

**Σύγκριση και σχολιασμός άρθρων για τον εκφοβισμό μεταξύ συναδέλφων
εκπαιδευτικών στο σχολείο. Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη**

**Comparing and comments on articles with reference to bullying amongst colleague
teachers in schools. The role of the principal-leader**

Νεραντζίδου Ανθούλα, Νηπιαγωγός, Msc, anerantz@hotmail.com

*Μαμάκου Κυριακή, Καθηγήτρια Β/βάθμιας Εκπαίδευσης, Φιλολόγος, Msc στην Εκπαιδευτική Διοίκηση και
Ηγεσία, Msc στη Συστηματική Φιλοσοφία, kmamakou@hotmail.com*

Nerantzidou Anthoula, Preschool Teacher, Msc, anerantz@hotmail.com

*Mamakou Kyriaki, Secondary Education Teacher, Philologist, Msc in Educational Administration and
Leadership, Msc in Systematic Philosophy, kmamakou@hotmail.com*

Abstract: The school, as a living organism, is influenced by the change in conditions and problems that arise. Consequently, the role of principal-leader is an especially demanding one, as it has to face contemporary challenges. The objective of this work is the study of bullying in schools among colleague teachers and the stance taken by the principal-leader, by comparing two articles. The articles we are studying and comparing, are considered by us representative, and come from America and Australia, respectively. We note that the particular research topic of bullying between colleagues has been limitedly investigated in Greece, as only one research has been carried out on this matter. Finally, as a way of addressing the issue we suggest the transformational of leadership model be implemented.

Key words: bullying, school, colleague teachers, principal

Περίληψη: Το σχολείο, ως ζωντανός οργανισμός, επηρεάζεται από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και τα προβλήματα που προκύπτουν. Κατά συνέπεια, ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη καθίσταται ιδιαίτερα απαιτητικός, καθώς καλείται να αντιμετωπίζει τις σύγχρονες προκλήσεις. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του εκφοβισμού στα σχολεία μεταξύ των συναδέλφων εκπαιδευτικών και της θέσης που παίρνει ο διευθυντής-ηγέτης μέσα από τη μελέτη και σύγκριση δύο άρθρων. Τα άρθρα που μελετούμε και συγκρίνουμε, τα θεωρούμε αντιπροσωπευτικά. Προέρχονται από την Αμερική και την Αυστραλία, αντίστοιχα. Σημειώνουμε πως το συγκεκριμένο θέμα έρευνας, του εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων έχει αποτελέσει σε πολύ μικρό βαθμό αντικείμενο έρευνας στον

Ελλαδικό χώρο, καθώς έχει διεξαχθεί μόνο μία σχετική έρευνα. Τέλος, ως τρόπο αντιμετώπισης προτείνουμε την εφαρμογή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας.

Λέξεις κλειδιά: εκφοβισμός, σχολείο, συναδέλφοι, διευθυντής.

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο τη σύγκριση δυο άρθρων (Riley, Duncan, & Edwards, 2011· Gray & Gardiner, 2013), που επιλέξαμε μέσα από την αναζήτηση μας στο διαδίκτυο, προκειμένου να διαπραγματευτούμε τον εκφοβισμό στα σχολεία μεταξύ συναδέλφων και τον ρόλο του ηγέτη στη δημιουργία ενός υγιούς σχολικού κλίματος.

Οι ενότητες αναδεικνύουν το φαινόμενο του εκφοβισμού συναδέλφων μέσα από την ανάλυση και μελέτη των άρθρων. Συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα πραγματεύεται την ανάλυση άρθρου ποσοτικής έρευνας από την Αυστραλία, ενώ η δεύτερη ενότητα τη μελέτη άρθρου ποιοτικής έρευνας από την Αμερική. Ακολουθεί, η τρίτη ενότητα με τη σύγκριση τους. Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που απορρέουν από την ανάλυση των δυο άρθρων.

Τα άρθρα που παρακάτω προσεγγίζουμε κριτικά, τα θεωρούμε αντιπροσωπευτικά, γιατί: α) είναι δείγματα απ' τα ελάχιστα που βρήκαμε σχετικά με το θέμα μας, β) το πρώτο άρθρο ήταν η πρώτη και παράλληλα εθνική έρευνα στην Αυστραλία και γ) τα δυο άρθρα είναι συμπληρωματικά, ως προς τη μεθοδολογία έρευνας. Το πρώτο άρθρο αναφέρεται στον εκφοβισμό υπαλλήλων στα σχολεία της Αυστραλίας και αποτελεί ποσοτική έρευνα, ενώ το δεύτερο άρθρο αναφέρεται αντίστοιχα στην Αμερική και αποτελεί ποσοτική, αλλά κυρίως ποιοτική έρευνα. Θα λέγαμε έτσι ότι το ένα άρθρο συμπληρώνει το άλλο. Τέλος, να προσθέσουμε ότι απ' τα δύο άρθρα αναδεικνύονται αρκετά ενδιαφέροντα ευρήματα που θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναυσμα για περαιτέρω έρευνα.

Τέλος, τα δυο άρθρα αναδεικνύουν την ύπαρξη εκφοβισμού στα σχολεία μεταξύ συναδέλφων σε σημαντικό βαθμό. Ωστόσο, το θέμα αυτό θα πρέπει να το αντιμετωπίσει και να το επιλύσει ο διευθυντής - ηγέτης σχολείου. Αυτό θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε και μέσω της ανάλυσης των άρθρων. Επιπλέον, μετά από τη μελέτη μας σχετικά με το θέμα, η δική μας πρόταση είναι ο διευθυντής να υιοθετήσει το μοντέλο του μετασχηματιστικού ηγέτη, δηλαδή του ηγέτη που δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στην αλλαγή της κουλτούρας, που μετασχηματίζει τις αντιλήψεις των υφισταμένων του χωρίς να περιορίζεται σ' αυτές, και ο οποίος μπορεί να προλαμβάνει όλες τις τυχόν συγκρούσεις.

1. Διερεύνηση του εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων μέσα από την έρευνα της Αυστραλίας

Από τη μελέτη του άρθρου των Riley, Duncan, and Edwards (2011). Staff bullying in Australian schools, *Journal of Educational Administration*, 49(1), 7 – 30, που αναδεικνύει τον σχολικό εκφοβισμό μεταξύ συναδέλφων στα σχολεία της Αυστραλίας, θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε, κατ' εμάς, τα σημαντικά σημεία της έρευνας.

Αρχικά, να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με το άρθρο, φαίνεται ότι δεν έχει ξανά πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα στην Αυστραλία. Συγκεκριμένα, αναφέρεται, πρώτον, ότι σύμφωνα με την κυβέρνηση της Αυστραλίας (Επιτροπή Παραγωγικότητας, 2010) «[...] καμιά έρευνα δεν πραγματοποιήθηκε στους χώρους εργασίας της Αυστραλίας σχετικά με την επίπτωση του εκφοβισμού» (σ. 287). Επίσης, δεύτερον, ο Beyond Bullying Association (2003) ανέφερε προηγούμενα ότι δεν υπάρχει καμία αυστραλιανή έρευνα που να ερευνά τον γενικό πληθυσμό ή αντιπροσωπευτικές ομάδες των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, φαίνεται να μην υπάρχουν αξιόπιστα στατιστικά στοιχεία που σχετίζονται με το αυστραλιανό εργατικό δυναμικό και καμιά απάντηση στο ερώτημα: Είναι ο εκφοβισμός του προσωπικού εμφανής σε σχολεία της Αυστραλίας; Η έρευνα που περιγράφεται σε αυτό το άρθρο αποτελεί την πρώτη εθνική διαδικτυακή έρευνα του προσωπικού εκφοβισμού που διεξάγεται στα σχολεία της Αυστραλίας.

Το άρθρο αναδεικνύει δύο συγκεκριμένες έρευνες, που θεωρούμε και εμείς σημαντικές, για περαιτέρω μελέτη, οι οποίες είναι: α) έρευνα που υλοποιήθηκε στις ΗΠΑ, από τους Blasé και Blasé (2002, 2003a, b), στην οποία αναφέρονται τα ευρήματα από «την πρώτη και μοναδική μελέτη των αρχών κακομεταχείρισης των εκπαιδευτικών στον κόσμο» (Blasé & Blasé, 2003b, σ. 268) και β) οι Blasé, Blasé και Du (2008), στην οποία παρουσίασαν μια δεύτερη εθνική μελέτη σχετικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών στις ΗΠΑ ως προς την ηθική και ψυχολογική κακομεταχείρισή τους από τους διευθυντές. Πρόκειται για δυο σημαντικές έρευνες που επιπλέον ερευνούν τον εκφοβισμό και από τη μεριά του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς.

