

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΤΙΛΗΠΤΟ Η ΜΗ ΥΠΑΡΚΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ; WORKPLACE BULLYING IN EDUCATION

Ελένη Καλλιατάκη
Εκπαιδευτικός Α/θμιας
Εκπ/σης (ΜEd)
elenikalliataki@gmail.com

Ακριβούλα Γεράκη
Εκπαιδευτικός, Διδάκτωρ ΑΠΘ
Μέλος ΣΕΠ-ΕΑΠ
ageraki@sch.gr

Περίληψη

Ο εκφοβισμός αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο που διερευνάται. Ειδικά όμως, μεταξύ των εκπ/κων αυτά τα φαινόμενα δεν έχουν θέση. Η έλλειψη ποιοτικών ερευνών για τον εργασιακό εκφοβισμό στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση προκάλεσε το ενδιαφέρον των ερευνητριών. Επιλέχθηκε η τεχνική των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Το δείγμα αποτέλεσαν είκοσι (20) εκπαιδευτικοί από διαφορετικά σχολεία του Νομού Ηρακλείου Κρήτης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο «εργασιακός εκφοβισμός» και η «θυματοποίηση» είναι υπαρκτά. Οι εκπαιδευτικοί τα προσδιόρισαν ως ψυχολογικής φύσεως, τα οποία εκδηλώνονται με διαφορετικές μορφές. Επίσης, δόθηκαν οι ορισμοί τους. Συγκεκριμένοι παράγοντες επιδρούν στην εκδήλωση τους όπως οι εργασιακές συνθήκες κ.ά., ενώ το «φύλο» φαίνεται να μην επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό, όπως η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο. Οι συνέπειες του εργασιακού εκφοβισμού αφορούν κυρίως ψυχοσωματικές παθήσεις. Συνέπειες παρατηρούνται στην προσωπική, επαγγελματική ζωή, αλλά κυρίως στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ο ρόλος της διεύθυνσης- ηγεσίας είναι σημαντικός, όπως και το άμεσο «ξεκαθάρισμα λογαριασμών», η ύπαρξη «φιλικών» σχέσεων, η γνωστοποίηση του φαινομένου και η ψυχολογική υποστήριξη αν χρειαστεί.

Λέξεις κλειδιά

Εκφοβισμός στο χώρο εργασίας, θυματοποίηση, δάσκαλοι, διευθυντής – αρχηγός.

Abstract

Bullying is a global phenomenon that is being investigated. But especially among the educators such phenomena have no place. The lack of quality research on the issue of workplace bullying in primary education has prompted the interest of researchers. The technique of semi-structured interviews was chosen. The sample consisted of twenty (20) teachers from different schools of N. Heraklion, Crete.

The results showed that “workplace bullying” and “victimization” existed. The teachers identified them as psychological in nature, which manifest in different forms. Also, their definitions were given. Specific factors affect their manifestation such as working conditions, etc., while “gender” does not seem to affect to a large extent, such as age and educational level. The consequences of work bullying mainly concern psychosomatic illnesses. Consequences are observed in personal, professional life but mainly in the educational organization.

The role of management is as important as the immediate “clearing of accounts”, the existence of “friendly” relations, the communication of the phenomenon and the psychological support if needed.

Key words

Workplace bullying, victimization, teachers, principal – leader.

0. Εισαγωγή

Ο εκφοβισμός ως φαινόμενο στον ελληνικό σχολείο όταν δεν αφορά μαθητές, συχνά δεν αναγνωρίζεται και σπανίως μελετάται, ενώ αποτελεί σε μεγάλο βαθμό «ταμπού». Έρευνες ανέδειξαν ένα ποσοστό (99%) των εκπαιδευτικών ως θύματα συμπεριφορών εκφοβισμού (Riley et al., 2011) με αρνητικές συνέπειες τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε συνολικό επίπεδο οργανισμού (Matsela & Kirsten, 2014, Tiesmean, et al., 2011, οπ. αν. στο Gray & Gardiner, 2013).

Ο ρόλος του διευθυντή στη διαδικασία επίλυσης των φαινομένων επιθετικότητας κρίνεται κυρίως ως προς τη διαμόρφωση κατάλληλων εργασιακών συνθηκών, όπου καμία μορφή εκφοβισμού δε θα γίνεται ανεκτή (Gray, 2009, οπ. αν. στο Gray & Gardiner, 2013: 814).

Ελάχιστες ενέργειες έχουν γίνει παγκοσμίως, προκειμένου να προστατευτεί ο εκπαιδευτικός ουσιαστικά μέσα από τη νομοθεσία, αλλά και να αντιμετωπιστούν οι συνθήκες εκφοβισμού εκπαιδευτικών από συναδέλφους τους (Bradshaw & Fiegel, 2012).

Τα χρόνια της κρίσης στην Ελλάδα ανέδειξαν το φαινόμενο του εκφοβισμού που πάντα υπήρχε στους εργασιακούς χώρους συγκεκαλυμμένο. Η παρούσα εργασία καλείται να καλύψει αυτό το επιστημονικό κενό.

1. Τα φαινόμενα του εκφοβισμού και της θυματοποίησης

Ο εκφοβισμός αποτελεί ένα παγκοσμίως αναγνωρισμένο πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με τους μελετητές να δίνουν περισσότερη έμφαση στο πλήθος των αρνητικών του επιδράσεων (Kakoulakis, et al., 2015). Παρατηρείται η μη ύπαρξη μιας διεθνώς αναγνωρισμένης κι ενιαίας ορολογίας για τον εκφοβισμό και την παρενόχληση στο χώρο εργασίας

(Cakirpaloglu, et al., 2018), έτσι χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές διαφορετικοί όροι, για την περιγραφή του ίδιου φαινομένου (Matthiesen & Einarsen, 2007). Συναφείς έννοιες που συνδέονται με τον εκφοβισμό είναι: παρενόχληση «Harassment» (Brodsky, 1976, Wilson, Douglas & Lyon, 2011), θυματοποίηση ή «victimization» (Aquino & Thau, 2009), συναισθηματική παρενόχληση ή «emotional abuse» (Keashly, 1998), ή εργασιακός εκφοβισμός «bullying at work» (Einarsen et al., 2010 κ.ά.), συχνά αλληλεπικαλύπτονται με την έννοια του εκφοβισμού (Van der Westhuizen & Masee, 2010). Η εννοιολογική διαφοροποίηση αποδεικνύει την πολυπλοκότητα του φαινομένου.

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας δεν αναφέρεται σε ένα μοναδικό περιστατικό σύγκρουσης ή παρενόχλησης, αλλά ως μια μορφή διαρκούς κατάχρησης, όπου οι εκτιθέμενοι εργαζόμενοι υποτάσσονται στο δράστη (Nielsen & Einarsen, 2018). Μια σύγκρουση δεν μπορεί να χαρακτηρίζεται εκφοβισμός, αν πρόκειται για μεμονωμένο γεγονός ή εάν τα εμπλεκόμενα μέρη είναι ίσης περίπου “δύναμης» (Einarsen et al., 2011), μπορεί όμως να αποτελέσει θυματοποίηση (Aquino & Lamertz, 2004), με παρόμοια αποτελέσματα.

Υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα που αποδεικνύουν τον εκφοβισμό ως κατάχρηση εξουσίας, ενώ γίνεται χρήση των όρων εκφοβισμός, παρενόχληση και καταχρηστική συμπεριφορά (Cakirpaloglu et al., 2018). Έτσι, το mobbing (παρενόχληση) αναφέρεται στην ψυχολογική επίθεση και στρατηγική περιθωριοποίησης στο περιβάλλον εργασίας, η οποία γίνεται σε συστηματική βάση, συνήθως από τους ιεραρχικά ανώτερους υπαλλήλους ή τους συναδέλφους (Φουστέρης, 2013), ωστόσο στον ορισμό του φαινομένου από τον Einarsen γίνεται χρήση της παραπάνω ερμηνείας για να ορίσει τον όρο “Bullying” (Galanaki & Paralexandris, 2013), γεγονός που τονίζει τη σύγχυση των δύο εννοιών.

Επίσης, οι δύο έννοιες (θυματοποίηση - εκφοβισμός) χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες - παρότι διαφοροποιούνται- με αποτέλεσμα η σύγκριση των αποτελεσμάτων των ερευνών να καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη (Κυριακίδης, 2007). Έτσι, η θυματοποίηση αφορά την πεποίθηση ενός υπαλλήλου ότι αποτελεί στόχο ενός πλήθους αρνητικών συμπεριφορών κι ενεργειών (συναισθηματικών ή σωματικών), είτε για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, είτε για μια φορά, από κάποιο μέλος του οργανισμού με το οποίο διαρκώς αλληλεπιδρά (Aquino & Lamertz, 2004) και αφορά κυρίως ένα μόνο περιστατικό, δηλαδή δεν περιλαμβάνει την έννοια της επανάληψης των πράξεων. Επομένως, όταν κάποιος γίνεται αποδέκτης μιας εχθρικής πράξης εκλαμβάνεται αυτόματα ως θύμα, ανεξαρτήτως δύναμης ή εξουσίας (Βλάχου, 2015). Στην περίπτωση του εκφοβισμού παρατηρείται μια ανισότητα στη δύναμη μεταξύ επιτιθέμενου και αποδέκτη της συμπεριφοράς.

