy nebo podle relevantních zákonů.
- Sebeochrana a péče: Pro oběti bossingu je důležité se zaměřit na bezpečí a vyhledat psychologickou podporu, pokud to situace vyžaduje. Stress a tlak mohou mít dlouhodobé následky na psychické a fyzické zdraví.

### **1.1.4. Možnosti firem na organizační úrovni**

- Vytvářet jasné politiky: definovat co považují za nepřijatelné chování a jaké jsou důsledky pro jeho porušení.
- Poskytovat školení: vzdělávat manažery a zaměstnance o šikaně a o tom, jak ji rozpoznat a řešit.
- Podporovat transparentní komunikaci: vytvářet bezpečné prostředí pro zaměstnance, kde mohou vyjádřit své obavy bez obavy z odplaty.

Při zkoumání bossingu, jeho původů, vývoje a rozšíření, je nezbytné zapojit i perspektivy z českého vědeckého prostředí, které poskytují další podněty a důkazy o tomto jevu. České akademické práce se často věnují šikaně a bossingu ve vzdělávacím kontextu, zkoumají jejich vliv na duševní stav pedagogů a studentů a hledají možnosti prevence a řešení těchto problémů.

Významným příspěvkem v tomto směru je studie Poláčka a spol. (2015), která se soustředí na šikany mezi učiteli na středních školách v České republice, upozorňuje na specifika tohoto fenoménu v prostředí vzdělávacích institucí, identifikuje jeho nejběžnější formy a zdůrazňuje význam systematického přístupu k jeho prevenci a řešení. Havránková a její kolegyně (2018) pak poukazují na dopady psychosociálního rizika, včetně bossingu, na zdraví a pohodu pracovníků ve školství, a naznačují, že bossing může mít vážné důsledky nejen pro jednotlivce, ale i pro celé pracovní prostředí a školní atmosféru. Kovaříková (2016) nabízí pohled na strategie řešení konfliktů a prevenci šikany mezi pedagogy, což přispívá k lepšímu porozumění tomu, jak vytvářet zdravé pracovní prostředí, ve kterém jsou respektovány potřeby všech zaměstnanců a je minimalizován bossing.

Za hranicemi České republiky byl bossing poprvé identifikován ve švédské literatuře 80. let, kdy byl používán k popisu negativního chování nadřízených vůči podřízeným v pracovním prostředí. Od té doby se pojem rozšířil a dnes zahrnuje širokou škálu negativních interakcí v různých prostředích, včetně škol (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003). Bossing ve školním prostředí může mít značný dopad na pracovní atmosféru a může vést k dlouhodobým negativním důsledkům pro duševní zdraví a profesní vývoj obětí (Leymann, 1996).

Výzkumy odhalují, že bossing může vést k negativním psychosociálním výsledkům, jako je stres, úzkost a snížená sebeúcta, což má širší sociální a ekonomické důsledky (Zapf, Einarsen, Hoel, & Vartia, 2011).

## **1.2. Teorie bossingu**

Teorie bossingu poskytuje komplexní rámec pro pochopení tohoto fenoménu, který se vyznačuje opakovaným a nežádoucím chováním vůči jednotlivci nebo skupině osob v pracovním nebo vzdělávacím prostředí. Bossing se může projevovat různými formami, od verbálního a emocionálního zneužívání, přes sociální izolaci, až po profesní sabotáž. Teorie bossingu zkoumá příčiny, mechanismy a důsledky tohoto chování, stejně jako možné strategie prevence a intervence.

Z hlediska mezinárodní perspektivy, Einarsen, Hoel, Zapf a Cooper (2003) ve své práci definují bossing jako "dlouhodobé, opakující se, systematické chování zaměřené na degradaci jednotlivce nebo skupiny". Autoři zdůrazňují, že bossing má vážné důsledky nejen pro oběti, ale i pro celou organizaci, včetně snížení morálky, zvýšené fluktuace a poklesu produktivity.

V českém prostředí se otázkou bossingu zabývali například Vveinhardt a Srovnalíková (2017) ve své práci, která zkoumala specifika bossingu ve školním prostředí a jeho dopad na

pracovní atmosféru a výkonnost učitelů. Tato studie zdůrazňuje nutnost aktivního přístupu školního vedení k řešení bossingu prostřednictvím vytváření transparentních komunikačních kanálů a podporování pozitivního školního prostředí.

Dalším důležitým přínosem teorie bossingu je zdůraznění role organizační kultury a vedení v prevenci a řešení bossingu. Leymann (1996) identifikoval "mocenské hry" a "organizační ticho" jako klíčové faktory, které mohou přispívat k udržování a eskalaci bossingu ve školách a jiných organizacích. Podle Leymanna je zásadní, aby vedení organizace projevovalo nulovou toleranci vůči bossingu a aktivně podporovalo kulturu otevřenosti a vzájemného respektu.

### **1.3. Mobbing a bossing rozdíly**

Mobbing a bossing jsou oba formy šikany na pracovišti, ale liší se hlavně ve zdroji agresivního chování a v jejich specifických charakteristikách.

Mobbing je termín používaný pro popis situace, kdy jeden nebo více lidí systematicky a opakovaně zastrašuje nebo šikanuje jednotlivce, často s cílem ho izolovat a diskreditovat. Mobbing zahrnuje širokou škálu nepřátelských aktivit, jako jsou pomluvy, šíření fám, izolace, neustálé kritizování a další formy psychologického nátlaku. Tyto aktivity jsou často prováděny kolegy nebo skupinou kolegů a mohou být motivovány žárlivostí, konkurencí nebo osobními animozitami.

Bossing je specifický typ mobbingu, kde agresor je nadřízený nebo manažer. Cílem bossingu je často vynutit si poslušnost, respekt a přizpůsobení se ze strany podřízených, nebo dokonce donutit podřízeného k "dobrovolnému" odchodu z pracovní pozice. Bossing může zahrnovat nerealistické pracovní požadavky, neoprávněnou kritiku, manipulaci s pracovními úkoly nebo nespravedlivé hodnocení výkonu.

Hlavní rozdíl mezi mobbingem a bossingem tedy spočívá v tom, že zatímco mobbing může být prováděn kýmkoli na pracovišti, bossing je výsledkem nevhodného chování ze strany manažera nebo nadřízeného. Oba termíny popisují chování, které je škodlivé jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako celek, vedoucí k narušení pracovního výkonu a pracovního prostředí.

### **1.4. Metody bossingu**

- Metoda absurdity: Obětem jsou dávány obtížné úkoly, které nedávají smysl.
- Metoda malých požadavků: Přidělené úkoly nesouhlasí s aktuálními kvalifikacemi a schopnostmi oběti.
- Metoda nadměrných požadavků: Oběti jsou přiřazeny práce, které nejsou schopny zvládnout.

- Achillova pata metoda: Oběť musí prioritně zvládnout úkoly, které jsou pro ni nejpříjemnější.
- Metoda trvalé kontroly: Aktivity a přítomnost jsou kontrolovány nad rámec normálního pracovního prostředí.
- Metoda překvapivých rozhodnutí týkajících se oběti: Jsou prováděna tak, že dotčené osoby o nich nevědí.
- Metoda čištění kompetencí: Současný pracovní obor dotčené osoby je systematicky stále více omezen.
- Metoda izolace: Oběti nejsou zvány na schůzky, důležité informace jsou jim zadržovány, je aplikována prostorová izolace.
- Metoda útoku na zdraví: Oběti jsou nuceny vykonávat škodlivou práci.
- Metoda posměšků týkajících se duševního stavu: Obětem je řečeno, že trpí duševními nemocemi a psychiatrickými poruchami

## 1.5. Typické znaky bossingu

- Agresivní manipulace: Hostilní a neetická komunikace.
- Dlouhodobé a kontinuální útoky: Ty jsou cíleně směřovány na konkrétního jedince.
- Pravidelnost, opakovatelnost a systémovost útoků a jejich cílení.
- Nepřímé a skryté hrozby: Je obtížné rozpoznat, že se něco děje.
- Propracovanost, nadšení, aktivní a trvalý tlak.
- Zoufalství, nedůstojnost, nelidskost.
- Trvalé známky nepřátelství a agrese.

Tyto znaky ukazují na systematický a úmyslný charakter bossingu, který je zaměřen na ovládnutí nebo poškození cílené osoby v pracovním prostředí

Bossing může vzniknout za určitých specifických podmínek, které jsou často spojené s chybami, které dělají vedení organizací. Některé z nejčastějších příčin vzniku bossingu zahrnují: Nejasná vedení politika a absence pravidel řízení. Nejasné kompetence a chaotické rozhodování. Stanovení nereálných úkolů. Někteří zaměstnanci jsou vždy přetěžováni (obvykle ti, kteří jsou ochotni a schopni pracovat...). Opomíjení (ignorování) potřeb zaměstnanců. Stálé vydávání nových směrnic a neustálé organizační změny. Subjektivní, neprůhledný a neadekvátní hodnotící systém. Absence tolerance, empatie a schopností (neochota) řešit konflikty. Destruktivní zacházení s chybami a selháními zaměstnanců. Nespravedlivé měření kritiky.

