

Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Mobbing Davranışlarına Yönelik Algılarının İncelenmesi*

Emre ÖZKUŞCU 

Millî Eğitim Bakanlığı

Neslin İHTİYAROĞLU 

Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma davranışlarına yönelik algılarındaki benzerlikleri ve farklılıklarını ortaya koymaktır. Nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanıldığı çalışmada katılımcılar, 30 okul müdürü ve 30 öğretmenden oluşmaktadır. Yapılan görüşmelerle ulaşılan veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarında, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin tamamının yıldırma kavramına yönelik bilgi sahibi oldukları, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okullarda yıldırma davranışlarıyla karşılaştıkları, bu durumu daha çok psikolojik baskı olarak ifade ettikleri ve okul müdürlerinin yıldırmaı genellikle çok yönlü bir süreç olarak; öğretmenlerinse daha çok amir kaynaklı bir süreç olarak algıladıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca, okul müdürleri ve öğretmenler yıldırmanın stres, öfke, huzursuzluk ve psikolojik sorunlar gibi bireye yönelik olumsuz etkilerinin olduğu ve mağdurların sessiz kalarak yıldırmaı boyun eğdiği konusunda ortak bir algıya sahiptir. Hem okul müdürleri hem de öğretmenler, yıldırma sürecine maruz kalan bir bireyi fark ettiklerinde sessiz kalmayacaklarına, yıldırma sürecine müdahil olacaklarına ve mağdurun yanında yer alacaklarına yönelik ortak bir algı ortaya koymuştur. Okul müdürlerine göre okullarda yaşanan yıldırma davranışlarının en temel nedeni empati ve iletişim eksikliğiyken; öğretmenlerin birçoğuna göre ise liyakat eksikliğidir. Yıldırmanın kurumsal etkileri değerlendirilirken okul müdürleri daha çok kurum kimliği açısından; öğretmenler ise daha çok özel ve bireysel açıdan algılar ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin çoğu, yıldırma karşısında hukuki yollara başvurmayı yıldırma ile mücadele stratejisi olarak görmekte; öğretmenlerin yarısı ise yıldırma karşısında kaçınma, görmezden gelme stratejisini izlemektedir. Araştırmanın sonunda yıldırma davranışlarının ve okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algı farklarının okul ortamında azaltılmasına yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma davranışları, eğitim örgütü, okul müdürü, öğretmen, algı farklılıkları

Önerilen Atıf

Özkuşcu, E. & İhtiyaroğlu, N. (2021). Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre yıldırma davranışlarının incelenmesi. *Erciyes Journal of Education*, 5(1), 23-50. <https://doi.org/10.32433/eje.896928>



Erciyes Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi,
Kayseri/TÜRKİYE
*Erciyes Journal of
Education (EJE)*

DOI: 10.32433/eje.896928

SCREENED BY



Tür: Araştırma

Makale Geçmişi

Gönderim : 15.03.2021

Kabul : 17.05.2021

Yayınlanma : 20.05.2021

*Bu çalışma ikinci yazar danışmanlığında birinci yazarın yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

1. Öğretmen, emreozkusu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1437-8763>

2. Doç. Dr., Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD., neslin52@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3872-0922>

Exploring Perceptions of School Principals and Teachers towards Mobbing Behaviours*

Emre ÖZKUŞCU 

Ministry of Education

Neslin İHTİYAROĞLU 

Kırıkkale University Faculty of Education

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the similarities and differences in school principals' and teachers' perceptions of mobbing behaviors. Participants in the study, in which phenomenology pattern, one of the qualitative research designs, was used, consisted of 30 school principals and 30 teachers. The data obtained through the interview method were analyzed by content analysis. According to the results of the research, it was found that all of the school principals and teachers had knowledge about the concept of mobbing; that school principals and teachers faced with mobbing behaviors in schools, which they expressed as psychological pressure; that school principals perceived mobbing as a multidimensional process and teachers as a supervisor-driven process. In addition, school principals and teachers have a common perception that mobbing has negative effects on the individual such as stress, anger, restlessness and psychological problems, and that victims succumb to mobbing by remaining silent. Both school principals and teachers have a common perception that when they notice an individual who is exposed to mobbing, they will not remain silent, intervene in the mobbing process, and be with the victim. According to school principals, the main reason for mobbing behaviors in schools is lack of empathy and communication. According to many teachers, it is a lack of merit. While evaluating the institutional effects of mobbing, school principals expressed their perceptions mostly in terms of corporate identity, and teachers mostly expressed their perceptions from a private and individual perspective. Most of the school principals consider using legal remedies in the face of mobbing as a strategy to combat mobbing, while half of the teachers follow the strategy of avoiding and ignoring in the face of mobbing. At the end of the study, suggestions were made to reduce mobbing behaviors and on perception differences of school principals and teachers in the school environment.

Keywords: Mobbing behaviors, educational organization, school principal, teacher, perception differences

Suggested Citation

Özkuşcu, E. & İhtiyaroğlu, N. (2020). Analyzing mobbing behaviors of school principals and teachers according to their perceptions, *Erciyes Journal of Education*, 5(1), 23-50. <https://doi.org/10.32433/eje.896928>

*This study was produced from the first author's master thesis under the supervision of the second author.

1. Teacher, emreozkusc@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1437-8763>
2. Assoc. Prof. Dr., Educational Sciences Department, Educational Administration, neslin52@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3872-0922>



Erciyes University,
Faculty of Education,
Kayseri/TURKEY
*Erciyes Journal of
Education (EJE)*

DOI: 10.32433/eje.896928

SCREENED BY



Type: Research

Article History

Received : 15.03.2021

Accepted : 17.05.2021

Published : 20.05.2021

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Efficiency is an important element in all systematic organizations. It is aimed to have the highest level of productivity in educational organizations, due to its role in the formation of the social fabric and its mission and to provide human resources to other organizations. There are many factors affecting quality, efficiency, and satisfaction in organizations such as educational institutions. However, the nature of human relations is at the top of these factors. The ultimate aim of educational process is to educate the individual according to certain goals (Fidan, 2012); it can only be achieved in educational environments where peace and positive relationships prevail. Perhaps the most important unwanted behaviour that reduces quality and efficiency is mobbing. Mobbing refers to behaviours such as maltreatment, threats, violence, and humiliation that are systematically applied to employees by their superiors, subordinates or employees of equal level (Tatar, 2011). The mobbing processes experienced in organizations have consequences for the victim, the organization, the individual's family and the society. Generally, the victim is the most affected and the most damaged one in the process (Tetik, 2010). The effect of mobbing on the victim may have different consequences due to the stages of psychological harassment and personal characteristics (Tümer, 2014). Although mobbing behaviours have greater effects on the individual, the organization consisting of individuals will also be negatively affected by this situation. The first expected negative impact of mobbing on the organization will be economic (Tetik, 2010). Apart from the economic effects of mobbing, it is also possible to have social consequences such as losing peace in the working environment, loss of the brand value of the school, decrease in organizational commitment and efficiency, and the reflection of the physical and psychological effects of mobbing outside the organization (family, society, etc.) (Tümer, 2014).

Purpose

In order to eliminate mobbing behaviours, the awareness of school principals and teachers should be increased. Sometimes a behaviour considered not to be mobbing by the principal can be accepted as mobbing behaviour for the teacher. This difference in perception creates a conflict environment in schools and causes a decrease in quality and efficiency. For this reason, determining and comparing the perceptions of principals and teachers towards mobbing behaviours is considered important in terms of contributing to the elimination of perception differences and thus supporting the formation of a positive climate in schools. In this context, this study aims to examine the mobbing behaviours of school principals and teachers according to their perceptions. In order to achieve this goal, answers to the following questions were sought:

- 1) What is the perception of school principals towards mobbing behaviours?
- 2) What is the perception of teachers towards mobbing behaviours?
- 3) What are the similarities between school principals' and teachers' perceptions of mobbing behaviours?
- 4) What are the differences between school principals' and teachers' perceptions of mobbing behaviours?

Method

Research Model

This research is designed in a qualitative model. Qualitative research enables perception and events to be examined in depth with different perspectives and new ideas (Silverman, 2018). In addition, events and facts that are evaluated within their own borders with an interdisciplinary and holistic perspective in qualitative research can also be interpreted in terms of the meanings attributed to these events and facts (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2010).

Participants

The study group of the research consists of 30 school principals and 30 teachers working in official primary and secondary schools in Sorgun District of Yozgat in the 2019-2020 academic year. The sampling method was not used, since it was necessary to reach the entire universe especially for school principals. Teachers, on the other hand, were selected by appropriate sampling method (Başkale, 2016), which is one of the most frequently used methods in qualitative research. Appropriate sampling method is a method in which the sample is selected from easily accessible and practicable units in the face of the limitations in terms of time, money and labour (Baltacı, 2018).

Data Collection Tool

Semi-structured interview form was used as data collection tool in the study. Care should be taken to ensure that the questions in the interview form are easily understood by the interviewees, as they are open-ended, avoiding guidance, and logically arranged (Yıldırım & Şimşek, 2016). In this direction, the interview form prepared by taking expert opinion includes the following questions:

1. Have you ever heard of a concept called mobbing? If you have heard, what does this concept evoke to you?
2. Have you encountered mobbing behaviour at your school? If you encounter, what behavior do you interpret as mobbing? Can you explain with examples?
3. What do you think the mobbing behaviours experienced at school stem from?
 - 4a) What do you think what the effects of mobbing behaviours experienced at school on the person exposed to mobbing are?
 - 4b) What do you think, what the effects of mobbing behaviours experienced at school on the institution are?
 - 5a) How do you behave when you are exposed to mobbing behaviours at your school?
 - 5b) When you witness mobbing behaviours at your school, what do you think the victim did about this situation?
 - 5c) How do you behave when you witness mobbing behaviour at your school?

Data Analysis

The data obtained from the interviews were analysed with content analysis. Content analysis allows to reveal important information about thoughts, concepts, and variables through the statisticalization of verbal or written data (Tavşancıl & Aslan, 2001). Content analysis includes a four-stage process: coding the research data, thematizing the encoded data, defining the findings in the light of themes, and interpreting (Yıldırım & Şimşek, 2016). Hence, the data obtained from

school principals and teachers were coded according to the aims of the study. The views of school principals and teachers were placed in categories created in the light of similarities and differences in the codes, and then analyses were made through sentences.