Ο όρος «εκφοβισμός» αναφέρεται περισσότερο στην ποιότητα των αλληλεπιδράσεων λαμβάνοντας υπόψη ολόκληρη την ομάδα των εμπλεκόμενων δηλαδή τον επιτιθέμενο, τον θύτη, αλλά και τους παρευρισκόμενους-μάρτυρες της επιθετικής συμπεριφοράς, ενώ η θυματοποίηση εμπλέκει το θύμα κατά κύριο λόγο (Βλάχου, 2015). Πιθανόν οι τρεις έννοιες εναλλάσσονται σε μια κυκλική τροχιά.

1.1. Μορφές εμφάνισης εργασιακού εκφοβισμού

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας μπορεί να λάβει πολλές μορφές (Bradshaw & Fiegel, 2012) και να εκδηλωθεί μέσα από πλήθος συμπεριφορών, οι οποίες ωστόσο δεν εμπίπτουν σε ένα συγκεκριμένο τύπο (Ντόλκερα, 2017), αλλά όπως αποδεικνύεται από εμπειρικές μελέτες οι επιμέρους τύποι εκφοβισμού βρίσκονται σε αλληλοσυσχέτιση (Zarf et al., 2010: 88).

Σύμφωνα με την National Union of Teachers- NUT (2017), η παρενόχληση στον εργασιακό χώρο μπορεί να αφορά τη μη λεκτική βία, τη λεκτική, τη φυσική επαφή, καθώς και ακραίες καταστάσεις όπου η παρενόχληση μπορεί να αποτελέσει σοβαρό ποινικό αδίκημα.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι - συμπεριφορές με τις οποίες εκδηλώνεται το φαινόμενο (Leymann, 1993:21), όπως, γελοιοποιήσεις-χλευασμοί, σωματική απειλή, ακύρωση αδειών, επιβολή πρόσθετου φόρτου εργασίας, αποφάσεις που αμφισβητούνται, κ.ά.

1.2. Αιτίες και παράγοντες που επιδρούν στην εμφάνισή του

Αρκετοί είναι οι παράγοντες που επιδρούν και επηρεάζουν την διαδικασία του εκφοβισμού ή της θυματοποίησης στον εργασιακό χώρο (Korkmaz & Cemaloglu, 2011).

Σε σχετική έρευνα για τον εκφοβισμό και το περιβάλλον εργασίας διαπιστώθηκε ότι η ψυχρότητα στο χώρο δουλειάς χωρίς υποστηρικτική ατμόσφαιρα, είναι δυνατόν να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον όπου ο εκφοβισμός μπορεί να ανθίσει (Aquino & Lamerter, 2004). Η διαμόρφωση της στάσης που θα κρατήσει το θύμα επηρεάζεται, κατά πολύ από την εξουσία του δράστη που ενισχύεται σε ορισμένο περιβάλλον, αλλά και την πρόσβαση που έχει σε π.χ. ανθρώπινους πόρους του οργανισμού, προκειμένου να μπορέσει να αντιδράσει κ.ά. (Keashly & Jagatic, 2010: 63). Βασική θεωρείται η αντίληψη και η στάση του θύματος απέναντι στην εκφοβιστική εμπειρία που βιώνει (Κατσανέβας, 2015), καθώς χαμηλής έντασης συμπεριφορές δεν εκλαμβάνονται πάντα ως εκφοβισμός, παρά τη συχνότητα με την οποία μπορεί να συμβαίνουν. Η δυναμική αλληλεπίδραση του θύτη με το θύμα (Keashly & Jagatic, 2010) και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, δύναται να καθορίσουν τη σοβαρότητα ή όχι της κατάστασης.

1.3. Ο ρόλος του φύλου στον εκφοβισμό

Το φύλο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην διάρκεια μιας εκφοβιστικής συμπεριφοράς με την έννοια του μεσολαβητικού παράγοντα (Rai & Agarwal, 2018). Η βαρύτητα δίνεται όχι τόσο στο προσωπικό αυτό χαρακτηριστικό, όσο στον τρόπο με το οποίο εκφράζεται ο εκφοβισμός με βάση το φύλο (Hoel & Salin, 2003). Παρόλο που δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τη συσχέτιση φύλου και ταυτότητας θύτη (Zarf et al., 2010), παλαιότερες έρευνες για τον εκφοβισμό έχουν αναδείξει ότι υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, τόσο στον τρόπο διαχείρισης και αντιμετώπισης των εκφοβιστικών συμπεριφορών (Forssell, 2018), όπως και στην επιλογή ενός συγκεκριμένου τύπου εκφοβισμού από την πλευρά του θύτη (Zarf et al., 2010: 88). Μπορεί οι γυναίκες να αποδεικνύονται

θύματα εκφοβισμού (O'Connell, et al.2007), αλλά και να αναδεικνύονται σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων (Abbus, 2013).

2. Επιπτώσεις -Αντιμετώπιση του εκφοβισμού

Οι κυριότερες επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού είναι (Blase, Blase & Du, 2006, 2008, Cakirpaloglu et al., 2018, De Wet & Jacobs, 2018, Fahie, 2014 κ. ά).

2.1. Σε επίπεδο ατόμου:

- Ψυχολογικές όπως: μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, αρνητικά συναισθήματα κ.ά.
- Σε επίπεδο φυσικής υγείας όπως: απώλεια μαλλιών, πονοκέφαλοι κ.ά.
- Κοινωνικές-προσωπικές όπως: αύξηση των ενδοοικογενειακών συγκρούσεων κ.ά.

2.2. Σε επίπεδο οργανισμού:

Οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές που εκφοβίζονται στην εργασία τους απομονώνονται συχνά από τους συναδέλφους τους και το διδακτικό τους έργο, καθώς αμφισβητούνται οι ικανότητές τους (Blasé & Blasé & Du, 2008). Επιπρόσθετα, τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να παρουσιάζουν προβλήματα υγείας (Tiesman et al., 2011), με συνέπεια να οδηγούνται έως την πρόωρη συνταξιοδότηση (De Wet, 2019), αλλά και στην επαγγελματική εξουθένωση (De Wet, 2019).

2.3. Σχολική Δ/νση – Ηγεσία (ρόλοι, κουλτούρα, κλίμα)

Αναφορικά με την αντιμετώπιση του εκφοβισμού είναι γνωστό ότι οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι συστήματα στραμμένα προς τα έξω, επομένως η επιτυχία τους εξαρτάται κατά πολύ από το περιβάλλον που ενεργούν (Cemanoglu, 2011). Είναι σύνηθες σε περιπτώσεις παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο αυτές να μη γίνονται αντιληπτές ως εκφοβιστικές συμπεριφορές, αλλά ως μέρος της κουλτούρας και της γενικότερης πολιτικής που αναπτύσσει ο οργανισμός (Salin, 2003). Ως εκ τούτου, διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων μπορεί να προσπερνιούνται ως κάτι ασήμαντο και να μην υπολογίζεται η σοβαρότητά τους.

Ο διευθυντής-ηγέτης, οφείλει να διαμορφώνει τις κατάλληλες σχέσεις ώστε η επιρροή των εκπαιδευτικών στο σύνολο του οργανισμού να είναι θετική (Gray & Gardiner, 2013). Επίσης, να κατανοεί τις δυσκολίες και τα προβλήματα, να λαμβάνει αποφάσεις συνυπολογίζοντας την γνώμη και εμπειρία των συνεργατών του (Πασιαρδής, 2004). Η σπουδαιότητα του ρόλου του έγκειται στην ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας, με τη δημιουργία ενός σχολείου εστιασμένης φροντίδας, όπου η συνεργασία και η συλλογικότητα προωθούνται, θέτοντας συνάμα τα όρια των αποδεκτών ή μη συμπεριφορών (Gray & Gardiner, 2013). Προκειμένου αυτή να διαμορφωθεί, χαρακτηριστικά όπως σταθερότητα, προσανατολισμός στον άνθρωπο, επικέντρωση στο αποτέλεσμα και τις διαδικασίες, καινοτομία και έμφαση στην ομαδικότητα και τον ανταγωνισμό απαιτούνται (Hoy & Miskel, 2013).

Όμοια, ο διευθυντής – ηγέτης οφείλει να διαμορφώνει το κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα, ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα παρενόχλησης (Leymann, 1990, Zapf, 1999, οπ. αν. στο Ντόλκερα, 2017). Έτσι, η αναποτελεσματική ηγεσία αποτελεί παράγοντα προώθησης διαλυτικής και καταστροφικής συμπεριφοράς (Harvey et al., 2007), αλλά και η «παθητική ηγεσία» που τείνει επανειλημμένα να αδιαφορεί για το πρόβλημα, χωρίς να το αντιμετωπίζει, θεωρείται παράγοντας που ενισχύει την ανάπτυξη και διατήρηση της δυναμικής του φαινομένου (Salin & Hoel, 2011).

