

Anđelka SLAVIĆ[✉]

PONAŠANJA RAVNATELJA KOJA UČITELJI DOŽIVLJAVAJU KAO MOBING

Sažetak: *Mobing (od engl. „mobbing“) kao pojava psihičkog i moralnog zlostavljanja zaposlenika predstavlja jedan od mogućih izvora stresa na radnom mjestu. Prva istraživanja mobinga, koja je devedesetih godina prošlog stoljeća provodio poznati njemački psiholog Heinz Leymann u Švedskoj, ukazala su na njegovu značajnu prisutnost u školama (14.1%) i drugim obrazovnim institucijama. U ovom će se radu razmotriti koja verbalna i neverbalna ponašanja ravnatelja učitelji doživljavaju i opisuju kao mobing. Iako pojava zlostavljanja učitelja nije tema koja dovoljno zaokuplja strane i domaće obrazovne stručnjake i praktičare, korisno je pojasniti što je mobing, koje su njegove faze, koje su štetne posljedice mobinga te dati pregled dosadašnjih istraživanja. Istraživanje o mobingu provedeno u hrvatskim školama nije utvrdilo da su ravnatelji primarni nasilnici, već su učitelji iskazali i najveće zadovoljstvo odnosom s pretpostavljenim. Ipak, hrvatskim ravnateljima dobro je znati koja ponašanja učitelji doživljavaju kao mobing u drugim državama jer danas, više nego ikad prije, školski reformski napori zahtijevaju zajedništvo i suradnički rad ravnatelja i učitelja na rješavanju obrazovnih problema u školi. Zaključno se postavljaju pitanja na koja treba tražiti odgovore u budućim istraživanjima kako bi se spriječila ili smanjila pojava zlostavljanja na radnom mjestu u školama i štetne posljedice koje takva pojava ima na zdravlje učitelja te efikasnost i efektivnost škole.*

Ključne riječi: *mobing, ponašanja ravnatelja, škola, učitelji.*

Uvod

U današnje se vrijeme često raspravlja o stresu na radnom mjestu. Stres je normalna generalizirana psihofizička aktivacijska reakcija na prijetnje koje dolaze iz okoline, kao i na zahtjeve koje okolina ili određene osobe postavljaju pojedincu (Biondić, 2005).

Mobing (od engleskog *mobbing*), ili psihičko i moralno zlostavljanje na radnom mjestu, jedan je od mogućih izvora stresa. Kao najčešći uzroci mobinga u radnim organizacijama navode se promjene u organizaciji, disfunkcionalna organizacijska struktura i/ili kultura, nedostatak komunikacije, nedostatak adekvatnog treninga zaposlenih u komunikacijskim vještinama i rješavanju konflikata, kao i različiti pritisci koji dolaze izvan organizacije (Davenport i sur., 1999, prema Rijavec, 2005). Posljedice se mobinga mogu izražavati na osobnoj, profesionalnoj, obiteljskoj i socijalnoj razini pojedinca te na organizacijskoj i ukupnoj društvenoj razini. Kod osoba izloženih mobingu dolazi do smanjenja učinkovitosti, učestalih izostanaka s posla, narušenog fizičkog i psihičkog zdravlja, ometanja napredovanja, promjena radnog mjesta, napuštanja posla, pokretanja sudskih sporova ili, u najtežim slučajevima, izvršenja suicida (Koić i sur., 2007).

U istraživanju Europske zaklade za poboljšanje životnih i radnih uvjeta, koje su proveli Parent-Thirion i sur. (2007), utvrđeno je da je učestalost uznemiravanja na radnom mjestu u većini zemlja između 5 i 10% (u Hrvatskoj iznosi 6%). U istom je istraživanju potvrđeno da je 6% zaposlenih u javnom sektoru te 7.9% zaposlenih u obrazovanju u zemljama članicama EU doživjelo neki oblik zlostavljanja na radu. Kao jedan od glavnih faktora koji doprinosi mobingu u javnom sektoru identificirana je kultura javnog sektora (Shallcross i sur., 2010). Blase i sur. (2009) upozoravaju da učitelji, koji su također zaposlenici u javnom sektoru, na vebnim stranicama www.bullybusters.org i www.bullyingonline.org učestalo prijavljuju različite oblike zlostavljanja na radu i traže stručnu pomoć.

U ovom radu odredit će se značenje pojma mobing, vrste i faze mobinga, njegove štetne posljedice na psihičko i tjelesno stanje pojedinca te dati pregled istraživanja u svijetu i u Republici Hrvatskoj. Posebno će se razmotriti verbalna i neverbalna komunikacijska ponašanja ravnatelja koja učitelji doživljavaju kao mobing.

Što je mobing?

„Mobing je psihičko zlostavljanje koje predstavlja nedopustiv način izravnog ili neizravnog ponašanja na radnom mjestu koji se sastoji od učestalog ponašanja počinitelja kojima se ugrožava dostojanstvo, čast i ugled osobe, a uključuje povrede na izražavanje i mogućnost izražavanja, slobodu donošenja odluka, ograničavanje izražavanja vlastitih vrijednosti, socijalnih kontakata, te mogućnost izražavanja ovih zaštićenih vrijednosti u procesu rada, kao i svako drugo ponašanje kojim se ugrožava dostojanstvo osobe i povrjeđuje pravo osobnosti“ (Koić i sur., 2007: 107).