## 1.6. Řešení problematiky mobbingu a bossingu ve vybraných zemích

Ve Skandinávii, především ve Švédsku, došlo k průlomům ve výzkumu, který od 90. let 20. století vedl k právnímu řešení problémů s mobbingem. Švédsko bylo také jednou z prvních zemí, které implementovaly takzvané "antimobbingové zákony". Tyto zákony představují strategické plány určené k řešení specifických případů násilí.

V díle E. Berlin a J. Enqvista (in Liljestrand, 2007), jsou uvedeny motivující návody na přístup a prevenci mobbingu v pracovním prostředí. Návod pro vedoucí obsahuje následující body:

- Zachovejte objektivitu.
- Stanovte vlastní etické normy a pravidla chování s důrazem na jasnost.
- Věnujte pozornost názorům zaměstnanců – každý zasluhuje být slyšen.
- Pozorujte neobvyklé chování ve svém týmu.
- Postupujte ve dvou krocích: primárně zamezte jakékoliv formě mobbingu, sekundárně identifikujte problémy, vyvoďte z nich ponaučení a zavedete preventivní opatření pro budoucnost, aby nebyl ohrožen ani personál, ani provoz firmy.
- Adresujte problémy okamžitě po jejich vzniku.

Návod pro oběti zahrnuje:

- Všimněte si jakýchkoli prvních negativních signálů.
- Buďte bdělí, ale nepropadejte paranoie.
- Zaznamenávejte události a komentáře související s vaším zacházením.
- Svěřte se důvěryhodné osobě.
- Hledejte radu u odborníka.
- Pokud vaše problémy neřeší přímý nadřízený, obraťte se na vyšší instance.
- Přemýšlejte o změně zaměstnání, pokud situace přetrvává.

Itálie má dobře vyvinutý systém zákonů a opatření proti šikaně na pracovišti, který se intenzivně rozvíjel od 90. let 20. století na základě rozsáhlých výzkumů. Klíčovou roli v tomto systému hraje odstavec 2087 Občanského zákoníku, který klade na zaměstnavatele povinnost chránit fyzickou a morální integritu svých zaměstnanců. Zaměstnavatel musí zabránit jakémukoli jednání, které by mohlo poškodit psychickou nebo fyzickou integritu pracovníka, a zároveň zajistit preventivní opatření proti takovým situacím na pracovišti. Nedodržení těchto povinností má za následek smluvní zodpovědnost zaměstnavatele.

Další důležitý zákon, zmiňovaný Lerdou, je Zákon č. 626 z roku 1994, který ukládá specifické povinnosti nejen zaměstnavatelům, ale i zaměstnancům a osobám odpovědným za

pracovní prostředí, včetně povinnosti dbát na zdraví a bezpečnost sebe i ostatních v pracovním prostředí. Zaměstnanci jsou také povinni spolupracovat se zaměstnavatelem na dodržování bezpečnostních předpisů, jejich zanedbání vede k sankcím.

Tyto normy jsou považovány za velmi progresivní a předpokládá se, že jsou efektivní v ochraně kvality sociálních vztahů na pracovišti a ve spolupodílení zaměstnanců na zdraví a bezpečnosti pracovního prostředí. V Itálii bylo založení asociace PRIMA, což je Italská asociace proti mobbingu a psychosociálnímu stresu, průkopnickým krokem v boji proti mobbingu a jeho prevenci. Asociace si klade za cíl zabránit příčinám vedoucím k mobbingu a poskytovat pomoc a podporu obětem. Asociace se snaží dosáhnout svých cílů prostřednictvím veřejné propagace, podpory vědeckých výzkumů, studií a organizace seminářů, senzibilizací veřejnosti, poskytováním informací a poradenstvím, a také přes preventivní opatření a terapeutické programy pro oběti mobbingu. Tým asociace tvoří odborníci jako psychologové, lékaři, právníci a psychiatři, kteří nabízejí bezplatné poradenské rozhovory a vedou svépomocné skupiny. Členové asociace mají nárok na pravidelné informace, účast na seminářích a v případě potřeby i právní a materiální podporu. Asociace také umožňuje nákup svých publikací a účast na vzdělávacích kurzech.

Ve Francii se mobbing (známý jako le harcèlement moral) stal právním přestupkem v roce 2002 díky zákonu o sociální modernizaci, který je zapsán jak v zákoníku práce, tak v trestním zákoníku pod Zákonem č. 2002-73 ze dne 17. ledna 2002. Tento zákon definuje mobbing jako opakované negativní psychické jednání, které má za cíl nebo výsledek zhoršení pracovních podmínek, poškození práv a důstojnosti zaměstnance, zhoršení jeho zdravotního stavu, nebo omezení jeho profesní kariéry. Zákon také chrání zaměstnance před diskriminací nebo tresty za odmítnutí takového jednání.

Ve druhé části trestního zákoníku je stanovena trestní sankce za mobbing, která může zahrnovat až roční vězení a pokutu 15 000 euro. Kromě toho ve Francii existují specializované advokátní kanceláře, jako je Cabinet Alina Paragyios, které poskytují pomoc obětem mobbingu.

Podobné organizace, jako je Association Mots pour Maux au Travail ve Štrasburku založená v roce 1997, a další, jako Association nationale de victimes de harcèlement psychologique au travail (A.N.V.H.P.T.) či Association Contre le Harcèlement Professionnel (A.C.H.P.), poskytují obětem mobbingu podporu prostřednictvím týmů profesionálů, včetně psychologů, sociologů, právníků a lékařů.

Podle informací od Štíbrané z roku 2009 bylo na Slovensku v roce 2008 zaznamenáno 250 případů mobbingu a bossingu, přičemž počet obětí těchto praktik nadále roste. Pro oběti mobbingu je na Slovensku k dispozici podpora od Slovenské národní společnosti pro lidské práva, která již řešila několik případů. Šikana na pracovišti se nejčastěji vyskytuje ve školství, státní správě a soukromém sektoru. Lidé při řešení mobbingu často dělají několik chyb, včetně malé víry v úspěch při obraně svých práv, obracení se na více institucí najednou, zahajování řešení problému pozdě, nedostatek potřebných důkazů a podávání anonymních stížností. Slovenské zákony, podobně jako české, neposkytují přímé řešení pro mobbing, ale obsahují relevantní práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců, a také definice trestných činů a trestů spojených s mobbingem.



## 2. Škola a školní klima

Klima školy je definováno jako celková kvalita prostředí ve škole, která ovlivňuje několik dimenzí: ekologickou, demografickou, sociální a kulturní. Klima školy vzniká jako odraz objektivní reality v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jejích posuzovatelů a je tvořeno různými proměnnými, které je potřeba identifikovat a zkoumat.

Vytvoření pozitivního klima je stěžejní pro každou organizaci, včetně škol, a má klíčový vliv nejen na psychiku člověka, ale i na pracovní výkonnost. Pozitivní klima má vliv na to, jak se lidé v prostředí cítí, jak se v něm pohybují a jak v něm pracují. Na jeho vytváření se podílejí všichni aktéři školního prostředí, ať už jde o žáky, učitele, ředitele, nebo rodiče.

### 2.1 Vliv školního klimatu na vzdělávací proces

Škola a školní klima jsou klíčové faktory, které ovlivňují nejen akademický úspěch studentů, ale i jejich sociální a emocionální vývoj. Školní klima, chápané jako kvalita a charakter života ve školním prostředí, je formováno chováním, postoji a vnímáním všech členů školní komunity – učitelů, studentů a administrativního personálu. Pozitivní školní klima podporuje pocit sounáležitosti, respektu a vzájemné podpory, což jsou klíčové prvky pro efektivní vzdělávání a osobní rozvoj.

Výzkumy ukazují, že školní klima má významný dopad na školní spokojenost a akademickou motivaci studentů. Thapa a kol. (2013) v mezinárodním kontextu zdůrazňují, že školy s pozitivním klimatem reportují nižší míru školní absence, menší výskyt šikany a vyšší akademické výkony. Autoři poukazují na důležitost vytváření bezpečného, podporujícího a inkluzivního prostředí, kde se studenti i učitelé cítí ceněni a respektováni.

V českém akademickém prostředí se na školní klima a jeho vliv na vzdělávací proces zaměřuje například studie od Pelikána (2015), která zkoumá souvislosti mezi školním klimatem a školní úspěšností. Pelikán zdůrazňuje význam vzájemných vztahů mezi studenty a učiteli a poukazuje na to, že pozitivní interakce a vzájemný respekt jsou základem pro vytváření stimulačního a podporujícího školního prostředí.

### 2.2 Typy školního klimatu

Podle Grecmanové (2008) existují tři hlavní typy školního klimatu:

- **Autoritativní klima:** Toto klima je charakterizováno silnou autoritou učitele, striktními pravidly a minimální možností studentů pro sebevyjádření.