2.4. Διεύθυνση/ηγεσία-εκπαιδευτικοί μια δυναμική αλληλεπίδραση

Όταν το σχολείο λειτουργεί ως σύστημα, τα μέλη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους δυναμικά, και σε περίπτωση που χρειαστεί θα αναλάβουν τις ευθύνες τους. Ο διευθυντή/ντρια συντελεί στη διαμόρφωση των συνθηκών για την ανάληψη ευθυνών, ατομικά και ομαδικά. Επίσης, απαιτείται ευαισθητοποίηση όλων σε ζητήματα εκφοβισμού, όπως και η λήψη μέτρων όταν χρειαστεί .

Όταν οι εκπαιδευτικοί πιέζονται να ανταπεξέλθουν σε ένα μη ευνοϊκό περιβάλλον, είναι δυνατόν να καλλιεργήσουν συμπεριφορές αρνητικές προς τους συναδέλφους ή τη διοίκηση. Στην έρευνα των Espelage et al. (2013) αναφέρεται ότι τα υψηλότερα ποσοστά βίας που αναφέρονται σε εκπαιδευτικούς συνδέονται με αποδιοργανωμένες σχολικές δομές, αρνητικό σχολικό κλίμα, έλλειψη διοικητικής και κοινωνικής υποστήριξης. Ως εκ τούτου, για την καταπολέμηση του φαινομένου είναι απαραίτητη μια ουσιαστική παρέμβαση από πλευράς οργανισμού, (ως σύνολο), καθώς οι ατομικές παρεμβάσεις οδηγούν συνήθως στην απομάκρυνση του θύματος και την επικράτηση του δράστη στον εργασιακό χώρο (Δέδε, 2017). Η προσωρινή διαχείριση – διευθέτηση δεν συντελεί στην προστασία των θυμάτων (WBI, 2017).

Οι διευθυντές- ηγέτες των σχολείων θα πρέπει να οργανώνουν εμπειριστατωμένη έρευνα, για τα φαινόμενα, να διερευνούν και να καταγράφουν τους όποιους ισχυρισμούς βίας των εκπαιδευτικών και να λαμβάνουν δραστικά μέτρα (Espelage et al., 2013), ώστε η διαδικασία της μάθησης να στηρίζεται σε δημοκρατικές αρχές, που ευνοούν την ανάπτυξη αυθεντικών εργασιακών σχέσεων. (Starratt, 2017, σελ.182).

3. Μεθοδολογία της έρευνας

3.1. Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Οι πολυδιάστατες, σύνθετες και αλληλοεπιδρούσες κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο σχολείο, μπορεί να οδηγήσουν στην εμφάνιση του εκφοβισμού με τις ποικίλες μορφές του. Η έλλειψη σχετικών ερευνών, αποτέλεσε το έναυσμα για την ενασχόληση των ερευνητριών με αυτό. Η διερεύνηση του εργασιακού εκφοβισμού θα αποτελέσει τον σκοπό της έρευνας, με τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα να διαμορφώνονται ως εξής:

- α) Πώς οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται και ορίζουν τις έννοιες εκφοβισμός – θυματοποίηση;
- β) Με ποιες συνήθεις μορφές εκδηλώνεται το φαινόμενο;
- γ) Ποιες είναι οι αιτίες – πηγές πρόκλησης του και αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν στην εκδήλωση του;
- δ) Υπάρχουν επιπτώσεις στην ψυχική - σωματική υγεία και στον οργανισμό;
- ε) Ο τρόπος διαχείρισης του φαινομένου από το διευθυντή – συναδέλφους είναι επαρκής;

Το δείγμα αποτέλεσαν : Εκπαιδευτικοί (8 άντρες και 12 γυναίκες) Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Ηρακλείου Κρήτης (μόνιμοι και αναπληρωτές).

3.2. Μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

Στρατηγική δειγματοληψίας: Επιλέγει η σκόπιμη δειγματοληψία ως μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων και συγκεκριμένα, η στρατηγική δειγματοληψίας μέγιστης διακύμανσης (Creswell, 2016), με διαφοροποίηση των εκπαιδευτικών ως προς τα χρόνια υπηρεσίας, τη μετακίνηση σε σχολεία της πρωτοβάθμιας, τη διδακτική εμπειρία και κατά συνέπεια τη διαφοροποίηση στον τρόπο αντίληψης, ανάλογα με την κουλτούρα των σχολείων που υπηρετούν.

Κρίθηκε απαραίτητη η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας διότι θεωρήθηκε ότι:

- Οι μέθοδοι ποιοτικής έρευνας είναι ιδιαίτερα κατάλληλες στις περιπτώσεις που ερευνώνται ευαίσθητα ζητήματα (Connolly & Reilly, 2007, Dickson-Swift et al.

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη *πρόσωπο με πρόσωπο* διαιρεμένη σε τέσσερις κύριους άξονες, ανταποκρινόμενοι στα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς από τους οποίους περιλαμβάνει επιμέρους διαστάσεις.

Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Για την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων και την εξαγωγή των σχετικών συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε η λεγόμενη θεματική ανάλυση (Creswell, 2016).

3.3. Αξιοπιστία κι εγκυρότητα

Η Αξιοπιστία της έρευνας εξασφαλίζεται:

- Με τις 2 πιλοτικές συνεντεύξεις
- Με την μαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων.
- Με την αποστολή και τον έλεγχο των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων στους συμμετέχοντες (member checks- Συμέου, 2007).

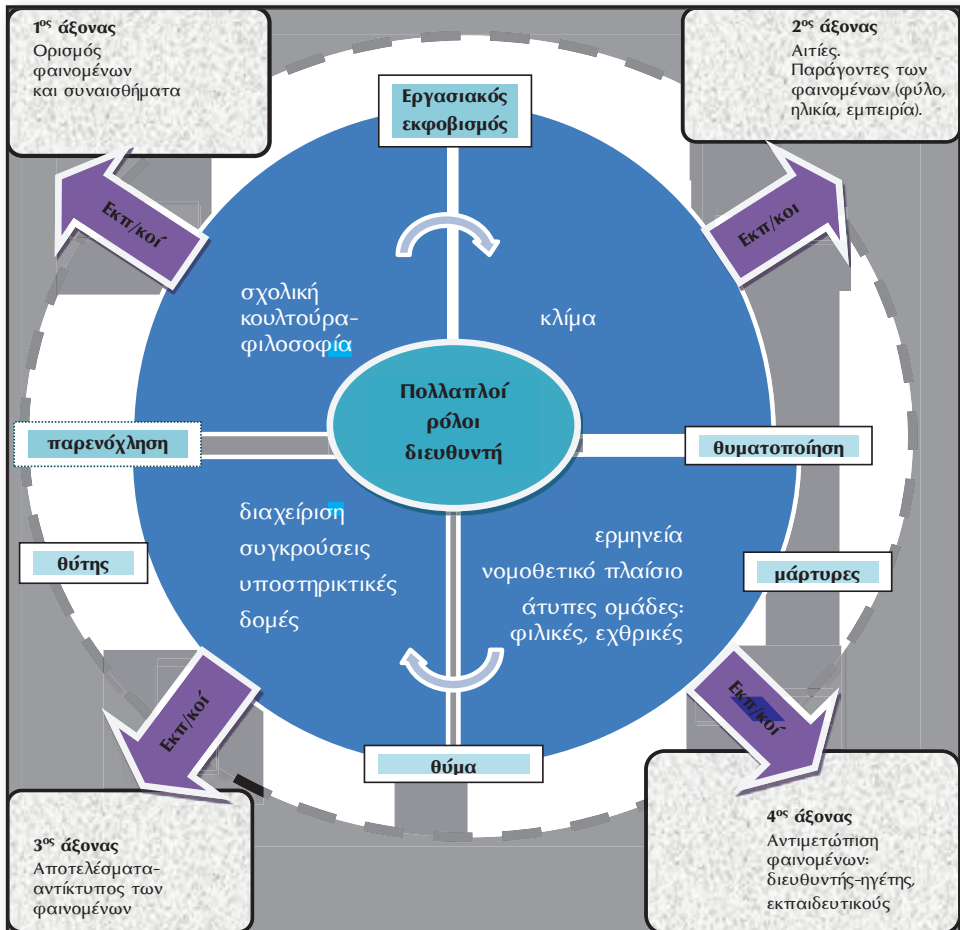
Επίσης, η εγκυρότητα τεκμηριώνεται από άλλες έρευνες που χρησιμοποιούν παρόμοιες ερωτήσεις και μέθοδο, αλλά και από τις ληφθείσες γνώμες ειδικών.

Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί παρίστανται οι κύριοι άξονες (4) στους οποίους αντιστοιχούν τα ερευνητικά ερωτήματα με τις διαστάσεις τους και αμέσως μετά στο Διάγραμμα 1 το μοντέλο της έρευνας.