Ο λόγος για την απουσία έρευνας στην Αυστραλία είναι ενδεχομένως το γεγονός ότι ο εκφοβισμός είναι δύσκολο να προσδιοριστεί. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με το άρθρο, μπορούμε να διακρίνουμε τις μορφές που μπορεί να έχει, όπως: τη μορφή της υπερβολικής παρακολούθησης της εργασίας, παράλογες προθεσμίες, ανεξέλεγκτο φόρτο εργασίας, και ανάθεση εργασιών χωρίς νόημα, λεκτική βία, επίμονη κριτική, εμφανείς απειλές, ή πιο ανατρεπτικές πράξεις, όπως ο αποκλεισμός και η απομόνωση, κουτσομπολιά ή φήμες, ή/και φάρσες σε βάρος του συναδέλφου του (Agerbold & Mikkelsen, 2004· Zapf & Einarsen, 2003, 2005). Ένα βασικό στοιχείο του εκφοβισμού είναι «οι συστηματικές κοινωνικές αρνητικές πράξεις» για ένα άτομο ή τουλάχιστον η δημιουργία ενός αρνητικού περιβάλλοντος εργασίας (Einarsen et al., 2003, σ. 15).

Ο εκφοβισμός αναφέρεται πως έχει αναγνωριστεί ως ένα διαδεδομένο πρόβλημα στον χώρο εργασίας σε πολλές χώρες (Zapf & Einarsen, 2005). Στη συνέχεια, παρατίθενται κάποιιοι ενδεικτικοί ορισμοί, σημαντικοί για την εργασία μας, όπως αυτοί παρουσιάζονται στο άρθρο:

Εκφοβισμός (bullying): «[...] Επανεπιλημμένες και επίμονες αρνητικές πράξεις προς ένα ή περισσότερα άτομο(α) που περιλαμβάνουν μια επίμονη ανισορροπία δύναμης και δημιουργούν ένα εχθρικό περιβάλλον εργασίας» (Salin, 2003). «Εκφοβισμός του προσωπικού» (staff bullying): χρησιμοποιήθηκε για να σχετίζονται με περιπτώσεις κατά τις οποίες ένας ενήλικας, δηλαδή το μέλος του προσωπικού, ήταν είτε ο δράστης ή ο στόχος του εκφοβισμού. Αυτό δεν αποκλείει το γεγονός ότι το προσωπικό θα μπορούσε να εκφοβίζεται από τους μαθητές.

Η συγκεκριμένη διερευνητική έρευνα βασίστηκε στον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες την εμπειρία τους στο πλαίσιο μιας οργανωσιακής ομάδας, κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές μπορούν να ανακουφίσουν καταστάσεις σχολικού εκφοβισμού, αν όχι να τις εξαλείψουν. Φαίνεται από το άρθρο ότι τα άτομα και οι ομάδες έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον τρόπο που βιώνουν τον εκφοβισμό (Baumeister, 1996· Blasé et al., 2008). Ο Peyton (2003) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «ο εκφοβισμός δεν είναι το τι σημαίνει για τον δράστη, πρόκειται για το τι αισθάνθηκε ο αποδέκτης» (σ. 84).

Επιπλέον, αναφέρεται πως ο εκφοβισμός διαπράττεται μεταξύ ατόμων με παρόμοια ισχύ, όπως συν-εργαζομένων (Høgh & Dofradottir, 2001· Leymann, 1996), δηλαδή συναδέλφων. Ωστόσο, η πλειοψηφία των μελετητών θεωρούν ότι συνήθως παρατηρείται διαφορά ισχύος μεταξύ του θύτη και του στόχου, και αυτό, φυσικά έχει συνέπειες για την ηγεσία. Αυτή η επικρατούσα αντίληψη δίνει κυρίως έμφαση σε μια ιεραρχική προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω και όχι σε οριζόντιες σχέσεις (συνάδελφος στον συνάδελφό), ή από κάτω προς τα πάνω (συνάδελφος προς τη διεύθυνση), εντός ή εκτός του σχολείου. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με το άρθρο, πέρα από τη διαφορά της ισχύος για τον ορισμό του εκφοβισμού, στην πλειοψηφία οι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στο περιβάλλον του στόχου (Ferris et al., 2007· Lewis et al., 2008). Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τον Leymann (1996) αναφέρονται ως αιτίες εκφοβισμού οι οργανωτικές σχέσεις, τα προβλήματα δεσπόζουσας θέσης εντός του οργανισμού και οι τρόποι διαχείρισής τους από τους ηγέτες. Επομένως, τονίζεται και πάλι η αξία του διευθυντή-ηγέτη του σχολείου ως προς τη διαχείριση προκλήσεων, όπως αυτή του σχολικού εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων.

1.1 Ευρήματα

Στην ενότητα αυτή αναλύονται κάποια, σημαντικά κατά εμάς, αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας απ' το άρθρο που μελετάμε.

Παρουσία του εκφοβισμού

Το 99,6% των ερωτηθέντων, σχεδόν όλο το δείγμα, έχουν βιώσει κάποια μορφή εκφοβισμού κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Με 50% και άνω να έχουν την εμπειρία της σχεδόν τα 3/4 της λίστας εμπειριών. Η εξήγηση από τους Richards και Freeman (2002), όπως

αναφέρεται στο άρθρο, είναι ότι οι σύγχρονες πολυάριθμες πιέσεις που συνδέονται με τη διδασκαλία μπορεί να συμβάλει στον εκφοβισμό μεταξύ των μελών του προσωπικού. Κατά συνέπεια, φαίνεται ότι οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στα σχολεία προκαλεί φαινόμενα εκφοβισμού.

Ταυτοποίηση των πρωταρχικών στόχων

Σε σχέση με την ταυτοποίηση των πρωταρχικών στόχων, οι συνάδελφοι (97,3%) ήταν οι πιο σημαντικοί στόχοι, και ακολουθούνται από τους μαθητές (92,1%) και το προσωπικό υποστήριξης (90,7%). Επομένως, από αυτό το σημείο φαίνεται πως «το ψάρι βρωμάει απ' το κεφάλι» και ότι αρχικά πρέπει να αντιμετωπιστεί ο εκφοβισμός συναδέλφων και κατόπιν των μαθητών. Η διαπίστωση σχετικά με τους συναδέλφους δεν είναι αναμενόμενη, δεδομένης της θέσης τους στο σχολείο. Αυτό το εύρημα ήταν ιδιαίτερα ανησυχητικό για τους ηγέτες στην εκπαίδευση, δηλαδή το γεγονός ότι το συγκεκριμένο θέμα αναφέρθηκε στις συνέπειες του εκφοβισμού στην υγεία, που έδειξε ότι ένα ανησυχητικά υψηλό ποσοστό 50% των ατόμων αναφέρει ότι η υγεία τους επηρεάζεται από επίμονα ή συχνά περιστατικά εκφοβισμού.

Η επίδραση του εκφοβισμού στο άτομο

Τα στατιστικά αποτελέσματα αποκάλυψαν ένα ανησυχητικά υψηλό 50% των ατόμων να δηλώνει ότι επηρεάζεται η σωματική και ψυχική υγεία τους από επίμονα ή συχνά περιστατικά εκφοβισμού. Αξίζει να αναφέρουμε ότι οι ερευνητές της έρευνας που μελετούμε υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα τους είναι παρόμοια με αυτά της έρευνας του Einarsen και των συνεργατών του (2003), καθώς και του O' Connell και των συνεργατών του (2007), οι οποίοι βρήκαν ότι οι επιδράσεις του εκφοβισμού είχαν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοση των στόχων εκφοβισμού, οι οποίοι υποφέρουν από αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία και τη σωματική ευεξία, εκφράζοντας, παράλληλα, μια ισχυρή επιθυμία να εγκαταλείψουν τον χώρο εργασίας τους.