- **Demokratické klima:** V tomto klimatu se klade důraz na spolupráci, respektující komunikaci a inkluzi. Učitelé a studenti sdílí zodpovědnost za vytváření pozitivního a produktivního prostředí.
- **Liberální klima:** Toto klima se vyznačuje nízkou mírou regulace a velkou mírou autonomie studentů. Učitelé působí spíše jako facilitátoři než jako autority.

## 2.3 Typy útoků

Čech (2011) ve své knize popisuje různé typy útoků, které mohou probíhat. Popisuje jedenáct nejčastějších útoků, které mohou být.

- Vyhledávání chyb: nejjednodušší a nejčastější diskreditace je vyhledávání chyb na zaměstnanci. Poukazovat na ně a opakovaně dávat najevo neschopnost kolegy
- Arogantní přístup a ponižování: nejvíce zraňující přístup. Často se odehrává na poradách a v kolektivu
- Neadekvátní komunikace
- Pomluvy a lži
- Nesmyslné zákazy a příkazy
- Finanční uzurpace
- Vyhrožování
- Zbavit se nepřátel: V Čechově knize pedagogové popisují, že se nadřizený nakonec chtěl zbavit “svých nepřátel”, čili chtěl pedagogy vystrnadit ze školy.
- Zhoršení pracovních podmínek: do tohoto se mohou řadit různé naschvály typu – zamčená kancelář, záměrně nevhodné vytvoření pracovní doby aj.
- Neustálé změny pokynů
- Další naschvály: toto mohou být ojedinělé případy, jako například o zadanou práci navíc, která komplikuje hlavní činnost, znepřístupnění učebnic, změna tříd aj,

## 2.4. Faktory ovlivňující školní klima

Na školní klima má vliv mnoho faktorů, včetně:

- **Vedení školy:** Ředitel školy hraje klíčovou roli v nastavení tónu pro celou školu a v podpoře pozitivního klimatu.

- **Učitelé:** Učitelé mají velký vliv na to, jak se studenti ve škole cítí a jak se v ní chovají. Pozitivní a podporující učitelé mohou významně přispět k vytváření inkluzivního a respektujícího prostředí.
- **Studenti:** Studenti také hrají důležitou roli v utváření školního klimatu. Jejich vzájemné vztahy a chování ovlivňují celkovou atmosféru ve škole.
- **Rodiče:** Rodiče mohou podpořit pozitivní škol

## **3. Bossing ve školním prostředí**

### **3.1. Bossing ve středních školách**

Bossing ve středních školách představuje specifickou výzvu, která vyžaduje detailní zkoumání z důvodu svého značného vlivu na školní prostředí a vzdělávací proces. Tento jev se liší od bossingu v jiných pracovních prostředích především svým kontextem a dopadem na mladé lidi v kritickém období jejich vývoje.

V mezinárodním kontextu je bossing ve školách často zkoumán v souvislosti s jeho dopady na školní klima a výsledky studentů. Studie provedená Einarsenem a spol. (2020) poukazuje na to, že školní prostředí, ve kterém dochází k bossingu mezi pedagogy, může vážně narušit vztahy mezi učiteli a studenty a vést k poklesu akademického výkonu a školní spokojenosti studentů. Tato studie zdůrazňuje, že školní vedení hraje klíčovou roli v prevenci bossingu a vytváření pozitivního školního klimatu.

V českém kontextu se problematikou bossingu ve středních školách zabývá například práce Čecha (2011), která mapuje bossing a mobbing jako nový fenomén ve školství. V knize se zabývá tématem v pojetí negativního fenoménu.

Dalším důležitým aspektem, který je třeba vzít v úvahu, je specifika školního prostředí, které se liší od tradičních pracovních míst. Školy jsou místem, kde se snoubí vzdělávací a výchovné cíle, a proto jsou vztahy mezi učiteli zvláště důležité pro vytvoření podpůrného a motivujícího prostředí pro studenty. Studie od Kyriacou (2015) poukazuje na to, že prevence bossingu mezi učiteli je nezbytná pro zachování zdravého a efektivního vzdělávacího prostředí, které podporuje jak akademický úspěch, tak osobní rozvoj studentů.

### **3.2. Specifika bossingu mezi učiteli**

Bossing mezi učiteli v kontextu středních škol představuje komplexní problém, který se odlišuje od podobných jevů v jiných pracovních prostředích zejména svým dopadem na vzdělávací proces a školní klima. Tento typ bossingu může mít mnoho podob, včetně verbálního zneužívání, nepřiměřené kritiky, sociální izolace či profesní sabotáže, a je zásadním faktorem ovlivňujícím nejen pohodu a efektivitu pedagogické práce, ale i celkovou atmosféru ve školním prostředí.

Zahraníční výzkum v oblasti bossingu mezi učiteli ukazuje, že tento jev může významně přispět k negativnímu školnímu klimatu a zhoršit vztahy mezi učiteli a studenty. Studie od Raynera a Hoela (1997) identifikuje bossing jako závažný problém ve školním prostředí, který

vyžaduje aktivní řešení a prevenci. Autoři zdůrazňují, že efektivní řízení školního prostředí a rozvoj pozitivní organizační kultury jsou klíčové pro minimalizaci bossingu mezi učiteli.

V českém akademickém prostředí se problematice bossingu mezi učiteli věnuje například studie Kovanicová a kol. (2018), která poukazuje na důležitost rozpoznání a řešení bossingu jako způsobu prevence jeho negativních dopadů na pracovní prostředí ve školách. Tato práce zdůrazňuje, že učitelé, kteří jsou obětmi bossingu, mohou zaznamenat snížení pracovní motivace a spokojenosti, což má přímý dopad na kvalitu výuky a vztahy se studenty.

Je důležité zdůraznit, že prevence a řešení bossingu vyžadují komplexní přístup, který zahrnuje školení učitelů v oblasti komunikačních dovedností, řešení konfliktů a strategií pro budování pozitivních mezilidských vztahů. Podle Einarsena a spol. (2011) je nezbytné, aby školy vyvíjely a implementovaly politiky zaměřené na prevenci bossingu a podporovaly kulturu vzájemného respektu a spolupráce.

### **3.3. Důsledky bossingu pro učitele**

Důsledky bossingu pro učitele jsou mnohostranné a zasahují do různých aspektů jejich profesního i osobního života. Bossing může vést k řadě negativních psychologických, fyzických a profesních dopadů, které mají vliv nejen na postižené jedince, ale i na celkovou atmosféru a efektivitu vzdělávacího procesu ve školách.

Z psychologického hlediska je bossing spojen s významným nárůstem úrovně stresu, úzkosti a depresí mezi učiteli. Studie Einarsena a spol. (2011) poukazuje na to, že dlouhodobé vystavení bossingu vede k vyššímu riziku vývoje psychosomatických problémů a psychických poruch. Tento stres může ovlivnit kvalitu výuky, snížit motivaci učitelů k práci a způsobit ztrátu profesního sebevědomí.

Z fyzického hlediska může chronický stres vyvolaný bossingem vést k celé řadě zdravotních problémů, včetně vysokého krevního tlaku, problémů se spánkem a zvýšeného rizika kardiovaskulárních onemocnění. V českém kontextu se studie Černé (2018) zaměřuje na dopady psychosociálního stresu způsobeného bossingem na fyzické zdraví učitelů, upozorňující na nutnost efektivních intervenčních programů na ochranu zdraví zaměstnanců ve vzdělávacím sektoru.

Z profesního hlediska může bossing způsobit pokles pracovní spokojenosti, zvýšit myšlenky na opuštění profese a vést k profesnímu vyhoření. Studie od Kyriacou (2001), zkoumající stres učitelů, naznačuje, že negativní pracovní prostředí, ve kterém dochází k bossingu, může mít devastující dopad na profesní angažovanost učitelů a jejich závazek vůči vzdělávacímu poslání. Důležitost řešení bossingu a jeho důsledků je zdůrazněna i v

mezinárodních studiích, jako je práce Zapfa a Einarsena (2005), která poukazuje na potřebu vytvoření zdravého pracovního prostředí a podpůrných systémů pro zaměstnance, aby se předešlo negativním dopadům bossingu na individuální a organizační úrovni.

## 4 Škola a její přístup k bossingu

### 4.1 Škola a její přístup k bossingu

Přístup školy k bossingu je klíčovým prvkem ve snaze o vytvoření bezpečného a podporujícího vzdělávacího prostředí. Efektivní řešení bossingu vyžaduje komplexní strategii, která zahrnuje prevenci, identifikaci, intervenci a podporu pro oběti i pachatele. Tento přístup je základem pro vytvoření školního prostředí, ve kterém se všichni členové cítí cení, respektováni a bezpečně (Olweus, 1993; Průcha, Mareš, & Říčan, 2016; Šmíd, & Vítečková, 2018).