Πίνακας 1: Καταγραφή αξόνων και διαστάσεων ημιδομημένης συνέντευξης

ΑΞΟΝΑΣ 1 ^{ος}	ΑΞΟΝΑΣ 2 ^{ος}	ΑΞΟΝΑΣ 3 ^{ος}	ΑΞΟΝΑΣ 4 ^{ος}
Ερωτήματα σχετικά με το πώς οι εκπαιδευτικοί του Ν. Ηρακλείου Κρήτης ορίζουν τα φαινόμενα του εργασιακού εκφοβισμού και της θυματοποίησης μεταξύ συναδέλφων καθώς και τις μορφές εκδήλωσής τους.	Ερωτήματα για τις αιτίες των φαινομένων του οριζόντιου εργασιακού εκφοβισμού και της θυματοποίησης, τους παράγοντες που τα προκαλούν, αλλά και τη σημασία που δίνονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά	Ερωτήσεις σχετικά με τα αποτελέσματα – αντίκτυπο των φαινομένων, τόσο στους ίδιους, όσο και στο σύνολο του οργανισμού γενικότερα.	Ερωτήματα α) για το ρόλο της ηγεσίας στα φαινόμενα, β) για τα λαμβανόμενα μέτρα – προτάσεις από τον διευθυντή – ηγέτη και το σύλλογο διδασκόντων, γ) για τον τρόπο αντιμετώπισης των φαινομένων από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς
A. Αντιλήψεις εκπαιδευτικών	A. Αιτίες	A. Αποτελέσματα στην ψυχική και σωματική υγεία των εκπαιδευτικών	A. Στάσεις εκπ/κών και διευθυντών
B. Ορισμοί συναφών εννοιών	B. Πηγές πρόκλησης-Παράγοντες	B. Αποτελέσματα στην κοινωνικότητα τους	B. Μέτρα - Προτάσεις εκ μέρους του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων
Γ. Μορφές που λαμβάνουν τα φαινόμενα	Γ. Δημογραφικά χαρακτηριστικά	Γ. Αποτελέσματα στο σύνολο του οργανισμού	Γ. Τρόποι αντιμετώπισης από τους εκπαιδευτικούς

Διάγραμμα 1: Ερευνητικό Μοντέλο



4. Αποτελέσματα

4.1. Το φαινόμενο του εκφοβισμού– θυματοποίησης όπως γίνεται αντιληπτό από τους εκπαιδευτικούς

1^{ος} Άξονας. Οι εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Ηρακλείου αντιλαμβάνονται την έννοια του «εκφοβισμού» και της «θυματοποίησης» στον εργασιακό τους χώρο ως εξής:

Ως εργασιακός εκφοβισμός εκλαμβάνεται: η κατάχρηση εξουσίας, η αποσιώπηση ιδεών, η καταστρατήγηση των εργασιακών δικαιωμάτων, ο περιορισμός της ελευθερίας και της αυθεντικότητας των σκέψεων.

<Θ>: @@@ Εγώ θα τις όριζα.., το να μην μπορεί ένα άτομο να εργαστεί στο συγκεκριμένο περιβάλλον με άνεση, να φιλτράρει τις σκέψεις του, ..τα λόγια του, @@ ..το να αποσιωπάς τις ιδέες σου, .. ένα είδος εκφοβισμού...

Η θυματοποίηση επίσης ορίζεται ως στοχοποίηση και περιθωριοποίηση του ατόμου, και ως αποδοχή των ενεργειών του θύτη. Μπορεί να συμβεί μετά από επαναλαμβανόμενα περιστατικά, όσο και από τυχαία γεγονότα.

<Ε:> Να είσαι στο στόχαστρο...

<Ρ:> Η θυματοποίηση @@όταν για διάφορους λόγους στοχοποιείται κάποιος εκπαιδευτικός.. από άλλους συναδέλφους,. ..την ηγεσία, είτε από τους δύο παράγοντες ..

Σημαντική στη θυματοποίηση θεωρείται η ατομική ευθύνη του θύματος ή του δράστη.

<Θ:> Νομίζω ότι είναι επιλογή του να θυματοποιηθεί, @@@ όπως ο θύτης φταίει, φταίει κι εκείνος.

<Σ:> ... @@ ίσως κάτι να υπολείπεται ..@@ «τώρα βάζω τα όρια μου»,..

Ένα τυχαίο γεγονός, μια παρεξήγηση μεταξύ των συναδέλφων δύναται να προκαλέσει τη θυματοποίηση τους κάτω από ορισμένες συνθήκες που ευνοούν την ύπαρξη συγκρούσεων ή αντιπαραθέσεων.

<Δ:> Δεν νομίζω ότι μπορεί να το καθορίσεις, γιατί ακόμη κι αν νιώθεις δυνατός.., σίγουρος για τον εαυτό σου, θα βρεθεί κάποιος.. που θα σε κατηγορήσει, να σε εκφοβίσει ...

Εκδηλώνεται ποικιλοτρόπως και εντάσσεται σε διαφορετικό τύπο από διαφορετικές θέσεις ισχύος. Στην έρευνα αναφέρονται: ο «κάθετος», «από ανώτερο προς κατώτερο εκπαιδευτικό», ο «προς τα πάνω», δηλαδή εκπαιδευτικών προς τους ανωτέρους και «γονέων προς τους εκπαιδευτικούς» όπως κι ο οριζόντιος (μεταξύ συναδέλφων).

<Ε:> ..ήμουν το θύμα...@@ ... , έβλεπα ότι οργανωνόταν γύρω της όλοι... Επίθεση μόλις μιλούσα στο σύλλογο, ... ειρωνείες γενικώς, άσχημα λόγια, αγκωνιές, γελάκια., υποτίθεται κρυφά ... ίσως για να μου ρίξουν την αυτοπεποίθηση.

<Θ:>...γιατί ο διευθυντής συνδεόταν συγγενικά με τα συγκεκριμένα άτομα, @@οπότε δεν μπορούσε να αντιδράσει ...:

4.2. Μορφές εκδήλωσης του φαινομένου και παράγοντες επηρεασμού του

Τόσο ο οριζόντιος εκφοβισμός όσο και τα άλλα είδη εκδηλώνονται μέσω χειρονομιών, φωνών, απειλητικού ύφους και φράσεων που στοχεύουν να μειώσουν την προσωπικότητα του εκπαιδευτικού. Κατά συνέπεια όταν οι θύτες εκφράζονται με χρήση υποτιμητικού λεξιλογίου, πρόκειται για το λεκτικό εκφοβισμό, ο οποίος εκδηλώνεται:

α) ως προσβολή της προσωπικότητας/αξιοπρέπειας του ατόμου κυρίως μέσω ειρωνείας και χλευασμού.

<Θ:>Εγώ θυμάμαι φωνές, φωνές κι εξοργισμό, όχι απλά θυμό, οργή! .. @@@ Αυτοί οι άνθρωποι δεν αποδέχονταν άλλη άποψη, δεν άκουγαν καταρχάς...

<Μ>: @@ παρατήρησα ότι όταν έβλεπαν κάτι μεταξύ τους @@ έτσι μυστικά ο ένας στο αυτί του αλλουνού και χασκογελούσανε και συζητούσαν μεταξύ τους

β) ως προσβολή των γενετήσιων χαρακτηριστικών του φύλου ή άλλων γνωρισμάτων του εκπαιδευτικού.

<Θ:>... Ναι έχει γίνει, όχι ασθένεια, πάχος ας πούμε. Υπήρχε συνάδελφος ο οποίος το έκανε ... συνέχεια σε κάποιες συναδέλφισσες, διαφορετική ..κάθε χρόνο. Ή παραπανίσια κιλά ή σεξουαλικά πειράγματα.

<Μ>: γελοιοποιούσαν κάποιες άλλες συναδέλφους επειδή δεν τους άρεσε .. @@ – το ντύσιμό τους, κοροϊδία δηλαδή.

γ) ως προσβολή των συνθηκών εργασίας με αρνητική κριτική προς τον εκπαιδευτικό για το έργο του.

<Ψ>: ...ένας συνάδελφος ο οποίος ήταν έτσι λίγο ιδιαίτερος...δέχτηκε ..απόρριψη από τους συναδέλφους, ...συνεχώς κατηγορούσαν το έργο του, ότι έκανε ή ότι έλεγε γινόταν.., αιτία για γέλιο ή για κοροϊδία.

Η λεκτική μορφή του εργασιακού εκφοβισμού, θεωρείται συνθητότερη λόγω της ηλικίας των εκπαιδευτικών και άλλων παραγόντων (φύλο, εμπειρία, ενήλικες).

<Θ: > γενικά υπήρχε μια ομάδα μεγάλων σε ηλικία συναδέλφων. εναντίον συναδέλφων που κάνουν προγράμματα, @@.. γιορτές και παρουσιάσεις σε συνέδρια. @@

<Σ:>@@@ γιατί @@είμαι πάρα πολλά χρόνια αναπληρώτρια..., δεν σ' αρέσει καν να το ακούς

4.3. Αιτίες- πηγές πρόκλησης του φαινομένου

Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς οι αιτίες δεν μπορούν να θεωρηθούν σοβαρές εκ πρώτης όψεως και αφορούν σχολικά ζητήματα όπως: διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος, διαχείριση και κατανομή των τάξεων, χρήση των αιθουσών πολλαπλής χρήσεως, διαλείμματα, εκδρομές, κ.αλ., διεκδίκηση δηλαδή δικαιωμάτων εντός της μονάδας. Πρόκειται για θέματα τα οποία προκαλούν ανταγωνισμό, αλλά και διακρίσεις μεταξύ των συναδέλφων.