Engleski termin *mobbing* dolazi od imenice *mob* (svjetina, rulja, masa) i glagola *to mob* (bučno navaliti, nasrnuti u rulji). Najčešće se rabi u švedskoj, njemačkoj i talijanskoj literaturi. U engleskoj literaturi nailazimo na termin *bullying* koji ujedno znači i zlostavljanje učenika od strane vršnjaka ili učitelja. Iako *mobbing* i *bullying* mnogi teoretičari smatraju sinonimima, postoje i oni koji ih razlikuju (Bultena i Whatcott, 2008). U SAD-u se često rabi i termin *work abuse* ili *employee abuse* (zlostavljanje na radnom mjestu), *incivility* (neuglađenost), *harassment* (uznemiravanje), *petty tyranny* (sitna tiranija), *abusive disrespect* (uvredljivo nepoštivanje), *interactional injustice* (interakcijska nepravda), *emotional abuse* (emocionalno zlostavljanje), *aggression* (agresija), *deviance* (devijacija) i *victimization* (viktimizacija). U našoj se literaturi uz izvornik *mobbing* često rabi i naziv *mobing* te se prevodi kao psihičko zlostavljanje, psihičko maltretiranje, moralno zlostavljanje i sl.

Ideja nasilnog ponašanja na radnom mjestu preuzeta je iz proučavanja životinjskog ponašanja. Za nasilno ponašanje ptica, koje najprije pojedinačno, a zatim udruženo napadaju jednog člana jata s namjerom njegova istjerivanja iz zajednice ili usmrćivanja, Konrad Lorenz u ornitologiji je odabrao naziv *mobbing*. Njemački je psiholog Heinz Leymann prvi preuzeo i upotrijebio naziv *mobbing* za određena ponašanja na radnom mjestu te ih je počeo znanstveno istraživati u Švedskoj. Do svoje je smrti (1999. godine) napisao nekoliko knjiga, velik broj znanstvenih članaka te je osnovao i prvu kliniku za pomoć žrtvama mobinga. Često je citirana njegova operativna definicija mobinga: „Psihički teror ili mobing u radnom životu je neprijateljska i neetična komunikacija koja je na sustavan način, putem jedne ili više osoba, usmjerena uglavnom prema jednoj osobi. Postoje i slučajevi uzajamnog mobinga sve dok jedan od sudionika ne postane gubitnik“ (Leymann, 1990: 120). Takve se aktivnosti odvijaju u pravilnim intervalima dulje vrijeme (najmanje šest mjeseci, jednom na tjedan). Prosječno je vrijeme trajanja mobinga prije reakcije žrtve oko petnaest mjeseci jer je zlostavljana osoba često onemogućena u svojoj obrani.

Uz psihičko, zlostavljanje na radnom mjestu može biti fizičko i spolno (Koić i sur., 2007). Fizičko zlostavljanje predstavlja svaki fizički napad na osobu (neovisno o tome je li nastupila tjelesna ozljeda) koji je uzrokovao strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje za osobu. Spolno je zlostavljanje svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, a uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.

Prema smjeru mobizirajućih aktivnosti, odnosno uzimajući u obzir tko je zlostavljač, a tko žrtva, razlikujemo okomiti i vodoravni mobing (Koić i sur., 2007). Kad pretpostavljeni zlostavlja jednoga podređenog radnika, govorimo o okomitom mobingu. Ako je mobing serijski, pretpostavljeni zlostavlja jednog

po jednog radnika dok ne uništi cijelu grupu. Takva posebna vrsta okomitog mobinga naziva se strateški mobing (ili *bossing*). Kod strateškog mobinga upravljački se vrh dogovori koji su radnici nepoželjni i kako ih što prije udaljiti s radnog mjesta. Nepoželjnim radnicima najčešće se smatra višak radne snage te radnici koji su postali nesimpatični nekom od vodećih ljudi jer su previše različiti ili se ne uspijevaju uklopiti u radnu sredinu. Vodoravni mobing prisutan je kad se nepoželjne aktivnosti događaju među radnicima koji su na jednakom položaju u hijerarhijskoj organizaciji. Osjećaj ugroženosti, ljubomora ili zavist mogu potaknuti ponašanja koja imaju za cilj odstranjenje nekoga od kolega, pogotovo ako radnik koji provodi mobing smatra da to vodi napretku u njegovoj karijeri. S druge strane, zbog unutarnjih problema, napetosti ili ljubomore, cijela grupa može izabrati jednog radnika na kojemu će iskaliti nagomilanu frustraciju i dokazati da su snažniji i sposobniji.