### 4.2. Prevence bossingu

Dalším důležitým aspektem je prevence a řešení bossingu je komplexní úkol, který vyžaduje zapojení celé školní komunity, včetně vedení škol, učitelů, studentů a rodičů. Účinné strategie zahrnují vytváření a udržování pozitivního školního klimatu, rozvoj komunikačních a sociálních dovedností, a implementaci jasných protokolů pro řešení konfliktů a incidentů šikany.

V českém rámci se mnoho výzkumů a odborných textů věnuje problematice bossingu ve školách a jeho prevenci. Jedním z příkladů je studie autorky Vágnerové (2014), která zdůrazňuje důležitost školního prostředí a úlohu vedení školy při prevenci šikanování mezi zaměstnanci. Autorka navrhuje, že kultivace vzájemného respektu, otevřenosti a důvěry mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedením školy je klíčová pro prevenci bossingu.

Kovaníková a kol. (2018) ve své práci zdůrazňují potřebu školení učitelů v oblasti komunikace, řešení konfliktů a týmové práce jako způsobu prevence bossingu ve školách. Autoři upozorňují, že vzdělávací programy by měly být doplněny o pravidelné hodnocení školního klimatu a o mechanismy podpory pro ty, kteří se stali oběťmi bossingu. e a řešení bossingu je vytvoření jasných pravidel a protokolů pro řešení incidentů šikany a bossingu. Jandač a kol. (2016) poukazují na důležitost transparentních a efektivních systémů hlášení a řešení případů šikany, které podporují oběti v tom, aby o svých zkušenostech otevřeně hovořily, a zajišťují rychlé a spravedlivé řešení situací.

Prevence bossingu je klíčovým krokem v boji proti tomuto fenoménu. Školy by měly aktivně implementovat programy prevence, které se zaměřují na:

- **Vytváření pozitivního školního klimatu:** Podpora vzájemného respektu, inkluze a tolerance mezi studenty.
- **Rozvoj sociálních a emocionálních dovedností:** Učení studentů, jak řešit konflikty konstruktivně, jak komunikovat efektivně a jak se vyrovnávat s emocemi.

- **Zvyšování povědomí o bossingu:** Informování studentů, pedagogů a rodičů o bossingu, jeho formách a dopadech (Olweus, 1993; Průcha, Mareš, & Říčan, 2016).

### 4.3. Identifikace bossingu

Identifikace bossingu ve školním prostředí vyžaduje pečlivé pozorování a porozumění dynamice mezi zaměstnanci. Klíčem je sledovat vzorce chování, které se opakují a zdají se být zaměřeny na určité jedince způsobem, který ovlivňuje jejich pracovní výkon nebo pohodu. Je důležité všimnout si, jak jsou jednotliví zaměstnanci komunikováni a zda jsou někteří z nich izolováni, nadměrně kritizováni nebo zatěžováni nerealistickými požadavky. Vnímavost k těmto signálům může pomoci odhalit případy bossingu a umožnit včasnou intervenci.

Včasná identifikace bossingu je nezbytná pro jeho efektivní řešení. Školy by měly zavést systémy pro identifikaci bossingu, které zahrnují:

- **Monitorování chování studentů:** Všímavost k případným signálům bossingu, jako je šikana, zastrašování nebo izolace studentů.
- **Anonymní hlášení:** Poskytnutí studentům anonymních možností, jak hlásit bossing bez obav z represí.
- **Spolupráce s rodiči:** Podpora otevřené komunikace s rodiči a zapojení rodičů do prevence a řešení bossingu (Olweus, 1993; Průcha, Mareš, & Říčan, 2016).

### 4.4. Intervence v případech bossingu

Intervence v případech bossingu jsou klíčové pro řešení a prevenci dalších incidentů na pracovišti. Efektivní zásahy zahrnují několik kroků, jako je důkladná dokumentace incidentů, podpora obětí a aktivní zapojení lidských zdrojů nebo vyššího managementu. Kromě toho je důležité poskytnout školení vedoucím pracovníkům a zaměstnancům, aby rozpoznali bossing a věděli, jak na něj adekvátně reagovat. Tyto kroky mohou pomoci vytvořit bezpečnější a zdravější pracovní prostředí, kde se každý cítí hodnotný a respektovaný.

V případě, že je bossing identifikován, je nutné ho okamžitě řešit. Školy by měly mít zavedené jasné postupy pro intervenci, které zahrnují:

- **Vyšetření incidentu:** Získání informací o incidentu a identifikace zúčastněných stran.
- **Komunikace s oběťmi a pachateli:** Poskytnutí podpory obětem a poučení pachatelů o důsledcích jejich chování.



- **Implementace sankcí:** Uložení adekvátních sankcí pachatelům v souladu se školním řádem (Olweus, 1993; Průcha, Mareš, & Říčan, 2016).

#### **4.5. Podpora obětí a pachatelů**

Školy by měly obětem bossingu poskytovat psychologickou podporu a pomoc s vyrovnáním se s traumatem. Pachatelé bossingu by měli mít možnost zúčastnit se programů nápravy, které jim pomohou změnit své chování a rozvinout prosociální dovednosti (Olweus, 1993; Průcha, Mareš, & Říčan, 2016).

##### **Co může udělat oběť**

Jak zdůrazňuje Svobodová (2008), oběť šikany či bossingu se ocitá v náročné situaci, která vyžaduje promyšlený a odvážný přístup. Když se jedinec dozví, že je obětí šikany, musí si položit základní otázku, zda chce ve svém zaměstnání setrvat. Odpověď na tuto otázku je zcela individuální a závisí na mnoha faktorech, včetně osobního sebevědomí a sociálního zázemí. Ve své knize Svobodová upozorňuje, že oběti v nepříznivé sociální situaci často nemají mnoho šancí na účinnou obranu a mohou být nuceny snášet šikanu.

Pokud se oběť rozhodne zůstat a bránit se, je důležité, aby pečlivě plánovala své kroky. Svobodová radí obětem, aby si vedly podrobné záznamy o všech incidentech a hledaly spojence, kteří by mohli poskytnout podporu. Dalším klíčovým krokem je informování nadřízených nebo vyššího vedení, pokud je to možné. V situacích, kde se jedná o bossing a nadřízený je sám pachatel, je vhodné obrátit se na vyšší úroveň vedení nebo dokonce na externí instituce, jako jsou odbory nebo profesionální asociace, které mohou nabídnout další pomoc a zdroje.

V neposlední řadě je pro oběť důležité vyhledat odbornou pomoc, aby si udržela psychické a fyzické zdraví během této náročné doby. Psychologové, psychoterapeuti a sociální pracovníci mohou obětem poskytnout potřebnou podporu a strategie pro zvládání stresu a obnovu sebeúcty. Tyto kroky jsou nezbytné pro to, aby oběti mobbingu a bossingu mohly účinně čelit těmto výzvám a pokusit se o zlepšení své situace na pracovišti.

##### **Co může udělat zaměstnavatel**

Zaměstnavatelé mají klíčovou roli v prevenci a řešení mobbingu a bossingu na pracovišti. Je nezbytné, aby zaměstnavatelé aktivně podporovali vytváření a udržování zdravých pracovněprávních vztahů, což zahrnuje dodržování zákonných předpisů a etických standardů, jak uvádí Svobodová (2008). Mobbing a bossing mohou mít devastující dopady na pracovní

prostředí, včetně vysoké míry nemocnosti a fluktuace zaměstnanců, což může být nákladné a ohrozit produktivitu a reputaci firmy.

Proto by každá organizace měla implementovat preventivní strategie začínající již při náboru zaměstnanců, kde lze identifikovat potenciální rizika u kandidátů. Organizace by měla také poskytovat pravidelná školení o mobbingu a bossingu, aby zaměstnanci rozuměli, jak tyto situace rozpoznat a jak se proti nim bránit, jak tvrdí Svobodová (2008). Vedoucí pracovníci by měli být vyškoleni v efektivních komunikačních technikách a vytváření podpůrného pracovního prostředí.

Důležitým krokem je zavedení jasných zásad a protokolů pro řešení případů mobbingu a bossingu, včetně možností obrátit se na vyšší vedení nebo odborové organizace, či dokonce na externí poradenské a psychologické služby. Tím se zajišťuje, že zaměstnanci nezůstanou se svým problémem sami a mají k dispozici nezbytné zdroje pro řešení situace. Tyto opatření mohou výrazně přispět k vytvoření bezpečného a zdravého pracovního prostředí, kde je mobbing a bossing nepřijatelný.

## 5 Právní opora a obrana

Prvním krokem je nepodceňovat situaci a nezůstat v ní sami. Je důležité sdělit problém personálnímu oddělení či vyššímu vedení, obecně pokud to lze. Toto by mělo být učiněno co nejformálněji, ideálně písemně, aby byly zachovány důkazy o oznamování. Zároveň je důležité zaznamenávat všechny incidenty, včetně data, času, místa a přítomných osob. Tato dokumentace může být později použita jako důkaz v případném právním řízení.

