



Okul Öncesi Öğretmenlerinin Karşılaştığı Yönetsel Mobbing Davranışlarının Kurum Türlerine Göre Analizi

Analysis of Managerial Mobbing Behaviors Experienced by Preschool Teachers Across Different Types of Institutions

Engin İŞ¹
Yazgül ÖZGÜN²

doi: 10.38089/iperj.2025.236

Geliş Tarihi: 04.06.2025

Kabul Tarihi: 16.10.2025

Yayınlanma Tarihi: 30.11.2025

Özet: Bu araştırmanın amacı, farklı kurumsal yapılarda görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin yöneticileri tarafından maruz bırakıldıkları mobbing davranışlarını yönetsel açıdan incelemek ve bu davranışların öğretmenler üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden olgubilim yaklaşımıyla yürütülmüştür. Çalışmanın katılımcılarını, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Mardin ili Artuklu ilçesindeki resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan ve mobbing deneyimi yaşamış 15 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılar; ilkokullara bağlı anasınıflarında, bağımsız anaokullarında ve özel okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerden, ölçüt örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Katılımcılara ulaşımda kolayda örnekleme yaklaşımı da dikkate alınmıştır. Araştırma bulguları, okul öncesi öğretmenlerinin karşılaştığı mobbing davranışlarının yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kurumsal ve yapısal faktörlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bağımsız anaokullarında yönetsel baskı, evrak yükü ve iletişim sorunlarının öne çıktığı; özel kurumlarda ise mobbingin daha çok psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları olarak yansıdığı belirlenmiştir. Bu durum, öğretmenlerin maruz kaldığı mobbingin niteliği ve etkisinin, kurum türü ve yönetim kültürüyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel mobbing, okul öncesi öğretmenleri, okul öncesi kurum türü, nitel araştırma, psikolojik baskı

Abstract: The aim of this study is to examine, from an administrative perspective, the mobbing behaviors experienced by preschool teachers working in different institutional structures and to reveal the impact of these behaviors on them. The research was conducted using the phenomenological approach, one of the qualitative research designs. The participants of the study consisted of 15 preschool teachers who experienced mobbing during the 2024-2025 academic year and were working in public and private preschool institutions in the Mardin district of Artuklu province. The participants were selected using the criterion sampling method and consisted of teachers working in preschool classes within primary schools, independent kindergartens, and private preschool institutions. Convenience sampling was also taken into consideration when accessing the participants. The research findings indicate that the mobbing behaviors encountered by preschool teachers are not only related to individual factors but are also associated with institutional and structural dynamics. In independent kindergartens, issues such as administrative pressure, excessive paperwork, and communication problems were more prominent, whereas in private institutions, mobbing was more often reflected in psychological and physical health problems. These results reveal that the nature and impact of mobbing experienced by teachers are directly related to the type of institution and the prevailing management culture.

Keywords: Managerial mobbing, preschool teachers, preschool institution types, qualitative research, psychological pressure

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Türkiye, enginis@artuklu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4304-0662>

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye, yazgul496@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-9733-5814>

Giriş

Eğitim kurumları, bilgi aktarımının ötesinde, yoğun sosyal ilişkilerin yaşandığı, hiyerarşik rollerin belirgin olduğu ve örgütsel dinamiklerin sürekli değiştiği yapılardır (Hoy ve Miskel, 2012). Bu kurumlarda öğretmenlerin mesleki verimliliği ve motivasyonu yalnızca bireysel faktörlere değil, aynı zamanda okul iklimi, örgütsel yapı ve yöneticilerin tutumlarına da yakından bağlıdır (Aydın, 2010). Yönetimsel uygulamalar, öğretmenlerin kurumsal bağlılığını, mesleki doyumunu ve iş performansını doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alır (Akın vd., 2024).

Son yıllarda eğitim ortamlarında öğretmenlerin mesleki yaşam kalitesini olumsuz etkileyen önemli bir örgütsel sorun olarak “mobbing” (iş yerinde psikolojik taciz) kavramı öne çıkmaktadır (Einarsen vd., 2011; Nielsen ve Einarsen, 2018). Mobbing; bireyin sistematik biçimde dışlanması, küçümsenmesi, değersizleştirilmesi ya da adaletsiz uygulamalara maruz bırakılması gibi davranışları kapsar. Bu durum, öğretmenlerde tükenmişlik, düşük iş doyumu, örgütsel sessizlik ve meslekten ayrılma eğilimi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (İş ve Güçlü, 2024; Kazak ve Gündoğdu, 2023; Özküşçu ve İhtiyaroğlu, 2021).

Okul öncesi öğretmenleri, eğitim hiyerarşisindeki konumları, sınırlı karar yetkileri ve ailelerle yoğun iletişim gerektiren rollerinden dolayı yönetimsel mobbinge karşı daha kırılgan bir grubu temsil etmektedir (Çelebi ve Taşçı, 2014; İş ve Doğan, 2024). Yöneticilerin görev dağılımında adaletsizlik yapması, öğretmeni toplantılardan dışlaması, geri bildirim süreçlerinde kasıtlı olarak değersizleştirilmesi ya da mesleki gelişim fırsatlarını sınırlaması bu tür mobbing davranışlarına örnek teşkil etmektedir. Bu uygulamalar, öğretmenlerin psikolojik iyilik hâlini zedelerken okul iklimini de olumsuz yönde etkilemektedir (Kazak ve Gündoğdu, 2023; Leymann, 1996).

Kuramsal açıdan, yönetimsel mobbingin hem bireysel hem de örgütsel dinamiklerden beslendiği belirtilmektedir (Kocaoğlu ve Demirdağ, 2022). Sosyal Etkileşim Kuramı, mobbingin güç dengesizliklerinden ve çatışmalı ilişkilerden kaynaklandığını; Örgütsel Davranış Kuramı, liderlik tarzı ve kurum kültürünün belirleyici olduğunu; Örgütsel Adalet Kuramı ise adil olmayan yönetim uygulamalarının mobbing davranışlarını tetiklediğini ileri sürmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Einarsen, 2000; Greenberg, 1990; Duffy ve Sperry, 2012). Bu çerçevede, okul yöneticilerinin otoriter, dışlayıcı veya adaletsiz tutumları öğretmenler üzerinde ciddi psikolojik ve mesleki baskılar yaratabilmektedir (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008).

Literatürde mobbing konusundaki çalışmaların büyük çoğunluğu ilkökul ve ortaöğretim düzeyine odaklanırken, okul öncesi kurumlara ilişkin araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (İş ve Akdeniz, 2024). Oysa kurum türü (resmî, bağımsız, özel) yönetim anlayışını, örgütsel kültürü ve çalışanlar arası ilişkileri doğrudan etkileyerek mobbing deneyimlerinin niteliğini şekillendirmektedir (Bayar, 2021). Bu nedenle, okul öncesi öğretmenlerinin farklı kurum türlerinde yöneticiler tarafından maruz kaldıkları mobbing davranışlarının yönetimsel açıdan incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Mardin ili Artuklu ilçesindeki resmî, bağımsız ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticileriyle ilişkilerinde maruz kaldıkları mobbing davranışlarını yönetimsel uygulamalar, okul iklimi ve örgütsel kültür çerçevesinde değerlendirmektir. olgubilim yaklaşımla yürütülen bu nitel araştırmada, öğretmenlerin mobbing deneyimlerine ilişkin algıları, bu davranışların mesleki yaşamlarına etkileri ve başa çıkma stratejileri incelenmiştir. Çalışmanın, okul öncesi kurumlarda daha adil, destekleyici ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmasına yönelik farkındalık ve politika geliştirme sürecine katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın araştırma sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

“Okul öncesi öğretmenleri, farklı kurumsal yapılarda yöneticilerinden gördükleri mobbing davranışlarını nasıl tanımlıyorlar ve bu deneyimler mesleki hayatlarını nasıl etkiliyor?”

Alt Sorular:

1. Okul öncesi öğretmenlerinin görev yaptıkları farklı kurum türlerinde (bağımsız anaokulu, ilkökula bağlı anasınıfı, özel anaokulu) karşılaştıkları yönetimsel mobbing davranışları hangi temalar altında toplanmaktadır ve bu temalar kurum türüne göre nasıl farklılaşmaktadır?
2. Okul öncesi öğretmenleri, çalıştıkları kurum türüne göre yöneticileriyle karşılaştıklarında mobbing davranışlarına ne sıklıkla maruz kalmaktadırlar?

3. Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurum türüne göre mesleki gelişim, yetersizlik, motivasyon eksikliği ve meslekten soğuma durumları nasıl farklılık göstermektedir?
4. Okul öncesi öğretmenleri, çalıştıkları kurum türüne göre mobbingin psikolojik ve fiziksel etkilerini nasıl deneyimlemektedir?
5. Okul öncesi öğretmenleri, çalıştıkları kurum türüne göre mobbing ve yönetsel baskılarla başa çıkmak için hangi yöntemleri kullanmaktadır?
6. Öğretmenler, çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları mobbing sorunlarına karşı hangi çözüm önerilerini sunmaktadır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden biri olan "Olgubilim" deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, bireylerin farkında oldukları ancak anlamlandırmakta güçlük çektikleri ya da derinlemesine açıklayamadıkları yaşantı ve deneyimlere ilişkin anlamları ortaya koymayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Creswell, 2021). Bu bağlamda, araştırmanın temel odağını okul öncesi öğretmenlerinin mobbing deneyimleri oluşturmaktadır. Olgubilim deseni, katılımcılar tarafından fark edilen ancak yeterince ifade edilememiş ya da tam olarak anlaşılmamış yaşantıların çözülmesi açısından uygun bir yöntem sunar. Ayrıca bu desen, araştırmacıların tamamen yabancıları olmadıkları ancak anlam boyutuyla tam olarak kavrayamadıkları olguların sistematik biçimde incelenmesine de olanak tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme tekniğiyle belirlenmiş, ayrıca katılımcılara ulaşımda kolaylık sağlamak amacıyla kolay ulaşılabilirlik ilkesi de dikkate alınmıştır (Berg ve Lune, 2019; Patton, 2014). Ölçüt olarak mobbing deneyiminin yaşanmış olması esas alınmıştır. Araştırmanın evrenini, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında XXX ili XXX ilçesindeki resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma grubunu ise farklı kurum türlerinde görev yapan ve mobbing deneyimi yaşayan toplam 15 okul öncesi öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubu, her biri farklı kurumsal yapıyı temsil edecek biçimde; ilkökula bağlı anasınıflarında, bağımsız anaokullarında ve özel okul öncesi kurumlarında görev yapan beşer öğretmenden oluşacak şekilde dengeli biçimde yapılandırılmıştır. Katılımcı sayısı, nitel araştırmalarda önerilen 5-25 kişi (Creswell, 2021) ve 1-20 kişi (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012) aralığında yer almakta olup yeterli kabul edilmektedir. Ayrıca kurum türü ve cinsiyet dağılımında denge sağlanarak farklı bağlamlardaki mobbing deneyimlerine ilişkin derinlemesine ve karşılaştırmalı bir bakış açısı elde edilmesi hedeflenmiştir. Katılımcı Kodları: B – Bağımsız Anaokulu, İ – İlkokula Bağlı Anasınıfı, Ö – Özel Anaokulu

Tablo 2. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılım

Değişkenler	Alt değişkenler	f
Cinsiyet	Kadın	8
	Erkek	7
Yaş	25-35	5
	36-45	8
	46 ve üzeri	2
Hizmet Yılı	1-5 Yıl	3
	6-10 Yıl	4
	11-15 Yıl	4
	16-20 Yıl	3
	21 ve üzeri Yıl	1
Okul Türü	Bağımsız Anaokulu	5
	İlkokula bağlı Anasınıfı	5
	Özel Anaokulu	5

Araştırmaya katılan 15 okul öncesi öğretmenin demografik özellikleri incelendiğinde, 8'i kadın, 7'si erkek olup cinsiyet dağılımı dengelidir. Yaş gruplarında çoğunluk 35-45 (f=8) arasında, ardından 25-35 (f=5) ve 46+ (f=2) yer almaktadır. Hizmet süresi bakımından ise en yoğun grup 6-15 yıl deneyime sahip öğretmenlerdir (f=8); 1-5 yıl ve 16-20 yıl hizmet süresi olanlar eşit sayıda (f=3), 21 yıl ve üzeri ise yalnızca 1 kişidir. Okul türü açısından ise bağımsız anaokulu, ilkokula bağlı anasınıfı ve özel okul öncesi kurumlarında görev yapan 5'er öğretmen yer almaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (Seidman, 2006). Görüşme formunun geliştirilme süreci birkaç aşamada gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak, okul öncesi öğretmenlerinin yönetsel mobbing deneyimlerini konu alan yerli ve yabancı literatür incelenmiş; öğretmenlerin yöneticilerle ilişkileri, örgütsel iletişim biçimleri ve mobbingin yansımalarıyla ilgili kavramsal temalar belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma amacıyla uyumlu olacak şekilde 10 açık uçlu soru tasarlanmıştır.

İkinci aşamada, hazırlanan soruların kapsam geçerliliğini değerlendirmek amacıyla iki alan uzmanı (biri eğitim yönetimi, diğeri psikolojik danışmanlık alanında) görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanlardan, soruların dil anlaşılabilirliği, araştırma amacına uygunluğu ve tekrar içerip içermediğine dair değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Uzman görüşleri sonucunda dört soru formdan çıkarılmıştır. Örneğin, “Okul yöneticinizin kişilik özelliklerini nasıl tanımlarsınız?” sorusu araştırmanın odağını yöneticinin bireysel özelliklerine kaydırıldığı için elenmiştir. Benzer şekilde, “Okulunuzda yaşanan çatışmalar genellikle hangi nedenlerden kaynaklanmaktadır?” sorusu çalışmanın mobbing temasıyla dolaylı ilişkilendirildiğinden çıkarılmıştır. Buna karşılık, yönetsel mobbing davranışlarını, öğretmenlerin mesleki tutumlarını ve çözüm önerilerini doğrudan irdeleyen altı soru formda tutulmuştur.

Üçüncü aşamada, formun ön uygulaması üç öğretmenle gerçekleştirilmiş; dil ve ifade anlaşılabilirliği üzerine geri bildirim alınmıştır. Gerekli küçük düzeltmeler yapıldıktan sonra form son hâlini almıştır (Creswell, 2021; Patton, 2014).

Aşağıda görüşme formunda yer alan bazı örnek sorular sunulmuştur:

- Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Çalıştığınız kurumda yöneticilerden kaynaklandığını düşündüğünüz mobbing davranışlarına tanık oldunuz mu? Olduysanız bu durumu nasıl tanımlarsınız?
- Bu tür yönetsel davranışlar mesleki motivasyonunuzu ve iş doyumunuzu nasıl etkiliyor?
- Mobbing olarak değerlendirilebilecek durumlarla karşılaştığınızda hangi yollarla başa çıkmaya çalışıyorsunuz?
- Okul yöneticilerinin bu tür durumları önleyebilmek için hangi adımları atmaları gerektiğini düşünüyorsunuz?

Tüm bu süreç, araştırmanın içerik geçerliliğini ve veri toplama sürecinin güvenilirliğini artırmak amacıyla titizlikle yürütülmüştür.

Verilerin Toplanması ve Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gönüllülük esasına dayalı olarak öğretmenlerle yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların anonimliği korunmuş, görüşmeler ses kaydı ile alınmış ve ardından yazıya dökülmüştür (Merriam, 2015). Görüşmelerin her biri ortalama 30-40 dakika sürmüştür.

Elde edilen nitel veriler, içerik analizi yaklaşımıyla analiz edilmiştir. İçerik analizi süreci; (1) verilerin okunması ve ön kodların oluşturulması, (2) benzer kodların gruplandırılarak kategorilere dönüştürülmesi, (3) kategoriler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve (4) bu kategorilerden temaların türetilmesi aşamalarını içermektedir (Patton, 2014).

Kodlama süreci iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak yürütülmüş; tutarlılığı sağlamak amacıyla karşılaştırmalı kodlama yapılmış ve görüş birliği oranı %90 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda öğretmen görüşlerinden elde edilen anlamlı örüntüler doğrultusunda dört ana tema belirlenmiştir:

1. Mesleki gelişim ve motivasyon,
2. Yönetimsel destek ve iletişim,
3. Çalışma ortamı ve kurumsal koşullar,
4. Kişisel ve duygusal deneyimler

Bu temalar, öğretmenlerin görüşme sürecinde öne çıkan ortak deneyimlerini ve algılarını temsil etmektedir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırma sürecinde geçerliliği ve güvenirliliği, araştırmacının tarafsızlığı, şeffaf raporlama süreci ve verilerin sistematik analiziyle desteklenmiştir (Creswell, 2021). Guba ve Lincoln (1994), nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlilik yerine “inandırıcılık (trustworthiness)” kavramını önermekte ve bu kapsamda inanılrlık, tutarlılık, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik ölçütlerine vurgu yapmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın inanılrlılığını artırmak amacıyla katılımcı teyidi yapılmış ve bulguların doğruluğunu sağlamak için uzman görüşüne başvurulmuştur. Kodlama ve tema listeleri oluşturularak verilerin doğru temsil edilip edilmediği denetlenmiş, gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Tutarlılığı sağlamak için verilerin analiz süreci ayrıntılı biçimde raporlanmış, onaylanabilirlik için araştırma süreci boyunca alınan kararlar ve analiz adımları açık biçimde belgelenmiştir. Ayrıca, aktarılabilirliği desteklemek amacıyla katılımcıların doğrudan ifadelerine metin içinde yer verilmiş ve çalışma bağlamı ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

336

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, okul öncesi öğretmenlerinin farklı okul türlerinde deneyimledikleri yönetsel mobbing davranışlarına ilişkin bulgular sunulmaktadır. Elde edilen veriler, tematik içerik analiziyle değerlendirilmiş ve bulgular okul türlerine göre sınıflandırılarak temalar halinde yapılandırılmıştır. Her tema, ilgili alt temalar ve katılımcı görüşleriyle desteklenmiştir.