Istraživanja su pokazala da su karakteristične žrtve mobinga „poštenjaci“, odnosno osobe koje su uočile i prijavile nepravilnosti u radu, tjelesni invalidi, tek zaposlene mlade osobe, starije osobe pred mirovinom, osobe koje traže više samostalnosti u radu ili bolje uvjete rada, osobe koje nakon godina besprijekornog rada traže priznavanje radnog položaja i povećanje plaće ili osobe koje predstavljaju višak radne snage (Jokić-Begić i sur., 2003).

2.1. Faze mobinga

Tijek mobinga doživljava promjene kako se mijenjaju socijalne postavke. Leymann (1996) navodi četiri stereotipna tijeka mobinga: kritični incident, mobing i stigmatiziranje, uključenje rukovodećeg kadra i isključivanje.

Koić i sur. (2007) razlikuju pet faza mobinga. U prvoj fazi mobinga, kao njegova moguća osnova, pojavljuje se neriješen sukob među suradnicima i poremećeni međuljudski odnosi. Izvorni se sukob ubrzo zaboravlja, a zaostale agresivne težnje usmjeravaju se prema odabranoj osobi. U drugoj fazi potisnuta agresija eskalira u psihičko nasilje. Zbog podmetanja, spletki, poniženja, prijetnji, psihičkog zlostavljanja i mučenja, žrtva gubi svoje profesionalno i ljudsko dostojanstvo. Počinje se osjećati, a naposljetku doista i postaje, manje vrijednim subjektom koji u svojoj radnoj okolini gubi ugled, potporu i pravo glasa. U trećoj se fazi, već obilježena i neprekidno zlostavljana osoba, osuđuje i proglašava dežurnim krivcem za sve propuste i neuspjehe kolektiva. Četvrta je faza karakteristična po očajničkoj borbi za opstanak u kojoj se kod zlostavljane osobe pojavljuje sindrom izgaranja na poslu, tj. kronični sindrom umora (*burn-out*) te psihosomatski ili depresivni poremećaji. U toj se fazi, prilikom uključivanja nadležnog menadžmenta, učestalo donose loše procjene i netočne dijagnoze. U petoj fazi, uglavnom nakon

višegodišnjeg teroriziranja, žrtve obolijevaju od kroničnih bolesti i poremećaja, napuštaju posao ili posežu za suicidalnim izlazom.

2.2. Štetne posljedice mobinga

Promjene socijalno-emotivne ravnoteže uzrokovane mobingom mogu ostaviti trajne posljedice na psihičko i tjelesno zdravlje pojedinca (Koić i sur., 2003). Pojavljuju se poremećaji raspoloženja poput depresije, anksioznosti, nedostatka samopoštovanja, opsesivne ideacije (stalno razmišljanje o onome što nas muči), osjećaji depersonalizacije, napadi panike u dodiru sa svakidašnjim problemima te smanjenje interesa prema drugima. Promjene psihofizičke ravnoteže očituju se kao glavobolje, poremećaji spavanja, gubitak ravnoteže s vrtoglavicom, gastrointestinalne smetnje, osjećaj pritiska u grudima, nedostatak zraka, srčane poteškoće, kožne promjene itd. Može doći do poremećaja hranjenja, prejedanja ili anoreksije, povećanog uzimanja alkohola, pretjeranog pušenja, nekontroliranog uzimanja lijekova, a česti su i poremećaji seksualnog funkcioniranja. U osobito teškim slučajevima razvijaju se poremećaji u ponašanju koji uključuju agresivnost prema drugima, samoozljeđivanje ili suicid. U drugim slučajevima razvija se pasivnost i izolacija jer žrtva prestaje reagirati. Osim ozbiljnih psihosomatskih smetnji često se javljaju i druge socijalne i ekonomske posljedice.

2.3. Istraživanja mobinga

Prema rezultatima reprezentativnog randomiziranog istraživanja Leymanna (1996), mobingu je izloženo 20% zaposlenika. U istraživanjima provedenim u SAD-u u posljednjih dvadesetak godina potvrđeno je da se postotak radnika izloženih mobingu kreće od 16.7% (Namie, 2003) do 37% (Namie, 2007). U Europi je taj postotak nešto niži i iznosi od 11% (Paoli i Merllié, 2001) do 5% (*Fourth European Working Conditions Survey*, 2007). Domaći istraživači navode postotke koji se kreću od 15.4% do 53.4% (Koić i sur., 2003).

Namie je 2007. godine objavio da većina prijavljenih nasilnika (72%) pripada skupini menadžera ili rukovodećeg osoblja. Pojedinci imaju tendenciju definirati ponašanje rukovoditelja kao uvredljivo ako postoji obrazac zlostavljanja (ne jedan događaj), ako su to za njih neželjena ponašanja, ponašanja koja krše norme odgovarajućeg ponašanja ili individualnih prava, ponašanja koji imaju namjeru naškoditi, ponašanja koji rezultiraju ozljeđivanjem i ako postoje razlike u moći između zlostavljača i zlostavljanog (Keashly, 1998, prema Blase i Blase, 2006). U ispitivanju povezanosti stila rukovođenja i mobinga utvrđeno je da se

autoritarni rukovoditelji mogu koristiti nasiljem da „motiviraju“ radnika (Hoel i Salin, 2003, prema Lutgen-Sandvik i sur., 2009), dok *laissez-faire* rukovoditelji koje karakterizira pasivno/izbjegavajući stil vodstva obično ne interveniraju kad radnici prijavljuju zlostavljanja (Di Martino i sur., 2003; Aasland i sur., 2010). Namie (2007) upozorava da većina rukovoditelja, čak i kada ima jasna saznanja o incidentima i mobingu, ništa ne poduzima, ili u najgorem slučaju pogoršava situaciju poticanjem odmazde protiv tužitelja.