<Χ:>,@@ το ωρολόγιο, στις εκδρομές...: Συνήθως είναι για το πρόγραμμα, ή ακόμη και για τα λεπτά των διαλειμμάτων. .

Άλλες πιο ουσιαστικές αιτίες αναδείχτηκαν: η καταστρατήγηση των εργασιακών δικαιωμάτων, η απουσία οργανωσιακής δικαιοσύνης, η αποσιώπηση των ζητημάτων από την διεύθυνση - ηγεσία, η διαφορετική χημεία των ανθρώπων, η γενικότερη στάση/ παιδεία στα φαινόμενα και τέλος τα προσωπικά βιώματα.

<Ρ:> Η καθημερινότητα του εκπαιδευτικού τα τελευταία χρόνια είναι δύσκολη,.. κατηγορείται. αναίτια,.., για όλα@@ εξαρτάται από τις περιστάσεις επομένως... ο νόμος έχει κενό στο θέμα ..των εκφοβιστικών ενεργειών εναντίων των εκπαιδευτικών....

Ορισμένες φορές έχουν διαμορφωθεί άτυπες ομάδες που λειτουργούν ως «κλίκες» διαμορφώνοντας ένα μη ευνοϊκό σχολικό κλίμα.

<Θ>... εάν πας κόντρα στην ομάδα σου, στους φίλους σου και συναδέλφους σου @@@ περιθωριοποιείσαι κι αυτό κοστίζει στους ανθρώπους...

Η εκπαίδευση στις δύο βαθμίδες της αποτελεί ένα εργασιακό περιβάλλον γυναικοκρατούμενο. Οι άντρες και οι γυναίκες εκπαιδευτικοί, λόγω ανταγωνισμού κυρίως, θεωρούν ότι απειλούνται σε ορισμένες περιπτώσεις και από το αντίθετο, αλλά και από το ίδιο φύλο.

<Ι:> ...έχω παρατηρήσει αρκετές φορές γυναίκες να είναι ..σε θέση θύτη σε πολλές περιπτώσεις, διότι βρίσκονται και σε ένα χώρο που υπερτερούν.

<Δ:> Ήταν άντρας-το θύμα-, επομένως δε θεωρώ ότι το φύλο παίζει κάποιο ρόλο,...

Η ηλικία επίσης των εκπαιδευτικών και το μορφωτικό επίπεδο αποτελούν ενισχυτικούς παράγοντες του φαινομένου. Ειδικότερα, οι νεότεροι στο δημόσιο σχολείο, σε συνδυασμό με την *ελλιπή διδακτική εμπειρία*, ενδέχεται να προκαλέσουν την αντιπαλότητα των παλαιότερων. Η *παλαιότητα* γίνεται αντικείμενο σχολιασμού στο σύλλογο από τους μόνιμους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να γίνει αποδεκτή η θέση τους.

<Λ:> Συνήθως επειδή είμαστε και πρώτη χρονιά..., σε βλέπουν σαν τον νέο που δεν έχεις την εμπειρία και γενικά σου συμπεριφέρονται όχι όπως πρέπει..

4.4. Επιπτώσεις του φαινομένου

Οι συνέπειες του εργασιακού εκφοβισμού από συναδέλφους αναφέρονται:

- Στην υγεία του εκπαιδευτικού

<Ε:> Φυσικά, τον (αναφέρει όνομα) το θυμόμαστε όλοι...αν είχα εκείνη την περίοδο και άλλα προβλήματα δε θα μπορούσα να αντέξω εύκολα...

<Ψ>: Μεγάλες συνέπειες, ψυχικά, σωματικά θεωρώ ότι βγάζεις κατευθείαν κάποια ψυχροσωματικά ..συμπτώματα ...

- Στην προσωπική ζωή – κοινωνικότητα (απομόνωση-παραίτηση)

<Θ:>... Νομίζω ότι η απόδοση του μειώνεται, παραιτείται, δεν ξαναμιλάει, δεν εκφράζει τις απόψεις του...

<Λ:>... εγώ ακόμα σήμερα όταν μπω.. στην τάξη και με κοιτάζουν λέω: «Μήπως δεν το λέω καλά;», « Μήπως δεν είμαι γι' αυτό τον κλάδο;»

- Στην επαγγελματική ζωή (π.χ. σκέψεις για μετάθεση ή απόσπαση).

<Ε:>..., @ όπως την άλλη συνάδελφο που κακοποιούσαν.., έχουν φύγει πολλές γυναίκες από δω κι έχουν κακοποιηθεί πλήρως ...

<Θ:>...Εγώ στεναχωρήθηκα πάρα πολύ...ενώ σκεφτόμουν να παραμείνω στο σχολείο, έκανα αίτηση μετάθεσης και μπήκα σε μια περιπέτεια, να μην έχω θέση...

- Στον εκπαιδευτικό οργανισμό (π.χ. αναρρωτικές άδειες, μείωση αποδοτικότητας).

<Ρ>: Ναι πάρα πολύ άγχος, πάρα πολύ στρες κι αίσθημα απόγνωσης, απογοήτευσης, .. Αναποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου το αποτέλεσμα....., ο ένας γίνεται άτομο κι όχι μέλος της ομάδας...

4.5. Τρόπος διαχείρισης του φαινομένου από διεύθυνση-ηγεσία, ομότιμους

Τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας ανέδειξαν ως καθοριστικό το ρόλο του διευθυντή και του συλλόγου απέναντι στα φαινόμενα του εργασιακού εκφοβισμού και της θυματοποίησης.

Πιο συγκεκριμένα ο διευθυντής μπορεί να είναι:

- **Ενημερωτικός- προληπτικός:**
- **Διαμεσολαβητικός: υποστηρικτικός- παρηγορητικός** προς την πλευρά των θυμάτων και **αυστηρός** ως προς του θύτες.
- **Δυναμικός – αμερόληπτος – δίκαιος - αντικειμενικός:**
- **Φιλικός** απέναντι σε όλους τους συναδέλφους

<Υ>: ..@@, @@ ο ρόλος του μπορεί να είναι παρηγορητικός, ενισχυτικός,..θα πάρει πιο αυστηρά μέτρα και για τους δύο..

<Κ:> ... Είδα ότι είχα τη στήριξη και του διευθυντή και των υπόλοιπων συναδέλφων οπότε ηρέμησα

<Ρ>: Ο ρόλος του διευθυντή ..να νιώθει ασφάλεια, ..εμπιστοσύνη ο εκπαιδευτικός, .. είναι αμερόληπτος, @@δεν ευνοεί.., την δημιουργία κλικών ...

- Η ενημέρωση και απόκτηση εκ μέρους τους γνώσεων- ειδική επιμόρφωση για τα φαινόμενα- θα αποτελέσει, ισχυρό προγνωστικό μέτρο στα χέρια των διευθυντών.

<M>: Είναι και ευθύνη του, .. να διοργανώσει κάποια σεμινάρια ώστε να γνωριστούν από κοντά οι συνάδελφοι @@ κάποιες άλλες εκδηλώσεις ,...

- Τέλος, η εφαρμογή εσωτερικού κανονισμού στο βαθμό που αποτελεί αντικείμενο επαναδιαπραγμάτευσης κάθε χρόνο, καθώς και η ύπαρξη υποστηρικτικών δομών στο σχολείο όταν χρειαστεί, θα συντελέσουν στην εξεύρεση λύσεων.

<Θ>: Νομίζω ότι είναι πολύ σημαντικό ... να δημιουργεί ένα ωραίο κλίμα.., να δείχνει αποδοχή στις ιδέες τους, @@και στους γονείς να είναι ιδιαίτερα αυστηρός με τους εσωτερικούς κανονισμούς ...

<I>:..., όχι να είναι δικαστής ... μπορείς να τους πείσεις.., ενημερώνοντας τους για τη νομοθεσία

Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού από τους συναδέλφους συμπεριλαμβανομένου και του διευθυντή φαίνεται να επικεντρώνονται: *στην υποστήριξη και τη θετική αλληλεπίδραση, τη σύμπνοια, τη ανταλλαγή απόψεων καθώς και τη συζήτηση ζητημάτων σε πιο προσωπικό επίπεδο εκτός εργασιακού ωραρίου ή ακόμη και το άμεσο «ξεκαθάρισμα» λογαριασμών*

<I>: Οι συζητήσεις που γίνονται ...θα αφήνουν όσο το δυνατόν περισσότερο καλυμμένες και τις δύο πλευρές και η μια ..να μη νιώθει θύμα και η άλλη.. να νιώθουν θύτες.

<Σ>:..., η διαρκής ενημέρωση θα έλεγα,...., για ..το θέμα.

<O>: Ναι είχα δημοσιοποιήσει ένα θέμα που οι συνάδελφοι είχαμε ... Ήταν σε μία κατεύθυνσης εκδίκησης..

Ειδικότερα, η άτυπη ομάδα των «φίλων» έχει υποστηρικτικό –προστατευτικό χαρακτήρα και αποσκοπεί στη διαχείριση των συναισθημάτων που δημιουργούνται, έπειτα από έντονες αντιπαραθέσεις στο σύλλογο.