Άλλα σημαντικά ευρήματα για εμάς:

Σχετίζονται με τις σχέσεις εξουσίας, δηλαδή επηρεάζουν περισσότερο τους εκπαιδευτικούς από τους διευθυντές, τα στελέχη και το προσωπικό υποστήριξης. Κατά συνέπεια, σημαντικό εύρημα είναι ότι οι διευθυντές είναι λιγότερο πιθανό να εμφανιστούν ως στόχοι εκφοβιστικής συμπεριφοράς. Αναδεικνύεται, λοιπόν, το θέμα μας, δηλαδή ο εκφοβισμός μεταξύ συναδέλφων και το πόσο σημαντικό είναι ο ηγέτης να μπορεί να το προλαμβάνει και να το αντιμετωπίζει κατάλληλα.

Επιπλέον, εύρημα είναι ότι ποσοστό λιγότερο από 4% δήλωσε ότι βίωσε μορφές εκφοβιστικής συμπεριφοράς, όπως η βία στην προσωπική περιουσία και η σεξουαλική παρενόχληση. Αυτό, σύμφωνα με το άρθρο, δικαιολογείται από η αξία της εκπαίδευσης και της νομοθεσίας. Επιπλέον, το άρθρο αναφέρει ότι, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία,

υπήρξε αποτελεσματική μείωση ορισμένων συμπεριφορών του εκφοβισμού, γεγονός που μας παραξένεψε, διότι σχεδόν όλο το δείγμα είχε δεχτεί κάποια μορφή εκφοβισμού.

1.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στο συγκεκριμένο σημείο αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας για τον εκφοβισμό εκπαιδευτικών στον χώρο του σχολείου. Εμείς θα προσπαθήσουμε να εστιάσουμε στα πιο σημαντικά κατ' εμάς.

Αναλυτικότερα, ως προς την ηλικία του προσωπικού οι εκπαιδευτικοί από 51 ετών και πάνω φάνηκε να επηρεάστηκαν περισσότερο από όλους, ίσως απλά λόγω προϋπηρεσίας. Έτσι, ως προς την εμπειρία των διδασκόντων φαίνεται πως όταν υπάρχει μεγαλύτερη εμπειρία, τότε είναι πιο συχνή είναι η εμπειρία του εκφοβισμού. Ενώ οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα από πέντε χρόνια προϋπηρεσίας έχουν λιγότερη εμπειρία εκφοβισμού, γεγονός που υποδηλώνει ίσως ότι ακόμη αγνοούν τι συνιστά μια κουλτούρα εκφοβισμού ή συμπεριφορά παρενόχλησης, ενώ το πιο έμπειρο προσωπικό το γνωρίζει και είναι έτοιμο να το εντοπίσει ως εκφοβισμό. Επιπλέον, ως προς το φύλο υπήρξαν διαφορές ως προς τις μορφές του εκφοβισμού.

Σχετικά με το σύστημα του σχολείου φαίνεται περισσότερο να επηρεάζονται αυτοί των δημόσιων σχολείων. Αυτό ίσως να οφείλεται, κατά τους ερευνητές, στην ηλικία, στο μέγεθος και στην πολυπλοκότητα των αρχών της δημόσιας εκπαίδευσης.

Ως προς τον τύπο του σχολείου περισσότερο πλήττονται αυτοί στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Κάτι το οποίο δε μας έκανε εντύπωση, διότι όσο ανεβαίνει η βαθμίδα στην εκπαίδευση, τόσο αυξάνονται οι απαιτήσεις από το αναλυτικό πρόγραμμα και υπάρχει μεγαλύτερο αριθμητικά προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων. Ως προς τους αποδέκτες, φαίνεται ότι από τα 44 είδη εκφοβισμού, τα 25 επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς περισσότερο από το προσωπικό υποστήριξης, τις αρχές και τα στελέχη. Αναδεικνύεται, επομένως, η σημασία του θέματος, δηλαδή του εκφοβισμού συναδέλφων. Παρ' όλα αυτά σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι διευθυντές και τα στελέχη επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του εκφοβισμού και προτείνεται έτσι ότι η δυσαναλογία δύναμης στηρίζει ότι ο εκφοβισμός μπορεί να μην είναι αυστηρά ιεραρχικός.

Ως προς το καθεστώς απασχόλησης περισσότερο πλήττονται αυτοί με πλήρη απασχόληση. Και αυτοί της μερικής απασχόλησης πλήττονται σε ένα μόνο σημείο που αφορά την αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος και προσδοκιών. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη για την ηγεσία να επικοινωνεί περισσότερο με το προσωπικό μερικής απασχόλησης. Και κατά τη γνώμη μας, ο ηγέτης θα μπορούσε να συζητά μαζί με όλο το προσωπικό (πλήρους και μερικής απασχόλησης), ώστε να προλαμβάνει αυτού του είδους τις συγκρούσεις.

Τέλος, υπήρξαν οι ίδιες επιπτώσεις από τα φαινόμενα εκφοβισμού σχεδόν σε όλη τη χώρα. Αναφέρουμε αυτή που κατέλαβε την πρώτη θέση σε όλες τις πολιτείες και περιοχές, η οποία είναι η ψυχική και σωματική υγεία.

1.3 . Προτάσεις

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες είναι αναγκαίο να αναγνωρίσουν την ύπαρξη του εκφοβισμού προσωπικού σε πολλαπλές μορφές και να αντιμετωπίσουν το ζήτημα σε όλα τα επίπεδα του σχολείου. Βασική προϋπόθεση είναι να υπάρξει ευαισθητοποίηση των υφιστάμενων πολιτικών, κατευθυντήριες γραμμές, με προτεραιότητα για τη συμμετοχή στην επαγγελματική ανάπτυξη, σε εκείνους που κατά πάσα πιθανότητα υπήρξαν θύτες και στόχοι. Επίσης, να ενδιαφερθούν για τη σχέση τους με όλο το προσωπικό του σχολείου. Επομένως, να εμπλακούν με το προσωπικό και να μην είναι απρόσωποι και απομονωμένοι από τους υπόλοιπους συναδέλφους. Απαραίτητο είναι να υπάρχει η αίσθηση του «ανήκειν» σε μια κοινή ομάδα.

Μια ενδιαφέρουσα πρόταση που δεν υπάρχει στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι, σύμφωνα με το άρθρο, να κληθεί το προσωπικό του σχολείου να συζητήσει οποιαδήποτε εμπειρία/(ες) εκφοβισμού του προσωπικού με ένα σχολείο ή σύστημα που έχει οριστεί ως αντιπρόσωπος/διαμεσολαβητής.

Μία δεύτερη πρόταση τους είναι ότι τα σχολεία θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μια βάση καταγραφής φαινομένων εκφοβισμού, που θα μπορούσε να διατηρηθεί από τις αρχές και να είναι ανοικτή για επιθεώρηση. Τη συγκεκριμένη πρόταση τη θεωρούμε λίγο δύσκολο να πραγματοποιηθεί, γιατί κάποια πράγματα ίσως δεν αποκαλύπτονται και μένουν σε κάποια «πηγαδάκια». Καλό είναι ο ηγέτης να εμπλέκεται προσωπικά με το προσωπικό, ώστε έτσι να έχει τη δυνατότητα να μαθαίνει περισσότερα πράγματα για τη σχέση μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Καταληκτικά, όπως προτείνεται από το άρθρο, και βρίσκει και εμάς σύμφωνους (Baron, 2002· Orpinas & Horne, 2006), ως προς τους διευθυντές των σχολείων, θα πρέπει να εκπαιδεύονται στην πρόληψη του εκφοβισμού και στο πώς να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τον εκφοβισμό. Έτσι, ώστε επίσημα και ανεπίσημα να δημιουργούν μία αντι-εκφοβιστική κουλτούρα. Τέλος, να προσθέσουμε μόνο ότι καλό θα ήταν, κατά τη γνώμη μας, να εφαρμοστεί το ίδιο και για όλο το προσωπικό του σχολείου.