Vyššího stupně ochrany lze dosáhnout konzultací s právníkem specializujícím se na pracovní právo, který pomůže identifikovat nejlepší postup, jak se proti šikaně bránit. Pokud interní řešení situace nepřinese výsledek, je možné se obrátit na Státní inspekci práce, která může situaci řešit z právního hlediska.

Důležité je také myslet na vlastní psychickou pohodu a v případě potřeby vyhledejte profesionální psychologickou podporu. Bossing může mít dlouhodobé dopady na psychické zdraví. V České republice existují případy, kdy soudy rozhodly ve prospěch obětí bossingu, poskytuje náhrady za nemajetkovou újmu. Tyto případy mohou sloužit jako precedent pro další řízení. Například, v rozhodnutí Nejvyššího soudu bylo uznáno, že oběť bossingu má nárok na náhradu nemajetkové škody ve výši stanovené soudem prvního stupně, což potvrzuje, že bossing je brán vážně a oběti mají právo na ochranu a kompenzaci.

### 5.1. Právní opora

Každá osoba v oblasti vzdělávání, ať už pedagog nebo kdo stojí před rozhodnutím stát se obětí nebo pachatelem, by měla mít na paměti, že mobbing představuje čin proti zákonu.

#### *Antidiskriminační zákon*

Antidiskriminační zákon (č. 198/2009 Sb.) uvádí v § 1 odst. 1 písm. c) nikdo nesmí druhé osoby diskriminovat při přístupu k zaměstnání a v pracovním procesu.

Mobbing i bossing mohou z právního hlediska tedy plnit znaky diskriminace.

#### *Ústavní ochrana*

O kvalitě pracovního prostředí můžeme něco zjistit v Listině základních práv a svobod jako součást ústavního pořádku České republiky (zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.), kde se v článku 26 hovoří o svobodné volbě povolání a v článku 28 se uvádí, že každý má právo na uspokojivé pracovní podmínky.

Přehled zákonů týkajících se mobbingu a bossingu:

- Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a právních prostředcích ochrany před diskriminací.
- Zákon č. 349/1999 Sb., o veřejném ochránci práv, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákon, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

### **Zákon č. 198/2009 Sb. Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)**

V tomto zákoně jsou přímo uvedeny pojmy jako obtěžování (které zahrnuje i sexuální obtěžování) a pronásledování jako formy diskriminace. Obtěžování je definováno jako nežádoucí chování, které je motivováno jedním z diskriminačních důvodů a jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí. V tomto kontextu mobbing a bossing mohou být považovány za formy obtěžování nebo pronásledování podle zákona, pokud by měly charakteristiky, které snižují důstojnost osoby a vytvářejí zastrašující nebo nepřátelské prostředí. Ochrana proti takovému chování je zajištěna v rámci širšího rámce ochrany proti diskriminaci a nerovnému zacházení. Zákon umožňuje jednotlivcům, kteří se cítí být oběťmi diskriminace, včetně formy, jakou je mobbing nebo bossing, obrátit se na soudy s požadavkem na zastavení diskriminačního chování, odstranění jeho důsledků a přiznání přiměřeného zadostiučinění, včetně náhrady nemajetkové újmy v případě vážného narušení dobré pověsti, důstojnosti, nebo vážnosti ve společnosti.

### **Zákon č. 349/1999 Sb., Zákon o Veřejném ochránci práv.**

Zákon neobsahuje konkrétní pasáže, které by výslovně hovořili o mobbingu nebo bossing" v souvislosti s obtěžováním na pracovišti. V zákonu je především nastíněna úloha a povinnosti veřejného ochránce práv (ombudsmana) při ochraně osob před diskriminací a nesprávným úředním postupem, zajišťování práv a poskytování ochrany podle různých zákonů.

Pokud však tato témata souvisejí s diskriminací nebo nespravedlivým zacházením ve správním kontextu, mohl by se veřejný ochránce práv potenciálně zabývat těmito otázkami v rámci svého širokého mandátu k ochraně před diskriminací a zajištění řádné správy. Zákon umožňuje veřejnému ochránci práv přijímat podněty na základě stížností jednotlivců nebo organizací, prošetřovat postupy veřejné správy a doporučovat změny nebo opatření k nápravě zjištěných problémů.

### **Zákon č. 40/2009 Sb. Zákon trestní zákoník**

V tomto zákoně existují pasáže, které se mohou týkat podobných situací, jako jsou trestné činy spojené s pronásledováním nebo vážným poškozením jedince ve společenském, profesním nebo osobním životě.

Příkladem může být definice nebezpečného pronásledování (§ 354), kde jsou popsány různé formy dlouhodobého pronásledování, které mohou zahrnovat vyhrožování ublížením, vyhledávání osobní blízkosti, neustálé kontaktování oběti nebo zneužití osobních údajů, což jsou činy schopné vzbudit u oběti důvodnou obavu o její zdraví. Další relevantní sekce je o trestním činu "pomluva" (§ 184), kde je zmíněno, že šíření nepravdivých informací schopných vážně poškodit vážnost oběti, například v zaměstnání, je taktéž trestné

### **Zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti**

Zákoník práce a další související právní normy zakazují diskriminaci a požadují, aby zaměstnavatelé zajistili zaměstnancům ochranu před šikanou a obtěžováním. Šikana nebo obtěžování na pracovišti může být považováno za porušení zásad rovného zacházení podle zákona o zaměstnanosti, stejně jako může být v rozporu s předpisy o ochraně osobnosti v rámci občanského zákoníku. Přestože české právo neposkytuje přímo specifické definice mobbingu a bossingu, zaměstnanci, kteří se cítí být obětmi takového chování, mohou použít tyto obecnější právní rámce k obraně svých práv. V praxi by v případě problémů spojených s mobbingem nebo bossingem mohl zaměstnanec podat stížnost u inspektorátu práce nebo požadovat právní ochranu prostřednictvím soudů, argumentujíc zneužitím práv zaměstnavatele a porušením zásad rovného zacházení.

## **VÝZKUMNÁ ČÁST**

## **6 Bossing v prostředí střední školy – výzkum k problematice**

### **6.1 Úvod do výzkumné části**

V praktické části této bakalářské práce se zaměříme na analýzu rozhovorů s pedagogy na středních školách s cílem zjistit přítomnost a dopady bossingu. K analýze rozhovorů byla použita metoda otevřeného kódování, která umožňuje systematické identifikování klíčových témat a vzorců v získaných datech. Tato část práce se snaží odpovědět na výzkumné otázky, které zahrnují specifika šikany ze strany nadřízeného pracovníka, délku trvání tohoto jednání, jeho dopady na fungování školy, vlivy na profesní a osobní život pedagoga a mechanismy řešení situace využívané pracovníky školy.

### **6.2 Cíl výzkumného šetření**

Cílem mého výzkumného šetření bylo zjistit rozšíření šikany mezi učiteli v rámci školy, také zda je porozumění pedagogů problému šikany, a zda se již někdy osobně setkali s bossingem. Dílčími cíli bylo zjistit, do jaké míry se bossing dotýká pedagogů, jaké povědomí o těchto jevech učitelé mají a jak s tím pracují, pokud se jich to dotýká či nikoliv.

### **6.3 Výzkumné otázky**

Primárním záměrem mého průzkumu bylo prozkoumat, jak dobře jsou pedagogové seznámeni s mobbingem. Abych získala přehled o jejich úrovni pochopení této tematiky, Otázky následujícího charakteru:

- Jaká je míra povědomí učitelů o bossingu?
- Jak učitelé definují bossing?
- Cítí učitelé, že mají dostatek informací o problematice bossingu?
- Jaké jsou zkušenosti učitelů s bossingem ve školním prostředí?
- Jaký je vztah mezi učiteli a agresory v případech bossingu?
- Jsou konflikty související s bossingem opakující se?
- Je možné předejít konfliktům spojeným s bossingem?
- Jaký přímý dopad má bossing na učitele?
- Jak bossing ovlivňuje pracovní výkon učitelů?
- Jak bossing ovlivňuje kolektivní atmosféru ve školách?

## 6.4 Metoda sběru dat

Abych shromáždila co možná nejvíce údajů od široké skupiny pedagogů, rozhodla jsem se pro využití rozhovoru hlavní metody pedagogického výzkumu. Pro většinu otázek jsem upřednostnila použití uzavřených neboli pevně strukturovaných, otázek, u kterých jsou účastníkům prezentovány pevně stanovené odpovědi.

Na počátku rozhovoru jsem se zaměřila na základní demografické informace, jako je pohlaví, věk, délka praxe a pracoviště respondentů. Následně jsem se věnovala otázkám týkajícím se znalostí a informací o bossingu a také otázkám zjišťujícím postoje a motivace účastníků vůči těmto tématům, popis a zhodnocení vlastní situace.