<Υ>: Ναι, είναι κι αυτή εκπαιδευτικός, συνήθως με τη σύζυγο μου τα συζητάμε κατά 95 %, ...στο σπίτι,

<Σ>... αλλά έχεις και δύο άτομα που έχουνε δει και σου δίνουν κουράγιο και σε υποστηρίζουνε νομίζω σε εμψυχώνουνε..

<Ξ> υπάρχουν και πολλοί σύλλογοι ..δεν... φοβάσαι να εκθέσεις κάποια προβλήματα.

Επιπρόσθετα, ως μέτρο αντιμετώπισης του εργασιακού εκφοβισμού από τους ίδιους, οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν τη χρήση του χιούμορ για την αντιμετώπιση των επιθέσεων που αφορούν προσωπικά χαρακτηριστικά, γεγονός ωστόσο που προϋποθέτει αυτογνωσία.

<Φ>: Κοιτάξτε όλα ξεκινούν από το αν σέβεσαι τον ίδιο σου τον εαυτό.. εγώ τις περισσότερες φορές ..το αντιμετωπίζω με χιουμοριστικό τρόπο.

5. Συζήτηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων

1^{ος} άξονας

Στην έρευνα αναδείχθηκε ότι ο οριζόντιος εργασιακός εκφοβισμός εκφράζεται:

- ως προσβολή της προσωπικότητας/αξιοπρέπειας του ατόμου (Δέδε, 2017, Einarsen et al., 2003, Harvey & Treadway, 2006, Τσιαμά, 2013).
- ως προσβολή των γενετήσιων χαρακτηριστικών του φύλου ή άλλων γνωρισμάτων του εκπαιδευτικού (Leymann, 1990, NUT, 2017).
- ως προσβολή των συνθηκών εργασίας (Δέδε, 2017, Einarsen et al., 2003, Harvey & Treadway, 2006, Τσιαμά, 2013).

Από τα αποτελέσματα προέκυψε η σημαντικότητα της ατομικής ευθύνης των «θυμάτων» και η τυχαιότητα των γεγονότων που ευνοούν την εκδήλωση φαινομένων εκφοβισμού.

Η ανισορροπία δύναμης μεταξύ θυτών και θυμάτων (Branch et al, 2007, 2013, Farrington, 1993, Leymann, 1993, Salin, 2003,2009) είναι αισθητή, καθώς ο εργασιακός εκφοβισμός συμβαίνει από έναν εκπαιδευτικό (ισχυρή προσωπικότητα) προς έναν άλλο χαμηλών τόνων, αλλά και από ολόκληρη ομάδα- εχθρική προς έναν εκπαιδευτικό, ανεξαρτήτως της δυναμικής του χαρακτήρα του. Τα στοιχεία επανάληψης μπορούν να επηρεάσουν την ένταση με την οποία βιώνει τις εκφοβιστικές συμπεριφορές εναντίον του (Keashly & Jagatic, 2010).

2^{ος} άξονας

Η απουσία νομοθετικού πλαισίου στην Ελλάδα σχετικού με τον εργασιακό εκφοβισμό (Rompolas & Brenda, 2019), πιθανόν να δίνει σε ειδικές περιπτώσεις, το έναυσμα για καταστρατήγηση των εργασιακών δικαιωμάτων των εκπαιδευτικών από διευθυντικά στελέχη, ίσως και από μία ομάδα ηγετική – εχθρική (NUT, 2017).

Επιπλέον, το φύλο ως δημογραφικός παράγοντας επιδρά στο βαθμό που το ένα από τα δύο φύλα αποτελεί μειοψηφία ή αντίστοιχα πλειοψηφία στη σχολική μονάδα υπηρεσίας. Στο εργασιακό περιβάλλον που θεωρείται κυρίαρχο το γυναικείο φύλο, ο άνδρας διατρέχει υψηλότερο κίνδυνο να υποστεί εκφοβισμό από τις γυναίκες συναδέλφους του (Eriksen & Einarsen 2004, στο Zapf et al., 2010, σελ. 80) και Erturk Abbas (2013)

Η γυναίκα εκπαιδευτικός θεωρεί ωστόσο ότι υπάρχει εκφοβισμός ως μορφή σεξουαλικής παρενόχλησης - διάκρισης από πλευράς αντρών σε ιεραρχικά ανώτερη θέση, λόγω των χαρακτηριστικών του φύλου της, γεγονός που συνάδει με την έρευνα των Hoel, Cooper, Faragher (2001).

3^{ος} άξονας

Σχετικά με τον τρίτο άξονα αναδεικνύεται ότι στο εργασιακό περιβάλλον η αλληλεπίδραση έχει δύο όψεις. Η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή (Anderson, 2007) οδηγεί σε εύρεση λύσεων, δημιουργώντας μια αίσθηση δικαίου όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς, όμως, η αρνητική προκαλεί εντάσεις.

Ως εκ τούτου, εκπαιδευτικοί που ήρθαν αντιμέτωποι με περιστατικά εργασιακού εκφοβισμού στη σχολική μονάδα, επιθυμούσαν να αλλάξουν τη δεδομένη κατάσταση με μετάθεση - απόσπαση εργασίας (Blase, Blasé & Du 2006, Boyd et al., 2009, De Wet, 2014, 2019, Gray & Gardiner 2013, Namie 1999, οπ. αν. Korkmaz & Cemaloğlu, 2010), παρά την ήσσονα σημασία του.

4^{ος} άξονας

Τα ερωτήματα στον τέταρτο άξονα αναφέρονται στη σημαντική θέση που κατέχουν στα φαινόμενα ο διευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων. Ο πρώτος θεωρείται υπεύθυνος για την εφαρμογή των νόμων- εγκυκλίων, όπως και των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων (Σαϊτής, 2012). Οι πολλαπλοί ρόλοι του δ/ντή- ηγέτη και οι δεξιότητες του, έχουν διερευνηθεί. (Γεράκη, 2013:174). Επομένως, καθώς έχει ευθύνη στην πρόληψη και την αντιμετώπιση εκφοβιστικών συμπεριφορών, ο ρόλος του αποδείχθηκε ουσιαστικός (Bradshaw & Figiel, 2012), (NUT, 2017).

Ο σύλλογος διδασκόντων επίσης στην περίπτωση της ύπαρξης άτυπων ομάδων-εχθρικών, πιθανόν να λειτουργήσει αντίθετα προς το κοινό συμφέρον (Gray & Gardiner, 2013). Η απαξίωση της ιεραρχίας διευθυντή - ηγέτη, δημιουργεί πολλά προβλήματα τόσο στους νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς που αγνοούν την κουλτούρα του οργανισμού. (Guernert, 2006), όσο και στους μόνιμους, καθώς η εχθρική ομάδα προς το θύμα – «κλίκα» λειτουργεί με γνώμονα το δικό της συμφέρον (Gray & Gardiner, 2013).

6. Συμπεράσματα

1^{ος} άξονας

Σχετικά με τον πρώτο άξονα τα συμπεράσματα τα οποία εκμαιεύτηκαν αναδεικνύουν ότι τόσο ο εργασιακός εκφοβισμός, όσο και η θυματοποίηση, αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, καθώς χωρίς την ύπαρξη του ενός φαινομένου δεν υφίσταται το δεύτερο, ενώ μπορεί να αποτελούν τόσο επαναλαμβανόμενα περιστατικά (Einarsen et al., 2011, Matthiesen & Einarsen, 2007, WBI, 2017) μικρής έντασης, όσο και μεμονωμένα υψηλής έντασης.

Τα παραπάνω δεν συμφωνούν απόλυτα με τον ορισμό που θέλει τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, ως μορφή διαρκούς κατάχρησης, αγνοώντας τα μοναδικά περιστατικά σύγκρουσης ή παρενόχλησης (Einarsen 1999, 2000, οπ. αν στο Nielsen, Einarsen, 2018). Επιπροσθέτως, η έρευνα ανέδειξε τον οριζόντιο εργασιακό εκφοβισμό ως μια κλιμακούμενη

διαδικασία που αρχίζει από μια απλή μορφή σύγκρουσης και μπορεί να καταλήξει σταδιακά σε θυματοποίηση, κάτι το οποίο χρήζει περαιτέρω έρευνας.

Τόσο ο οριζόντιος εκφοβισμός, όσο και τα άλλα είδη εκδηλώνονται φραστικά με χρήση υποτιμητικού λεξιλογίου, το λεκτικό εκφοβισμό (Blase & Du, 2008, Leymah, 1993).

2^{ος} άξονας

Όσον αφορά τις αιτίες εκδήλωσης του εργασιακού εκφοβισμού οι απαντήσεις των ερωτώμενων, ανέδειξαν ότι δεν πρόκειται για σοβαρά ζητήματα. Παρόλα αυτά, οι άτυπες ομάδες, παρεμβαίνουν στο εκπαιδευτικό έργο πιέζοντας και συχνά εκφοβίζοντας, προκειμένου να πετύχουν τους ποικίλους στόχους τους. Επιπρόσθετα, οι συνθήκες εργασίας του σχολικού οργανισμού μπορεί να ευνοήσουν τα φαινόμενα. Ειδικότερα, σε περιπτώσεις όπου η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι μικρή, είτε λόγω συνθηκών: π.χ κτιριακό, είτε λόγω της φιλοσοφίας του οργανισμού (Aquino & Lamertz, 2004) και της κουλτούρας που έχει διαμορφωθεί, πιθανόν να επιτρέψει την ύπαρξη υποομάδων (Gray & Gardiner, 2013) οι οποίες λειτουργούν ως ανώτερα στελέχη.