Prva su istraživanja mobinga (Leymann, 1996) ukazala na njegovu značajnu prisutnost (14.1%) u školama i drugim obrazovnim institucijama. Europska zaklada za poboljšanje životnih i radnih uvjeta u istraživanju je, provedenom 2007. godine, utvrdila da je 7.9% zaposlenih u obrazovanju u zemljama članicama EU doživjelo neki oblik uznemiravanja na radu. U Australiji je provedeno istraživanje u kojem su kvantitativni podatci pokazali šokantne rezultate utvrđujući 99.6% (799 od 802 ispitanika) zaposlenika u školama koji su doživjeli neki oblik zlostavljanja tijekom zaposlenja (Riley i sur., 2009). Važno je naglasiti da je u ovom istraživanju prihvaćen nulti stupanj tolerancije na bilo koji oblik nasilničkog ponašanja, koji je ujedno i očekivani standard u australskim školama. Međutim, neke oblike ponašanja prijavljene kao nasilničko ponašanje u australskim školama možemo ubrojiti i u uobičajeno, normalno ponašanje koje zahtijeva suvremena kreativna škola. Riley i sur. (2009) odbacuju sve upućene kritike i izražavaju stav da subjektivnost i doživljaj djelatnika treba uvažiti. Prema prikazanim podacima u navedenom istraživanju primarni su nasilnici kolege (85.8%). To je bilo neočekivano jer su u ranijim istraživanjima roditelji učenika identificirani kao primarni nasilnici. Nakon kolega, australski učitelji kao nasilnike navode rukovodeće osoblje (85.4%), roditelje (80.7%), ravnatelje (78.5%) i učenike (74.1%). Primarne su žrtve nasilja učitelji (97.3%), učenici (92.1%) i pomoćno osoblje (90.7%).

U istraživanju provedenom u Splitsko-dalmatinskoj županiji u Republici Hrvatskoj utvrđeno je da je od 764 ispitanih učitelja osnovnih i srednjih škola (22.4%) bilo izloženo zlostavljanju na radnom mjestu, dok je 31.7% svjedočilo različitim oblicima uznemiravanja u prethodnih dvanaest mjeseci (Russo i sur., 2008). Učitelji su opisivali psihičke (11.5%) i fizičke zdravstvene probleme (10.1%) kao posljedicu zlostavljanja. Najzadovoljniji su svojim odnosom s pretpostavljenima (72%), manje zadovoljni s kolegama (65%) i najmanje zadovoljni odnosima s učenicima (54%). Utvrđeno je da su mlađi učitelji značajno više izloženi uznemiravanju nego stariji učitelji.

Premda mobing nije marginalni problem u školama, može se konstatirati da nije u dovoljnoj mjeri istraživano u svijetu, dok je u Republici Hrvatskoj provedeno samo jedno istraživanje.

Ponašanja ravnatelja koja učitelji doživljavaju kao mobing

Posljednjih dvadesetak godina istraživači su pronašli brojne teorijske i empirijske dokaze da su učinkovito vođenje i konstruktivni odnosi između ravnatelja i učitelja ključni za efikasnost i efektivnost škole (Bush, 2007; Leithwood i sur., 2008; Pont i sur., 2008). Učinkoviti ravnatelji razvijaju pozitivne odnose temeljene na obostranom povjerenju, poštovanju, otvorenosti, podršci i razumijevanju. Na taj način s učiteljima razvijaju profesionalne obrazovne zajednice sposobne za otvorenu komunikaciju, odlučivanje, rješavanje problema i razrješavanje sukoba. Takav suradnički odnos omogućava fokusiranje na učenje i poučavanje.

Međutim, nema dovoljno empirijskih studija koji su sustavno pregledali „tamnu stranu“ školskog vođenja, posebice ponašanja ravnatelja koje učitelji doživljavaju kao zlostavljanje te vrlo štetne posljedice koje takvi obrasci vođenja imaju na život u školama. Provedena su istraživanja o stresu kod učitelja, pojavi „izgaranja“ na radnom mjestu te studije o međusobnom odnosu ravnatelj – učitelj dotaknuli problem zlostavljanja u školama, ali imaju ograničena razumijevanja raspona uvredljivih ponašanja ravnatelja i utjecaja takvih obrazaca komunikacijskog ponašanja na učitelje, učenje i škole općenito.