Při tvorbě rozhovoru jsem dbala na dodržení klíčových pravidel a doporučení pro návrh otázek a celkovou strukturu rozhovoru, aby byl co nejefektivnější a nejúčinnější:

- Otázky by měly být formulovány jasně a srozumitelně, s ohledem na cílovou skupinu respondentů (věk, vzdělání, motivace), a měly by být co nejstručnější.
- Otázky by neměly být formulovány sugestivně, tedy takovým způsobem, který by naznačoval očekávanou odpověď.
- Pro úspěch šetření je zásadní ochota respondentů ke spolupráci, kterou lze podpořit adekvátním úvodním motivacím a zajímavostí rozhovoru.
- Je důležité, aby bylo možné získané informace snadno kategorizovat a analyzovat.

## 6.5 Metodologie

### 6.5.1 Metoda otevřeného kódování

Otevřené kódování je kvalitativní metodologický přístup používaný k analýze textových dat. Tento proces zahrnuje rozdělení textu na menší segmenty, které jsou následně kódovány na základě jejich obsahu. Každý kód představuje specifický koncept nebo téma, které se v datech objevuje. Tato metoda je vhodná pro explorativní výzkum, kde cílem je odhalit klíčová témata a vzory přímo z dat bez předchozího předpokladu.

### 6.5.2 Postup analýzy

- Přepis rozhovorů: Prvním krokem bylo převést rozhovory s pedagogy do písemné formy. Každý rozhovor byl pečlivě zaznamenán, aby byly zachovány všechny důležité informace.



- Segmentace textu: Text byl rozdělen na menší části, které obsahovaly relevantní informace týkající se tématu bossingu. Tyto části byly vybrány na základě jejich významu a relevance k výzkumným otázkám.
- Kódování: Každá část byla označena jedním nebo více kódy, které reprezentovaly klíčová témata v textu. Kódy byly přidělovány podle opakujících se témat a vzorců, které se objevovaly v rozhovorech.
- Tvorba kategorií: Kódy byly seskupeny do širších kategorií, které odpovídaly hlavním výzkumným otázkám. Tento postup umožnil systematicky organizovat data a identifikovat hlavní témata a vzory.

## 6.6 Analýza rozhovorů

Na základě realizovaného otevřeného kódování vyvstalo celkem 6 kategorií, konkrétně:

Kategorie 1: **Specifika šikany ze strany nadřízeného pracovníka**

Kategorie 2: **Dlouhodobější vystavování bossingu**

Kategorie 3: **Narušení fungování školy jako vzdělávací instituce**

Kategorie 4: **Zásadní dopady na profesní a osobní život pedagoga**

Kategorie 5: **Neúčinné mechanismy řešení situace pracovníky školy**

Kategorie 6: **Specifika jednotlivých případů**

### **Kategorie 1: Specifika šikany ze strany nadřízeného pracovníka**

Rozhovory odhalily několik specifických projevů bossingu, které se opakovaly napříč respondenty:

- Verbální útoky: Pedagogové často zmiňovali, že byli veřejně ponižováni a kritizováni před kolegy a studenty. Například respondentka I uvedla: „Jednou jsem byla ponížena před svými kolegy, bylo mi to velmi nepříjemné.“
- Nepřiměřený tlak: Někteří učitelé popsali nepřiměřený tlak na pracovní výkon. Respondentka III zmínila: „Na mě občas až moc velký tlak, až nepříjemný.“
- Vyhrožování: Byly také zaznamenány hrozby týkající se finančních odměn a pracovního místa. Respondentka IV uvedla: „Párkrát mi bylo řečeno, že pokud něco neudělám, nebudou odměny.“

### **Kategorie 2: Dlouhodobější vystavování bossingu**

Bossing se projevoval po různé časové úseky, jak bylo patrné z rozhovorů:

- Krátkodobé projevy: Někteří učitelé zažívali bossing pouze na začátku svého působení na škole. Respondentka III uvedla, že problémy zaznamenala hlavně na začátku svého působení.
- Dlouhodobé projevy: Naopak jiní učitelé zažívali bossing po dlouhou dobu, což mělo závažné dopady na jejich pracovní život. Respondentka I hovořila o zkušenostech s bossingem po dobu několika let.

### **Kategorie 3: Narušení fungování školy jako vzdělávací instituce**

Bossing měl výrazný negativní dopad na celkové fungování školy:

- Negativní atmosféra: Bossing vytvářel dusnou a nepříjemnou atmosféru ve škole. Respondent II popsal: „Ve sborovně je dusno. Je pravda, že za poslední dobu asi více než kdy dřív.“
- Zhoršení vztahů: Bossing vedl ke zhoršení vztahů mezi kolegy a mezi učiteli a vedením školy. Respondentka IV uvedla, že atmosféra ve škole byla „velmi špatná“.

### **Kategorie 4: Zásadní dopady na profesní a osobní život pedagoga**

Bossing se výrazně promítal do profesního i osobního života pedagogů:

- Fyzické zdraví: Někteří učitelé zaznamenali zhoršení fyzického zdraví v důsledku stresu způsobeného bossingem. Respondentka III zaznamenala nespavost a padání vlasů.
- Psychické zdraví: Stres a úzkost byly časté, což vedlo k psychickým problémům. Respondentka V uvedla: „Cítila jsem se opravdu bezmocně a moje frustrace byla silná.“
- Pracovní výkon: Snížená motivace a zvýšený stres ovlivňovaly pracovní výkon učitelů. Respondentka IV uvedla, že bossing vedl k „rezignaci a snížení pracovního výkonu.“

### **Kategorie 5: Neúčinné mechanismy řešení situace pracovníky školy**

Způsoby, jakými učitelé řešili situace bossingu, byly často neúčinné:

- Neúspěšné pokusy o komunikaci: Mnozí učitelé se snažili o řešení situace prostřednictvím komunikace s vedením, ale často neúspěšně. Respondentka IV popsala své pokusy o komunikaci jako „marné“.
- Podpora kolegů: Někteří učitelé našli podporu mezi svými kolegy, což pomohlo zmírnit dopady bossingu. Respondentka I uvedla: „S některými mými kolegy mě to sblížilo.“

## Kategorie 6: Specifika jednotlivých případů

Tabulka níže shrnuje klíčové poznatky z rozhovorů s jednotlivými respondenty.

Resp.	Verbální útoky	Nepřiměřený tlak	Vyhrožování	Fyzické zdraví	Psychické zdraví	Pracovní výkon	Mechanismy řešení
I	Ano	Ano	Ano	Žádné změny	Stres, obavy	Ovlivněn	Neřeší, zaměřuje se na výuku
II	Ne	Ano	Ne	Žádné změny	Žádné vlivy	Ovlivněn	Ignorování
III	Ano	Ano	Ano	Nespavost, padání vlasů	Stres, terapie s psychologem	Negativní vliv	Mentor, školní psycholog
IV	Ano	Ano	Ano	Špatný spánek, únava	Úzkost, přetrvávající strach	Rezignace	Neúspěšné pokusy o komunikaci
V	Ano	Nepřímý tlak	Ano	Stres	Bezmoc, frustrace	Ztráta motivace	Semináře na zvládnání stresu

## 6.7 Diskuze

V této kapitole shrnujeme hlavní zjištění našeho výzkumu zaměřeného na bossing v prostředí středních škol a odpovídáme na výzkumné otázky formulované na začátku práce. Bossing, jako specifická forma šikany, má vážné dopady na fyzické a psychické zdraví učitelů, jejich pracovní výkon a celkové klima školy.

### Shrnutí hlavních zjištění

Na základě analýzy rozhovorů s pedagogy jsme identifikovali několik klíčových oblastí:

Formy bossingu: Učitelé často čelili verbálním útokům, nepřiměřenému tlaku a vyhrožování. Tyto formy šikany se projevovaly ve veřejném ponižování, kritice před kolegy a studenty, vysokými nároky na pracovní výkon a hrozbami ztráty zaměstnání či finančních odměn.

Dopady na zdraví: Bossing měl závažné dopady na fyzické i psychické zdraví učitelů. Respondenti hlásili nespavost, únavu, padání vlasů, stres, úzkost a celkovou ztrátu motivace. Tyto problémy negativně ovlivňovaly jejich schopnost efektivně učit a přispívaly ke zhoršení celkové kvality výuky.

Neúčinné mechanismy řešení: Současné mechanismy řešení bossingu na školách byly často neúčinné. Učitelé neměli jasný systém, jak problémy hlásit a řešit, což vedlo k rezignaci a frustraci .

Odpovědi na výzkumné otázky

Jaká je míra povědomí učitelů o bossingu?

Učitelé byli obecně informováni o problému bossingu, avšak povědomí o specifických formách a důsledcích bossingu se lišilo. Někteří učitelé si uvědomovali, že čelí bossingu, zatímco jiní interpretovali šikanu jako běžné pracovní napětí .

Jak učitelé definují bossing?

Respondenti definovali bossing jako systematické a úmyslné negativní chování ze strany nadřízených, které zahrnovalo verbální útoky, manipulaci a vyhrožování. Tento jev byl vnímán jako závažný problém, který má dlouhodobé dopady na jejich zdraví a pracovní prostředí .