Findings

According to the findings of the study, all of the school principals and teachers participating in the study have an idea about the concept of mobbing. While the most of school principals consider mobbing as a multi-faceted process, most of the teachers interpret mobbing as a top-down process in which school principals target teachers. 70% of school principals and 90% of teachers think that they faced with mobbing behaviours in their current school or during their professional life. In addition, school principals associate mobbing experienced in schools with empathy and lack of communication (40%) and a large portion of teachers with Lack of Merit (50%). Another result of the study is that while there is a great similarity in the perceptions of school principals and teachers regarding the individual effects of mobbing, there are perception differences in the institutional effects of mobbing. In addition, school principals and teachers shared a common view that those who are exposed to mobbing in schools generally exhibit behaviours of silence and submission.

Discussion & Conclusion

In this study, the result about the perception that mobbing behaviours are experienced intensely in schools is consistent with other research results (Gökçe, 2012; Altunay, Oral & Yalçinkaya, 2014; Eken, 2014). Research results (Altınok, 2014; Çelebi & Taşçı Kaya, 2014) showing that school principals are exposed to mobbing behaviours are mostly caused by teachers and other staff working in the school (Akan, Yıldırım & Yalçın, 2013) and teachers from school principals coincide with the results of this study. Empathy and communication are very important in terms of positive school management and organizational commitment (Adıgüzel & Karadaş, 2014). Lack of empathy and communication can lead to consequences such as increased mobbing behaviour in schools (Daşcı & Cemaloğlu, 2015). However, according to many teachers, the underlying reason for mobbing is the lack of merit. (Coşkun, 2019; Daşcı & Cemaloğlu, 2015). These results reveal that school principals' and teachers' perceptions differ in terms of the source of mobbing. In addition, in this study, it was determined that the reactions of school principals and teachers to mobbing differ greatly. Most of the school principals consider taking legal action against mobbing as a strategy to combat mobbing. On the other hand, it was determined that half of the teachers followed the strategy of avoiding-ignoring in the face of mobbing. The reason for this difference stems from the fact that school principals are relatively familiar with the legislation, and teachers adopt the traditional management approach and are hesitant about seeking remedies. The fact that teachers use the avoidance-ignoring strategy more intensely in the face of mobbing confirms the results of Öz's (2010) study. On the other hand, the fact that approximately one fourth of the teachers consider using legal remedies in the face of mobbing can be accepted as an indicator of the awareness of teachers towards mobbing, albeit at a low rate. In addition, the fact that approximately one fourth of school principals and teachers benefit from the strategy of using dialogue in the face of mobbing can be explained by the positive perception of school principals and teachers about the effective power of communication in solving problems. The results of these strategies used by school principals and teachers against mobbing support the research results of Uğurlu, Çağlar and Güneş (2012) and Çelebi and Taşçı Kaya (2014).

GİRİŞ

Üretim-tüketim ve rekabetin tüm örgütlerde etkisini arttırması, bütün meslekleri olduğu gibi eğitim örgütlerindeki meslekleri de baskı altına almıştır. Sosyo-kültürel bağların zayıflaması, teknolojinin ve bilimsel gelişmelerin baş döndürücü hızı, insanlar arasındaki ilişkileri etkilemiş; özellikle iş hayatında çeşitli sorunların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Çalışanlar üzerinde baskı, iş veriminin düşmesi, örgütsel iletişimin bozulması gibi faktörler, modern örgütleri bu sorunların nedenlerini araştırmaya teşvik etmiştir. Böylelikle örgütsel yapıda önleyici veya düzeltici önlemlerin alınması hedeflenmiştir.

Geçmişte örgütlerin hedeflerine ulaşma düzeyi ve verimliliği değerlendirilirken daha çok sosyo-ekonomik durum, demografik yapı vb. çevresel faktörler üzerinde durulmasına karşın günümüzde örgüt içi dinamikler de dikkate alınmaya başlanmıştır. Toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlar olarak tanımlanan örgütler (Can vd., 2011), birey vasıtası ile etkin olduğundan bireyi anlamak, örgütü anlamaya yardımcı olmaktadır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017). Bu nedenle eğitim örgütlerindeki tüm paydaşları anlamaya çalışmak; ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini bilmek örgütü tanımak açısından fayda sağlayacaktır.

Tüm sistemli örgütlerde verimlilik önemli bir unsurdur. Toplum dokusunun oluşumu, misyonu ve diğer örgütlere insan kaynağı sağlaması nedeniyle, eğitim örgütlerinde de verimliliğin en üst düzeyde olması amaçlanmaktadır. Ayrıca eğitim örgütleri, diğer örgütlerden farklı olarak toplumsal amaçlar taşır. Bu nedenle örgüt içerisindeki yatay-dikey ilişkilerin sürekliliği, toplumsal ve örgütsel normların özellikleri ve eğitim örgütlerine yüklenen görevlerin ulusal ağırlığı, eğitim örgütlerindeki sorunları daha da karmaşık bir hale getirmektedir. Nihai hedefi bireyi belirli amaçlara göre yetiştirmek olan eğitim sürecinin (Fidan, 2012) bu amaçlara ulaşması ancak huzur ve olumlu ilişkilerin hâkim olduğu eğitim ortamlarında gerçekleşebilir.

Eğitim kurumları gibi örgütlerde kaliteyi, verimi ve doyumu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Ancak insan ilişkilerinin niteliği bu faktörlerin en başında gelir. Kurum kültürü yerleşmiş, çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu seyrettiği ve ast-üst sınırlarının net bir şekilde çizildiği örgütlerde, örgütsel hedeflere ulaşma doğrultusunda daha çok başarı elde edilir. Aynı zamanda bu tür örgütlerde, örgütsel ve kişisel verim daha yüksektir. Diğer taraftan olumsuz iklimin hâkim olduğu ve çalışanların bir birey olarak biricikliğinin göz ardı edildiği örgütlerde çalışanlar arasında birçok istenmeyen davranış ortaya çıkmakta, örgütün veriminde ve kalitesinde düşüş meydana gelmektedir. Kalite ve verimi düşüren istenmeyen davranışlardan belki de en önemlisi yıldırma (mobbing). Leymann (1990), yıldırma kavramını psikolojik taciz olarak ifade etmiştir. Daha sonra birçok araştırmada “psikolojik taciz”, “psikolojik şiddet”, “duygusal taciz”, “psikolojik terör”, “duygusal terör”, “manevi taciz”, “duygusal linç”, “işyeri travması”, “işyeri sendromu”, “işyerinde duygusal saldırı”, “mağduriyet”, “işyerinde zorbalık” gibi birçok kavram, yıldırma ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Mutlu, 2013). Kullanılan kavramlardan yola çıkarak yıldırmanın çalışanı psikolojik açıdan olumsuz etkileyen bir süreç olduğu açıkça görülmektedir.

Her örgütte insanlar arasında kızgınlık, kırgınlık, küskünlük, kıskançlık, hakaret vb. davranışlar gözlenebilmekle birlikte bu davranışların tamamının yıldırma olarak değerlendirilmemesi gerekir. Örgütlerde yaşanan davranışların yıldırma olarak tanımlanabilmesi için, sık yapılması (istatistiksel tanım: en az haftada bir kez) ve uzun bir zaman devam etmesi (istatistiksel tanım:

en az 6 ay) gerekmektedir (Davenport vd., 2014). Yıldırma, çalışanlara üstleri, asları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tatar, 2011). Eğitim örgütünün vazgeçilmez bir parçası olan okullarda da çalışanlar arasında (okul müdürleri, müdür yardımcısı, öğretmenler, memurlar, hizmetliler, güvenlik görevlileri vb.) yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi muhtemeldir. Çobanoğlu'na (2005) göre yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi muhtemeldir. Çobanoğlu'na (2005) göre yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi muhtemeldir. Çobanoğlu'na (2005) göre yıldırma davranışlarının gerçekleşmesi muhtemeldir.

- Yıldırma davranışlarının uygulayanın niyetine bakmaksızın mağdur üzerindeki etkisi.
- Bu etkilerin mağdura verdiği zarar.
- Yıldırma davranışlarının devam etmedeki ısrar (sıklık ve süre) olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışma örgütlerinde yıldırma davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesi için 45 farklı yıldırma davranışı tanımlanmış ve bunları beş ana başlık altında toplanmıştır (Davenport vd., 2014).

Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Yıldırma

Bireyin kendisini ifade etmesini ve çevresiyle iletişimini kısıtlamaya yönelik sistematik tutum ve davranışları içerir. Üstün astı kendini gösterme imkânlarını kısıtlaması, görüş ve fikirlerin ihmal, söz kesme, azarlama, bağırma, yapılan işin sürekli küçümsenmesi veya eleştirilmesi, imalar, özel yaşamı eleştiri vb. davranışlarla çalışan sürekli bir çatışma içerisinde tutulmaya çalışılır. Okulda yeni göreve başlayan öğretmen veya müdür yardımcısının kendisini kabul ettirmeye ve ifade etmeye yönelik davranışlarının engellenmesi; otoriteye koşulsuz boyun eğmeye zorlanması bu tür yıldırma grubunda yer almaktadır.

Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma

İnsanların bir gruba dâhil olmak, aidiyet ve değerli olduğunu hissetmek gibi en temel ihtiyaçlarına yöneliktir. Bu gruptaki yıldırma davranışları bireyin sosyal ortamını bozmaya, kendisini ait ve değerli hissetmesini engellemeye yönelik tutum ve davranışları içerir. Kişi bazen diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmaya mecbur edilir; bazen de iş arkadaşlarının kendisi ile konuşması yasaklanır. Kişi yokmuş gibi davranılır. Okullarda bu yıldırma davranışı kapsamında öğretmenin dersliğinin tercih edilmeyen okulun ücra bir köşesine taşınması, nöbetinin kasıtlı olarak samimi olduğu arkadaşlarından farklı bir güne veya saate koyulması, topluluk içerisinde azarlanma gibi tutum ve davranışlar görülebilir.

Sosyal Konuma (İtibar) Yönelik Yıldırma

Zekâ, fiziki görünüş, konuşma şekli, fiziksel-zihinsel engel durumu, özel yaşam, milliyet, din, mezhep gibi özelliklerle alay etmeyi kapsamaktadır (Tınaz, 2011). Kişi onurunu zedeleyecek işleri yapmak zorunda bırakılabilir. Asılsız söylentilerle özel yaşamı veya çalışma yaşamı değersizleştirilmeye çalışılabilir, alçaltıcı isimler kullanılabilir. Okulda öğretmenler odasında özel yaşam, siyasi tercihler, fiziksel özellikler ve zekâ ile alay etmek; okul müdürü hakkında dedikodular çıkararak onun saygınlığını zedelemeye çalışmak gibi davranışlar bu grup yıldırma içerisinde yer almaktadır.

Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konuma Yönelik Yıldırma

Başarıyı ve haz duymayı engellemeye yönelik davranışlardır. Çalışanın yaratıcı çalışması ve verimli olmasına yönelik her türlü faaliyeti engellenir. Özel görev vermemek veya uzmanlık alanının altında işler vermek, gereksiz işler vererek vakit kaybına neden olmak, atama-terfi işlerinde engel olmak, sürekli işteki konumu vurgulayarak psikolojik baskı kurmak, gelir durumuyla alay etmek vb. bu gruptaki yıldırma davranışlarına örnektir (Tokat vd., 2011). Okullarda ödüllendirmede adil davranmama, başarısız sınıfları özellikle bir öğretmene verme, bireysel eğitime tabi ve yabancı uyruklu öğrenci dağıtımında kasıtlı davranmak vb. bu grupta değerlendirilebilir.

Sağlığa Yönelik Yıldırma

Çalışma örgütlerindeki en şiddetli yıldırma davranışlarıdır. Doğrudan fiziksel veya psikolojik sağlığı hedef alan davranışlardır. Çalışan sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır; direnci kırılarak baskı altına alınmaya çalışılır. Sonucunda telafisi olmayan fiziksel veya psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilir. Okullarda bu tür yıldırma davranışları, diğer grup yıldırma davranışlarına kıyasla çok az görülmektedir. Daha çok hizmetlilerden beklenen ağır ve tehlikeli işler (elektrik işleri, kimyasal temizleyicilerle yapılan yoğun temizlik, zirai ilaçlama vb.) bu grupta değerlendirilebilmektedir (Tınaz, 2011).

Çalışma örgütlerinde yaşanan yıldırma süreçlerinin mağdura, örgüte, bireyin ailesine ve topluma yönelik sonuçları bulunmaktadır. Genellikle sürecin en çok etkileneni ve en büyük zarar göreni ise mağdur bireydir (Tetik, 2010). Yıldırmanın mağdur üzerindeki etkisi, yıldırmanın boyutu ve kişisel özellikler nedeniyle farklı sonuçlar doğurabilir (Tümer, 2014). Kimi mağdur, yıldırma davranışlarına boyun eğmeyi tercih ederken, kimisi de işten ayrılma pahasına dik durma yolunu tercih etmektedir. Yıldırma sürecinin daha çok ruhsal ve fiziksel sonuçları üzerinde duran Davenport vd. (2014), yıldırmanın zararlarını birdenbire ortaya çıkan zararlardan ziyade birikimli zarar olarak nitelemişler ve bu zararların üç farklı derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Buna göre birinci derecede etkilenmede, iş ortamından soğumaya başlayan bireyde; alınganlık, ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, yoğunlaşma (odaklanma) bozuklukları vb. görülebilir. Eğitim örgütünün hangi üyesi olursa olsun okuldan soğuma, okula gitmede isteksizlik ve çalışma performansında düşüş olması kaçınılmazdır. Kurul toplantılarında, nöbet görevlerinde, hatta arkadaş sohbetlerinde huzursuzluk ve alınganlık durumları gözlenebilir. İkinci derece etkilenmede ise yıldırma sürecinde birey uğradığı haksızlıkları fark edip kendisini suçlamayı huy haline getirir (Tınaz, 2011). İş ortamından soğumanın ötesinde birey işe gitmek istemez. Uzun süre yıldırmaya maruz kalan bu kişilerde; yüksek tansiyon, sindirim sistemi sendromları, odaklanamama, aşırı kilo alma veya verme, kalıcı uyku bozuklukları, depresyon vb. semptomlar görülebilir. Okul ortamı mağdur birey için olumsuz duyguların sembolü haline gelir. Son olarak üçüncü derece etkilenmenin olduğu yıldırma sürecince, birey iş göremez düzeye gelir. Kendini koruma mekanizması çökmüş birey; iş yerine dehşet ve korku ile gider. Artık tıbbi veya psikolojik yardım şarttır. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri ve üçüncü kişilere yönelik şiddet gibi belirtiler görülebilir (Tokat vd., 2011). Bu derecede etkilenmenin okullara yansması genellikle şiddetli depresyon ve üçüncü kişilere yönelik şiddet olarak kendisini gösterir.

Her ne kadar yıldırma davranışları birey üzerinde daha büyük etkiler bıraksa da bireylerin toplamından oluşan örgüt de bu durumdan olumsuz etkilenenecektir. Yıldırmanın örgüt üzerinde beklenen ilk olumsuz etkisi ekonomik nitelikte olacaktır (Tetik, 2010). Ancak kâr amacı gütmeyen eğitim kurumlarında yıldırmaya yönelik davranışların yoğun olması, eğitimin kalitesini ve

öğrencilere yönelik hedeflenen kazanımların elde edilmesini olumsuz etkileyebilmekte; sağlık raporları ve tayinler nedeniyle hem yönetici hem de öğretmen normlarında boşluklar oluşabilmektedir. Tecrübe gerektiren alanlarda çalışanların işten ayrılması, ayrılanların yerinin doldurulması için harcanana zaman ve para kaybı, mağdurun hakkını hukuki yollardan arayarak tazminat talebi de yine örgüte ekonomik olarak fatura edilecektir. Yıldırmanın ekonomik etkilerinin dışında; çalışma ortamında huzurun kaçması, okulun marka değerindeki kayıp, örgütsel bağlılığın azalması ve verimin düşmesi, yıldırmanın fiziksel ve psikolojik etkilerinin örgüt dışına da yansımaları (aile, toplum vb.) gibi sosyal sonuçlar doğurması da muhtemeldir (Tümer, 2014).

Eğitim kurumlarında yıldırma davranışlarına yönelik yapılan araştırmalarda birçok farklı sonuca ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Türkiye’de resmi ve özel birçok eğitim kurumunda yıldırmanın yaşandığı (Gökçe, 2012); ayrıca yıldırma süreçlerini konu edinen araştırmalara katılanların büyük bir çoğunluğunun temkinli cevaplar vererek çeşitli kaygılar ve endişeler yaşadığı (Altınok, 2014) görülmektedir. Alan yazındaki araştırmaların çoğu, yıldırma’yı düşey yönlü yani okul yöneticilerinden öğretmenlere doğru ele alırken (Cemaloğlu ve Daşcı, 2015; Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Çelebi ve Taşcı Kaya, 2014; Eken, 2014); dikey yıldırmanın incelendiği ya da okul müdürlerinin algılarına da yer veren (Akan vd., 2013; Çam, 2013) çalışmaların yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Bazı araştırmalar, okullardaki yıldırmanın nedenlerini okul müdürlerinin özellikleri ve liderlik anlayışlarıyla açıklarken (Altınok, 2014; Daşcı ve Cemaloğlu, 2015) bireysel, örgütsel, sistemsel ve toplumsal nedenler üzerinde duran çalışmalar da bulunmaktadır (Altunay vd., 2014; Coşkun, 2019). Bu doğrultuda etnik ve kültürel farklılık, siyasi görüşler, okulda yeni olma, kibir, kompleks, yönetim anlayışı vb. faktörler, okullarda yıldırmaya neden olurken (Altun ve Küçükçayır, 2016) cinsiyet, kıdem, medeni hal, yaş, eğitim durumu gibi faktörler ise yıldırmanın farklılaşmasına neden olmaktadır (Ocak, 2008).

Yukarıda bahsedilen tüm araştırmalar eğitim kurumlarında yıldırmanın varlığını ve nedenlerini ortaya koymaktadır. Yıldırma davranışlarının ortadan kalkması için bu yönde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin farkındalıklarının artması gerekmektedir. Bazen okul müdürü tarafından yıldırma olmadığı düşünülen bir davranış, öğretmen için yıldırma davranışı kabul edilebilmektedir. Bu algı farkı da okullarda çatışma ortamını ortaya çıkarmakta ve kalitenin ve verimin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle müdürlerin ve öğretmenlerin yıldırma davranışlarına yönelik algılarının belirlenmesi ve karşılaştırılması, algı farklılıklarının ortadan kaldırılmasına katkıda bulunması ve böylece okullarda olumlu bir iklimin oluşmasını desteklemesi açısından önemli görülmektedir (Altınok, 2014; Gökçe, 2012). Bu bağlamda çalışma, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre yıldırma davranışlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için şu sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Okul müdürlerinin yıldırma davranışlarına yönelik algısı nasıldır?
- 2) Öğretmenlerin yıldırma davranışlarına yönelik algısı nasıldır?
- 3) Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma davranışlarına yönelik algıları arasındaki benzerlikler nelerdir?
- 4) Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma davranışlarına yönelik algıları arasındaki farklılıklar nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, algı ve olayların farklı bakış açılarıyla derinlemesine incelenmesini ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Silverman, 2018). Ayrıca nitel araştırmalarda disiplinler arası ve bütüncül bir bakış açısıyla kendi sınırları içerisinde değerlendiren olay ve olgular, kişilerin bu olay ve olgulara yükledikleri anlamlar açısından da yorumlanabilmektedir (Altunışık vd., 2010). Araştırma, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma algılarını; yine onların deneyimlerinden yola çıkarak anlamayı amaçladığından fenomenoloji (olgubilim) deseni ile gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji, olgu ya da olayların derinlemesine incelenmesine olanak sağlayarak insanların deneyimlerini nasıl anlamlandırdıkları üzerinde duran bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Yozgat ili Sorgun ilçesinde bulunan MEB'e bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 30 okul müdürü ve 30 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenler nitel araştırmalarda en sık kullanılan yöntemlerden biri olan uygun örnekleme yolu ile (Başkale, 2016) seçilmiştir. Uygun örnekleme zaman, para ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar karşısında, örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir birimlerden seçildiği bir amaçlı örneklem türüdür (Baltacı, 2018). Araştırmaya katılan okul müdürü ve öğretmenlerin demografik özellikleri şu şekildedir:

Tablo 1. Araştırmaya katılan okul müdürü ve öğretmenlerin demografik özellikleri

Çalışma Grubu	Cinsiyet				
	Kadın		Erkek		
Okul Müdürü	1		29		
Öğretmen	18		12		
Yaş					
	21-30	31-40	41-50	50 ve üzeri	
Okul Müdürü	0	7	17	6	
Öğretmen	8	14	6	2	
Kıdem					
	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25
Okul Müdürü	0	1	10	14	5
Öğretmen	6	3	13	6	2

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda yer alan soruların; görüşme yapılan kişiler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir, açık uçlu, yönlendirmeden kaçınan ve mantıklı bir biçimde düzenlenen farklı türden sorular olmasına dikkat edilmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu doğrultuda uzman görüşü alınarak araştırmacılar tarafından hazırlanan görüşme formunda şu sorular yer almaktadır:

1. Yıldırma (mobbing) diye bir kavramı hiç duydunuz mu? Eğer duyduysanız, bu kavram size neyi çağrıştırıyor?
2. Çalıştığınız okulda yıldırma davranışı ile karşılaştınız mı? Karşılaştıysanız hangi davranışları yıldırma olarak yorumluyorsunuz. Örneklerle açıklar mısınız?
3. Okulda yaşanan yıldırma (mobbing) davranışlarının nelerden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?
4. Okulda yaşanan yıldırma (mobbing) davranışlarının,
 - a) Yıldırma maruz kalan kişiye etkileri sizce nelerdir?
 - b) Kuruma etkileri sizce nelerdir?
5. Okulunuzda meydana gelen yıldırma (mobbing) davranışlarına:
 - a) Maruz kaldığınızda nasıl davranıyorsunuz / davranırsınız?
 - b) Şahit olduğunuzda, mağdurun bu durumla ilgili neler yaptığını söyleyebilirsiniz?
 - c) Şahit olduğunuzda nasıl davranıyorsunuz/ davranırsınız?

Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler, “araştırmaya katılan bireylerin belli bir konuda duygu ve düşüncelerini anlatma etkinliği” olarak tanımlanan görüşme yöntemi aracılığıyla toplanmıştır (Karataş, 2015). Bu yöntemle bireylerin iç dünyasına girilerek onun bakış açısıyla, araştırılan konu hakkında bilgilere ulaşılması amaçlanır.

Araştırmada 09/06/2020 tarihinde *Etik Kurulu Onayı* alınarak yapılan görüşmeler, Covid-19 Pandemisi nedeniyle daha çok telekonferans yolu ile yapılmıştır. Az sayıda yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde ise T.C. Cumhurbaşkanlığı'nın 2020/8 No'lu Genelgesi doğrultusunda hijyen kuralları ve sosyal mesafe gözetilerek gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmelerde, görüşme öncesinde katılımcılardan seslerinin kaydedilmesine yönelik izin alınmıştır. Ortalama 15-20 dakika süren görüşmelerde, tüm katılımcılara soruların aynı ses tonu ve vurgusuyla sorulmasına özen gösterilmiş ve araştırmacı ses kaydının yanında gerekli gördüğü yerlerde not tutma tekniğinden de faydalanmıştır.

Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları

Araştırmada elde edilen veriler; iç geçerlik (inandırıcılık), dış geçerlik (aktarılabirlik), iç güvenilirlik (tutarlılık) ve dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) yönünden incelenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Elde edilen verilerin gerçekte var olan durumu yansıtmaya derecesi geçerliği etkilerken; sonuçların tekrar edilebilir ve tutarlı olması güvenilirlikle ilgilidir (Baltacı, 2019).

İç geçerliği sağlamak için her görüşme sonunda katılımcıların cevapları bir bütün halinde kendisine özetlenerek cevapların doğruluğu teyit edilmiş ve eklemek istediği bir şey olup olmadığı sorulmuştur. Ayrıca araştırmada elde edilen verilerin, içerikle bağlantılı ve temalarla tutarlı olması sağlanmış; verilerin temel kaynağı niteliğindeki doğrudan alıntılara sık sık yer verilerek iç geçerliğin artırılması (Patton, 2014) hedeflenmiştir. Bununla birlikte araştırma sonunda çalışma konusuna ve yöntemine hakim bir araştırmacı, çalışmayı eleştirel bir gözle inceleyerek uzman görüşü bildirmiştir. Dış geçerliği sağlamak içinse, çalışmanın teorik çerçevesi, katılımcıların özellikleri ve araştırma konusuna yönelik deneyimleri ayrıntılı biçimde alınmıştır. Bu sayede diğer araştırmacılar, bu araştırmadan elde edilen sonuçları kendi çalışmalarında kullanabilir ya da bu araştırmanın konusunun farklı örneklerle ve ortamlarda yapılıp yapılamayacağına karar verebilir.

Güvenirlilik çalışmaları kapsamında iç güvenirliliği sağlamak amacıyla yansız atama yolu ile seçilen iki görüşme form dökümü, araştırmacı ve uzman tarafından incelenmiştir. Uzman ve araştırmacının elde ettiği verilerin birbiri ile uyumlu olması nedeniyle araştırmacının iç güvenirliliğinin sağlanmış olduğu kabul edilmektedir. Ayrıntılı biçimde betimlenmiş araştırma sürecinde verilerle sonuçlar arasındaki ilişkiler ortaya koyularak da dış güvenirlilik sağlanmıştır.

Verilerin Analizi

Görüşmeler sonucunda ulaşılan veriler, içerik analizi ile incelenmiştir. İçerik analizi, sözel veya yazılı verilerin istatistikleştirilmesi yoluyla düşünce, kavram ve değişkenlerle ilgili önemli bilgileri ortaya çıkmasına olanak sağlar (Tavşancıl ve Aslan, 2001). İçerik analizi; araştırma verilerinin kodlanması, kodlanan verilerin temalaştırılması, temalar ışığında bulguların tanımlanması ve yorumlama olmak üzere dört aşamalı bir süreci içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu doğrultuda okul müdürleri ve öğretmenlerden elde edilen veriler, araştırmanın amaçlarına göre kodlanmıştır. Okul Müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri, kodlardaki benzerlik ve farklılıklar ışığında oluşturulan kategorilere yerleştirilmiş; sonrasında cümleler vasıtasıyla analizler yapılmıştır. Bulguların sunumunda okul müdürleri OM1-OM30, öğretmenler Ö1-Ö30 şeklinde kodlanarak kısaltılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacına yönelik elde edilen veriler, tablolaştırılarak açıklanmıştır. Araştırmanın “Yıldırma (mobbing) diye bir kavramı hiç duydunuz mu? Eğer duydunuz, bu kavram siz neyi çağırıyor?” sorusuna yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin cevapları Tablo 2-3 ve 4’te verilmiştir:

Tablo 2. Yıldırma kavramının duyulmasına yönelik bulgular

	Okul Müdürleri					Öğretmenler							
	Evet	Hayır	Toplam	Evet	Hayır	Toplam	Evet	Hayır	Toplam				
	Arkadaş Çevresi	Basın	Uzmanlar	Kitaplar	0	30	Arkadaş Çevresi	Basın	Uzmanlar	Kitaplar	0	30	
Yıldırma (mobbing) diye bir kavramı hiç duydunuz mu?	F	18	7	3	2		20	5	2	3			
Duyduysanız nereden duydunuz?	%	60	23	10	7	0	100	67	16	7	10	0	100

Tablo 2’ye göre, araştırmaya katılan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin tamamı daha önce **yıldırma** kavramını duyduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar yıldırma kavramını ilk olarak arkadaş çevresi, basın, uzmanlar ve kitaplar olmak üzere farklı kaynaklardan duyduklarını belirtmişlerdir. Ancak yıldırma kavramının kaynağı hem okul müdürleri hem de öğretmenler için %83 düzeyinde arkadaş çevresi ve basındır; bu durum da yıldırma kavramının kaynağının ‘kulaktan dolma bilgiler’ düzeyinde kaldığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların çoğu yıldırma ile ilgili bilimsel bir çalışma inceleme imkânı bulamamıştır. Bu durum katılımcıların eğitim

örgütünde karşılaştıkları davranışlardan hangilerinin yıldırma kapsamına girip girmeyeceğini tam olarak bilememelerine neden olmuştur. Örneğin Ö11 yaşadığı bir olayı: “Çok hasta olduğum bir günde nöbet görevim vardı. Bahçe nöbetçisiydim. Birkaç kez bahçeye çıkmakta geciktiğimi gören müdürüm beni sert bir dille uyardı. O gün kendimi çok baskı altında hissettim.” şeklinde ifade etmiştir. Ö11, 3 yıldır görev yaptığı okulunda bu ve buna benzer başka bir davranışla karşılaşmadığını söylemesine rağmen yaşadıklarını yıldırma olarak yorumlamaktadır.

Tablo 3. Yıldırma kavramının yapısal çağrışımına yönelik bulgular

	Okul Müdürleri					Öğretmenler					
	Yukarıdan Aşağıya (Dikey)	Eşitler Arası (Yatay)	Aşağıdan Yukarıya (Dikey)	Her iki Yönlü (Dikey+Yatay)	TOPLAM	Yukarıdan Aşağıya (Dikey)	Eşitler Arası (Yatay)	Aşağıdan Yukarıya (Dikey)	Her iki Yönlü (Dikey+Yatay)	TOPLAM	
Eğer duyduysanız, bu kavram siz neyi çağrıştırıyor? (Yapısal olarak)	F	5	1	1	23	30	21	1	0	8	30
	%	17	3	3	77	100	70	3	0	27	100

Tablo 3 incelendiğinde; okul müdürlerinin büyük çoğunluğu (%77) yıldırmanın üstten asta, asttan üste veya eşitler arasında gerçekleşen çok yönlü bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Buna karşın öğretmenlerin %70’ i okullardaki yıldırma kavramını yukarıdan aşağıya; yani okul müdürlerinin öğretmenleri hedef aldığı bir süreç olarak yorumlamaktadırlar.

Tablo 4. Yıldırma kavramının kavramsal çağrışımına yönelik bulgular

	Okul Müdürleri										Öğretmenler								
	Psikolojik Baskı	Huzursuz Etme	Sosyal Kabadayılık	Korkutma	Göz Dağı Vermek	Zorbalık	Angarya	Bezdirme	Hoşgörüsüzlük	Psikolojik Baskı	Dışlanma	Emek Sömürüsü	Sözlü Taciz	Mahrum Bırakma	Yaptırım	Engellenme	Uzaklaştırma	Zorbalık	
Eğer duyduysanız, bu kavram siz neyi çağrıştırıyor? (Kavram Olarak)	F	14	2	1	3	2	2	1	3	2	18	2	1	2	2	1	1	1	2
	%	47	7	3	10	7	7	3	10	7	60	7	3	7	7	3	3	3	7

Tablo 4’e göre yıldırma, hem okul müdürlerinin (% 47) hem de öğretmenlerin (% 60) büyük bir çoğunluğunda psikolojik baskı kavramını çağrıştırmaktadır. Bunun yanında yıldırma kavramını karşılamak için literatürde sıkça kullanılan zorbalık, bezdirme, sosyal kabadayılık gibi kavramların da çağrışım yaptığı ifade edilmiştir.