Stoga je zanimljivo razmotriti rezultate kvalitativnih istraživanja zlostavljanja učitelja u američkim školama. Problem se proučavao iz perspektive učitelja koji su bili uvjereni da su podvrgnuti dugotrajnom (od šest mjeseci do devet godina) mobingu školskih ravnatelja. Autori Josepha Blase i Jo Blase (2002; 2006) te Blase i sur. (2006) opisno, konceptualno i teorijski raspravljaju o ponašanjima ravnatelja koja učitelji definiraju kao zlostavljanje. Štetni su efekti takvog zlostavljanja učitelja psihički, emocionalni, fizički i fiziološki te utječu na poučavanje u razredu i međusobne veze s kolegama. Nakon provedenih komparativnih analiza Joseph Blase i Jo Blase agresivna su ponašanja ravnatelja podijelili u tri stupnja.

- *Prvi stupanj zlostavljajućeg ponašanja ravnatelja (indirektan, umjereno agresivan)*
 - Odbijanje mišljenja, potreba i osjećaja učitelja

Učitelji su opisivali lošu verbalnu i neverbalnu komunikaciju ravnatelja koja uključuje ignoriranje i prezir, osobito na javnom mjestu. Čest je obrazac za odbijanje učitelja opstruiranje. Ravnatelji su optuženi za neosjetljivost te nedostatak razumijevanja za osobne probleme učitelja kao što su bolest, problemi u obitelji i slično.

- Izoliranje i nepodržavanje učitelja

Ravnatelji optuženi za zlostavljanje učitelja nastojali su izolirati učitelje sprječavajući njihov kontakt s kolegama i ostalim zaposlenicima. Učitelji smatraju da ih ravnatelji često propuštaju podržati u konfrontacijama s problematičnim učenicima. Prema mišljenjima učitelja ravnatelji su bili vrlo nepošteni, odbijali su im dati podršku, nisu primjereno istraživali probleme, često su okrivljavali učitelje, davali su im pisane ukore i verbalno ih zlostavljali pred učenicima. Nisu ih podržavali u sukobu s roditeljima te su učitelji ukoreni i optuženi za probleme u prisutnosti roditelja.

- Uskraćivanje sredstava i priznanja

Ravnatelji su optuženi za uskraćivanje nužnih nastavnih sredstava, poricanje danih odobrenja, nepodržavanje učitelja u stručnom usavršavanju te uskraćivanje priznanja i postignuća koja su ponekad čak pripisivali sebi.

- Favoriziranje „odabranih“ učitelja

Intervjuirani učitelji prijavljuju ravnatelje za pristranost prema favoriziranim pojedincima koji su nagrađivani dok su drugi kažnjavani. Povlašteni su učitelji bili oslobođeni sudjelovanja na sastancima, dobivali su bolje učenike i učionice, pozitivno su ocjenjivani, primali su podršku za unapređenje, uključivani su u važnija vijeća i primali priznanja u javnosti. Uočena pristranost prema pojedincima pojačavala je kod zlostavljanih učitelja osjećaj ugroženosti. Favorizirani su učitelji ravnateljima uzvraćali izravnim ili neizravnim podržavanjem, što je jačalo dominaciju ravnatelja. Povlašteni su učitelji poticali ostale na slaganje s ravnateljevim prijedlozima i odlukama, kritizirali su druge kolektive te su često predstavljali školu u agencijama za vanjsko vrednovanje obrazovanja.

- Osobni uvredljiv i napadački postupak

Dva su se zlostavljana učitelja žalila na ravnatelje zbog uvredljivih osobnih navika i postupaka koji negativno utječu na školski moral i klimu. Nekoliko je učitelja izvijestilo da je njihov ravnatelj nestručnjak u poslu te da u uredu obavlja privatne poslove, ili se bavi hobbijem i beskorisnim poslovima s kolegama koji za to vrijeme ne obavljaju svoj posao.

- *Drugi stupanj zlostavljajućeg ponašanja ravnatelja (direktan; eskalirajuća agresija)*

- Uhođenje

Učitelji optužuju ravnatelje da ih uhode, prisluškuju pred vratima učionica ili se potajno koriste interfonom za slušanje razredne aktivnosti. Nekoliko je učitelja izrazilo sumnju da ravnatelji nadziru njihove telefonske razgovore te zahtijevaju

od drugih, favoriziranih učitelja i/ili roditelja, da ih uhode i prijavljuju.

- Sabotiranje

Učitelji su otkrili da ravnatelji manipuliraju drugima kako bi sabotirali njihove napore usmjerene prema dobrobiti učenika ili kolega.

- Krađa

Nekoliko je učitelja optužilo ravnatelje za krađu (npr., krađa knjiga, časopisa, hrane i sl.).

- Uništavanje nastavnih sredstava

Pojedini su ravnatelji ništili nastavna sredstva ili su naredili učiteljima da ih uklone iz svojih učionica i kabineta.

- Postavljanje nerazumnih zahtjeva

Učitelji koji doživljavaju zlostavljanje na radnom mjestu izjavljuju da su bili izloženi nerazumnim zahtjevima i radnim zadacima, pretjeranom poslovnom opterećivanju ili vremenskom ograničenju.