1.4 Περαιτέρω έρευνα

Από τη μελέτη του συγκεκριμένου άρθρου απορρέουν αρκετά θέματα για έρευνα, που μπορεί να αποτελέσουν συνέχεια αυτού. Μπορεί να πραγματοποιηθεί έρευνα που να εστιάζεται στις

επιπτώσεις του σχολικού εκφοβισμού σε προσωπικό, σχολείο και τα επίπεδα του συστήματος. Επίσης, μπορεί να προκύψει μια έρευνα που να αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία, όπως στον τύπο σχολείου, π.χ. στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, στο μέγεθος του σχολείου, σε συμπεριφορές σχετικά με τη μητρική γλώσσα, καταγωγή. Εξάλλου, χαρακτηριστικό είναι πως οι ίδιοι ερευνητές πραγματοποίησαν ανάλογη έρευνα και κατά το 2012. Επιπρόσθετα, προτείνεται, λόγω του μεγάλου ποσοστού υπαλλήλων που έχουν βιώσει τον εκφοβισμό, να πραγματοποιηθεί έρευνα με τυχαίο δείγμα με τη χρήση ερευνητικού εργαλείου που θα αξιοποιεί και ποιοτικές μεθόδους, όπως είναι οι συνεντεύξεις. Μια τέτοια έρευνα είναι το επόμενο άρθρο που μελετούμε στην παρούσα εργασία.

1.5 Σημεία κριτικής άρθρου

Στο σημείο αυτό κρίνουμε απαραίτητο να σταθούμε σε ένα ακόμη σημείο του υπό μελέτη άρθρου. Πρόκειται για μια ενδιαφέρουσα έρευνα, που θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της οποίας πιστεύουμε ότι, αν εφαρμοζόταν στην Ελλάδα θα έμοιαζαν αρκετά μ' αυτά της Αυστραλίας. Επιπλέον, προτείνονται σύμφωνα με το άρθρο, δυο ενδιαφέροντες τρόποι αντιμετώπισης, αυτοί του διαμεσολαβητή και της εγγραφής-καταγραφής του εκφοβισμού. Τέλος, προτείνεται η συμπληρωματική μελέτη ενός άλλου άρθρου, το οποίο αναφέρεται κυρίως στον ρόλο που διαδραματίζει σε αυτές τις περιπτώσεις ο ηγέτης (Blasé & Blasé, 2002, 2003a, b· Blasé et al., 2008).

2. Διερεύνηση του εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων μέσα από την έρευνα της Αμερικής

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει προσπάθεια διερεύνησης του υπό εξέταση θέματος μέσα από τη μελέτη μιας ποιοτικής έρευνας, που έλαβε χώρα στην Αμερική, με σκοπό την εξέταση των σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών εντός του σχολείου, καθώς και τον ρόλο του διευθυντή στη διαμόρφωση υγιούς σχολικού κλίματος και πνεύματος συναδελφικότητας. Συγκεκριμένα, μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων που θα παρουσιαστούν θα φανούν αρκετές και διαφορετικές πτυχές του θέματος και παράλληλα θα έχουμε τη δυνατότητα μέσα από την κριτική ανάλυσή τους να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα και προτάσεις σχετικά με το πρόβλημα του εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων στη σχολική μονάδα.

Σύμφωνα με το άρθρο των Gray και Gardiner (2013) «*Educator - Peer Workplace Bullying: Why Leadership Must Address Incivility and Create a Quilt of Caring in the School*» το πρόβλημα του εκφοβισμού επηρεάζει την κουλτούρα του σχολείου συνολικά, και αφορά μαθητές, αλλά και εκπαιδευτικούς. Όπως πολύ σωστά επισημαίνεται, παρόλο που τα τελευταία χρόνια έχει διερευνηθεί πολύ το θέμα του εκφοβισμού μεταξύ μαθητών, δεν συμβαίνει το ίδιο και με τον εκφοβισμό μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο, του οποίου οι συνέπειες είναι εξίσου σοβαρές. Ενδεικτικά, ο Hudcovna (2007, όπ. αναφ. στο Gray & Gardiner, 2013) αναφέρει πως μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση, κατάθλιψη, άγχος,

αίσθημα κατωτερότητας, ψυχοσωματικές ασθένειες σχετιζόμενες με το άγχος (πονοκεφάλους, διαταραχές ύπνου, αϋπνία), ακόμα και σε αυτοκτονία, σε σπάνιες, βέβαια, περιπτώσεις. Όλα τα παραπάνω, σύμφωνα με τον Jones (2009, όπ. αναφ. στο Gray & Gardiner, 2013) έχουν ως αποτέλεσμα να αυξάνονται οι μέρες απουσίας των εκπαιδευτικών λόγω ασθένειας, με άμεση συνέπεια τις αρνητικές επιδόσεις των μαθητών.

Ο εκφοβισμός μεταξύ ενηλίκων στον εργασιακό χώρο μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως αγενής, εκδικητική, ειρωνική συμπεριφορά, κακοπροαίρετη και άδικη κριτική, προσβολές και συγκρούσεις. Επιπλέον, ο Gruenert (2006, όπ. αναφ. στο Gray & Gardiner, 2013) αναφέρεται σε ομάδες εκπαιδευτικών (κλίκες) που λειτουργούν ως άτυποι ηγέτες στο σχολείο και στοχοποιούν συναδέλφους, τους οποίους υποτιμούν, δυσφημούν, τους περιθωριοποιούν και εσκεμμένα τους απομονώνουν. Παράλληλα, ο ίδιος σημειώνει πως τα συνήθη θύματα είναι οι νέοι εκπαιδευτικοί στο σχολείο, οι οποίοι με τη σειρά τους, αφού επιβιώσουν, έχουν τη σφοδρή επιθυμία να κάνουν το ίδιο στους επόμενους, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό μια ανάλογη κουλτούρα. Αυτό ακριβώς το ενδεχόμενο αποτελεί, κατά την άποψή μας, μια από τις πιο επικίνδυνες συνέπειες του προβλήματος, καθώς οδηγεί σε παγιωμένες συμπεριφορές που τείνουν να αναπαράγονται. Ωστόσο, η συμπεριφορά αυτή είναι προφανές πως βασίζεται στο θυμικό και όχι στη λογική. Για τον λόγο αυτό θεωρούμε πως το συγκεκριμένο συμπέρασμα, που παρουσιάζεται στο άρθρο, έχει γενικευτικό χαρακτήρα, καθώς άτομα με ισχυρό προσωπικό αξιακό σύστημα και κριτική ικανότητα σε ανάλογη περίπτωση θα αντιδράσουν με σύνεση και δε θα μετατραπούν από θύματα σε θύτες, προκειμένου να νιώσουν καλύτερα.

Πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση και ανάλυση κάθε μελέτης περίπτωσης, θα αναφερθούμε στη μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων (multicase model). Αυτό σημαίνει πως ο ερευνητής εστιάζει στο θέμα και το διερευνά μέσω σκόπιμα επιλεγμένων περιπτώσεων, έτσι ώστε να αναδειχτούν διαφορετικές οπτικές του θέματος. Ως μέσο χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη τυχαίου δείγματος τριών διευθυντών και τριών εκπαιδευτικών στις Η.Π.Α. Σημειώνεται πως οι αρχικές ερωτήσεις της συνέντευξης σε καμία περίπτωση δεν προδιέθεταν τους συμμετέχοντες να απαντήσουν πως έχουν βιώσει κάποια εμπειρία εκφοβισμού. Οι ερωτήσεις ήταν οι ακόλουθες: 1) Ποια η εμπειρία τους από τις σχέσεις με τους συναδέλφους στο σχολείο; 2) Ποιος ο ρόλος του διευθυντή στην οριοθέτηση αυτών των εμπειριών;

Προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της έρευνας, οι ερευνητές δημιούργησαν μία δεξαμενή πιθανών συμμετεχόντων με ποικίλα χαρακτηριστικά, από την οποία, μετά από επεξεργασία μέσω της σκάλας Likert, αντλήθηκε το δείγμα για τις συνεντεύξεις. Ειδικότερα, ζήτησαν μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, από 400 διευθυντές και εκπαιδευτικούς από τρεις πολιτείες της Αμερικής να απαντήσουν σε δημογραφικά ερωτήματα, όπως φύλο, ηλικία, σεξουαλικό προσανατολισμό, ερωτήματα σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας και την υπηρεσιακή τους κατάσταση, και τέλος ερωτήματα σχετικά με το αν έχουν βιώσει θετικές ή αρνητικές εμπειρίες στην εκπαίδευση.