A- Katılımcılara “Okul öncesi öğretmenlerinin görev yaptıkları farklı kurum türlerinde (bağımsız anaokulu, ilkökula bağlı anasınıfı, özel anaokulu) karşılaştıkları yönetsel mobbing davranışları hangi temalar altında toplanmaktadır ve bu temalar kurum türüne göre nasıl farklılaşmaktadır?” araştırma sorusuna ilişkin görüşleri tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul türlerine göre öğretmenlerin yönetsel mobbing deneyimlerine ilişkin tematik dağılımı

Çalıştığı kurum	Tema	Alt Tema (Kod)	Katılımcı Görüşü Özeti / İlgili Alıntı	f
Bağımsız Anaokulları	Ağır İş Yüğü	Resmi Evrak Fazlalığı	“Prosedüre çok takılıyorlar... sürekli belgelerin tamamlanması konusunda ısrar edip baskı kuruyorlar.” (B2)	1
		Ders Programı	Aynı görüşle ders programı baskısı da vurgulanıyor.	1
		İstenilen Proje ve Etkinliklerin Fazlalığı	“İdare bizden şu projeyi uygulayalım, bu projede etkinlik hazırlayalım diye diyor...” (B2)	1
		Prosedüre Takılma	Yönetici prosedürlere takılıp sınıf içi eğitime yeterince önem vermiyor.	1
	Adaletsiz Tutumlar	Görmezden Gelinme	“Okulda idare tarafından dışlanıp görmezden geldiğini düşünüyorum.” (B5)	2
		Yalnızlaştırma	Yönetici davranışlarının öğretmeni yalnızlaştırdığı belirtiliyor.	2
	Değersizleştirme	Bilgi ve Evrakların Paylaşılmasında Yok Sayılma	Evrak ve bilgi paylaşımında kopukluk yaşıyor, bu da öğretmenleri zorluyor.	2
			“Müdür yardımcımız bana karşı küçümseyici tavırlar içinde.” (B5)	1
		Kıyaslamak	Öğretmenler zümreler veya diğer öğretmenlerle kıyaslanarak psikolojik baskı altında kalıyor.	1
	Üslup Sorunu	Azarlamak	“Okul idaresinde üslup sorunu var, sürekli emrivaki konuşmalar, yüksekten bakmalar...” (B5)	2
İlkokula Bağlı Anasınıfları	Ağır İş Yüğü	Ders Programı	“Altı saat üst üste çalışıyoruz, hiç mola hakkımız yok.” (İ4)	2
		Resmi Evrak Fazlalığı	Evrak işlerinin yoğunluğu, öğretmenlerin etkinliklere yeterince zaman ayıramamasına yol açıyor.	1
	Çalışma Koşulları	6 Saat Aralıksız Çalışma	“Altı saat boyunca sınıftan çıkmamıza izin verilmiyor.” (İ4)	1
	Üslup Sorunu	Azarlamak	Müdür ve müdür yardımcılarının sert ve baskıcı iletişim tarzı öğretmenleri zorluyor.	2
	Adaletsiz Tutumlar	Kıyaslamak	“Diğer zümrelerle kıyaslanıyorum, bu çok rahatsız edici...” (B3)	1
	Ağır İş Yüğü	Prosedüre Takılma	“Çok evrak isteniyor, bu evraklar yüzünden etkinliklere odaklanamıyoruz.” (İ2)	2
		İstenilen Proje ve Etkinlik Fazlalığı	“Sürekli yeni projeler ve etkinlikler istiyorlar, çocuklarla ilgilenmek zorlaşıyor.” (Ö1)	3
		Mesai Dışı Çalışma	“Mesai saatleri dışında okulda kalmamız isteniyor, ücret ödenmiyor.” (Ö5)	3
	Adaletsiz Tutumlar	Evrak Paylaşılmasında Fikirlerine Değer Verilmemesi	Bilgi paylaşımı eksik, öğretmenler yalnız bırakılıyor.	2
			“Fikirlerimiz dikkate alınmıyor.” (Ö3)	2
		Kıyaslama / Dışlanma	“Zümrelerle kıyaslanmak ve dışlanmak sık yaşanıyor.” (Ö4, İ1)	2
	Üslup Sorunu	Yakınlık / Mesafe Sorunu	Yönetici ile bazı öğretmenler arasında farklı mesafeler var.	1
		Azarlamak	“Üslup ve konuşma tarzları kötü, kendimizi savunma pozisyonunda hissediyoruz.” (Ö3)	1
		Yüksek Sesle Konuşmak / Bağırarak	“Yöneticiler bağırıyor, baskı yapıyor.” (Ö3)	2
Özel Anaokulları	Değersizleştirme	Sürekli Eleştirme	“Sürekli eleştiriliyoruz, bu çok yorucu.” (Ö3)	3
		Yok Sayılma	“Küçümseyiyoruz, emrivaki davranışlarla karşılaşmıyoruz.” (Ö3, Ö5)	2
		Yalnızlaştırma	Öğretmenler kendilerini yalnız hissediyor.	1

Tablo 2 değerlendirildiğinde, okul öncesi öğretmenlerinin özellikle bağımsız anaokullarında yöneticiler tarafından farklı biçimlerde mobbing ve baskıya maruz kaldıklarını göstermektedir. Bu mobbing davranışları, genel olarak ağır iş yükü, adaletsiz tutumlar, değersizleştirme ve üslup sorunları temaları altında toplanabilir.

Ağır İş Yükü ve Prosedürlere Takılma Baskısı

Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenler, yöneticiler tarafından aşırı prosedür dayatmaları, sürekli evrak talebi ve performans kıyaslamalarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin pedagojik özerkliğini sınırlamakta ve tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır. Öğretmenler, sınıf içi etkinliklere ve çocuklarla birebir eğitime odaklanmak isterken, yöneticiler sürekli olarak evrakların tamamlanması, prosedürlerin eksiksiz yerine getirilmesi konusunda baskı yapmaktadır. Bağımsız Anaokulları öğretmenleri, prosedürlere aşırı takılma ve belge işlerinde zorlanma nedeniyle hem ağır iş yükü hem de psikolojik baskı altında. Katılımcı (B2) *“prosedüre çok takılıyorlar, belgeler konusunda ısrar edip baskı yapıyorlar”* diyerek bunun sınıf içi etkinliklere negatif etkisini vurguluyor. Bu durum öğretmenlerin asli görevleri olan çocukla birebir ilgilenmeyi zorlaştırıyor.

“Yöneticilerimiz özellikle bağımsız anaokullarında prosedüre çok takılıyorlar ve sınıf içerisindeki etkinlikleri göz ardı ediyorlar. Sürekli belgelerin tamamlanması konusunda ısrar edip baskı kuruyorlar. Sınıf içerisinde zaten ilgi bekleyen o kadar çok çocuk var ki ama idare bizden şu projeyi uygulayalım, bu projede etkinlik hazırlayalım diye diyor. Bu baskının sürekli olması beni çok zorluyor...” (B2) *“Öyle çok evrak isteniyor ki artık sınıfta yapacağım etkinliklere odaklanacağıma acaba bu evrak nasıl hazırlanacak diye düşünüyorum...”* (İ2)

Aynı zamanda, yöneticiler tarafından mesai dışı çalışma ve nöbet tutma gibi ekstra görevlerin dayatılması da öğretmenlerin yükünü artırmaktadır. Üstelik bu ekstra çalışmalar için genellikle ücret ödenmemektedir. *“Sırf özel kurumda çalışıyoruz diye sürekli mesai saatleri dışında kalmamız isteniyor ve ekstra ücret de ödenmiyor. Mesai saatleri dışında kalmak istemiyoruz deme hakkımız bile yok...”* (Ö5)

Adaletsiz Tutumlar ve Kıyaslama

Katılımcılar, yöneticilerin onları diğer öğretmenlerle sürekli kıyasladıklarını, bilgi ve evrak paylaşımında ayrımcılık yaptıklarını ve belirli öğretmenlerle daha yakın ilişki kurarken diğerlerini dışladıklarını belirtmektedir. Bu tutumlar, öğretmenlerde yalnızlaştırılma ve görmezden gelinme duygusu yaratmaktadır.