- Kritika

Učitelji smatraju da ih ravnatelji nepošteno i ustaljeno kritiziraju. Prisutno je nekoliko vrsta privatne kritike (stigmatizirajuće i pogrdno etiketiranje, korištenje informacijama izvjestitelja, trač) i javno kritiziranje. Privatno su učitelji kritizirani za planiranje i programiranje rada, načine vođenja sastanaka, optuživani su za „neuredne“ učionice i slično. Učitelji su također javno kritizirani i ponižavani na temelju pogrešnih tumačenja, netočnih informacija ili laži. Kritike su najčešće upućivane snažnim negativnim verbalnim i neverbalnim afektom.

- *Treći stupanj zlostavljajućeg ponašanja ravnatelja (direktno, teško, jako agresivno)*

Zlostavljani su učitelji vjerovali da im ravnatelji svjesno i namjerno žele nanijeti štetu. Ravnatelji su poricali sve optužbe i prozivke učitelja te su uključivali daljnja nasilna ponašanja.

- Laganje

Većina je učitelja prijavila lažno iskazivanje ravnatelja koje je najčešće bilo povezano s drugim obrascima uvredljivog ponašanja (nepodržavanje učitelja u sukobu s roditeljima i učenicima, izmišljena kritika, nepoštena formalna ocjena, nepravedna naknada za rad i slično).

- Eksplozivno ponašanje

Ponašanje ravnatelja često bi bilo popraćeno vikanjem, udaranjem šakom i drugim oblicima agresivnog ponašanja.

- Prijetnje

Učitelji su definirali sva uvredljiva djelovanja od strane ravnatelja kao izričitu prijetnju. Te su prijetnje bile obično otvorene, a ponekad su bile podrazumijevane.

- Prigovori i ukori

Ravnatelji su prijetili učiteljima pisanim ukorima koje su učitelji doživljavali kao nepoštene, neracionalne i temeljene na neistini.

- Nepoštene procjene

U svim opisanim slučajevima učitelji su radili u školskim sredinama koje su zahtijevale od ravnatelja kompletnu objektivnu procjenu učitelja utemeljenu na višekratnom opažanju učiteljeva rada u razredu i sudjelovanju na sastancima. Takvo je vrednovanje rada učitelja vrlo važno jer negativna procjena znači narušavanje ugleda ili završetak karijere u toj sredini. Stoga su zlostavljani učitelji izjavljivali da su pod pritiskom i u strahu od nepoštenih procjena. Ponekad su učitelji, iako su se nalazili u teškim životnim trenucima ili su doživljavali osobne tragedije, dobivali negativne procjene. Učitelji su, također, izvijestili da su ravnatelji, kad nisu imali opravdane razloge za negativnu ocjenu, tražili produljenje roka ili dodatnu procjenu.

- Zlostavljanje učenika

Zapovjedno-uvredljiv pristup u vođenju škole loše je utjecao na učitelje, ali i učenike, osobito učenike s posebnim potrebama.

- Prisiljavanje učitelja na napuštanje posla

Većina je intervjuiranih učitelja navela da je bila podvrgnuta raznovrsnim uvredljivim djelovanjima poput nepoštene preraspodjele posla, ili je naprosto bila prisiljena napustiti posao.

- Sprječavanje napuštanja posla zbog napredovanja

Često su učitelji izvješćivali da su ravnatelji pisanjem i upućivanjem negativnih preporuka pokušali blokirati njihove prijelaze u druge škole.

- Seksualno uznemiravanje

Nekoliko je žena iznijelo optužbe zbog izoliranih epizoda seksualnog uznemiravanja kojima su ravnatelji htjeli potvrditi snagu i kontrolu.

- Rasizam

Učitelji su definirali pojedine ravnatelje kao rasiste čiji je ponašanje rezultiralo lošim moralom i lošom klimom u školi.

Učitelji su se u provedenim istraživanjima Josepha Blase i Jo Blase (2002; 2006) izjašnjavali i o štetnim učincima zlostavljanja ravnatelja koje možemo ukratko nabrojati:

- rani psihološki i emocionalni odgovori: šok i nesnalaženje, poniženje, usamljenost, povrijeđeno samopouzdanje i samopoštovanje, osjećaj krivnje.
- dugoročni psihološki i emocionalni problemi: strah i tjeskoba, ljutnja, depresija, osjećaj izoliranosti, osjećaj uhvaćenosti u zamku, nemotiviranost.
- fizički i fiziološki problemi: razorene škole, razoreni odnosi, razorene učionice, oslabljeno donošenje odluka, napuštanje posla.

3.1. Prijedlozi za daljnja istraživanja

Kako bi se spriječila ili smanjila pojava zlostavljanja na radnom mjestu u školama i štetne posljedice koje takva pojava ima na zdravlje učitelja te efikasnost i efektivnost škole, Joseph Blase i Jo Blase (2002; 2006) preporučuju da u daljnjim istraživanjima treba razmotriti sljedeće:

- Koja ponašanja ravnatelja učitelji i administratori opažaju kao zlostavljanje na radu?
- Kakva je uloga takvog ravnatelja u kontekstu škole?
- Koji učinak takvo postupanje ima na učitelje (npr. koje su emocionalne i fizičke posljedice te kako takav postupak utječe na nastavu u razredu i učenje učenika)?
- Koje su posljedice nasilnih ponašanja ravnatelja na školsku klimu i školsku kulturu?
- Koje su glavne strategije učinkovite za zlostavljane učitelje?
- Koje politike i procedure može razviti školsko osoblje kako bi zaštitilo učitelje od zlostavljanja?