Στη συνέχεια, ακολούθησαν οι συνεντεύξεις του τυχαίου δείγματος. Η διαδικασία αυτή διήρκησε από τον Σεπτέμβριο μέχρι τον Νοέμβριο και σε μερικές περιπτώσεις

συγκεντρώθηκαν και συμπληρωματικά δεδομένα τον Ιανουάριο από κάποιους συμμετέχοντες. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν διά ζώσης, μέσω τηλεφώνου και με ανταλλαγή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ο χρόνος για την καθεμιά κυμαινόταν από δύο έως τέσσερις ώρες. Επιτόπιες παρατηρήσεις στον χώρο των σχολείων δε συμπεριελήφθησαν στην παρούσα έρευνα. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην πολιτική που ακολουθούνταν κάθε σχολείο, προκειμένου να φανεί το κλίμα που επικρατούσε σε αυτό, καθώς και στα συμπεράσματα και τις προσωπικές τοποθετήσεις των συμμετεχόντων.

Η άποψή μας είναι πως, μέσω της συγκεκριμένης μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, διασφαλίστηκε σε μεγάλο βαθμό η αντικειμενικότητα, επειδή τα ερωτήματα δεν προδίκάζαν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Εξάλλου, το παραπάνω αποδεικνύεται και από τον ισχυρισμό των ερευνητών πως, σε περίπτωση που οι απαντήσεις έδειχναν πως οι εκπαιδευτικοί δεν είχαν βιώσει κάποια αρνητική εμπειρία, η έρευνα δε θα συνεχιζόταν. Επιπλέον, η αξιοπιστία ενισχύεται και από την ετερότητα των συμμετεχόντων στη συνέντευξη μέσω της προεπιλογής δείγματος. Ωστόσο, θεωρούμε πως οι επιτόπιες παρατηρήσεις στον χώρο εργασίας, και στην προκειμένη περίπτωση στο σχολείο, θα διασφάλιζαν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, εφόσον είναι πιθανόν οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις, λόγω της άμεσης εμπλοκής τους και της συνακόλουθης συναισθηματικής φόρτισής τους, να διακρίνονταν από τάσεις υπερβολής και υποκειμενικότητα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν αποκαλυπτικά. Τα δεδομένα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις περιελάμβαναν διάφορες μορφές εκφοβισμού και αναλύθηκαν θεματικά. Κάθε μελέτη περίπτωσης ρίχνει φως και σε άλλη πλευρά του φαινομένου. Πιο αναλυτικά, η πρώτη μελέτη περίπτωσης αναφέρεται στη λεκτική κακοποίηση, με χρήση παρωνυμίων, γυναικάς εκπαιδευτικού από άνδρες συναδέλφους μπροστά σε μαθητές και γονείς. Συγκεκριμένα, ο θύτης ήταν προπονητής με υψηλό κύρος στο σχολείο και προστατευόταν από τον διευθυντή. Η εκπαιδευτικός πίστευε πως ο διευθυντής έπρεπε να αντιμετωπίσει το θέμα άμεσα και να απομακρύνει τον προπονητή. Αντίθετα, αυτό που εισέπραξε ήταν η απροθυμία του διευθυντή να ασχοληθεί με το θέμα και η αποσιώπηση του περιστατικού. Παράλληλα, κατέληξε στο συμπέρασμα πως η εκφοβιστική συμπεριφορά μεταξύ συναδέλφων έχει άμεσο αντίκτυπο σε γονείς και μαθητές. Το αποτέλεσμα ήταν να μετακινηθεί η ίδια σε άλλο σχολείο. Πρόκειται, κατά τη γνώμη μας, για την τυπική περίπτωση επίδειξης ισχύος, χαρακτηριστικής του εκφοβισμού, κατά την οποία ο δημοφιλής και αρεστός στον διευθυντή αισθάνεται υπεροχή και κάνει κακή χρήση της δύναμής του.

Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης εξετάζει την αντίθετη, θα λέγαμε, περίπτωση από την παραπάνω και έρχεται να καταρρίψει την άποψη πως μόνο οι έχοντες δύναμη ασκούν εκφοβισμό. Έτσι περιγράφεται η περιθωριοποίηση, απομόνωση και γενικότερη αλλαγή στάσης προς συνάδελφο, μόλις ανέλαβε τη θέση του διευθυντή στο σχολείο. Οι εκπαιδευτικοί έπαψαν πλέον να είναι ανοιχτοί απέναντί του, τον ξεχώρισαν και τον αντιμετώπιζαν σαν να ήταν εναντίον τους. Ο ίδιος έλαβε δράση, προσπαθώντας να καταλάβει την κουλτούρα του σχολείου και να έρθει σε κοινωνική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους. Δημιούργησε κλίμα οικειότητας, τους μιλούσε σε ανθρώπινο επίπεδο και ήταν ανοιχτός να τους ακούσει.

Το συμπέρασμά στο οποίο κατέληξε ήταν πως ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός στην αλλαγή της σχολικής κουλτούρας. Βέβαια, η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης θα έπρεπε, κατά τη γνώμη μας, να είχε μελετηθεί σε βάθος χρόνου, έτσι ώστε να γνωρίζαμε αν τελικά η τακτική που ακολουθήθηκε από τον διευθυντή απέδωσε και άλλαξε ουσιαστικά η στάση των συναδέλφων απέναντί του.

Στην τρίτη μελέτη περίπτωσης περιγράφεται η απομόνωση και λεκτική κακοποίηση νέας εκπαιδευτικού στο σχολείο από τον διευθυντή και τους συναδέλφους της. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής της δεν επεδείκνυε σεβασμό απέναντί της, καθώς συνήθιζε να της φωνάζει ενώπιον των μαθητών της μέσα στη σχολική αίθουσα, μειώνοντας με τον τρόπο αυτό το κύρος της. Το χειρότερο από όλα όμως ήταν πως δεν την υποστήριξε, ακόμη και όταν η εκπαιδευτικός του ανέφερε πως έγινε αποδέκτρια αγενούς συμπεριφοράς από τον σύμβουλο. Η ίδια πιστεύει πως η αλλαγή στο κλίμα ξεκινά πάντα από τον διευθυντή, ο οποίος οριοθετεί τις σχέσεις και τον τρόπο συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών εντός του σχολείου. Τελικά, απογοητευμένη από τον εκφοβισμό που δέχτηκε από διευθυντή και συναδέλφους, μετά από δύο χρόνια αποφάσισε να μετακινηθεί σε άλλο σχολείο. Η περίπτωση αυτή έχει κοινά χαρακτηριστικά με την πρώτη, και πολύ εύστοχα θίγει το θέμα του εκφοβισμού, καθώς και πάλι ο ισχυρός, λόγω θέσης αυτή τη φορά, επιδεικνύει τη δύναμή του επιλέγοντας τον πιο αδύναμο κρίκο (νέα γυναίκα εκπαιδευτικός). Στο σημείο αυτό θα προσθέσουμε πως και σε αυτή, όπως και στην πρώτη περίπτωση, η συμπεριφορά του θύτη υποκρύπτει σεξιστική νοοτροπία.