Araştırmanın: “Çalıştığımız okulda yıldırma davranışı ile karşılaştınız mı? Karşılaştıysanız hangi davranışları yıldırma olarak yorumluyorsunuz. Örneklerle açıklar mısınız?” sorusuna yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin cevapları Tablo 5’te verilmiştir:

Tablo 5. Yıldırma davranışıyla karşılaşmaya ve yorumlamaya yönelik bulgular

Cevabı Veren	Verilen Cevap	Cevap Veren Kişi Sayısı (F)	Cevabı Verme Oranı (%)	Örnek Cümleler
Okul Müdürleri	EVET	21	% 70	<p>“Sürekli yaptığım çalışmaların gereksiz ve önemsiz olduğu ifade edilerek şevkim kırılıyor.” (OM2)</p> <p>“Bir kaç öğretmen öğle arası yönetmeliğe aykırı olarak nöbet tutmayacaklarını söyleyip, elinden geleni ardına koyma şeklinde ifadelerde bulunuyor.” (OM8)</p> <p>“Aynı lojmanı paylaştığım öğretmen arkadaşım bilinçli olarak ben namaz kılarken alkol alıyor ve agresif davranışlarda bulunuyordu.”(OM22)</p> <p>“Siyasi düşünce ve sendika gibi yapılar kullanılarak şahsıma yıldırma uygulandı.” (OM11)</p> <p>“Mevzuatı uygulamaya çalıştığımda işine gelmeyen bir öğretmenim bana dava açtı.” (OM25)</p> <p>“Başka bir okulun müdürü sürekli beni arayarak herkesin bana kötü gözle baktığını ve dikkatli olmam gerektiğini söylüyor. Bu nedenle veli ziyaretlerine bile gitmemin yanlış anlaşıldığını söyleyerek üzerimde baskı kuruyor.”(OM17)</p>
	HAYIR	9	% 30	Karşılaşmadım

Öğretmenler	EVET		Karşılaşmadım.
	27	% 90	
			<i>"Müdür sürekli beni kontrol ediyor." (Ö29)</i> <i>"Ben dersteiken sınıfımın kapısını dinliyor." (Ö4)</i> <i>"Öğretmenliğimin ve eğitimciliğimin sorgulandığı düşünüyorum." (Ö27)</i> <i>"Diğer branşçılar, öğrencilerimi bana karşı dolduruyor." (Ö16)</i> <i>"Müdürüm sürdüğüm ojenin rengine bile karışıyor. Sürekli başımı örtmemin, kapanmamın daha çok bana yakışacağını söylüyor." (Ö7)</i> <i>"Ders ve kurs dağıtımlarında bilerek dışlanıyorum." (Ö23)</i> <i>"Müdür tarafından gece gündüz demeden whatsapp okul grubundan talimatlar yağdırılıyor." (Ö2)</i> <i>"Ben öğretmenim ve benden görevim olmayan işlerin (temizlik, güvenlik, öğrencilerime yemek yedirme gibi) yapılması bekleniyor." (Ö21)</i> <i>"Sınıfıma çay götürdüğümde uyarılıyorum." (Ö5)</i> <i>"İdarenin sevdiği öğretmenleri en iyi gibi göstermesi, sevmeyen kişilerin de her yaptığında bir kusur bulması." (Ö30)</i> <i>"Saatini göstererek sürekli geç kalıyorsun şeklinde uyarılıyordum." (Ö14)</i> <i>"Bayan ne bilir idareciliği denilerek küçümsendim." (İdarecilikten istifa etme nedenlerinden birisi olarak bu davranışı ifade etmiştir.)" (Ö12)</i>
	HAYIR	3	% 10

Tablo 5'e göre okul müdürlerinin % 70' i, öğretmenlerin ise % 90' ı şunda görev yaptıkları okulda veya meslek yaşamları boyunca yıldırma davranışlarıyla karşılaştıklarını düşünmektedirler. Özellikle yıldırma üst kademedeki alta kademe olarak yorumlayan okul müdürlerinin tamamı (% 16,7) yıldırma ile karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Yıldırma maruz kaldığını belirten 21 okul müdüründen 7'si, idarecilik görevinden önceki dönemde yaşadıkları (OM22: "Aynı lojmanı paylaştığım öğretmen arkadaşım bilinçli olarak ben namaz kılarken alkol alıyor ve agresif davranışlarda bulunuyordu. Lojmandan beni çıkarmak için inatla hoşuma gitmeyecek ve beni rahatsız edecek davranışlarda bulunuyordu.", OM6: "İlk öğretmenliğim sıralarında kıdemi fazla olan bir grup sürekli bana -bunlar senin işin!- diye baskı yaparak angarya işleri yaptırıyorlardı.") olayları örnek göstermişlerdir. Yıldırma maruz kaldığını ifade eden okul müdürlerinde genel eğilim, yıldırmanın kaynağını okullarında görev yapan öğretmen veya öğretmen toplulukları olarak ifade ederken; OM17 bir başka okul müdürü tarafından yıldırma maruz kaldığını düşünmektedir ("Başka bir okulun müdürü sürekli beni arayarak herkesin bana kötü gözle baktığını ve dikkatli olmam gerektiğini söylüyor. Bu nedenle veli ziyaretlerine bile gitmemin yanlış anlaşıldığını söyleyerek üzerimde baskı kuruyor.").

Yapısal olarak yıldırmanın yukarıdan aşağıya uygulanan bir süreç olduğunu ifade eden öğretmenlerin tamamı (% 70), okul müdürleri ile yaşadıkları sorunları yıldırma olarak

algılamaktadır (Ö14: “Saatini göstererek sürekli geç kalıyorsun şeklinde uyarılıyordum.”, Ö7: “Müdürüm, sürdüğüm ojenin rengine bile karışıyor. Sürekli başımı örtmemin, kapanmamın bana daha çok yakışacağını söylüyor.”).

Araştırmanın: “Okulda yaşanan yıldırma davranışlarının nelerden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?” sorusuna yönelik okul müdürleri ve öğretmenlere ait bulgular Tablo 6’da verilmiştir:

Tablo 6. Yıldırmanın nedenlerine yönelik bulgular

	Okul Müdürleri						Öğretmenler					
	Ego	Empati ve İletişim Eksikliği, Rekabet vb.	Liyakat Eksikliği	Cinsiyet Ayrımı	Görüş- Sendika vb. Farkı	Ego	Empati ve İletişim Eksikliği, Rekabet vb.	Liyakat Eksikliği	Cinsiyet Ayrımı	Görüş- Sendika vb. Farkı		
Okulda yaşanan yıldırma davranışlarının nelerden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?	F 5	12	3	6	1	3	3	6	1	15	2	3
	% 17	40	10	20	3	10	10	20	3	50	7	10

Tablo 6 incelendiğinde okul müdürlerine göre okullarda yaşanan yıldırma davranışlarının en temel sebebi *Empati ve İletişim Eksikliği* (%40) iken; öğretmenlerin büyük bir bölümü yıldırma *Liyakat Eksikliğine* (%50) bağlamaktadır. ÖM5, *empati ve iletişim eksikliği* ile ilgili: “Okullardaki yıldırma davranışlarının insanların birbirlerine güvenmemeleri, enaniyet, birbirlerini anlamaya çalışmamaları ve istişare eksikliklerinden dolayı olduğunu düşünüyorum.” şeklinde ifade etmektedir. Ö14 ise: “İdareci olma kapasitesi olmayan insanlar, idarece olabilmek için belirli çevrelere yaranmaya çalışıp kendinden üst otoritenin her dediğine koşulsuz boyun eğdiği için; aynı karaktersizliği kendinden alt çalışanlardan da beklemesi yıldırma neden oluyor.” Hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin %10’u, kendilerine yapılan veya şahit oldukları yıldırmanın görüş-sendika vb. farkından kaynaklandığını belirtmektedir. Buna göre farklı siyasi görüşe sahip olmak veya farklı sendikanın üyesi olmak, kişilerin önyargılı yaklaşımları ve iletişim eksikliklerinin temelinde yer almaktadır. Bu düşünceyi ÖM24: “Yıldırmanın siyasi düşünce ve sendika farklılıklarından kaynaklandığını düşünüyorum. Normalde bu farklılıkların insan ilişkilerini etkilememesi gerekirken, sanki benden olmayan hiç olmasın mantığı güdülerek yıldırma yoluna gidiliyor maalesef. Mesleğini sevmeyen, üşengeç, kendisini geliştirmek istemeyen kişiler sendikasma veya siyasete sığınarak güçlü olamaya çalışıyorlar.” şeklinde; Ö27 ise: “Müdürümüz kendi sendikasımdan olmadığım için her fırsatta benim açığımı arıyor, tedirgin ediyor.” sözleriyle ifade etmiştir.

Araştırmanın: “Okulda yaşanan yıldırma davranışlarının,

* Yıldırma maruz kalan kişiye etkileri sizce nelerdir?

* Kuruma etkileri sizce nelerdir?” sorusuna yönelik okul müdürleri ve öğretmenlere ait bulgular Tablo 7 ve 8’de verilmiştir:

Tablo 7. Yıldırmanın bireysel etkilerine yönelik bulgular

Cevabı	Veren	Yıldırılana Etkiler	Örnek Cümleler		
OKUL MÜDÜRLERİ	■ Psikolojik ve Fiziksel rahatsızlıklar ■ Stres – öfke - Huzursuzluk ■ Soyutlanma ■ Yer Değişiklikleri ■ İstifa		<i>“Yıldırma uygulanan şahıs ilk olarak moral bozukluğu yaşar. Okula gitmek istemez, mesleğinden de soğur.” (OM18)</i>		
			<i>“Maalesef dışlandıği için ya da kendisini dışlanmış hissettiği için içine kapanır, iyice yalnızlaşır.” (OM8)</i>		
			<i>“Sürekli stres, sürekli gerginlik bir süre sonra sağlık sorunlarına da yol açıyor. Önceden bu kadar migren atağım olmazdı.” (OM15)</i>		
			<i>“Yıldırmaya maruz kaldıkça ideallerim doğrultusunda okulumu yönetememeye başladım. Verimli olamadığımı düşünmeye başladım.” (OM1)</i>		
			<i>“Yıldırma sonucu huzuru bozulan idareci ya görev süresi dolunca başka okula gidiyor ya da görev süresinin bitmesini beklemeden istifa ediyor.” (OM28)</i>		
		ÖĞRETMENLER	■ Psikolojik ve Fiziksel rahatsızlıklar ■ Stres – öfke – Huzursuzluk ■ Soyutlanma ■ Yer Değişiklikleri ■ Ekonomik Kayıplar		<i>“Öğretmen kendini nasıl derse versin ki bu durumda? Böyle olunca öğrencisine de faydası olmaz tabi ki.” (Ö18)</i>
					<i>“Yıldırmadan dolayı çok il içi il dışı tayin isteyen arkadaşım oldu. Hem iş hem arkadaş çevresi değişti. Hele il dışına gidenlerin çoluk çocukları da etkilendi bu durumdan.” (Ö1)</i>
					<i>“Kişinin mutsuz olması, kendini işine verememesi, kendini yetersiz hissetmesi, yıpranması, meslekten soğuması gibi sonuçlar kaçınılmazdır.” (Ö13)</i>
					<i>“Acaba bir şey mi yaptım, Müdür şimdi kimi kastetti, gibi sorularla sürekli bir tedirginlik hali olacaktır.” (Ö29)</i>
					<i>“Meslekten ve okuldan soğumaya neden olacağı gibi özgüven kaybı da yaşanacaktır.” (Ö30)</i>
	<i>“Sırf bu yüzden sürekli rapor alıp okula gitmeyen öğretmenler tanıyorum. Böyle olunca da hem ekonomik kayıp yaşıyor öğretmen hem sınıfını ihmal etmiş oluyor.” (Ö4)</i>				