- Koja djelovanja mogu poduzimati zlostavljeni učitelji za rješavanje problema?
- Koja djelovanja mogu poduzimati školska administracija i upravljačka tijela škole kako bi pomogli ravnateljima riješiti ove probleme?
- Koje se disciplinske mjere mogu primjenjivati prema ravnateljima koji zlostavljaju učitelje na radnom mjestu?

Zaključak

Stres je na radnom mjestu jedan od najvećih zdravstvenih i psihosocijalnih problema s kojim se danas suočavamo. Mobing je jedan od bitnijih činitelja stresa (*European Agency for Safety and Health at Work, 2009*) te je nužno naglasiti važnost njegova preveniranja. Pored donošenja dobrog zakonodavnog okvira nužne su i promjene u organizaciji koja mora provoditi politiku „nulte tolerancije na nasilje na radnom mjestu“. Ključnu ulogu u prevenciji nasilja u organizacijama imaju rukovoditelji jer imaju značajan utjecaj na stvaranje zdravog, sigurnog, poticajnog i efikasnog radnog okruženja.

Ravnatelji škola odgovorni su za izgradnju pozitivne školske kulture i sigurnog okruženja u školama. O'Farrell i Nordstrom (2013) ukazali su da stvaranje snažne, sigurne i poticajne školske kulture može dovesti do smanjenja nasilničkog ponašanja u školama. Kad govorimo o prisutnosti mobinga u hrvatskim školama, rezultati jedinog istraživanja provedenog u Splitsko-dalmatinskoj županiji (Russo i sur., 2008) pokazali su da učitelji izražavaju najveće zadovoljstvo odnosom s pretpostavljenima, manje su zadovoljni odnosom s kolegama te najmanje zadovoljni odnosom s učenicima. Iako su učitelji iskazali zadovoljstvo odnosom s ravnateljima, korisno je saznati koja ponašanja ravnatelja učitelji u drugim državama doživljavaju kao mobing.

Sasvim je sigurno da danas, više nego ikad prije, školski reformski napori zahtijevaju zajedništvo i suradnički rad ravnatelja i učitelja na rješavanju obrazovnih problema u školi. Učinkoviti i uspješni ravnatelji u svojim školama razvijaju pozitivne odnose temeljene na povjerenju, poštovanju, otvorenosti, podršci i razumijevanju. Pozitivni su odnosi snažan temelj za otvoren, iskren i reflektirajući profesionalni dijalog koji vodi rješavanju problema, potiče inovativne inicijative i omogućuje razvoj škole kao snažne zajednice koja uči i koja je spremna preuzeti odgovornost za uspjeh.

Literatura

1. Aasland, M. S.; Skogstad, A.; Notelaers, G.; Nielsen, M. B.; Einarsen, S. (2010): „The prevalence of destructive leadership behaviour“. *British Journal of Management*, 21 (2): 438 – 452.
2. Biondić, V. (2005): *Mobbing i stres*. U: M. Pernar (ur.), *Mobbing: sažetci radova / 1. hrvatski interdisciplinarni simpozij o mobbingu*. Opatija: Društvo psihologa Primorsko-goranske županije, 36.
3. Blase, J.; Blase, J. (2002): „The Dark Side of Leadership: Teacher Perspectives of Principal Mistreatment“. *Educational Administration Quarterly*, 38 (5): 671 – 727.
4. Blase, J.; Blase, J. (2006): „Teacher Perspectives of Principal Mistreatment“. *Teacher Education Quarterly*, 33 (4): 123 – 142.
5. Blase, J.; Blase, J.; Du F. (2009): „Teacher Perspectives of School Mistreatment: Implications for District Level Administrators“. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 6 (1): 8 – 15.
6. Blase, J.; Blase, J.; Du. F. (2006): *A National Study of the Mistreated Teacher. NAPTA: Survey report*. <<http://www.endteacherabuse.org/report.html>>, 10. svibnja 2012.
7. Bultena, C.; Whatcott, R. B. (2008): „Bushwhacked at work: a comparative analysis of mobbing & bullying at work“. *Proceedings of ASBBS*, 12 (1): 652 – 666.
8. Bush, T. (2007): „Educational leadership and management: theory, policy, and practice“. *South African Journal of Education*, 27 (3): 391 – 406.
9. Di Martino, V.; Hoel, H.; Cooper, C. L. (2003): *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <<http://www.eurofound.europa.eu>>, 12. svibnja 2012.
10. European Agency for Safety and Health at Work (2009): *OSH in figures Stress at work: facts and figures*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg. <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work>, 10. srpnja 2013.
11. Jokić-Begić N.; Kostelić-Martić A.; Nemčić-Moro I. (2003): „Mobbing – moralna zlostavljanja na radnom mjestu“. *Socijalna psihijatrija*, 31 (1): 25 – 32.