Σε αντίθεση με τις παραπάνω περιπτώσεις, στην τέταρτη μελέτη περίπτωσης ο εκπαιδευτικός, που έκανε αγενή σχόλια εναντίον συναδέλφου του ενώπιον μαθητών, αντιμετωπίστηκε από τους υπόλοιπους συναδέλφους, χωρίς να χρειαστεί να αναφερθεί το περιστατικό στον διευθυντή. Η διευθύντρια της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας θεωρεί πως ενδυναμώνοντας τους εκπαιδευτικούς μέχρι ενός ορίου, χωρίς να υποσκιάσουν τον διευθυντή, οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων λύνονται χωρίς να χρειάζεται η παρέμβασή του. Η ίδια ορθά συμπληρώνει πως ο διευθυντής οφείλει να συζητά με τους εκπαιδευτικούς, αντιμετωπίζοντάς τους πάντα ως ισότιμους συνομιλητές, χωρίς να είναι επικριτικός απέναντί τους. Κατά την άποψή μας, η τακτική της διευθύντριας είναι παρακινδυνευμένη και μπορεί να διαταράξει επικίνδυνα τις ισορροπίες, σε περίπτωση που οι συνάδελφοι δεν είναι αρκετά ώριμοι και θελήσουν να αποκτήσουν μεγάλη εξουσία και να μη λειτουργήσουν ισότιμα. Εξάλλου, ο διευθυντής, όπως χαρακτηριστικά σημειώνουν οι Andrews και Soder (1987, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2014), οφείλει να είναι ορατός σε όλες τις φάσεις της ζωής του σχολείου και ιδιαίτερα στην επίλυση συγκρούσεων. Τέλος, και σε αυτή την περίπτωση καλό θα ήταν να γνωρίζαμε αν τελικά η τακτική της διευθύντριας απέδωσε θετικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Στην επόμενη μελέτη περίπτωσης, πέμπτη, ένας εκπαιδευτικός περιγράφει τις δυσκολίες που αντιμετώπισε όταν ανέλαβε διευθυντής σχολείου. Αυτό που κυρίως τον απασχόλησε ήταν πως θα αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το πρόβλημα των παγιωμένων στάσεων και συμπεριφορών που έχουν αναπτύξει οι παλαιότεροι συνάδελφοί του, με αποτέλεσμα να αντιστέκονται σε κάθε είδους αλλαγή και να δημιουργείται κλίμα διχασμού μεταξύ του

καινούριου διευθυντή και των παλιών συναδέλφων στο σχολείο. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ήταν πως ο διευθυντής πρέπει να προβαίνει μόνο σε ουσιαστικές και αναγκαίες αλλαγές, και όχι να οδηγείται σε αυτές, μόνο για να φανεί πως έκανε κάτι καινούριο. Συμπληρωματικά, θεωρεί πως χρειάζεται να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του, να ακούει προσεκτικά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, να αναπτύσσει έναν ειλικρινή διάλογο επικοινωνίας μαζί τους και στο τέλος να επιδιώξει οποιαδήποτε αλλαγή. Και στην περίπτωση αυτή όμως, για να έχουμε ολοκληρωμένη άποψη, πιστεύουμε πως χρειάζεται να συνεχιστεί η έρευνα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Τέλος, στην έκτη μελέτη περίπτωσης θίγεται η περίπτωση του μεροληπτικού διευθυντή που συστηματικά κάνει διακρίσεις μεταξύ των συναδέλφων. Η ψυχολόγος που εργάστηκε στο συγκεκριμένο σχολείο ένιωθε άβολα, καθώς δε συμπεριλαμβανόταν σε αυτούς που συμπαθούσε ο διευθυντής. Συνακόλουθα, η έλλειψη σεβασμού από τον διευθυντή επηρέαζε και τη συμπεριφορά των συναδέλφων της. Υπήρχαν «ομάδες ελίτ» με τις οποίες η εκπαιδευτικός δεν μπορούσε να συνεργαστεί. Επιπλέον, διαπίστωνε πως συχνά οι συνάδελφοί της απέκρυπταν εσκεμμένα πληροφορίες, προκειμένου να φανεί ανεπαρκής στη δουλειά της. Η θέση της ψυχολόγου είναι πως για να αποφευχθούν μεροληπτικές συμπεριφορές απαιτούνται επικοινωνία και διαφανείς διαδικασίες. Θεωρούμε πως μέσα από τη συγκεκριμένη περίπτωση φαίνεται ξεκάθαρα ο καταλυτικός ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Θα λέγαμε πως ο διευθυντής είναι αυτός που δίνει τον τόνο στον σύλλογο διδασκόντων και η δική του συμπεριφορά επηρεάζει και τις συμπεριφορές των συναδέλφων, όπως έγινε εμφανές και από την τελευταία περίπτωση.

Όλες οι παραπάνω μελέτες περίπτωσης θεωρούμε πως είναι αντιπροσωπευτικές για το θέμα που εξετάζουμε. Προκειμένου όμως να τις αποτιμήσουμε και να μελετήσουμε επαρκώς το πρόβλημα του εκφοβισμού, θα ήταν χρήσιμο να είχε προστεθεί και ένα ακόμη ερώτημα στην έρευνα, που θα αφορούσε το μοντέλο ηγεσίας που θεωρούν ενδεδειγμένο οι συμμετέχοντες για τη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού σχολείου. Με τις απαντήσεις στο ερώτημα αυτό οι ερευνητές θα μπορούσαν να προσεγγίσουν καλύτερα το θέμα, κυρίως ως προς τις προτάσεις αντιμετώπισής του.

Το βασικό συμπέρασμα, λοιπόν, της έρευνας που μελετήθηκε είναι πως οι διευθυντές επηρεάζουν στον μέγιστο βαθμό το σχολικό κλίμα και οφείλουν να προστατεύσουν τους συναδέλφους από τον εκφοβισμό. Πολύ ορθά επισημαίνεται πως αν ο διευθυντής αδιαφορήσει για την επιθετικότητα στον χώρο εργασίας, το πιθανότερο είναι πως το ίδιο θα πράξουν και οι εκπαιδευτικοί, με συνέπεια τα περιστατικά εκφοβισμού να αυξηθούν και η επιθετικότητα να αποτελέσει χαρακτηριστικό της κουλτούρας του σχολείου. Επίσης, οι ερευνητές συσχέτισαν το αυταρχικό στυλ διοίκησης με την εμφάνιση του εκφοβισμού.

Όσον αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος, είναι προφανές πως η παρούσα μελέτη εστιάζει στον ρόλο του διευθυντή, ο οποίος οφείλει να αντιμετωπίζει τα περιστατικά εκφοβισμού μέσω της συζήτησης, ακούγοντας προσεκτικά τα εμπλεκόμενα μέρη. Επίσης, πολύ σωστά σημειώνεται πως η μελέτη του εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων θα ρίξει φως και

στη μελέτη του εκφοβισμού μεταξύ μαθητών, καθώς τα δύο θέματα βρίσκονται σε αλληλεπίδραση.

Η σημαντικότερη όμως πρόταση, σύμφωνα με τους συντάκτες του άρθρου, είναι οι ηγέτες στην εκπαίδευση να εκπαιδεύονται με την προοπτική της κοινωνικής δικαιοσύνης. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να εντάσσεται και η μελέτη των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές – ηγέτες οφείλουν να επιδεικνύουν σεβασμό, καθοδήγηση και ενδιαφέρον προς όλους τους συναδέλφους και να αφουγκράζονται τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού. Παράλληλα, κύριο μέλημα τους είναι να βρίσκουν τρόπους ώστε να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές στη δημιουργία του σχολικού κλίματος, χωρίς να εξαιρείται κανείς. Είναι αναγκαίο να δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και να δουλεύουν με τους συναδέλφους ως ομάδα, αντιμετωπίζοντάς τους ως ισότιμους συνεργάτες. Σε διαφορετική περίπτωση, αν αντιμετωπίζουν τους συνεργάτες τους ως υποδεέστερους, η υποταγή ως στάση περνά και στη σχολική κουλτούρα. Η πρόταση αυτή σχετίζεται με το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, που αποτελεί τη δική μας πρόταση για την αντιμετώπιση του θέματος και θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

Προς την ίδια κατεύθυνση, της ισότητας και της συνεργασίας, προτείνεται οι ηγέτες να καθορίζουν ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές μεταξύ των συναδέλφων. Συγκεκριμένα, πρέπει να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους άτυπους ηγέτες και τις ισχυρές ομάδες που δημιουργούνται στο σχολείο, χωρίς να δημιουργήσουν επιπλέον συγκρούσεις. Όπως χαρακτηριστικά και εύστοχα επισημαίνεται, ο διευθυντής είναι αυτός που καθορίζει ποιες ομάδες και δραστηριότητες παίζουν κυρίαρχο ρόλο στο σχολείο, αλλά και ποιες οδηγούνται στο περιθώριο.

3. Συγκριτική μελέτη των δύο ερευνών

Η συγκριτική μελέτη των δύο ερευνών δείχνει πως το φαινόμενο του εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων δεν είναι αμελητέο, καθώς τα ποσοστά είναι πολύ υψηλά. Ωστόσο, δεν έχει λάβει της προσοχής που θα έπρεπε σε ερευνητικό επίπεδο, επειδή οι ερευνητές έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στον εκφοβισμό μεταξύ μαθητών, παραγνωρίζοντας πως και οι δύο περιπτώσεις αποτελούν όψεις του ίδιου νομίσματος.