Αναφορικά με το φύλο, τόσο οι γυναίκες όσο και οι άντρες εκπαιδευτικοί δύναται να λάβουν έναν εξουσιαστικό ρόλο αναλόγως των συνθηκών, σε άτομα του ίδιου ή του αντίθετου φύλου (Keashly et al., 1994, σπ.αν. στο Keashly 1998: 113), και Salin (2015). Από την άλλη η ηλικία των εκπαιδευτικών και το μορφωτικό επίπεδο λειτουργούν ως παράγοντες, συχνά πιο ισχυροί από το φύλο (Bradshaw & Figiel, 2012, Kakoulakis et al., 2015). Ο συνδυασμός μικρή ηλικία και πολλά προσόντα, έρχεται σε αντίθεση με την εμπειρία (χρόνια υπηρεσίας) και τα λιγότερα προσόντα (Russo et al. 2008).

3^{ος} άξονας

Τα συμπεράσματα στον 3^ο άξονα αφορούν στον αντίκτυπο των φαινομένων στους εργαζόμενους, αλλά και στον οργανισμό.

Οι συνέπειες της αρνητικής αλληλεπίδρασης στο εργασιακό εκπαιδευτικό περιβάλλον αναφέρονται στο αίσθημα της αδικίας των εκπαιδευτικών και ως εκ τούτου της απομόνωσης από τους συναδέλφους τους και το διδακτικό τους έργο, καθώς αμφισβητούνται οι ικανότητες τους από τους ομοτίμους, αλλά και από τους ίδιους (Blasé & Blasé 2006, Shaw, 2017).

Οι εκπαιδευτικοί τείνουν να παρουσιάζουν προβλήματα υγείας (ψυχοσωματικά κυρίως) (Bradshaw & Figiel, 2012), σε αντίθεση με εκείνους που δεν έχουν υποστεί παρόμοιες εμπειρίες θυματοποίησης (Cakirpaloglu, et al., 2018, Tiesman et al., 2011).

Ο αντίκτυπος των φαινομένων εμφανίζεται και στο σύνολο του οργανισμού. Πέραν της αναποτελεσματικότητας των ιδίων, των υπηρεσιακών μεταβολών, των επιπτώσεων στην κοινωνικότητά τους (Ντόλκερα & Ανθίου, 2018) με τα επικείμενα προβλήματα επικοινωνίας, που μπορεί να επιφέρει, μπορεί να υπάρξει και οικονομικός αντίκτυπος (De Wet, 2019), λόγω της χρήσης αναρρωτικών αδειών.

4^{ος} άξονας

Αναφορικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των φαινομένων από το διευθυντή –ηγέτη, αλλά και τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, ο τρόπος άσκησης της εξουσίας από τα θεσμικά όργανα (διευθυντή, σύλλογο), (Riley et. al., 2011), αναδεικνύεται υψίστης σημασίας για την επικράτηση των φαινομένων. (Fahie & Devine, 2014). Ο ρόλος τους κρίνεται καθοριστικός στην εκτίμηση του φαινομένου ως σοβαρού ή όχι, καθώς και στη μετέπειτα διαχείρισή του από τους ίδιους (Gray & Gardiner, 2013). Η αποσιώπηση των φαινομένων αποδυναμώνει τον εκπαιδευτικό-θύμα, ο οποίος αισθάνεται την έλλειψη οργανωσιακής δικαιοσύνης (Demir, 2016, Ozturk, 2011).

Για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού από τους συναδέλφους και τον διευθυντή, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο άμεσο «ξεκαθάρισμα» λογαριασμών (Fahie & Devine, 2014). Η άτυπη ομάδα των «φίλων» έχει υποστηρικτικό χαρακτήρα (Shaw, 2017) και προστατευτικό. Το μέτρο αυτό αποτελεί τη λεγόμενη τεχνική την «εστιασμένη στο πρόβλημα», όπου οι εκπαιδευτικοί ζητούν υποστήριξη από φιλικά πρόσωπα ή το οικογενειακό περιβάλλον (Fahie & Devine, 2014). Όμοια, οι Blase et al. (2008).

Ως μέτρο αντιμετώπισης του εργασιακού εκφοβισμού από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, αναφέρεται η χρήση του χιούμορ για την αντιμετώπιση των επιθέσεων που αφορούν προσωπικά χαρακτηριστικά. Η θέση αυτή συνάδει με την τεχνική που είναι «εστιασμένη στο συναίσθημα» (Fahie & Devine, 2014). Αυτές οι στρατηγικές αναφέρονται στην καταστολή συναισθηματικών αντιδράσεων ή ακόμη στο χιούμορ ή τη συγχώρηση (Aquino & Thau, 2009).

7. Επίλογος

Η έρευνα αποδεικνύει ότι ο εργασιακός εκφοβισμός και η θυματοποίηση είναι δύο υπαρκτά φαινόμενα στον εργασιακό χώρο της εκπ/σης, ενώ δεν έπρεπε να είναι αποδεκτά. Είναι πολύπλοκα φαινόμενα, μη επιτρέποντα τον εννοιολογικό προσδιορισμό τους και τη σύγκριση των ερευνητικών δεδομένων. Έχουν αντίκτυπο σε κάθε εργαζόμενο και στον οργανισμό, χωρίς να είναι εύκολα αντιμετωπίσιμα. Αλλαγές στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του σχολείου, αλλά κυρίως στη συμπεριφορά όλων, πιθανόν να συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας αποτρεπτικής των φαινομένων.

Εν κατακλείδι, επισημαίνεται το συγκεκριμένο πολιτισμικό και εργασιακό πλαίσιο που διεξήχθη η παρούσα ποιοτική μελέτη, το μικρό μέγεθος του δείγματος που δεν επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων και η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα. Επίσης, η εκτεταμένη διερεύνηση του θέματος επιζητείται και εξ αιτίας της πρόσφατης οικονομικής-κοινωνικής κρίσης που συνετέλεσε στην όξυνση των φαινομένων.

Βιβλιογραφία

- Βλάχου, Μ. (2015) Διαδικασίες Θυματοποίησης και εμφάνιση πρώιμου σχολικού εκφοβισμού σε παιδιά προσχολικής ηλικίας. Αιτιολογικοί παράγοντες και πρόληψη. *Quality in Health*, 8 Ιουλίου. Ανακτήθηκε στις 15 Νοεμβρίου, 2019, από: <https://www.qualityinhealth.gr/artheta/katigories-arthrwn/item/149-perigrafi-diadikasion-thymatopoi-isis-se-paidia-prosxolikus-ilikias-dr-maria-vlaxou.htm>
- Γεράκη, Α. (2013) *Συμβολή των διευθυντών σχολικών μονάδων σε επιμέρους μεταβλητές της αποτελεσματικότητας* (Διδακτορική διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: Θεσσαλονίκη.
- Δέδε, Ι. (2017) Φαινόμενο Mobbing: εργασιακός εκφοβισμός. *Ενημέρωση. ΙΝΕ/ΓΕΣΕΕ. Τεύχος 238*, σελ. 1-12.
- Κατσάνεβας, Θ. (2015) *Μελέτη για το φαινόμενο του εκφοβισμού (bullying)*. Διαθέσιμο Νοέμβριος 5, 2019, στο διαδικτυακό τόπο <http://theodorekatsanevas.blogspot.com/2015/03/blog-post>
- Κατσάνεβας, Θ. (2015) *Το φαινόμενο του εκφοβισμού (bullying) στον εργασιακό χώρο*. Διαθέσιμο Νοέμβριος 5, 2019, στο διαδικτυακό τόπο: <http://theodore-katsanevas.blogspot.com/2015/03/2.html>
- Κυριακίδης, Σ.Π. (2007) Θύτες και Θύματα. Ερευνητικά Δεδομένα και Τρόποι Αντιμετώπισης της Θυματοποίησης στο σχολείο. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*. 122 Α. 2007, 93-106.
- Ντόλκερα, Α. (2017) *Εργασιακή παρενόχληση και σχολικός εκφοβισμός στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Διδακτορική διατριβή. Π.Τ.Δ.Ε. Σχολή Επιστημών του Ανθρώπου. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Βόλος.
- Ντόλκερα, Α., Ανθέου, Ε. (2018) Εργασιακή παρενόχληση, ψυχική υγεία και εργασιακή ζωή εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Στο Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών, τριμηνιαία επιστημονική θεώρηση, τόμος ΙΗ(69)*, 4-27.
- Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012α) *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*, Αυτοέκδοση, Αθήνα
- Συμεού, Λ. (2007) Εγκυρότητα και αξιοπιστία στην ποιοτική εκπαιδευτική έρευνα: Παρουσίαση, αιτιολόγηση και πράξη. Πρακτικά 5^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδας «25 χρόνια Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδας (Τομ.2^ο σελ.333-339). Θες/νίκη. Αφοί Κυριακίδη.