“Müdür ve müdür yardımcılarımız tarafından sürekli diğer zümrelerim ile kıyaslanıyorum. Bir etkinlik yaptıktan sonra müdür yardımcısı sınıfıma gelip ‘Diğer hocalar şu etkinliği yapmış, siz de böyle yapabildiniz’ tarzında sözler söylüyor. Bu kıyaslama çok ağır bir mobbingdir.” (B3) *“Okulumda dışlanıp görmezden geldiğimi düşünüyorum, idarecilerimiz herkesle aynı mesafede değil. Bazı öğretmenlere karşı daha resmi bir tavır sergileniyor, bu durum bir yıldır devam etmekte.”* (B5)

Değersizleştirme ve Sürekli Eleştiri

Öğretmenler, yöneticilerin onları yok sayma, küçümseme, sürekli eleştirme ve emrivaki davranışlarla değersizleştirdiğini ifade etmektedir. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu ve mesleki tatminini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, mobbing davranışları arasında görmezden gelinme, yalnızlaştırma, bilgi ve evrak paylaşılmasa gibi sosyal dışlanma temaları öne çıkıyor. Öğretmenler, yönetim tarafından sık sık kıyaslanıyor, değersizleştiriliyor ve sürekli eleştiriliyorlar (B3, B5). Bu durum çalışanların motivasyonunu ciddi şekilde düşürüyor.

“Müdür yardımcımız bana karşı küçümseyici tavırlar içinde ve sürekli eleştirel sözlerde bulunuyor. Üslup sorunu var, sürekli emrivaki konuşmalar ve yüksekte bakmalar...” (B5) *“Atanamayıp özel kurumda çalışmak zorunda kalan bir öğretmen olarak, okul idarecileri tarafından sürekli emrivaki konuşmalara, patron gibi davranmalara maruz kaldım.”* (Ö3)

Üslup Sorunları ve İletişim Problemleri

Öğretmenler, yöneticilerin iletişim dilinin çoğunlukla azarlayıcı, yüksek sesle konuşan ve baskı kuran bir üslup içerdiğini belirtmiştir. Bu tür davranışlar, öğretmenlerin kendilerini savunmasız ve stres altında hissetmelerine neden olmaktadır. Üslup sorunları da oldukça belirgin; emrivaki konuşmalar, azarlama, yüksek sesle bağırma gibi olumsuz iletişim biçimleri öğretmenlerin kendilerini savunmasız hissetmelerine yol açıyor (Ö3, B5).

“En ufak bir meseleyi büyütüp sorun haline getirebiliyorlardı. İki dakika geç kalırsa hemen asık bir yüzle uyarı alıyordum. Bana karşı önyargılı davranıyorlardı.” (B4) *“Üstü kapalı tehdit ve azarlamalar çok sık yaşanıyor, bu durum çalışanların psikolojisini olumsuz etkiliyor.”* (İ4)

İlkokul bünyesindeki anasınıflarında görev yapan öğretmenler, okul yöneticileri tarafından karar alma süreçlerinden dışlandıklarını, kurum içinde görünmez kıldıklarını ve iletişimden yoksun bırakıldıklarını dile getirmişlerdir. *“Altı saat aralıksız çalışma, mola hakkı olmaması”* gibi ifadeler öğretmenlerin fiziksel ve psikolojik yorgunluğunu artırıyor” (İ4). Özel anaokullarında ise mesai dışı çalışma, düşük ücret ve yoğun evrak işleri baskı yaratıyor. Bu durum, öğretmenlerde yüksek düzeyde kaygı, öz denetim baskısı ve duygusal tükenmişlik yaratmaktadır. *“Mesai dışında kalmamız isteniyor, ücret ödenmiyor”* (Ö5) gibi ifadeler çalışma şartlarının kötü olduğunu gösteriyor. Ayrıca, öğretmenlerin fikirlerine değer verilmemesi ve sürekli kıyaslama/dışlanma psikolojik mobbinge katkı sağlıyor.

Bu bulgular, bağımsız anaokullarında öğretmenlerin üzerindeki yönetsel baskının çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Prosedür ve evrak yükü, mesai dışı çalışma zorunlulukları, adaletsiz kıyaslamalar, sürekli eleştiriler ve olumsuz iletişim dili, öğretmenlerin mesleki tatminini ve psikolojik sağlığını ciddi biçimde etkilemektedir.

B- Katılımcıların *“Okul öncesi öğretmenleri, çalıştıkları kurum türüne göre yöneticileriyle karşılaştıklarında mobbing davranışlarına ne sıklıkla maruz kalmaktadırlar?”* araştırma sorusuna ilişkin görüşleri tablo 3’te sunulmuştur

Tablo 3. Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma göre yöneticilerle karşılaştıklarında yaşadıkları mobbing sıklığı

Mobbing sıklığı	Bağımsız anaokulları (f)	İlkokula bağlı sınıflar (f)	Özel anaokulları (f)	f
Sürekli	1	2	1	4
Ara sıra	2	1	2	5
Yöneticileri her gördüğünde	2	2	2	6

Tablo 3 incelendiğinde, okul öncesi öğretmenlerinin yöneticiler tarafından maruz kaldıkları mobbing türlerinin sıklığı şu şekilde görülmektedir: Yöneticileri her gördüğünde yaşanan mobbing davranışları, toplamda en yüksek frekansa (6) sahiptir. Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerle karşılaştıkları her an mobbinge maruz kalma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle tüm kurum türlerinde bu tür davranışların yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Ara Sıra yaşanan mobbing davranışları ikinci sırada gelmekte ve toplam 5 frekansla önemli bir yer tutmaktadır. Bu da zaman zaman, ancak sürekli olmayan mobbing davranışlarının da öğretmenler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sürekli mobbing davranışları ise toplamda 4 frekansla en az bildirilen türdür. Yine de bu da dikkate değer bir sayı olup, bazı öğretmenlerin yöneticiler tarafından sürekli olarak mobbinge maruz kaldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerle karşılaştıkları her an psikolojik baskı hissettiklerini göstermektedir.

Katılımcıların ifadeleri de bu bulguyu destekler niteliktedir. Örneğin, bir öğretmen, *“Okul koridorlarında saklambaç oynuyoruz resmen. Sırf okul idarecilerim ile göz göze gelmemek için. Onları her gördüğümde kendimi kötü hissediyorum. Her an bir şey söyleyecekler, bir uyarıda bulunacaklar gibi geliyor bana...”* (B3) diyerek, yöneticilerle karşılaşmanın bile büyük bir stres kaynağı olduğunu açıkça belirtmektedir. Benzer şekilde, bir başka katılımcı *“Okulda müdür yardımcımı mı gördüm koridorda ya da başka bir alanda hemen başlıyor bir iş kitlemeye ya da önceden yaşanan bir olayı tekrar hatırlatmaya ya da uyarı ve tavsiyelere... Yani anlayacağınız okul*

idarecilerimi her gördüğümde yaşıyorum bu baskıları...” (Ö1) ifadesiyle sürekli baskının günlük yaşantılarının parçası olduğunu dile getirmektedir.

Tabloda “Ara Sıra” yaşanan mobbing davranışları da önemli bir yer tutmaktadır. Bu, mobbingin sürekli olmamakla birlikte zaman zaman belirli olaylar veya durumlar sonucu ortaya çıktığını göstermektedir. Bu duruma ilişkin katılımcı görüşlerinde de “*Çok sorun yaşamadım okulumda ama bir büyük sorunda okul idarem hemen baskı yapmaya başladı, o yüzden ara sıra bu baskıları mobbingleri yaşıyorum diyebilirim...*” (İ1) ifadesi dikkat çekmektedir. Ayrıca, “*Çok sık değil ara sıra yaşıyoruz bu mobbing olayını. O da bir olay çıkarsa ya velilerle ilgili bir sorun yaşanır...*” (Ö2) şeklinde belirtilen görüşler de ara sıra yaşanan mobbingin genellikle sorun anlarında tetiklendiğini ortaya koymaktadır.

Tabloda en düşük frekansa sahip olan “Sürekli” mobbing türü ise, bazı öğretmenlerin yöneticilerden sürekli baskı altında olduklarını göstermektedir. Bu konuda, “*Çok mecbur kalmadıkça okul idaresine uğramıyorum bile. Çünkü her gittiğimde eksik bir şey buluyorlar ya da hemen bir görev veriyorlar. Bu da çok yorucu oluyor. Bu yüzden idarecilere görünmemek en iyisi...*” (İ4) sözleri, sürekli baskı ve mobbingin öğretmenlerde yarattığı psikolojik yorgunluğu ve kaçınma davranışını ortaya koymaktadır.