Συνοψίζοντας, και οι δύο έρευνες συμφωνούν πως όλοι οι εκπαιδευτικοί (έρευνα Αμερικής) ή σχεδόν όλοι (99,6% σύμφωνα με την έρευνα της Αυστραλίας) είχαν γίνει αποδέκτες κάποιας μορφής εκφοβιστικής συμπεριφοράς. Αξιοσημείωτο είναι πως, αντίθετα με ότι θα περίμενε κανείς, αποδέκτες της συμπεριφοράς αυτής υπήρξαν και εκπαιδευτικοί υψηλά ιστάμενοι στην ιεραρχία σε θέσεις ισχύος (π.χ. διευθυντές). Η έρευνα της Αμερικής θα μπορούσαμε να πούμε πως λειτουργεί συμπληρωματικά σε σχέση με εκείνη της Αυστραλίας (ποσοτική έρευνα), επειδή είναι ποιοτική και μέσω των συνεντεύξεων ρίχνει φως σε πολλές πτυχές του προβλήματος, παρουσιάζοντας παράλληλα και τις απόψεις των στόχων εκφοβισμού. Εξάλλου, η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας και συγκεκριμένα συνεντεύξεων προτείνεται και από τους συντάκτες του πρώτου άρθρου.

Ως προς την αντιμετώπιση του φαινομένου, και οι δύο έρευνες συγκλίνουν στον καθοριστικό ρόλο του ηγέτη ως διαμορφωτή του σχολικού κλίματος. Ιδιαίτερα σε έναν εργασιακό χώρο, όπως είναι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, μία σχολική μονάδα, οι διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν ακόμη περισσότερο στην αποτελεσματικότητά του (Κούλα, 2011). Άρα αναδεικνύεται η αναγκαιότητα εφαρμογής του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας από τον διευθυντή για ένα αποτελεσματικό σχολείο. Η Εθνική Ένωση Εκπαιδευτικών NUT (2016) παρέχει κάποια καθοδήγηση, που ενδεχομένως να βοηθούσε τους διευθυντές σχολείων προς την κατεύθυνση αυτή. Επιπλέον, η έρευνα της Αυστραλίας προτείνει και τον ορισμό «διαμεσολαβητή», πρόταση πραγματικά ενδιαφέρουσα που θα δώσει έμφαση στον διάλογο και την αντιμετώπιση του προβλήματος από μια άλλη οπτική. Θεωρούμε πως με τη βοήθεια ουδέτερων ατόμων, που δεν εργάζονται στην ίδια σχολική μονάδα με τους στόχους και έχουν εμπειρία από διαφορετικό σχολικό κλίμα, τα περιστατικά εκφοβισμού θα αντιμετωπιστούν με μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και χωρίς τη συναισθηματική φόρτιση, που πιθανόν να έχουν οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι. Δυστυχώς, στη χώρα μας μία τέτοια πρόταση είναι δύσκολα υλοποιήσιμη, γιατί από τους εκπαιδευτικούς θεωρείται παρέμβαση η με οποιονδήποτε τρόπο εμπλοκή τρίτων ατόμων που δεν εργάζονται στη σχολική μονάδα.

Συμπεράσματα - Συζήτηση

Η μελέτη των δύο παραπάνω άρθρων μας έδωσε το έναυσμα αρχικά να προβληματιστούμε για το υπό εξέταση θέμα στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και στη συνέχεια να προβούμε σε σκέψεις και προτάσεις για την αντιμετώπισή του. Αποτελεί κοινή διαπίστωση πως το φαινόμενο του εκφοβισμού και της σχολικής βίας μεταξύ μαθητών βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τα τελευταία χρόνια και συχνές αναφορές για αυτό γίνονται και από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης λόγω κάποιων ακραίων περιστατικών που σημειώθηκαν στη χώρα μας. Παράλληλα, συνέδρια, ομιλίες, ημερίδες και δράσεις για το πρόβλημα αυτό διοργανώνονται με μεγάλη συχνότητα. Το Υπουργείο Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων για να προφυλάξει τους μαθητές από τις αρνητικές συνέπειες του φαινομένου έχει αναπτύξει ένα δίκτυο πρόληψης και αντιμετώπισης των φαινομένων της σχολικής βίας και του εκφοβισμού, αναπτύσσοντας μια σειρά από δράσεις και επιμορφώσεις. Παρόλα αυτά όμως το πρόβλημα δεν έχει συνδεθεί στον βαθμό που θα έπρεπε με το σχολικό κλίμα και ιδιαίτερα με την ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εκπαιδευτικών εντός του σχολείου. Η σύνδεση αυτή θα οδηγούσε στη σφαιρική αντιμετώπισή του και θα έριχνε φως και σε άλλες πτυχές του και αιτίες εμφάνισής του, που τώρα μας διαφεύγουν. Ας μην ξεχνούμε πως οι μαθητές στο σχολικό περιβάλλον αντιλαμβάνονται τις σχέσεις μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, οι οποίοι αποτελούν ερεθίσματα και πρότυπα για αυτούς. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από την έρευνα του Venzor (2015), σύμφωνα με την οποία οι εκπαιδευτικοί που είναι στόχοι εκφοβισμού από τους συναδέλφους τους, στη συνέχεια οι ίδιοι με τη σειρά τους εκφοβίζουν τους μαθητές τους. Πρόκειται για ένα φαύλο κύκλο που επηρεάζει όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Κατά συνέπεια, όταν το γενικότερο σχολικό κλίμα ευνοεί τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, τότε ο μαθητής αντιδρά

θετικά σε αυτές τις συμπεριφορές και τις υιοθετεί ως δική του συμπεριφορά και ανάλογα, οι κακές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών επηρεάζουν αρνητικά τους μαθητές.

Όσον αφορά την έκταση του εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων στα ελληνικά σχολεία δεν υπάρχουν επαρκή δεδομένα, καθώς έχει γίνει μόνο μία σχετική έρευνα (Kakoulakis, Galanakis, Bakoula-Tzoumaka, Darvyri, Chrousos, & Darvyri, 2015). Είναι γεγονός πως θέματα που σχετίζονται με την ψυχολογία των εκπαιδευτικών και τις μεταξύ τους σχέσεις δε βρίσκονται στην πρώτη γραμμή του ενδιαφέροντος και πολύ πιθανόν οι εργαζόμενοι να υποβιβάζουν περιστατικά αγενούς συμπεριφοράς από συναδέλφους στην καθημερινότητά τους, αποδίδοντάς τα σε στιγμιαίο εκνευρισμό. Τα πολύ υψηλά ποσοστά όμως εκπαιδευτικών ως στόχων εκφοβισμού σε Αμερική και Αυστραλία, όπως αυτά προέκυψαν από τις έρευνες που μελετήθηκαν, σε συνδυασμό με την αύξηση των περιστατικών εκφοβισμού μεταξύ μαθητών στη χώρα μας, δεν μπορούν παρά να μας προβληματίσουν και να θέσουν επιτακτική την ανάγκη διερεύνησής του και στην Ελλάδα.

Επιπρόσθετα, συγκρίνοντας τις δύο έρευνες που παρουσιάστηκαν και με μεταγενέστερες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν, όπως αυτή των Riley, Duncan, & Edwards (2012a), τα ευρήματα και οι προτάσεις στις οποίες καταλήγουν είναι παρόμοια. Ειδικότερα, οι Riley, Duncan, & Edwards, το 2012, προχώρησαν σε μία επιπλέον έρευνα, στην οποία εξέτασαν το φαινόμενο του εκφοβισμού σε δείγμα περισσότερων από 2500 συμμετεχόντων με βάση 10 δημογραφικές ταξινομήσεις. Στα πορίσματα της έρευνας αυτής αναφέρουν λεπτομερώς το ανθρώπινο και οικονομικό κόστος, και παράλληλα, παρέχουν χρήσιμες συμβουλές και συστάσεις στο εκπαιδευτικό προσωπικό και στους διευθυντές των σχολείων. Τέλος, κατά την παρουσίαση των πορισμάτων τους της παρούσας έρευνας στο 17^ο ετήσιο συνέδριο Ηθικής και Ηγεσίας (2012b) εστίασαν στην ηθική διάσταση της ηγεσίας του σχολείου και στις ηγετικές ικανότητες που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί μια κουλτούρα στα σχολεία που θα προωθεί την ευημερία του συνόλου και θα καταδικάζει φαινόμενα εκφοβισμού και παρενόχλησης.