Tablo 7 incelendiğinde, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma davranışlarının yıldırılana etkileriyle ilgili görüşlerinde büyük benzerlikler olduğu görülmektedir. Okullarda yaşanan yıldırmanın ister okul müdürüne olsun ister öğretmene; fiziksel, sosyal, psikolojik ve ekonomik sonuçlarının olduğu görülmektedir. Mağdurun psikolojik sorunlar yaşayabileceği hatta bu sorunların ileri düzeyde fiziksel rahatsızlıkları da beraberinde getirebileceği düşünülmektedir. Bu rahatsızlıkların bireyin çalıştığı ortama ve ailesine yansması muhtemeldir. Sosyal ortamında dışlanmış hisseden birey, iş doyumunu ve verimi açısından da olumsuz etkilenecektir. Yıldırmadan dolayı psikolojik sorunlar veya fiziksel rahatsızlıklar yaşayan birey, okuldan uzak kaldığı süreçte tedavi masrafları vb. yanında gelir kaybına da uğrayabilmektedir.

Tablo 8. Yıldırmanın kurumsal etkilerine yönelik bulgular

Cevabı Veren	Kurumsal Etkiler	Örnek Cümleler
OKUL MÜDÜRLERİ	■ Olumsuz Okul İmaja	"Kurum kültürü ve yapısını olumsuz etkiler. Bunun yanında çalışma şartlarının olumsuzluğu; idareci, öğretmen hatta öğrenci açısından bile kurumun tercih edilirliliğini olumsuz etkileyecektir."(OM14)
	■ Düşük verim ve Başarı	"Kurum kültürünü bozar. Okulların ve eğitimin ana gayesi ve hedefi öğrenciyi başarısızlığa sürükler."(OM26)
	■ Kurum Kültürünün Bozulması	"Kurumda her türlü çalışma barışı bozuluyor. Sürekli bir dedikodu kazanı kaynıyor. Müdür tarafındakiler ve müdüre karşı olanlar şeklinde gruplaşmalar ortaya çıkıyor. Gruplaşmalar da hem öğrenci başarısına hem de okul başarısına doğrudan olumsuz etki yaratıyor." (OM19)
		"İnsanların birbirlerinin açığını aradığı güvensiz, verimsiz ve samimiyetsiz bir kurum meydana gelir." (OM2)
ÖĞRETMENLER	■ Gruplaşma	"Kurumda sürekli çatışma halinde olan iki taraf olduğu için iş veriminde düşüş oluyor. Okulda eğitimin önüne geçen hırs, ön plana çıkma isteği öğrencilerin ve öğretmenin daha çok yıpranmasına sebep oluyor." (Ö4)
	■ Düşük verim	"Mutsuz bir ortam, iş huzurunun olmaması, tedirginlik halinin egemen olması, iş ortamının sıcaklığını yitirmesi, okulun sanki bir şirketmiş gibi işlemesine; resmi görevler dışında kimsenin inisiyatif almaması ve fedakarlık yapmamasına neden olur." (Ö16)
	■ Hastalık izinlerinin artması	"Dayanışma denen bir şey kalmaz. İletişim sifıra düşer. Öğretmenler moralsiz, huzursuz ve mutsuz olunca özveri de olmaz." (Ö12)
	■ İletişimsizlik	"Psikolojik veya fiziksel hasta olan okul müdürü veya öğretmen, durumundan dolayı sürekli izin kullanmak zorunda kalır."(Ö23) "Okulda herkes aynı makinanın birer dişlisi. Dişlilerden birinin çalışmaması tüm makınayı etkileyecektir."(Ö1)

Tablo 8'e göre okul müdürleri yıldırmanın kurumsal etkilerini daha çok kurumsal bir bakış açısı ile yorumlarken; öğretmenlerin ise daha çok bireyi ön planda tutan yaklaşımları dikkat çekmektedir. Örneğin OM14: "Kurum kültürü ve yapısını olumsuz etkiler. Bunun yanında çalışma şartlarının olumsuzluğu; idareci, öğretmen hatta öğrenci açısından bile kurumun tercih edilirliliğini olumsuz etkileyecektir." ifadesiyle daha genel ve kurum temelli bir değerlendirme yaparken; Ö23: "Psikolojik veya fiziksel hasta olan okul müdürü veya öğretmen, durumundan dolayı sürekli izin kullanmak zorunda kalır." ifadesiyle daha özel ve birey temelli bir değerlendirme yapmıştır. Bunun yanın sıra OM26'nın : "Kurum kültürünü bozar. Okulların ve eğitimin ana gayesi ve hedefi öğrenciyi başarısızlığa sürükler." ve Ö1'in: "Okulda herkes aynı makinanın birer dişlisi. Dişlilerden birinin çalışmaması tüm makınayı etkileyecektir." gibi ifadeleri, hem okul müdürlerinin hem de

öğretmenlerin yıldırmanın kurumsal verimi olumsuz etkilediği görüşünde birleştiklerini göstermektedir.

Araştırmanın 'Okulunuzda meydana gelen yıldırma (mobbing) davranışlarına: Maruz kaldığınızda (kalırsanız) nasıl davranıyorsunuz / davranırsınız?' sorusuna yönelik bulgular Tablo 9'da; 'Şahit olduğunuzda, mağdurun bu durumla ilgili neler yaptığını söyleyebilirsiniz?' sorusuna yönelik bulgular ise Tablo 10'da; 'Şahit olduğunuzda (olursanız) nasıl davranıyorsunuz/ davranırsınız?' sorusuna yönelik bulgular Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 9. Yıldırmaya verilen tepkilere yönelik bulgular

	Okul Müdürleri			Öğretmenler		
	Tepki Göstermem/Katlanır	Diyaloğa Başvururum	Hukuki Yollara Başvururum	Tepki Göstermem/Katlanır	Diyaloğa Başvururum	Hukuki Yollara Başvururum
Okulunuzda meydana gelen yıldırma davranışlarına maruz kaldığınızda (kalırsanız) nasıl davranıyorsunuz (davranırsınız)?	F 3	9	18	15	7	8
	% 10	30	60	50	23	27

Tablo 9'da görüldüğü üzere okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma karşısındaki tutumları farklılaşmaktadır. Örneğin okul müdürlerinden yalnız 3'ü (% 10) yıldırma karşısında tepkisiz kalacağını, boyun eğeceğini, katlanacağını ifade ederken; öğretmenlerin yarısı (15 kişi, % 50) yıldırma karşısında sessiz kalacağını belirtmiştir. OM30 tepkisizliğinin nedenini: "Sessiz kalıyorum, çünkü yalnızım. Tepki gösterdiğimde farklı etkiler olacağını düşündüğüm için sessiz kalıyorum. Öğretmenliğimde görevimi eksiksiz yapmama rağmen çeşitli psikolojik baskılar gördüm. Bu tamamen bana karşı kişisel tutumdur. İdareci olarak kimseye yıldırma uygulamadım. Şahit olduğumuzda da değişik faktörler devreye gireceğini düşündüğümüzden sorunu ortada bırakıyoruz. Sendika ve Siyaset nedeniyle." cümleleriyle anlatmıştır.

Öğretmenlerin mücadele algısı değerlendirildiğine, 15 öğretmen yıldırma karşısında mücadele etmenin sonuç vermeyeceği, daha çok huzur kaçıracağı ve daha büyük sorunlar ortaya çıkaracağı görüşünü ifade etmişlerdir. Bununla ilgili Ö27: "Önceleri mücadele ediyordum. Korkmuyordum ve dik duruyordum ama artık pasifize oldum galiba. Bu tür baskı gördüğümde susuyorum orta yolu bulmaya çalışıyorum ya da tayin hakkımı kullanıp kaçmaya çalışıyorum.", Ö13: "Mücadele etmeye çalıştım daha önce üst amirlerle görüşmeler yaparak ancak faydalı olmadığını gördüm. O nedenle şu anda hiç mücadele etmeden bir an önce eğer imkân varsa uzaklaşmanın daha doğru ve en az zararlı davranış olduğunu düşünüyorum.", Ö11 ise: "Görmezden gelip, işime odaklanırım. Yoksa o okulda çalışılmaz ki!" şeklinde ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin % 30' u (9 kişi) öğretmenlerin de % 23'ü (7 kişi), yıldırma karşısında etkili iletişimle sorunu çözebileceklerini ifade etmişlerdir. İki katılımcı grup arasında belirli bir fark da mücadelenin resmi ve hukuki zeminde yürütülmesi hususunda bulunmaktadır. Okul Müdürlerinin % 60' ı (18 kişi) yıldırma karşısında mevzuatı uygulayacağını, hukuki süreci başlatacağını ifade ederken; öğretmenlerin ise % 27'si (8 kişi) bu yolu izleyeceğini belirtmiştir. Okullarındaki yıldırma karşı OM5: "Okul müdürü olarak bana bunu yapan kişiye karşı kurum kültürünün bozulmaması ve öğlenciye yansımaması için profesyonelce yaklaşarak hukuk içinde çözmeye çalışıyorum.", OM 18: "Mevzuattaki durumuna bakarım. Kanunlar çerçevesinde davranış geliştiririm." ifadelerle mücadele edeceklerini belirtmişlerdir. Ö3 de: "Maruz kaldığım takdirde uygulanan yıldırmaı ispatlamak için uğraşır ve şikâyetle bulunurum." şeklinde yıldırma karşı yasal sürece başvuracağını belirtmektedir. Hak arama noktasında öğretmenlerin okul müdürlerine nazaran daha çekingen davrandıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 10. Yıldırılan tepkilerine yönelik bulgular

	Okul Müdürleri			Öğretmenler	
	Sessiz Kalma, Boyun Eğme	Mücadele Etme	Sessiz Kalma, Boyun Eğme	Mücadele Etme	
Yıldırma davranışına şahit olduğunuzda mağdurun bu durumla ilgili neler yaptığını söyleyebilirsiniz?	F 25	5	27	3	
	% 83	17	90	10	

Tablo 10'a göre okul müdürleri ve öğretmenlerin mağdurun yıldırma karşısındaki tepkilerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin % 83' ü (25 kişi), öğretmenlerin de % 90'ı (27 kişi), okullarda yaşanan yıldırma karşısında mağdurun sessiz kalıp, boyun eğdiğini düşünmektedir. Bazı okul müdürleri ve öğretmenler şahit oldukları olaylar üzerinden yorum yaparken bazıları da mağdurlara yönelik genel düşünceleri ışığında bu soruyu cevapladıklarını belirtmişlerdir. OM9 soruyu: "Yıldırma maruz kalanların genelde başıma bela gelmesin şeklinde sesiz kaldığını düşünüyorum.", Ö6: "Özellikle genç öğretmenler kendilerini geliştirmiyor. Haklarını ve sorumluluklarını bilmiyor ve sessiz kalıyor." ifadeleriyle cevaplamışlardır. Ö19: "Mağdur olan kişi susunca yıldırmanın şiddeti daha da artıyor." cümlesiyle tepkisizliğin yıldırmaı daha çok tetiklediğini savunmaktadır.