C- Katılımcıların “*Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurum türüne göre mesleki gelişim, yetersizlik, motivasyon eksikliği ve meslekten soğuma durumları nasıl farklılık göstermektedir?*” araştırma sorusuna ilişkin görüşleri tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma göre mesleki gelişim ve motivasyon ile ilgili yaşadıkları sorunlar

Çalıştığı kurum	Tema	Alt tema	f
Bağımsız Anaokulu	Mesleki Gelişim Engelleri	Kariyer İlerlemeye Yönelik idari Engeller	2
	Mesleki Yetersizlik	Mesleki Bilgi ve Beceride Eksiklik	2
	Motivasyon Problemleri	Mesleki Motivasyon Eksikliği	1
İlkokula Bağlı Anasınıfı	Mesleki Yetersizlik	Mesleki Bilgi ve Beceride Eksiklik	2
	Mesleki Tükenmişlik	Meslekten Soğuma ve İlgisizlik, tükenmişlik hissi	3
	Mesleki Gelişim Engelleri	Kariyer İlerlemeye Yönelik idari ya da çevresel Engeller	1
Özel Anaokulları	Mesleki Yetersizlik	Mesleki Bilgi ve Beceride Eksiklik	2
	Motivasyon Problemleri	Mesleki Motivasyon Eksikliği	1
	Mesleki Tükenmişlik	Meslekten Soğuma ve İlgisizlik, tükenmişlik hissi	1

Tablo 4’ün incelenmesi sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin görev yaptıkları kurum türlerine göre yaşadıkları mesleki sorunlar dört ana tema altında toplanmıştır: Mesleki Gelişim Engelleri, Mesleki Yetersizlik, Motivasyon Problemleri ve Mesleki Tükenmişlik ve Meslekten Soğuma. Her tema, öğretmenlerin yaşantılarına dayanan özgün alt temalarla desteklenmiş ve kurum türlerine göre çeşitlilik göstermektedir.

Mesleki Gelişim Engelleri temasında, öğretmenlerin özellikle idari ve çevresel faktörlerden kaynaklanan engellerle karşılaştıkları görülmektedir. Bu durum hem bağımsız anaokullarında hem de özel anaokullarında görev yapan öğretmenler tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Katılımcılardan biri (Ö5), “*Mesleğimde yeni gelişmeler peşinde koşacağıma resmen yerimde sayıyorum.*” ifadesiyle gelişim fırsatlarının kısıtlı olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde, bir bağımsız anaokulu öğretmeni (B1) de idari baskılar nedeniyle mesleki gelişiminin sekteye uğradığını belirtmiştir. Bu ifadeler, kurumsal yapıların öğretmenlerin kariyer gelişimini desteklemede yetersiz kaldığını göstermektedir.

Mesleki Yetersizlik teması altında, öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerileri konusunda kendilerini eksik hissettikleri gözlemlenmektedir. Bu durumun, sıklıkla yoğun eleştiri ve yetersiz destek

ortamından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Örneğin, bir öğretmen (B4), “*O kadar çok uyarı ve eleştiri alıyorum ki artık mesleğimde yetersiz ve eksik hissediyorum.*” diyerek yaşadığı olumsuz duygulara dikkat çekmiştir. Bir başka öğretmen (İ1) ise “*Her etkinlikte yeni bir konu bulmamı istiyorlar ve bulduklarımı beğenmiyorlar, bu yüzden mesleki olarak yetersiz hissediyorum.*” ifadesiyle, beklenti baskısının mesleki özgüvenini zedelediğini ifade etmiştir. Bu tür deneyimlerin tüm kurum türlerinde ortak olduğu görülmektedir.

Motivasyon Problemleri teması, öğretmenlerin sürekli eleştiri, baskı ve destek eksikliği nedeniyle mesleki motivasyonlarını kaybettiklerine işaret etmektedir. Katılımcılardan biri (B3), “*Sürekli eksiklik buldukları için mesleki motivasyonumu kaybettim.*” diyerek motivasyon düşüklüğünü açıkça ifade etmiştir. Özel anaokulunda görev yapan bir diğer öğretmen (Ö4) ise “*Yapılan baskılar bazen o kadar yoruyor ki okula gitmek bile istemiyorum.*” şeklindeki ifadesiyle, bu durumun mesleğe devam etme isteğini zayıflattığını ortaya koymaktadır.

Mesleki Tükenmişlik ve Meslekten Soğuma teması, özellikle ilkokula bağlı anasınıfı ve özel anaokullarında görev yapan öğretmenlerde daha belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. Bir öğretmen (İ3), “*O kadar baskı, o kadar uyarı ki artık okula gitmek bile istemiyorum.*” sözleriyle tükenmişlik hissini güçlü biçimde dile getirmiştir. Özel anaokulunda görevli bir öğretmen (Ö3) ise “*Mobbing davranışları beni öğretmenlikten soğuttu, mutsuz ve değersiz hissettiriyor.*” diyerek yaşadığı duygusal yıpranmayı açıkça ifade etmiştir.

D- Katılımcıların “*Okul öncesi öğretmenleri, çalıştıkları kurum türüne göre mobbingin psikolojik ve fiziksel etkilerini nasıl deneyimlemektedir?*” araştırma sorusuna ilişkin görüşleri tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlara göre mobbingin psikolojik ve fiziksel etkileri

Çalıştığı kurum	Tema	Alt tema	f
Bağımsız Anaokulu	Psikolojik Etkiler	Mutsuzluk	2
		Strese Girme	1
		Yetersiz ve Değersiz Hissetme	1
	Fiziksel Etkiler	Yorgunluk	1
		Sinir Bozuklukları / Ani Sinirlenme	3
İlkokula Bağlı Anasınıfı	Psikolojik Etkiler	Strese Girme	2
		Motivasyon Eksikliği	2
	Fiziksel Etkiler	Sinir Bozuklukları / Ani Sinirlenme	1
		Yorgunluk	2
Özel Anaokulları	Psikolojik Etkiler	Strese Girme	1
		Hassasiyet ve Alınganlık	2
		Depresyona Girme	1
	Fiziksel Etkiler	Yorgunluk	1
		Ani Kilo Değişimi	2

Tablo 5 incelendiğinde, okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlara göre yaşadıkları psikolojik ve fiziksel etkilerin türleri ve sıklıkları ortaya konmaktadır. Elde edilen veriler, öğretmenlerin mesleki baskı, mobbing ve yönetsel sorunlar nedeniyle çeşitli psikolojik ve fiziksel sorunlarla karşı karşıya kaldığını göstermektedir.

Psikolojik etkiler arasında en yaygın olarak stres, mutsuzluk, motivasyon eksikliği, kendini yetersiz ve değersiz hissetme, hassasiyet ve depresyon yer almaktadır. Örneğin, Bağımsız Anaokulu öğretmenlerinden biri (B2), “*Okula mutsuz gidiyorum. O kadar baskıdan sonra kimde neşe kalır ki...*” sözleriyle mesleki stres ve mutsuzluğun yoğunluğunu dile getirmektedir. Bir başka öğretmen (B4) ise sürekli yeni fikirler istenip beğenilmediğinde kendini psikolojik olarak yetersiz ve değersiz hissettiğini ifade etmektedir. İlkokula bağlı anasınıfı öğretmenleri de baskıların motivasyon kaybına ve strese yol açtığını belirtmiş, İ1 numaralı katılımcı “*Okul benim için bir stres yuvası oldu*” diyerek bu durumu

vurgulamıştır. Özel anaokulu öğretmenlerinden bazıları ise yaşanan olumsuzluklar nedeniyle depresyona girdiklerini ve hassas, alıngan hale geldiklerini belirtmişlerdir (Ö4, Ö5).

Fiziksel etkiler ise yorgunluk, sinir bozuklukları ve ani kilo değişimleri gibi belirtilerle kendini göstermektedir. Bağımsız Anaokulu öğretmenlerinden biri (B1), “Her zaman bir savunma pozisyonunda olmak kişisel olarak fiziki yorgunluğa sebep oldu” ifadesiyle fiziksel yorgunluğu vurgulamıştır. Özel anaokulu öğretmenlerinden bir diğeri (Ö2) ise “Yaşanılan o baskılardan sonra ani kilo kayıpları yaşadım, bedenim öyle yıprandı ki zayıfladım” diyerek kronik stresin somatik etkilerini ortaya koymuştur. Ayrıca, sinir bozuklukları ve ani sinirlenme davranışları da sıkça rapor edilmiştir (B3, İ5).