Οι πιο πρόσφατες έρευνες που εντοπίσαμε σχετικά με το υπό εξέταση θέμα είναι αυτές των Kakoulakis, Galanakis, Bakoula-Tzoumaka, Darvyri, Chrousos και Darviri (2015) και των Adebayo και Juliet (2014). Μάλιστα, η πρώτη είναι η μόνη έρευνα που αφορά τα ελληνικά δεδομένα, με δείγμα 265 εκπαιδευτικών Α/θμιας και Β/θμιας. Ένα από τα ευρήματα της ήταν η χαμηλή αυτοεκτίμηση των αποδεκτών εκφοβισμού. Τέλος, τα αποτελέσματα της δείχνουν ότι το φύλο, η ηλικία, τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, χαρακτηριστικά εξωτερικής εμφάνισης, όπως το ύψος και το βάρος δε θεωρούνται παράγοντες εμφάνισης του φαινομένου. Η μόνη μεταβλητή που φαίνεται να έχει αντίκτυπο στα επίπεδα εκφοβισμού είναι ο τύπος σχολείου. Συγκεκριμένα, στα ιδιωτικά σχολεία το φαινόμενο παρουσίασε υψηλότερα ποσοστά σε σχέση με τα δημόσια, γεγονός που έρχεται σε αντίφαση με τα πορίσματα της έρευνας των Riley, Duncan, και Edwards (2011). Επίσης, σε αντίθετα πορίσματα με αυτά των δύο άρθρων που εξετάστηκαν κατέληξε και η έρευνα των Adebayo και Juliet (2014) που αφορά την Αφρική. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα οι εκπαιδευτικοί σπάνια βίωσαν κάποια μορφή εκφοβισμού στον χώρο εργασίας.

Ωστόσο, και από την έρευνα αυτή προκύπτει ως βασική συνέπεια του εκφοβισμού για τα θύματα η χαμηλή ψυχολογία, όπως φάνηκε και από την έρευνα του Hudcovna (2007, όπ. αναφ. στο Gray & Gardiner, 2013). Παράλληλα, σημαντικό εύρημα της μελέτης αποτέλεσε πως οι εκπαιδευτικοί με τα περισσότερα προσόντα είναι οι κύριοι αποδέκτες περιστατικών εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο. Τέλος, επισημαίνεται πως όλες οι προαναφερθείσες έρευνες εστιάζουν κυρίως στην ποσοτική αποτύπωση του φαινομένου και δε διερευνούν τον ρόλο του διευθυντή – ηγέτη στην αντιμετώπιση του φαινομένου. Για τον λόγο αυτό δεν κατέστη δυνατή και η σύγκριση με την έρευνα των Gray και Gardiner (2013).

Επομένως, αναγκαία κρίνεται η περαιτέρω έρευνα για τον εκφοβισμό μεταξύ συναδέλφων εκπαιδευτικών στο σχολείο. Προκειμένου να εξεταστεί αρχικά η έκταση του φαινομένου στη χώρα μας απαιτείται η διενέργεια τόσο ποσοτικής, όσο και ποιοτικής έρευνας. Παράλληλα, θα πρέπει να διερευνηθεί το προφίλ του θύτη, αλλά και του στόχου του εκφοβισμού (φύλο, χρόνια υπηρεσίας, υπηρεσιακή κατάσταση, προσόντα, βαθμίδα εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν, τύπος σχολείου). Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να μελετηθεί η μορφή με την οποία εκδηλώνεται ο εκφοβισμός μεταξύ συναδέλφων εκπαιδευτικών, καθώς και οι επιπτώσεις αυτών των συνθηκών στο χώρο του σχολείου σε όλα τα μέλη της. Τέλος, καθοριστικός αποτελεί ο ρόλος του διευθυντή σχολείου στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, οπότε θα πρέπει να εξεταστούν οι τυχόν ηγετικές του ικανότητες, οι ενέργειες του και ίσως η ακολουθία συγκεκριμένου μοντέλου ηγεσίας στην εξάλειψη του φαινομένου του εκφοβισμού.

Καταληκτικά, φάνηκε πως ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη καθίσταται ιδιαίτερα απαιτητικός, εφόσον θα πρέπει να αφουγκράζεται το περιβάλλον και τις διαρκείς αλλαγές, αξιοποιώντας την κριτική του ικανότητα, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις. Η πρότασή μας, όπως άλλωστε διατυπώθηκε στην παρούσα εργασία, είναι αυτή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας. Θεωρούμε πως μέσω του ομαδικού πνεύματος, της επικοινωνίας και του υποστηρικτικού κλίματος, που προωθεί μεταξύ των συναδέλφων, μπορεί να οδηγήσει, τόσο στην επίτευξη του βασικού στόχου της παιδείας, που είναι η ολόπλευρη ανάπτυξη του ατόμου στα πλαίσια της δημοκρατίας, όσο και στην αντιμετώπιση κρίσιμων προβλημάτων, όπως ο εκφοβισμός.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσση

- Adebayo A. & Juliet N. (2014). Workplace bullying: The experiences of teachers in Kuwadzana cluster, Harare, Zimbabwe. *European Scientific Journal*, 10(4), 306–319.
- Barron, O. (2002). Why workplace bullying and violence are different: protecting employees from both. In M. Gill, S. B. Fisher, V. Bowie. *Violence at work: causes, patterns and prevention* (pp. 151- 164). US : Willan.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2002). The dark side of leadership: teacher perspectives of principal Mistreatment. *Education Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.

- Blasé, J., & Blasé, J. (2003a). *Breaking the Silence: Overcoming the Problem of Principal Mistreatment of Teachers*. Corwin, Thousand Oaks, CA.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2003b). The phenomenology of principal mistreatment: teachers' Perspectives. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 367-422.
- Blasé, J., Blasé, J., & Du, F. (2008). The mistreated teacher: a national study. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 263-301.
- Gray, N., & Gardiner, M. (2013). Educator - Peer Workplace Bullying: Why Leadership Must Address Incivility and Create a Quilt of Caring in the School. *Journal of School Leadership*, 23(5), 813-845.
- Kakoulakis, C., Galanakis, M., Bakoula-Tzoumaka, C., Darvyri, P., Chrousos, P., & Darviri, C. (2015). Validation of the Negative Acts Questionnaire (NAQ) in a Sample of Greek Teachers. *Psychology*, 6, 63-74.
- NUT (National Union of Teachers) (2016). *Harassment and bullying of teachers: Guidance for workplace representatives, safety representatives and division*. Retrieved July 12, 2017, from <https://www.teachers.org.uk/help-and-advice/self-help/b/bullying>
- Orpinas, P., & Horne, M. A. (2006). *Bullying Prevention. Creating a positive school climate and developing social competence*. US: American Psychological Association.
- Riley, D., Duncan, J. D., & Edwards, J. (2011). Staff bullying in Australian schools, *Journal of Educational Administration*, 49(1), 7 – 30.
- Riley, D., Duncan, D., & Edwards, J. (2012a). *Bullying of Staff in Schools*. Camberwell, Vic: Australian Council for Educational Research (ACER).
- Riley, D., Duncan, D., & Edwards, J. (2012b, October). *Ethical Leadership in Tackling Bullying of Staff in Schools*. Paper presented at the 17th Annual Values and Leadership Conference, Australia, Brisbane. Retrieved July 12, 2017, from http://www.acu.edu.au/_data/assets/pdf_file/0006/481056/UCEA_RileyDuncanEdwards_Paper.pdf
- Venzor, E. (2015). *What role do teachers play in bullying behavior?* Phd Thesis. University of Texas at Arlington. Retrieved July 13, 2017, from https://uta-ir.tdl.org/uta-ir/bitstream/handle/10106/25337/Venzor_uta_2502D_13258.pdf?sequence=1

Ελληνόγλωσση

- Κούλα, Ε. Β. (2011). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Διδακτορική Διατριβή. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. 2^η έκδοση. Αθήνα: Μεταίχιμο.