12. Koić, E.; Filaković, P.; Mužinić, L.; Matek, M.; Vondraček, S. (2003): Mobing, *Rad sigur.*, 7 (1): 1 – 20.
13. Koić, E.; Mustajbegović, J.; Ivezić, J. (2007): „Zlostavljanje na poslu – mobing: preporuke za postupanje zdravstvene službe“. *Medix*, 13 (71): 107 – 110.
14. Kostelić-Martić, A. (2005): *Mobing – psihičko maltretiranje na radnom mjestu*. Zagreb: Školska knjiga.
15. Leithwood, K.; Harris, A.; Hopkins, D. (2008): „Seven strong claims about successful school leadership“. *School Leadership and Management*, 28 (1), 27 – 42.
16. Leymann, H. (1990): „Mobbing and psychological terror at workplaces“. *Violence and Victims*, 5 (2): 119 – 126.
17. Leymann, H. (1996): „The content and development of mobbing at work“. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165 – 184.
18. Lutgen-Sandvik, P.; Namie, G.; Namie, R. (2009): „Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections“. U: P. Lutgen-Sandvik i B. D. Sypher (ur.), *Destructive Organizational Communication*. New York: Routledge Press, 41 – 88.
19. Namie, G. (2003): „Workplace bullying: Escalated incivility“. *IVEY Busines Jurnal Online. November/December 2003*. <<http://www.iveybusinessjournal.com>>, 15. siječnja 2013.
20. Namie, G. (2007): *Workplace Bullying Survey*. U.S. The Workplace Bullying Institute. <<http://bullyinginstitute.org/wbi-zogby2.html>>, 16. ožujka 2013.
21. O’Farrell, C.; Nordstrom, C. R. (2013): „Workplace Bullying: Examining Self-Monitoring and Organizational Culture“. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 3 (4): 6 – 17.
22. Paoli, P.; Merllié, D. (2001): *Third European Survey on Working Conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/21/en/1/ef0121en.pdf>>, 15. siječnja 2013.
23. Parent-Thirion, A.; Fernández Macías, E.; Hurley, J.; Vermeylen, G. (2007): *Fourth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

24. Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H. (2008): *School Leadership Development: Policy and Practice. Improving school leadership: Vol. 1.* Paris: OECD.
25. Rijavec, M. (2005): „Načini rukovođenja koji pogoduju mobbingu“. U: M. Pernar (ur.), *Hrvatski interdisciplinarni simpozij. Mobbing: sažetci radova / 1. hrvatski interdisciplinarni simpozij.* Opatija: Društvo psihologa Primorsko-goranske županije, 28.
26. Riley, D.; Duncan, D. J.; Edwards, J. (2009.): *Investigation of staff bullying in Australian schools: Executive Summary.* <<http://www.schoolbullies.org.au>>, 10. svibnja 2012.
27. Russo, A.; Milić, R.; Knežević, B.; Mulić, R.; Mustajbegović, J. (2008): „Harassment in workplace among school teachers: Development of a survey“. *Croatian Medical Journal*, 49 (4): 545 – 552.
28. Shallcross, L.; Ramsay, S.; Barker, M. (2010): „A proactive response to the mobbing problem: a guide for HR managers“. *New Zealand Journal of Human Resource Management*, 10 (1): 27 – 37.

Andelka Slavić*

THE BEHAVIOURS OF PRINCIPALS RECOGNIZED AS MOBBING BY TEACHERS

Summary: *Mobbing, a phenomenon of psychological and moral abuse of employees, is one of the potential sources of stress in the workplace. The first research on mobbing, conducted by a prominent German psychologist Heinz Leymann in Sweden in the nineties of the past century, showed its significant presence in schools (14.1%) and other educational institutions. This paper will consider the verbal and nonverbal behaviours of school principals which teachers recognize and describe as mobbing. Although the occurrence of mobbing is not a topic that preoccupies sufficiently foreign and local education experts and practitioners, it is useful to clarify what is mobbing, what are its phases, what are the harmful consequences of mobbing, as well as to make a review of the researches carried out until the present moment. A research on mobbing carried out in Croatian schools has not identified school principals as primary harassers. On the contrary, the teachers expressed their greatest satisfaction with the relationship with their superiors. However, it is good for the principles to know what behaviours teachers in other countries recognize as mobbing, since today the school reform efforts require, more than ever before, togetherness and collaboration of school principals and teachers in addressing educational problems at schools. The conclusion raises the questions which should be answered in the future researches in order to prevent or decrease the occurrence of workplace harassment in schools and its harmful consequences with regard to teachers' health, school efficiency and effectiveness.*

Keywords: *mobbing, behaviour of school principals, school, teachers.*

*Andelka Slavić, dipl. učiteljica
Osnovna škola don Lovre Katića,
andelkaslavic@gmail.com

* Andelka Slavić, graduated teacher
Primary School of don Lovre Katić, Solin
andelkaslavic@gmail.com