Tablo 11. Yıldırma şahit olduğunda verilen tepkilere yönelik bulgular

	Okul Müdürleri		Öğretmenler	
	Karışmam	Müdahil Olurum	Karışmam	Müdahil Olurum

Okulunuzda meydana gelen yıldırma davranışlarına şahit olduğunuzda (olursanız) nasıl davranıyorsunuz (davranırsınız)?	F	3	27	3	27
	%	10	90	10	90

Tablo 11 incelendiğinde hem okul müdürleri hem de öğretmenlerin çok büyük bir çoğunluğu (% 90) yıldırma şahit olduklarında duruma mutlaka müdahil olacaklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri şahit oldukları yıldırma karşısında yine mevzuat hükümlerini uygulayacaklarını söylerlerken öğretmenler mağdurun yanında yer alacaklarını ifade etmişlerdir. “Yıldırma şahit olursam karışmam/ görmezden gelirim” diyen okul müdürü ve öğretmenler her iki grupta da % 10’luk (3 OM, 3Ö) bir oran oluşturmaktadır. OM30 bu görüşünü: “Kurumda uygulanan yıldırma yüzünden kimse kurum ve insanlarla kötü olmak istemez. Araya girip sorunun giderilmesine sebep olmak istesen devreye farklı faktörler gireceği için kişi geri çekilmek durumunda kalıyor. Doğru mu? Değil. Bana dokunmayan yılan bin yaşasın derler. Fakat günün birinde gelip o yılan bizi de sokabilir. Problemler çözülmeyeceği için maalesef genelde sessiz kalıyoruz. ” şeklinde ifade etmiştir. Ö4 ise: “Karışsam mutlaka kabak benim başıma patlayacak gibi geliyor. O yüzden en iyisi üç maymunu oynamak.” diyerek şahit olduğu yıldırma görmezden geleceğini söylemiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Nitel yöntemle tasarlanan bu araştırma, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre yıldırma davranışlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda bu bölümde analiz edilen verilerden elde edilen bulgular yorumlanmış, literatürle karşılaştırılmış ve diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlikler ve farklılıklar ortaya koyulmuştur.

Bu araştırmada, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin tamamının yıldırma kavramına yönelik bilgi sahibi oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuç, yıldırma davranışlarının yaygın olarak görüldüğü şeklinde yorumlanabilir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü’nün 2017 yılında yayınlamış olduğu ‘İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi’ndeki veriler, Türkiye’de iş yerlerinde yıldırma yönelik şikâyetlerin gün geçtikçe arttığını ortaya koymaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017). Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin tamamı, yıldırma kavramına yönelik bilgi sahibi olmasına rağmen yıldırmanın yapısal ve anlamsal çağrışımları açısından algı farklılıkları olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu yıldırmanın üstten asta, asttan üste veya eşitler arasında gerçekleşen çok yönlü bir süreç olduğu algısına sahiptir. Buna karşın öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun algısı ise yıldırmanın yukarıdan aşağıya gerçekleşen bir süreç olduğu yönündedir. Öğretmenlerin bu algısı, yıldırma süreçlerinde okul müdürlerinin öğretmenleri hedef aldığı ve öğretmenlerin kurban rolünü üstlendiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak yıldırmanın yapısal boyutunun “çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından uygulanan sistematik davranışlar” olduğu düşünüldüğünde (Tatar, 2011), okul müdürlerinin yıldırmanın yapısal boyutuna daha hakim olduğu; öğretmenlerin yıldırmanın yukarıdan aşağıya gerçekleşen bir süreç olduğu algısının eksiklikler içerdiği söylenebilir. Yıldırmanın anlamsal çağrışımları incelendiğinde hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin

büyük bir çoğunluğunun yıldırmaı psikolojik şiddet olarak algıladığı; yıldırmaı ifade etmek içinse zorbalık, bezdirme, sosyal kabadayılık vb. ifadelerden de faydalandıkları görölmektedir. Psikolojik şiddet, zorbalık, bezdirme ve kabadayılık kavramları literatürde yıldırma ile eş anlamlı kullanıldığından (Mutlu, 2013), okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırmanın anlamsal boyutuna yönelik doğru bir algıya sahip olduğu söylenebilir.

Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun, öğretmenlerinse neredeyse tamamının okullarda yıldırma davranışı ile karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle okullarda yıldırma davranışlarının yoğun bir biçimde yaşandığı veya yıldırmaı maruz kalındığı algısının hâkim olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç, yapılan diğer araştırma sonuçları ile (Gökçe, 2012; Altunay vd., 2014; Eken, 2014) tutarlılık göstermektedir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma davranışlarına yönelik örneklerinin birçoğunda “süreklili” kavramının yer alması, yıldırma kavramının sistematik bir biçimde uygulandığının bir kanıtı niteliğindedir. Bu durumda hem okul müdürleri hem de öğretmenler yıldırma davranışlarının sistematik olarak gerçekteşiğine ilişkin fikir birliğine sahiptir. Yapılan diğer araştırmalarda, okul müdürlerinin daha çok öğretmenlerden ve okulda çalışan diğer personellerden kaynaklanan yıldırma davranışlarına maruz kaldığı (Akan vd, 2013); öğretmenlerinse okul müdürlerinden kaynaklanan yıldırma davranışlarına maruz kaldığı (Altınok, 2014, Çelebi ve Taşçı Kaya, 2014) ortaya koyulmuştur. Bu sonuçlar, çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Bu araştırmada okul müdürlerin ve öğretmenlerin yıldırmanın nedenlerine yönelik algılarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerine göre okullarda yaşanılan yıldırma davranışlarının en temel nedeni, empati ve iletişim eksikliğidir. Okul müdürleri, yıldırmaı çok yönlü bir süreç algılamakla birlikte; ast-üst-eşitler arasındaki tüm süreçlerde yaşanan yıldırma sürecinin nedenlerini, çoğunlukla empati ve iletişim eksikliği olarak görmektedir. Empati ve iletişim, pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılık açılardan oldukça önemlidir (Adıgüzel ve Karadaş, 2014). Empati ve iletişim eksikliğinin yaşanması, okullardaki yıldırma davranışlarının artması gibi sonuçlara yol açabilir (Daşcı ve Cemaloğlu, 2015). Buna karşın öğretmenlerin birçoğuna göre ise yıldırmanın temelinde, “liyakat eksikliği” yatmaktadır. Öğretmenler yıldırmanın, daha çok üstten asta doğru gelişen bir süreç olduğunu ve okul müdürlerinin görevlendirilmesinde liyakat gözetilmemesinden kaynaklandığını düşünmektedir. Liyakat, örgütlerde örgütsel adalet algısı ve liderlik tarzları açılardan önemlidir. Liyakat eksikliği ise, okul müdürleri ve öğretmenlerin kurumsal aidiyet hissetmemeleri veya adalet eksikliği, kayırma-dışlanma hissetmeleri vb. sonuçlara yol açabilir (Coşkun, 2019; Daşcı ve Cemaloğlu, 2015). Bu sonuçlar, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırmanın kaynağı bakımından algılarının farklılaştığını ortaya koymaktadır. Çomak’a (2011) göre, okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki sorunların büyük bir bölümü iletişim eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Altunay ve diğerleri (2014) ile Yaman’ın (2007) araştırmalarında da farklı siyasi görüş, sendikacılık, kıskançlık, makam hırsı, baskıcı yönetim, sorumluluk bilincinin olmaması vb. faktörler; yıldırmanın diğer nedenleri olarak ifade edilmektedir. Bu araştırmalar, bu çalışmanın bulgularını doğrular niteliktedir.

Bu araştırmadaki diğer bir sonuç, yıldırmanın bireysel etkilerine yönelik okul müdürleri ve öğretmenlerin algılarında benzerlik olduğu yönündedir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğuna göre yıldırmanın stres-öfke-huzursuzluk ve psikolojik rahatsızlıklar gibi