Cítí učitelé, že mají dostatek informací o problematice bossingu?

Většina učitelů cítila, že nemá dostatek informací o tom, jak rozpoznat bossing a jak se proti němu bránit. Nedostatečné povědomí bylo jedním z hlavních důvodů, proč nebyly stížnosti na bossing často hlášeny nebo řešeny efektivně .

Jaké jsou zkušenosti učitelů s bossingem ve školním prostředí?

Zkušenosti učitelů s bossingem se lišily, avšak většina respondentů zažila nějakou formu šikany ze strany nadřízených. Tyto zkušenosti měly negativní dopad na jejich fyzické a psychické zdraví a pracovního nasazení.

Jaký je vztah mezi učiteli a agresory v případech bossingu?

Vztahy mezi učiteli a agresory byly často napjaté a konfliktní. Učitelé často pociťovali strach a nejistotu kvůli opakovaným útokům a hrozbám ze strany nadřízených .

Jsou konflikty související s bossingem opakující se?

Ano, konflikty související s bossingem byly často opakující se a dlouhodobé. Tento vzorec chování vedl k chronickému stresu a vyčerpání učitelů .

Je možné předejít konfliktům spojeným s bossingem?

Prevence bossingu je možná prostřednictvím systematických školení, zavedení jasných postupů pro hlášení a řešení stížností a poskytování psychologické podpory. Zároveň je důležité podporovat otevřenou komunikaci a kolegiálníitu mezi učiteli .

Jaký přímý dopad má bossing na učitele?

Přímé dopady bossingu zahrnují zhoršení fyzického a psychického zdraví, snížení pracovní motivace a výkonu, a negativní vliv na celkové školní prostředí. Učitelé, kteří čelili bossingu, často hlásili pocit vyhoření a ztrátu profesionální sebedůvěry .

Jak bossing ovlivňuje pracovní výkon učitelů?

Bossing vedl ke snížení pracovní motivace, zvýšení stresu a úzkosti, což mělo za následek snížení kvality výuky a zhoršení vztahů mezi učiteli a studenty. Učitelé byli méně schopni efektivně vykonávat své povinnosti a častěji se cítili vyčerpání .

Jak bossing ovlivňuje kolektivní atmosféru ve školách?

Bossing negativně ovlivňuje kolektivní atmosféru ve školách, vytváří napětí mezi učiteli a narušuje spolupráci a komunikaci. Tento negativní klimát má dopad na celkové školní prostředí a vzdělávací proces .

Závěrem bossing v prostředí středních škol je závažným problémem, který vyžaduje systematické a účinné řešení. Na základě zjištění této práce doporučujeme zavést pravidelná školení pro vedoucí pracovníky, podporovat kolegiálníitu a teambuildingové aktivity, poskytovat psychologickou podporu a poradenské služby a zavést jasné postupy pro hlášení a řešení stížností. Implementace těchto opatření může významně přispět k vytvoření bezpečnějšího a podpůrnějšího školního prostředí pro učitele.

## **7 Návrhy na zlepšení školní politiky a mechanismů řešení**

Na základě výsledků analýzy a rozhovorů s respondenty navrhujeme následující opatření ke zlepšení školní politiky a mechanismů řešení bossingu:

### **7.1 Návrhy na školení a vzdělávání vedoucích pracovníků**

Cíl: Zajistit, aby vedoucí pracovníci byli adekvátně vyškoleni v oblasti řízení lidí, rozpoznávání a prevence bossingu, a efektivní komunikace.

Opatření:

- Pravidelná školení: Zavést pravidelná školení pro vedoucí pracovníky na téma efektivního řízení a prevence šikany. Tato školení by měla zahrnovat techniky zvládnání konfliktů, asertivní komunikaci a metody podpory týmového ducha.
- Mentoring a koučink: Zřídit programy mentoringu a koučinku, kde zkušení manažeři a externí odborníci budou poskytovat podporu a poradenství novým vedoucím pracovníkům.
- Hodnocení a zpětná vazba: Zavést systém pravidelného hodnocení vedoucích pracovníků, který zahrnuje zpětnou vazbu od učitelů. Tato zpětná vazba by měla být anonymní a sloužit k identifikaci a řešení problémů v řízení.

### **7.2 Návrhy na podporu kolegiality a teambuildingové aktivity**

Cíl: Podpořit vzájemnou spolupráci a kolegialitu mezi učiteli, zlepšit pracovní atmosféru a prevenci konfliktů.

Opatření:

- Teambuildingové aktivity: Organizovat pravidelné teambuildingové aktivity, které posílí spolupráci a komunikaci mezi učiteli. Tyto aktivity mohou zahrnovat workshopy, sportovní akce, kulturní události a společenské aktivity.
- Workshopy na komunikaci a řešení konfliktů: Nabízet workshopy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností a technik řešení konfliktů. Tyto workshopy by měly být otevřené všem učitelům a měly by se zaměřit na praktické dovednosti.

- Podpora spolupráce: Vytvářet příležitosti pro spolupráci mezi učiteli prostřednictvím projektů, sdílení zkušeností a vzájemné podpory. Zavést mentoringové programy, kde zkušení učitelé budou poskytovat podporu novým kolegům.

### **7.3 Návrhy na zřízení psychologické podpory a poradenských služeb**

Cíl: Zajistit dostupnost psychologické podpory a poradenských služeb pro učitele, aby mohli efektivně zvládat stres a další psychické problémy.

Opatření:

- Školní psycholog: Zřídit pozici školního psychologa, který bude k dispozici učitelům i studentům. Školní psycholog by měl poskytovat individuální konzultace, skupinové terapie a semináře na zvládnání stresu.
- Externí poradenské služby: Nabídnout učitelům možnost využít externích poradenských služeb, které jim poskytnou podporu v obtížných situacích. Tyto služby by měly být anonymní a důvěrné.
- Programy na podporu duševního zdraví: Organizovat pravidelné semináře a workshopy zaměřené na podporu duševního zdraví, techniky zvládnání stresu, mindfulness a další relaxační metody.

### **7.4 Návrhy na jasné postupy hlášení a řešení stížností**

Cíl: Zavést jasné a transparentní postupy pro hlášení a řešení stížností na bossing, aby byla zajištěna rychlá a spravedlivá reakce na incidenty.

Opatření:

- Anonymní hlášení: Zřídit anonymní systém hlášení, kde mohou učitelé bezpečně a důvěrně nahlásit případy bossingu nebo jiných forem šikany. Tento systém by měl být snadno dostupný a použitelný.
- Komise pro řešení stížností: Vytvořit nezávislou komisi pro řešení stížností, která bude mít jasně definované postupy pro vyšetřování a řešení incidentů. Komise by měla být složena z členů školní komunity, včetně učitelů, administrativních pracovníků a externích odborníků.
- Pravidelné hodnocení pracovního prostředí: Provádět pravidelné hodnocení pracovního prostředí prostřednictvím anonymních dotazníků a průzkumů, které identifikují

potenciální problémy a oblasti ke zlepšení. Výsledky těchto hodnocení by měly být veřejně sdíleny a sloužit jako základ pro konkrétní opatření.

Tyto návrhy na zlepšení školní politiky a mechanismů řešení bossingu jsou navrženy tak, aby vytvořily bezpečnější a podporující pracovní prostředí pro učitele, zlepšily komunikaci a spolupráci a zajistily efektivní řešení případů šikany.

## **7.5 Diskuse a doporučení pro praxi**

### **7.5.1 Shrnutí klíčových zjištění**

Na základě analýzy rozhovorů s pedagogy na středních školách byly identifikovány hlavní formy bossingu a jejich dopady na fyzické, psychické zdraví a pracovní výkon učitelů.

Hlavní zjištění zahrnují:

- **Verbální útoky:** Časté ponižování a kritika před kolegy a studenty, které vedou k pocitům ponížení a ztrátě autority.
- **Nepřiměřený tlak:** Vysoké nároky na pracovní výkon, časté kontroly a hospitace, které vyvolávají stres a úzkost.
- **Vyhrožování:** Výhrůžky ohledně ztráty zaměstnání a finančních odměn, které vytvářejí strach a nejistotu.

Dopady těchto forem bossingu jsou zjevné na fyzickém i psychickém zdraví učitelů, stejně jako na jejich pracovní motivaci a výkon. Bossing způsobuje nespavost, únavu, padání vlasů, úzkost, stres a celkovou ztrátu motivace.

### **7.5.2 Dopady bossingu na vzdělávací proces a školní prostředí**

Bossing negativně ovlivňuje nejen jednotlivé učitele, ale i celkové školní prostředí a vzdělávací proces. Hlavní dopady zahrnují:

- **Negativní atmosféra:** Dusná a nepříjemná pracovní atmosféra, která ovlivňuje vztahy mezi kolegy a mezi učiteli a vedením.
- **Zhoršené vztahy:** Konflikty a rivalita mezi učiteli, které oslabují kolegiální a týmovou spolupráci.
- **Snížená kvalita výuky:** Stres a úzkost učitelů vedou ke snížení jejich motivace a pracovního výkonu, což negativně ovlivňuje kvalitu výuky a vzdělávací výsledky studentů.