Bağımsız Anaokulu öğretmenleri, psikolojik olarak mutsuzluk, stres ve kendini yetersiz ve değersiz hissetme gibi duygusal tükenmişlik belirtileri yaşamaktadır. Katılımcıların “Okula mutsuz gidiyorum... ayaklarımı sürükleyerek gidiyorum” (B2) ve “Kendimi psikolojik olarak yetersiz ve değersiz hissettim” (B4) ifadeleri, bu öğretmenlerin yaşadığı duygusal tükenme ve öz-yeterlik algısındaki zayıflamayı açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca, fiziksel etkiler açısından da sinir bozuklukları, ani sinirlenmeler ve yorgunluk gibi belirtiler ön plana çıkmaktadır. Katılımcı B3’ün “Sınıfta sebepsiz yere sinirlenmeye başladım” ifadesi, uzun süreli iş stresi ve baskının fizyolojik ve davranışsal yansımalarını gözler önüne sermektedir. Bu veriler, bağımsız anaokulu öğretmenlerinin hem psikolojik hem de fiziksel olarak önemli düzeyde tükenmişlik yaşadığını göstermektedir.

İlkokula bağlı anasınıfı öğretmenleri, psikolojik olarak yoğun stres ve motivasyon eksikliği yaşamaktadır. Katılımcı İ1’in “Okul benim için bir stres yuvası oldu...” ve İ3’ün “Psikolojim ve motivasyonum bozuldu...” ifadeleri, iş yerinde yaşanan stresin öğretmenlerin motivasyonunu doğrudan olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu durum, tükenmişlik sürecinde motivasyon kaybının ne denli kritik bir aşama olduğunu ortaya koymaktadır. Fiziksel etkiler açısından ise yorgunluk ve sinir bozuklukları ön plandadır. Katılımcı İ5’in “Ani sinirlenen biri haline geldim...” ve İ2’nin “Fiziksel olarak da yorgun hissediyorum...” sözleri, tükenmişliğin hem psikolojik hem de fizyolojik boyutlarda öğretmenleri etkilediğini net biçimde göstermektedir.

342

Özel anaokulu öğretmenleri, psikolojik olarak yoğun stres yaşamakta, bu durum onları hassas ve alıngan hale getirmekte, hatta depresyona sürüklemektedir. Katılımcı Ö3’ün “Stres topu oldum...” ve Ö4’ün “Depresyona girdim...” ifadeleri, öğretmenlerin psikolojik sağlığının ciddi şekilde olumsuz etkilendiğini ve bu durumun iş yerindeki mobbing ile destek eksikliğine bağlı olabileceğini göstermektedir. Fiziksel açıdan ise ani kilo değişimi ve yorgunluk önemli belirtiler arasında yer almaktadır. Ö2’nin “Ani kilo kaybı yaşadım” sözleri, kronik stresin somatik etkilerini açıkça ortaya koyarak, öğretmenlerin bedensel sağlıklarının da bu olumsuz koşullardan etkilendiğini göstermektedir.

Genel olarak, bağımsız anaokulu, ilkokula bağlı anasınıfı ve özel anaokulu öğretmenleri, yoğun iş stresi ve psikolojik baskılar nedeniyle hem ruhsal hem de fiziksel sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bağımsız Anaokulu öğretmenlerinde yüksek iş stresi ve baskı, duygusal tükenmişlik ve destek sistemlerinin yetersizliği ile duygusal kaynakların hızla tükenmesine yol açarken; İlkokula bağlı anasınıfı öğretmenleri de stres ve motivasyon eksikliğiyle mücadele etmekte, bu durum fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Özel anaokulu öğretmenlerinde ise depresyon ve somatik belirtiler (kilo değişimi, yorgunluk) daha belirgin şekilde yaşanmaktadır.

E- Katılımcıların “Okul öncesi öğretmenleri, çalıştıkları kurum türüne göre mobbing ve yönetsel baskılarla başa çıkmak için hangi yöntemleri kullanmaktadır?” araştırma sorusuna ilişkin görüşleri tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma göre yönetsel mobbinge başa çıkma yöntemleri

Çalıştığı kurum	Yöntemler	f
Bağımsız Anaokulu	İletişim kurmak	2
	Hakkını savunmak	2
	Taviz vermemek	1
İlkokula Bağlı Anasınıfı	İletişim kurmak	3
	Taviz vermemek	2
Özel Anaokulları	Çalıştığı kurumdan ayrılmak	1
	İletişim kurmak	2
	Görmezden gelmek	1
	Hakkını savunmak	1

Tablo 6 incelendiğinde, okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlara göre mobbing veya zorlayıcı durumlarla başa çıkma yöntemlerinde belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Bağımsız Anaokulu öğretmenleri, karşılaştıkları mobbing ve baskılara karşı iletişim kurma ve hakkını savunma stratejilerini kararlı bir şekilde kullanmaktadır. Örneğin, B1 “İlk yaptığım iletişim kurmak oldu. Konuşarak kendi açımdan düşündüklerimi anlatarak olumlu iletişim kurmaya çalıştım” diyerek sorunu çözmek için açık iletişim kurmayı tercih ettiğini belirtirken, B3 ise “İdare bana mobbing uyguluyorsa ben onun karşılığını veriyorum, sonuna kadar kendimi savunuyorum” sözleriyle, karşı saldırgan ve haklarına sahip çıkan bir tutum benimsediğini vurgulamaktadır. B4’ün “Taviz vermedim anlayacağınız” ifadesi ise öğretmenlerin haklarını korumakta kararlı olduklarını göstermektedir. Bu durum, Bağımsız Anaokulu öğretmenlerinin sorunlarla yüzleşmede aktif ve dirençli tutumlarını desteklemektedir.

İlkokula bağlı anasınıfı öğretmenleri de benzer şekilde iletişim kurma ve taviz vermeme yaklaşımlarını kullanmaktadır. İ3 “Kendimi ifade etmeye çalışıyorum idim... iletişim kanallarını hep açık tuttum” derken, İ5 “Sürekli nöbet tutmam için baskı yapıyorlardı, hiç taviz vermedim” diyerek kararlılıklarını ifade etmektedir. Bu görüşler, öğretmenlerin stres ve mobbing ortamında bile haklarını koruma ve çözüm arama yönünde çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Özel anaokulu öğretmenlerinde ise durum daha karmaşıktır. Ö2, “Baskı ve mobbingden sonra işimi bırakmak zorunda kaldım” diyerek, çözüm arayışlarının bazen ayrılmayla sonuçlandığını dile getirmektedir. Ö5’in “Olumlu iletişimi konuşmayı seçtim” ifadesi ise iletişim kurmanın bazen işe yaradığını gösterirken, Ö4’ün “Görmezden gelmeyi tercih ediyorum” sözleri, bazı öğretmenlerin pasif başa çıkma stratejilerini benimsediğini ortaya koymaktadır. Ö1’in “Hakkımı savunuyorum, asla ezdirmiyorum” demesi ise bu grup içinde de direnç gösterenlerin olduğunu göstermektedir.

Genel olarak, öğretmenlerin büyük çoğunluğu yaşadıkları sorunlarla mücadelede iletişim kurmak ve hakkını savunmak gibi aktif stratejileri tercih etmekte, ancak özel anaokulu öğretmenlerinde görmezden gelmek ve kurumdan ayrılmak gibi daha pasif veya kaçınma davranışları da görülmektedir. Bu görüşler, çalışılan kurumların iş ortamı koşulları ve destek mekanizmalarının öğretmenlerin başa çıkma stratejilerini doğrudan etkilediğini göstermektedir.

F- Katılımcıların “Öğretmenler, çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları mobbing sorunlarına karşı hangi çözüm önerilerini sunmaktadır?” araştırma sorusuna ilişkin görüşleri tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara göre mobbinge başa çıkma için önerdikleri çözüm yöntemleri

Çalıştığı kurum	Çözüm önerisi	f
Bağımsız Anaokulu	İşi bilen idareciler atama	2
	Empati kurma	2
	Liyakate önem verme	1
İlkokula Bağlı Anasınıfı	Empati kurma	3
	İşi bilen idareciler atama	2
	Empati kurma	1
Özel Anaokulları	Eğitim ve seminerler düzenleme	2
	Görmezden gelmek / sessiz kalmak	1
	İşi bilen idareciler atama	1

Tablo 7 incelendiğinde çözüm önerilerine ilişkin katılımcı görüşleri, her kurumun yaşadığı sorunlara yönelik farklı ama birbirini destekleyen yaklaşımlar sunmaktadır. Bağımsız Anaokulu öğretmenleri, idarecilere empati yeteneğinin kazandırılması gerektiğini vurgulamaktadır. B1’in “*Kesinlikle her idareciye empati gerekli*” ifadesi, yöneticilerin çalışanların duygularını anlamasının iş ortamında mobbing gibi olumsuzlukları azaltmada önemli olduğunu göstermektedir. B4 ve B3 ise “*iş bilen idarecilerin atanması*” ve “*liyakatin önemi*” üzerinde durarak, özellikle mobbingin önlenmesinde yöneticilerin mesleki yeterliliğinin kritik olduğunu belirtmektedir. Bu görüşler, işini bilen, adil ve hakkaniyetle yöneten idarecilerin sorunları minimize edeceğini ortaya koymaktadır.