Τσιαμά, Μ.Χ. (2013) *Το φαινόμενο της ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας: εννοιολογικοί προσδιορισμοί*. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Κοινωνικής ασφάλειας και Πρόνοιας.

Φουστέρης, Β., (2013) Η Συναισθηματική Βία (Mobbing) στο χώρο εργασίας. *Άτη Νο 6*, 22-25.

Ξενογλωσση

Abbas, E. (2013) Mobbing Behavior: Victims and the Affected. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο Νοέμβριος 15, 2019, www.edam.com.tr/estp

Aquino, K. & Lamertz, K. (2004) A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1023–1034.

Aquino, K. & Thau, S. (2009) Workplace victimization: Aggression from the target's perspectives. *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741

Anderson, L. M., and Pearson, C. M. (1999), "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", *Academy of Management Review*, 24, 452-471.

Anderson, M. (2007) Principals and conflict management: Do preparation programs do enough? *Journal of Scholarship and Practice*, 4(1), 4-13.

Blasé, J., Blasé, J. & Du, F. (2008) The ministered teacher: A national study. *Journal of Educational Administration*, 46 (3), 263-301.

Bradshaw, C. P. & Figiel, K. (2012) Prevention and Intervention of Workplace Bullying in Schools. *A Report Prepared for the National Education Association (NEA)*, 1-35

Brodsky, C. M. (1976) *The harassed worker*. Lexington, MA: DC Heath & Co.

Cakirpaloglu, S. D., Čech., T., Kvintová, J. (2018) *The Impact of workplace bullying on self-esteem among elementary school teachers*. P.1537-1546 DOI: 10.21125/edulearn.2018.0470.

Cemaloglu, N. (2011) Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49 (5), 495-512.

Creswell, J. (2016) *Η Έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας* (5^η έκδ.). Αθήνα: Εκδοτικός όμιλος ΙΩΝ.

De Wet, C. & Jacobs, L. (2018): Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment in Schools. In D'Cruz, P., Noronha, E., Keashly, L. & Tye-Williams, S. (Eds.) *Special Understanding Teacher-targeted Bullying: Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, Vol. 4* (pp. 1-34). Singapore: Springer Nature.

- De Wet, C. (2019) Understanding Teacher-targeted Bullying: Commenters' Views. *Global Education in Practice: Teaching, Researching, and Citizenship. BCES Conference Books, 2019, Volume 17*, 94-100. Sofia: Bulgarian Comparative Education Society. ISBN 978-619-7326-08-6 (online)
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2011) The concept of Bullying and harassment at work: the European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory research and practice* (pp. 3-39). London: Taylor & Francis.
- Espelage, D., Anderman, E.M., Brown, V. E., Jones, A., Lane, K.L., McMahon, S.D., Linda A., Reynolds, C.R. (2013) Understanding and Preventing Violence Directed Against Teachers. *American Psychological Association. Vol. 68(2)*, 75-87.
- Fahie, D. (2014) Doing Sensitive Research Sensitively: Ethical and Methodological Issues in Researching Workplace Bullying. *The International Journal of Qualitative Methods*, 13, 19-36. DOI: 10.1177/160940691401300108
- Fahie, D. & Devine, D. (2014) The impact of workplace bullying on primary school teachers and principals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58 (2), 235-252. Doi:10.1080/00313831.2012.725099.
- Forsell, R. C., (2018) Gender and organizational position: predicting victimization of cyber bullying behavior in working life. *The International Journal of Human Resource Management*, p.1-20. DOI:10.1080/09585192.2018.1424018
- Galanaki E., Papalexandris, N. (2013) Leadership Behaviors to enhance inclusion: Evidence from a Greek survey. *6th Equality, Diversity and Inclusion International Conference*, Athens, Greece.
- Gruenert, S. (2006, January/February) Are teacher bullies infecting your school? *principal: The Healthy Child—speaking out*, 85(3), 61.
- Harvey, M. Treadway, D., Heames, J. T., Duke A. (2009) Bullying in the 21st century global organization: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics* 85 (1), 27
- Hoel, H., Cooper, C. L. & Faragher, B. (2001) The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-465.
- Hoel, H. & Salin, D. (2003) Organizational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice* (pp. 203-218). London: Taylor & Francis.
- 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.

- Kariker, J. H., Williams, M. L. (2009) Organizational justice and Organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35, 112-135.
- Keashly, L. (1998) Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Keashly, L. & Jagatic, K (2010) North American perspectives on workplace hostility and bullying. In S. Einarsen, H. Hoel & D. Zapf. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory research and practice* 2nd Edition (pp. 41-71). London, UK: Taylor Francis
- Korkmaz, M., ve Cemaloğlu, N., (2010) "Relationship Between Organizational Learning and Workplace Bullying in Learning Organizations" *Educational Research Quarterly*, 33 (3), 3-38
- Leymann, H. (1993) *Mobbing ± Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, (Bullying ± Psycho-terror at Work and How One Might Protect Oneself)*, Rowolt, Reinbeck.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2007) Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victims*, 22, 735-753. <http://dx.doi.org/10.1891/088667007782793174>
- National Union Of Teachers (NUT, 2017) *Harassment and bullying of teachers: Guidance for Workplace Representatives, Safety Representatives and Divisions*, February 2017, p.1-10. Retrieved November 6, 2019 from <https://www.teachers.org.uk/help-and-advice/self-help/b/bullying>.
- Nielsen, M. B., Einarsen, S.V. (2018) What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior* 42 (2018) 71-83. Ανακτήθηκε από <https://www.researchgate.net/publication/326193463>
- O'Connell, P. J., Calvert, E. & Watson, D. (2007) *Bullying in the workplace: Survey reports*. The Economic and Social Research Institute. Dublin: Department of Enterprise, Trade and Employment. Retrieved from <https://www.esri.ie/publications/bullying-in-the-workplace-survey-reports-2007>
- Öztürk, D. (2011) *Workplace Bullying: Its Reflection Upon Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Perceptions among Public Sector Employees*. Doctoral Dissertation, Middle East Technical University.
- Rai, A., Agarwal, U.A., (2018) "A review of literature on mediators and moderators of workplace bullying: Agenda for future research". *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0111>

- Riley, D., Duncan, J. D. & Edwards, J. (2011) Staff bullying in Australian schools, *Journal of Educational Administration*, 49(1), 7-30.
- Rompolas, P., Brenta, G. (2019) Mobbing Syndrome in the Workplace of Health Professionals. *Perioperative Nursing (GORNA)*, 8(1), 35–53. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3346810>
- Russo, A., Milliæ, R., Knezevae, B., Mullae, R. & Mustajbegovae, J. (2008) Harassment in workplace among school teachers: Development of a survey. *Croatian Medical Journal*, 49, 545-552.
- Salin, D. & Hoel, H. (2011) Organizational causes of bullying. In S.Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Workplace bullying and harassment: Developments in theory research and practice* (pp.227–243). London: Taylor & Francis.
- Salin, D., (2015) Risk factors of workplace bullying for men and women: The role of the psychosocial and physical work environment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 69-77.
- Shaw, J. (2017) *Teacher's perceptions of the manifestation o Horizontal workplace bullying in the K-12 setting*. Master of education. School of education. University of Pittsburgh
- Starrat, R. (2017) *Ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση*. (μτφ. Αργυροπούλου Ελευθερία). Εκδόσεις: Δίσιγμα.
- Tepper, B. J. (2007) Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, (3) 261-289.
- Tiesman, H., Hendricks, S., Konda, S. & Amandus, H. (2011, October 19) *Risk factors for workplace violence in Pennsylvania education workers: Differences among occupations* [powerpoint presentation]. Presented at the National Occupation Injury Research Symposium.
- Twemlow, S. W. & Sacco, F. C. (2013) Bullying is everywhere: Ten universal truths about bullying as a social process in schools & communities. *Psychoanalytic Inquiry*, 33(2), 73-89.
- Van der Westhuizen, C.N. & Maree J.G., (2010) Student teachers' perceptions of violence in primary schools. *Acta Criminologica*, 23(2): 1-18
- Waldron, V. (2009) Emotional tyranny at work: Suppressing the moral emotions. In P. Lutgen-Sandvik & B. D. Sypher (Eds.), *Communication series. Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing* (p. 9–26). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Wilson, C. M., Douglas, K. S. & Lyon, D. R. (2011) Violence against teachers: Prevalence and consequences. *Journal of Interpersonal Violence*, 26, 2353-2371.

Workplace Bullying Institute (2014) U.S. Workplace Bullying Survey. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο Φεβρουάριος 5, 2020 από: <https://workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2014-US-Survey.pdf>

Workplace Bullying Institute (2017) Workplace Bullying Survey. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο Φεβρουάριος 5, 2020 από: <https://workplacebullying.org/multi/pdf/2017/2017-WBI-US-Survey.pdf>

Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2010) Empirical findings on the prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.) (pp. 75-105). London: Taylor & Francis.