### **7.5.3 Praktická doporučení pro prevenci a řešení bossingu**

Aby se zmírnily dopady bossingu a zlepšilo školní prostředí, jsou navržena následující praktická doporučení:

#### 1. Zavedení školení a vzdělávání vedoucích pracovníků:

- Pravidelná školení na téma efektivního řízení, rozpoznávání a prevence bossingu a technik zvládání konfliktů.
- Mentoring a koučink pro nové vedoucí pracovníky.
- Pravidelné hodnocení vedoucích pracovníků s anonymní zpětnou vazbou od učitelů.

#### 2. Podpora kolegiality a teambuildingové aktivity:

- Organizace pravidelných teambuildingových aktivit pro podporu spolupráce a komunikace mezi učiteli.
- Workshopy na rozvoj komunikačních dovedností a technik řešení konfliktů.
- Podpora vzájemné spolupráce prostřednictvím projektů a mentoringových programů.

#### 3. Zřízení psychologické podpory a poradenských služeb:

- Zavedení školního psychologa, který bude poskytovat individuální konzultace, skupinové terapie a semináře na zvládání stresu.
- Nabídka externích poradenských služeb pro učitele.
- Organizace pravidelných seminářů a workshopů zaměřených na podporu duševního zdraví a technik zvládání stresu.

#### 4. Jasně postupy pro hlášení a řešení stížností:

- Zavedení anonymního systému hlášení šikany a bossingu.
- Vytvoření nezávislé komise pro řešení stížností s jasně definovanými postupy pro vyšetřování a řešení incidentů.
- Pravidelné hodnocení pracovního prostředí prostřednictvím anonymních dotazníků a průzkumů, jejichž výsledky budou veřejně sdíleny.

### **7.5.4 Implementace a monitorování doporučení**

Implementace:

- Školy by měly vypracovat plán implementace těchto doporučení, který bude zahrnovat školení vedoucích pracovníků, zavedení psychologické podpory, organizaci teambuildingových aktivit a vytvoření jasných postupů pro hlášení a řešení stížností.
- Vedoucí pracovníci by měli být zodpovědní za realizaci a dohled nad těmito opatřeními.

#### Monitorování:

- Pravidelné hodnocení efektivity zavedených opatření prostřednictvím anonymních dotazníků a zpětné vazby od učitelů.
- Přezkoumání a aktualizace postupů a opatření na základě získaných dat a zpětné vazby.
- Transparentní komunikace výsledků hodnocení a přijatých opatření s celým školním personálem.

Tato doporučení mají za cíl vytvořit bezpečnější a podporující školní prostředí, které umožní učitelům efektivně pracovat a rozvíjet své profesionální dovednosti, což následně povede k lepším vzdělávacím výsledkům studentů.

## Závěr

Bakalářská práce ukazuje, že bossing je vážným problémem ve středních školách, který má rozsáhlé negativní dopady na učitele i vzdělávací proces. Je nezbytné, aby školy vyvinuly a implementovaly efektivní strategie prevence a řešení bossingu, aby zajistily bezpečné a podporující prostředí pro všechny zaměstnance.

Implementace jasných a efektivních postupů pro řešení stížností na bossing, podpora otevřené komunikace a zajištění dostupnosti psychologické a poradenské pomoci jsou klíčovými kroky k eliminaci tohoto problému. Tímto způsobem mohou školy nejen zlepšit pracovní podmínky pro učitele, ale také vytvořit pozitivní školní klima, které podporuje kvalitní vzdělávací proces a celkový rozvoj studentů.

Hlavní zjištění:

1. **Formy bossingu:** Bossing se nejčastěji projevuje verbálními útoky, nepřiměřeným tlakem a vyhrožováním. Tyto formy šikany byly zaznamenány u všech respondentů, i když v různých intenzitách a podobách.
2. **Dopady na zdraví:** Bossing má závažné dopady na fyzické i psychické zdraví učitelů, včetně nespavosti, únavy, stresu, úzkosti a ztráty motivace. Tyto problémy negativně ovlivňují jejich schopnost efektivně učit a přispívají ke zhoršení celkové kvality výuky.
3. **Nedostatečné mechanismy řešení:** Současné mechanismy řešení bossingu na školách jsou často neúčinné. Učitelé nemají jasný systém, jak problémy hlásit a řešit, což vede k rezignaci a frustraci.

Doporučená opatření:

1. **Školení vedoucích pracovníků:** Zajistit pravidelná školení na téma efektivního řízení, rozpoznávání a prevence bossingu a technik zvládnání konfliktů.
2. **Podpora koležiality:** Organizovat teambuildingové aktivity a workshopy na rozvoj komunikačních dovedností a technik řešení konfliktů, které posílí spolupráci a komunikaci mezi učiteli.
3. **Psychologická podpora:** Zavést školního psychologa a nabídnout externí poradenské služby, které poskytnou učitelům podporu v obtížných situacích.

4. Jasně postupy pro hlášení: Zavést anonymní systém hlášení šikany a bossingu a vytvořit nezávislou komisi pro řešení stížností s jasně definovanými postupy pro vyšetřování a řešení incidentů.

Implementace těchto opatření by měla přispět k vytvoření bezpečnějšího a podporujícího školního prostředí, kde se učitelé budou cítit respektováni a podporováni. To následně povede k lepší pracovní atmosféře, vyšší kvalitě výuky a celkovému zlepšení vzdělávacího procesu.

Budoucí výzkum: Pro další výzkum by bylo užitečné provést rozsáhlejší studie zahrnující větší počet škol a učitelů, aby se získala širší data o výskytu a dopadech bossingu ve školách. Dále by bylo vhodné zkoumat efektivitu implementovaných opatření a jejich dopad na zlepšení školního prostředí a pracovních podmínek učitelů.

Bakalářská práce přispívá k pochopení problému bossingu ve školním prostředí a nabízí praktická doporučení, která mohou pomoci zlepšit podmínky pro učitele a vytvořit pozitivnější a zdravější pracovní prostředí.

## Literatura

Čech, T. (2011). *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita.

Černá, M. (2018). Dopady psychosociálního stresu na zdraví učitelů. *Pedagogická psychologie*, 54(3), 305-319.

Droppa, M., et al. (2018). Assessment of bossing in secondary school environment of the Slovak Republic in category social relations area and area of working life. *Human Resources Management & Ergonomics*, 12(1).

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (2011). *Workplace bullying: Developments in theory, research, and practice*. Taylor & Francis.

Havránková, J., Sedláčková, Z., & Mareš, J. (2018). Psychosociální rizika a jejich dopady na zdraví pracovníků ve vzdělávacím sektoru. *Práce a zdraví*, 4, 22-28.

Jandač, L., Machovcová, K., & Vaňková, S. (2016). *Prevence šikany ve školním prostředí*. Praha: Grada.

Kovanicová, Z., Podaná, Z., & Nováková, P. (2018). Bossing mezi učiteli: příčiny, projevy a důsledky. *Pedagogická orientace*, 28(2), 224-245.

Kovaříková, M. (2016). Řešení konfliktů a prevence šikany mezi pedagogy na středních školách. *Sociální studia*, 13(3), 11-29.

Kyriacou, Ch. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27-35.

Kyriacou, Ch. (2015). Teacher Stress: From Prevalence to Resilience. In *Understanding and Preventing Teacher Burnout*. Cambridge University Press.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Mobbing a bossing čili šikana na pracovišti [online]. In *ePravo.cz*. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>

- Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Oxford, UK: Blackwell.
- Pelikán, J. (2015). Školní klima a jeho vliv na vzdělávací proces. *Pedagogika*, 65(2), 161-178.
- Právní prostředky ochrany proti bossingu [online]. In *ePravo.cz*. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/pravni-prostredky-ochrany-proti-bossingu-114842.html>
- Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2016). *Pedagogický slovník*. Praha: Portál.
- Rayner, C., & Hoel, H. (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 181-191.
- Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegu*. Praha: Grada.
- Šikana na pracovišti a jak se jí bránit [online]. In *Měšec.cz*. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/sikana-na-pracovisti-a-jak-se-ji-branit/>
- Šmíd, M., & Vítečková, M. (2018). Role školního psychologa v prevenci a řešení šikany a bossingu. *Psychologie a její kontexty*, 9(2), 102-116.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385.
- Zákon č. 162/1998 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 1998 [cit. 2011-03-27]. Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>.
- Zákon č. 198/2009 Sb., Antidiskriminační zákon, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2008 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/diskriminace/antidiskriminacni-zakon>.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237-270). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2010). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. V *Social Psychology of the Workplace*, s. 237-270.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2011). Empirical findings on bullying in the workplace. In *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 103-126). CRC Press.