İlkokula bağlı anasınıfı öğretmenlerinin görüşleri de benzer şekilde empatiye ve işi bilen yöneticilerin atanmasına odaklanmıştır. İ2’nin “*Yöneticiler öğretmenlik yaptıklarını hatırlasa mobbing olmaz*” ifadesi, empati kurmanın sadece teknik bir beceri değil, deneyimle pekişen bir anlayış olduğunu vurgular. İ3 ise mobbingin önlenmesinde “*iş bilen ve yöneticilik vasfına uygun kişilerin seçilmesi*” gerektiğini belirtmekte, bu konuda bilinçli yönetici atamasının gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Özel anaokulu öğretmenleri ise biraz daha farklı öneriler sunmaktadır. Ö4, empati eğitiminin yanı sıra destek ve farkındalık artırıcı faaliyetlerin (kitap okumak, eğitim almak) faydalı olacağını belirtirken, Ö5 mobbinge mücadelede “*eğitim ve seminerlerin düzenlenmesini*” önemli bulmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel farkındalık ve bilinçlendirme çalışmalarının sorunun çözümüne katkı sağlayacağını göstermektedir. Ancak Ö1’in “*görmezden gelme ve sessiz kalma*” stratejisi ise, özel anaokullarındaki mobbingin ne kadar zorlayıcı ve çözümü güç bir süreç olduğunu, bazen çalışanların pasif başa çıkma yolunu seçtiğini yansıtmaktadır. Ö3 ise, yönetici atamalarında ciddi aşamalardan geçilmesi ve liyakat esasının benimsenmesi gerektiğini yineleyerek, yapıdaki sorunların kökten çözümüne işaret etmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın bulguları, okul öncesi öğretmenlerinin özellikle bağımsız ve özel anaokullarında yöneticilerden kaynaklanan mobbing ve baskı davranışlarıyla karşılaştığını ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin deneyimleri, yöneticilerin aşırı iş yükü dayatması, prosedürlere takılma, sürekli evrak talebi, mesai dışı çalışma ve nöbet tutma gibi ekstra görevler verme gibi uygulamalarının, pedagojik özerkliklerini sınırladığını ve tükenmişlik düzeylerini artırdığını göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını ve mesleki tatminlerini olumsuz yönde etkilemekte; sınıf içi etkinliklere ve çocuklarla birebir eğitime odaklanmalarını zorlaştırmaktadır. Literatür, benzer şekilde, aşırı iş yükü ve bürokratik baskıların öğretmenlerde stres ve tükenmişlik yarattığını ortaya koymaktadır (Einarsen, 2000; Maslach ve Leiter, 2016). Araştırma, yöneticilerin öğretmenleri sürekli kıyaslaması, adaletsiz tutum sergilemesi, belirli öğretmenlerle yakın ilişkiler kurup diğerlerini dışlamasının, öğretmenlerde yalnızlık, değersizleştirilme ve psikolojik baskı algısını artırdığını göstermektedir. Bu bulgu, örgütsel adalet ve psikolojik taciz literatürü ile paralellik göstermektedir (Zapf et al., 2003). Yöneticilerin üslup sorunları ve olumsuz iletişim biçimleri—azarlama, yüksek sesle konuşma, emrivaki tutumlar—öğretmenlerin kendilerini savunmasız ve stres altında

hissetmelerine yol açmıştır. Bu durum, psikolojik mobbingin en görünür boyutlarından biri olarak değerlendirilebilir (Lazarus ve Folkman, 1984).

Bulgular, mobbing davranışlarının sıklığının farklılık gösterdiğini ve öğretmenlerin yöneticilerle etkileşim anlarında psikolojik baskı ve zorlayıcı davranışlarla karşılaştıklarını göstermektedir. Özellikle “yöneticileri her gördüğünde yaşanan mobbing” en yüksek frekansa sahiptir; bu durum, öğretmenlerin yöneticilerle karşılaştıkları her an stres yaşadığını ve kaçınma davranışları geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, ara sıra yaşanan mobbingin belirli olay veya durumlar sonucu tetiklendiği anlaşılmaktadır. Bu durum, mobbingin süreklilik ve yoğunluk açısından farklı boyutlarda gerçekleşebileceğini göstermektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin yaşadıkları mesleki sorunlar dört ana tema altında toplanmıştır: mesleki gelişim engelleri, mesleki yetersizlik, motivasyon problemleri ve mesleki tükenmişlik/meslekten soğuma. Bağımsız anaokulu öğretmenleri, özellikle idari baskılar nedeniyle mesleki gelişim fırsatlarının sınırlı olduğunu belirtirken, ilkokula bağlı anasınıfı öğretmenleri yoğun eleştiri ve destek eksikliği nedeniyle mesleki yetersizlik duygusu yaşamaktadır. Özel anaokulu öğretmenleri ise hem motivasyon kaybı hem de tükenmişlik ve depresyon belirtileri göstermektedir. Bu sonuçlar, Mesleki Tükenmişlik Kuramı (Maslach ve Leiter, 2016) ile uyumlu olup, iş stresinin hem psikolojik hem de fiziksel sağlık üzerinde önemli etkileri olduğunu doğrulamaktadır. Psikolojik etkiler arasında stres, mutsuzluk, motivasyon eksikliği, değersizlik ve depresyon öne çıkarken, fiziksel etkiler yorgunluk, sinir bozuklukları ve ani kilo değişimleri olarak kendini göstermektedir. Bu bulgular, uzun süreli iş stresi ve yönetsel baskının hem duygusal tükenmişlik hem de somatik belirtiler üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir (Lazarus ve Folkman, 1984; Schaufeli et al., 2009).

Başa çıkma stratejileri, öğretmenlerin kurum türüne göre farklılık göstermektedir. Bağımsız anaokulu ve ilkokula bağlı anasınıfı öğretmenleri, iletişim kurma ve haklarını savunma gibi aktif stratejileri tercih etmektedir. Özel anaokulu öğretmenlerinde ise hem aktif hem pasif stratejiler görülmekte; bazı öğretmenler işten ayrılmayı ya da görmezden gelmeyi seçmektedir. Bu durum, iş ortamının güç dengeleri ve destek mekanizmalarının, başa çıkma stratejilerini doğrudan etkilediğini göstermektedir (Lindqvist et al., 2013).

Çözüm önerileri açısından katılımcılar, yöneticilere empati eğitimi kazandırılması, işini bilen ve liyakatli yöneticilerin atanması, farkındalık artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi gibi önlemleri önermektedir. Bu bulgu, örgütsel farkındalık ve liderlik eğitiminin mobbingin önlenmesinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir (Leithwood et al., 2008; Rayner et al., 2002). Özel anaokullarındaki bazı öğretmenlerin pasif stratejiler benimsemesi, mobbingin şiddeti ve çözüm yollarının sınırlılığını ortaya koymaktadır; bu durum, bireysel ve kurumsal müdahalelerin birlikte ele alınması gerektiğini işaret etmektedir (Leymann, 1996).

Sonuç olarak, bu çalışma, okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerden kaynaklanan psikolojik ve mesleki baskılarla nasıl başa çıktığını, mobbingin çok boyutlu etkilerini ve çözüm yollarını ortaya koymaktadır. Bulgular, Türkiye’de okul öncesi eğitim kurumlarında mobbing ve yönetsel sorunların yaygın olduğunu ve hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önlemler alınması gerektiğini göstermektedir.

Öneriler

Okul öncesi öğretmenlerinin yönetim kaynaklı mobbing davranışlarına maruz kalmalarını önlemek için, okul yönetimlerinde empatik iletişimi, stres yönetimini ve liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi önerilmektedir. Yönetici atamalarında liyakat ilkesine dayalı, objektif değerlendirme sistemlerinin uygulanması hem adalet duygusunu güçlendirecek hem de yönetsel yeterliliği artıracaktır. Ayrıca öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığını desteklemek amacıyla kurum içinde psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetleri sunulmalı, şeffaflık ve katılımcılık ilkelerine dayalı yönetim modelleri benimsenmelidir. Kurumlarda öğretmenlerden düzenli geri bildirim alınarak mobbing davranışlarının izlenmesi ve önleyici denetim mekanizmalarının geliştirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı bir kurumsal kültürün oluşması için güven, iş birliği ve destekleyici iletişimi temel alan bir çalışma ortamı yaratılmalı; bunun yanı sıra mobbinge yönelik yasal yaptırımlar güçlendirilerek uygulamaların etkin biçimde denetlenmesi sağlanmalıdır. İleride yapılacak araştırmalarda, farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin

yönetim kaynaklı mobbing deneyimlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, yöneticilerin bakış açılarını içeren nitel çalışmaların yürütülmesi ve mobbingin öğretmen motivasyonu, tükenmişlik düzeyi ve mesleki bağlılık üzerindeki etkilerini ölçen karma yöntemli araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Akın, M. A., İş, E. ve Akbaba, Ş. (2024). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty (AUJEF)*, 8(1), 97–117.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Aydın, H. (2010). *Okul iklimi ve yönetim*. Pegem Akademi.
- Bayar, A. (2021). Okul öncesi öğretmenlerinin görev yaptıkları kurumlarda okul yönetim sürecine ilişkin yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 77–92.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (A. Arı, Ed., 9. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Creswell, J. W. (2021). *Karma yöntem araştırmalarına giriş* (M. Sözbilir, Çev.). Pegem Akademi.
- Çelebi, N. ve Taşçı, G. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (yıldıma). *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 5(9), 43–65.
- Duffy, M., & Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, consequences, and solutions*. Oxford University Press.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). *Bullying and emotional abuse in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). CRC Press.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- İş, E. ve Akdeniz, I. (2024). Bağımsız anaokullarında görev yapan yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştıkları problemlerin incelenmesi. *Temel Eğitim*, (23), 60–77.
- İş, E. ve Doğan, H. Ç. (2024). Okullarda öğretmenlerin mobbinge maruz kalma deneyimlerinin incelenmesi. *Artuklu Humanities*, (16), 1–15.
- İş, E., & Güçlü, E. (2024). Öğretmenlerin tükenmişlik deneyimi: Nedenler ve çözüm önerileri. *International Journal of Mardin Studies*, 5(1), 54–66.
- Kocaoğlu, M. ve Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 28–40.
- Kazak, E. ve Buldu, M. (2021). Okul yöneticilerinin psikolojik şiddet içeren söz, tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 206–230.
- Kazak, E. ve Gündoğdu, G. (2023). Öğretmenlerin tükenmişlik nedenlerine ve tükenmişliğin etkilerine yönelik nitel bir çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 175–207.
- Kösterelioğlu, M. A. (2011). İlköğretim okullarında mobbing (psikolojik yıldıma): Nedenleri ve sonuçları. *Milli Eğitim Dergisi*, 191, 88–104.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Nobel Yayıncılık. (Orijinal eser 2009 yılında yayımlanmıştır)
- 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, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Özkuşcu, E. ve İhtiyaroğlu, N. (2021). Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin mobbing davranışlarına yönelik algılarının incelenmesi. *Erciyes Journal of Education*, 5(1), 23–50.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Pegem Akademi.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Sperry, L. (2009). Workplace mobbing and bullying: A consulting psychology perspective and overview [Editorial]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 165–168. <https://doi.org/10.1037/a0016938>
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. Beta Yayınları.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters: Leadership for successful schools*. Jossey-Bass.
- Tunçer, P. (2024). Mobbing ve örgüt kültürü. *The Journal of Academic Social Science*, (96), 85–103.
- Turhan, M., & Ergel, A. (2015). The relationship between mobbing (psychological violence) and burnout in preschool education institutions. *International Journal of Social Science & Human Behavior Study*, 2(2), 37–41.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press. (Original work published 1922)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85. <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237–270). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-010>

Extended Abstract

Introduction

Preschool education institutions are dynamic organizational settings where hierarchical relationships, administrative expectations, and institutional cultures significantly influence teachers' professional well-being. Although teaching in early childhood settings inherently requires intense emotional labor and continuous interaction, teachers' experiences can be adversely affected by managerial behaviors that create pressure, restriction, or psychological strain. One factor that disrupts teachers' motivation and job satisfaction is managerial mobbing—defined as persistent negative behaviors by administrators that undermine professional autonomy, self-esteem, and workplace harmony. Previous studies emphasize that such behaviors can lead to stress, burnout, and deterioration in teacher performance, particularly when organizational justice and communication are weak.

In Türkiye, preschool teachers work in varying institutional structures such as independent kindergartens, preschool classes within primary schools, and private institutions. Each of these structures differs in terms of administrative hierarchy, workload expectations, and managerial control. However, little is known about how mobbing is experienced across these different institutional contexts. This study aims to fill this gap by examining preschool teachers' managerial mobbing experiences comparatively and exploring the psychological, physical, and professional consequences of these experiences.

Method

This study employed a qualitative phenomenological design, aiming to reveal teachers' experiences of managerial mobbing. Participants were selected using criterion sampling, with “having experienced mobbing” as the essential criterion. The final study group consisted of 15 preschool teachers working in three different institutions during the 2024–2025 academic year:

- 5 teachers from independent kindergartens,
- 5 teachers from preschool classes within primary schools,
- 5 teachers from private preschools.

Convenience sampling facilitated access to participants. The demographic composition of the sample (8 females and 7 males with varied ages and years of experience) provided a broad range of perspectives across institutional settings.

Data were gathered through semi-structured, in-depth interviews, each lasting approximately 30–40 minutes. Interviews were audio-recorded, transcribed verbatim, and analyzed through content analysis. Two researchers coded the data independently, achieving 90% agreement. Codes were grouped into categories and themes representing the shared and divergent aspects of mobbing experiences across institutional types. Trustworthiness was ensured through participant confirmation, expert review, transparent reporting of analytical steps, and the use of direct expressions to enhance transferability.

Findings

Data analysis yielded four overarching thematic domains that reflect teachers' mobbing experiences:

1. Heavy Workload and Procedural Pressure

Teachers in independent kindergartens reported intense procedural demands, including excessive paperwork, continuous documentation requirements, strict adherence to formal regulations, and pressure to implement numerous projects and activities. These demands limited teachers' pedagogical autonomy and shifted their focus from classroom practices to administrative compliance. Teachers noted frequent reminders, insistence, and pressure from administrators, often accompanied by performance comparisons.

2. Unfair Treatment, Criticism, and Devaluation

A core theme across all institution types was administrative behaviors that communicated inequality or favoritism. Teachers reported being ignored, excluded from communication, or treated differently depending on the administrator's personal preferences. Frequent comparisons with other teachers, dismissive attitudes, and constant criticism created feelings of inadequacy and worthlessness. This theme was especially prominent in preschools within primary schools and in private institutions, where administrators' attitudes were perceived as inconsistent or emotionally harsh.

3. Communication Problems and Negative Managerial Style

Participants emphasized that administrators often used authoritarian communication styles, including scolding, raising their voices, issuing abrupt commands, or undermining teachers' professional dignity. Teachers felt stressed, defensive, and emotionally vulnerable in such interactions. Communication-based mobbing was strongly associated with a lack of empathy and insufficient managerial training.

4. Psychological and Physical Effects

Mobbing resulted in several negative outcomes:

- Psychological effects: stress, demoralization, loss of motivation, emotional exhaustion, heightened sensitivity, and depressive symptoms.
- Physical effects: fatigue, sleep disruption, irritability, and stress-related psychosomatic reactions.

While psychological effects were reported across all institution types, private institution teachers expressed the most intense emotional impact, including depressive feelings, due to demanding work conditions and expectations for unpaid overtime.

5. Coping Strategies

Coping mechanisms varied by institution type:

- Independent kindergarten teachers tended to use assertive strategies such as defending their rights, confronting the issue, or insisting on open communication.
- Teachers in preschools within primary schools mainly relied on communication and setting boundaries.
- Private preschool teachers sometimes used avoidant strategies such as ignoring the behavior or planning to leave the institution, indicating perceived power imbalances.

Discussion and Conclusion

The findings show that managerial mobbing in preschool institutions is shaped by the institutional context and administrative culture. Independent kindergartens exhibit more bureaucratic and procedural pressures, whereas private institutions reflect emotional and physical strain linked to intensive workload and authoritarian managerial practices. Across all types, mobbing restricts teachers' pedagogical autonomy, generates emotional exhaustion, and threatens their commitment to the profession.

The study supports previous literature suggesting that heavy administrative workload, lack of organizational justice, and poor managerial communication contribute to teacher burnout and psychological distress. Teachers' expressions of loneliness, devaluation, and comparison indicate deeper organizational issues related to leadership competence and professional respect.

Overall, managerial mobbing emerges as a systemic rather than individual issue, influenced by structural regulations, managerial attitudes, and institutional expectations.

Recommendations

Based on the findings, several implications are offered:

1. Manager training programs focusing on leadership, empathy, conflict resolution, and communication should be prioritized to reduce managerial mobbing.
2. Administrative workload regulation is necessary to ensure that documentation and procedural tasks do not undermine teachers' instructional responsibilities.
3. Clear organizational justice mechanisms should be established to prevent favoritism, ensure transparency, and support equitable treatment.
4. School-based psychosocial support systems should be strengthened to address teachers' stress, emotional needs, and workplace challenges.
5. Future research should employ comparative or mixed-methods designs to explore mobbing experiences at different educational levels or from administrators' perspectives.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