bireysel etkilere neden olmaktadır. Bu sonuç, yıldırma sürecinde en çok etkilenenin ve en büyük zarar görenin mağdur birey olduğu (Tetik, 2010) anlayışını destekleyici niteliktedir. Diğer taraftan hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin yıldırmanın bireysel etkilerine yönelik birden fazla ortak algı oluşturmasının nedeni, yıldırma sürecindeki psikolojik tacizin aşamalarıyla ve kişisel özelliklerle açıklanabilir. Psikolojik tacizin aşamalarının ve kişisel özelliklerin farklılaşması, yıldırma sonucu ortaya çıkan bireysel etkilerin de farklılaşmasına neden olur (Tümer, 2014). Bu benzer algıdan farklı olarak, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin küçük bir oranında yıldırmanın bireysel etkilerine yönelik algıları ayrışmakta; okul müdürlerine göre istifa, öğretmenlere göre ise ekonomik kayıplar gibi bireysel etkilerde ortaya çıkabilmektedir. Bu farklılaşmanın nedeni ise yıldırmaya maruz kalan okul müdürlerinin, müdürlük görevinden istifa ederek görev ve görev yeri değişikliğine başvurabilme olanaklarının bulunmasıdır. Öğretmenler için ise soruşturma vb. haricinde yer değişikliği yapabilmek için daha özel şartlar (özür grubu atamalar hariç, bulunduğu il ve kurumda 3 yıl çalışmış olma şartı) gerekmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2015). Bu nedenle öğretmenler, daha çok rapor alarak yıldırma uzak kalma yoluna gitmekte; bu durumu da ekonomik kayıp olarak ifade etmektedirler. Bu sonuçlar, Akan vd. (2013) ve Eratik (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Bu araştırmada elde edilen diğer bir sonuca göre yıldırmanın kurumsal etkilerine yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algıları farklılaşmaktadır. Okul müdürleri kurumsal etkiyi daha çok genel ifadelerle ve kurum kimliği açısından değerlendirirken (olumsuz okul imajı, düşük verim ve başarı, kurum kültürünün bozulması vb.) öğretmenler daha özel ve bireysel değerlendirmelerde bulunmuşlardır (gruplaşma, düşük verim, hastalık izinlerinin artması, iletişimsizlik vb.). Bu doğrultuda okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırmanın kurumsal etkilerine yönelik algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni, okul müdürlerinin kurumu temsiliyet gücünün daha yüksek olması ile açıklanabilir. Ayrıca bu araştırmanın yıldırmanın kurumsal etkilerine yönelik sonuçlarının Davenport vd. (2014) ile Tınaz'ın (2011) çalışmalarıyla uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca bu araştırmada okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma karşısında verdikleri (verecekleri) tepkilerin büyük oranda farklılaştığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin çoğu, yıldırma karşısında hukuki yollara başvurmayı yıldırma ile mücadele stratejisi olarak görmektedir. Buna karşın öğretmenlerin yarısının, yıldırma karşısında kaçınma-görmezden gelme stratejisini izlediği saptanmıştır. Bu farklılığın nedeni okul müdürlerinin nispeten mevzuata daha hakim olmasından; öğretmenlerin ise geleneksel yönetim anlayışını benimsemesinden ve hak arama hususunda çekingen davranmasından kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin yıldırma karşısında daha yoğun bir biçimde kaçınma-görmezden gelme stratejisini kullanmaları, Öz'ün (2010) çalışma sonuçlarını doğrular niteliktedir. Diğer taraftan öğretmenlerin yaklaşık dörtte birlik bir oranının yıldırma karşısında hukuki yollara başvurma davranışı sergilemesi, öğretmenlerin düşük oranda da olsa yıldırmaya yönelik farkındalıklarının oluşmaya başladığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yaklaşık dörtte birlik bir kısmının yıldırma karşısında diyaloga başvurma stratejinden faydalanması, sorunların çözümünde iletişimin etki gücüne yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin olumlu bir algıya sahip olmasıyla açıklanabilir. Okul

müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma karşısında geliştirdikleri bu stratejiler Uğurlu vd. (2012) ile Çelebi ve Taşçı Kaya'nın (2014) çalışmalarını destekler niteliktedir.

Yine araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri ve öğretmenler, okullarda yıldırma maruz kalanların genellikle sessiz kalma, boyun eğme davranışları sergilediğine yönelik ortak bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu durum, yıldırma karşısında bireylerin genellikle farkındalıklarının düşük olmasının, korkma ve çekinme duygularının baskın olmasının yani benlik algılarının zayıf olmasının bir sonucudur. Çünkü benlik algısı yüksek bireyler, çalışma yaşamında olay ve olguların bireysel çabaları tarafından şekilleneceğine inanırlar (Eisenberg 1979).

Araştırmanın bir başka sonucu ise okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, yıldırma davranışlarına şahit olduklarında verdikleri tepkilerin benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin yıldırma sürecine maruz kalan bir mağduru fark ettiklerinde sessiz kalmayacakları, yıldırma müdahil olacakları ve mağdurun yanında yer alacakları tespit edilmiştir. Bu durum okul müdürlerinin kendileri ya da meslektaşları yıldırma maruz kaldığında benzer tepkiler göstereceğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan öğretmenlerin yıldırma kendileri maruz kaldığında daha çok sessiz kalma stratejisini kullanırken; meslektaşları yıldırma maruz kaldığında mücadeleci bir davranış sergilemeleri yine öğretmenlerin düşük benlik algısına sahip olduğunu doğrular niteliktedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma kapsamındaki benzer algıları şu şekilde sıralanabilir:

- Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin tamamı yıldırma kavramına yönelik bilgi sahibidir.
- Okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu, öğretmenlerinse neredeyse tamamı okullarda yıldırma davranışı ile karşılaşmıştır.
- Hem okul müdürleri hem de öğretmenler, okullardaki yıldırma davranışlarının kavramsal çağrışımına yönelik olarak psikolojik baskı algısında birleşmişlerdir.
- Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğuna göre yıldırma stres-öfke-huzursuzluk ve psikolojik rahatsızlıklar gibi bireysel etkilere neden olmaktadır.
- Okul müdürleri ve öğretmenler, okullarda yıldırma maruz kalanların genellikle sessiz kalma ve boyun eğme davranışları sergilediğine yönelik ortak bir algıya sahiptir.
- Hem okul müdürleri hem de öğretmenler, yıldırma sürecine maruz kalan bir bireyi fark ettiklerinde sessiz kalmayacaklarına, yıldırma sürecine müdahil olacaklarına ve mağdurun yanında yer alacaklarına yönelik ortak bir algı ortaya koymuştur.
- Bu çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma kapsamındaki farklı algıları şu şekilde sıralanabilir:
- Yapısal olarak değerlendirildiğinde okul müdürleri genellikle yıldırma çok yönlü bir süreç (yukarıdan-aşağıya, aşağıdan-yukarıya ve eşitler arası) olarak yorumlarken; öğretmenler daha çok amir kaynaklı (yukardan-aşağıya) bir süreç olarak algılamaktadır.

- Okul müdürlerine göre okullarda yaşanan yıldırma davranışlarının en temel nedenini, empati ve iletişim eksikliğiyken; öğretmenlerin birçoğuna göre ise liyakat eksikliğidir.
- Yıldırmanın kurumsal etkileri değerlendirilirken okul müdürleri daha çok kurum kimliği açısından; öğretmenler ise daha çok özel ve bireysel açıdan algılar ortaya koymuştur.
- Okul müdürlerinin çoğu, yıldırma karşısında hukuki yollara başvurmayı yıldırma ile mücadele stratejisi olarak görmekte; öğretmenlerin yarısı ise yıldırma karşısında kaçınma-görmezden gelme stratejisini izlemektedir.
- Araştırmada elde edilen bu sonuçlardan hareketle uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir:
- Eğitim fakültesi programında yıldırmanın kavramsal ve yapısal özellikleri, sosyal, ekonomik ve hukuki boyutları okul deneyimi dersi kapsamında daha etkili bir şekilde yer almalı; okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yıldırma yönelik farkındalıklarının hizmet öncesi eğitim sürecinde oluşturulması ve arttırılması sağlanmalıdır.
- Yöneticilerden kaynaklanan yıldırma davranışlarının önüne geçmeye yönelik olarak, yönetici atama yönetmeliğinde liyakat esaslı düzenlemeler yapılmalı; şu an yürürlükte olan sınav sistemi ile okul müdürü seçme uygulamasına, uygulama öncesi okul müdürlüğü görevine atanmış olan okul müdürleri de dâhil edilmelidir. Ayrıca okul müdürleri atamalarında sadece bilişsel testler değil, duyuşsal testlerden de faydalanılmalıdır.
- Eğitim çalışanlarının üye olduğu tüm sendikalar, yalnız eğitimcilerin çıkarları doğrultusunda ve tarafsız faaliyetlerde bulunmalı; sendikalara taraf olma, çıkar sağlama veya baskı yapma misyonları yüklenmemelidir.
- Ders programının düzenlemesi, öğretmenlere boş gün verilmesi gibi okullarda yer alan uygulama farklılıkları; bir okulun baskıcı, diğer okulun huzurlu bir okul olarak algılanmasına yol açmaktadır. Bu nedenle mevzuat doğrultusunda uygulamalarda birlik sağlanmalıdır.
- Okulda tüm okul müdürleri ve öğretmenler arasında iletişim kanalları açık tutulmalı; iletişimin kuvvetlenmesine yönelik tüm personeli kapsayacak sosyal faaliyetler planlanmalıdır.
- Öğretmenlerin benlik algısını yükseltmeye yönelik hizmet içi eğitimler çerçevesinde farkındalık programları hazırlanmalı; alan uzmanlarının yapacağı eğitimlerle öğretmenlerin benlik algısına yönelik farkındalık kazanması sağlanmalıdır.
- Okullarda yıldırma davranışı sergileyen personel yönelik hukuki yaptırımlar güçlendirilmeli; mağdurun şikâyetçi olabileceği ve hakkını savunabileceği adalet mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Araştırmada elde edilen bu sonuçlardan hareketle araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:
- Bu araştırmanın çalışma grubu, 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında Yozgat ili Sorgun ilçesinde bulunan resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinden ve öğretmenlerden oluşturmaktadır. Başka il ve ilçelerde de benzer araştırmalar yapılarak daha kapsamlı veriler elde edilebilir ve karşılaştırmalı sonuçlara ulaşılabilir.

- Bu çalışma ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan katılımcılarla yapılmıştır. Bu eğitim kademelerinin yanında okul öncesi ve yüksek öğretim de dahil edilerek daha kapsamlı ve karşılaştırmalı veriler elde edilebilir.
- Bu araştırma nitel desenli olarak tasarlanmıştır. Nicel araştırma yöntemi de kullanılarak daha farklı ve daha ayrıntılı bilgilere ulaşılabilir.
- Şu ana kadar yapılan çalışmalarda okullardaki yıldırma, daha çok öğretmen perspektifinden ele alınmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerine yönelik araştırmalara ağırlık verilerek yıldırmanın tarafları hakkında daha çok veri elde edilebilir.
- Okullardaki yıldırma davranışlarının; eğitim bilimleri, iletişim, siyaset, sosyoloji vb. farklı disiplinlerle ilişkileri incelenebilir.

Yazar Katkı Oranı Beyanı: Bu makale 2. Yazar danışmanlığında 1. Yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- Adıgüzel, A. ve Karadaş, H. (2014). Ortaöğretim öğretmenlerinin pozitif okul yönetim ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 108-130. <https://doi.org/10.17755/esosder.86953>
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Okul yöneticilerine aşağıdan yukarı doğru uygulanan yıldırma (mobbing) davranışları. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3), 46-659
- Altınok, V. (2014). Eğitim kurumlarında yöneticilerin psikolojik şiddet anlayışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 213-224 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1724815>
- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *SAÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 62-80. <https://doi.org/10.19126/suje.37750>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 231-274. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bitlissos/issue/38061/399955>
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5 (2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuhfed/issue/46796/586804>
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.

- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2) , 345-365. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26116/275140>
- Coşkun, B. (2019). *Devlet okullarında öğretmenlerin işyeri saldırganlığı davranışları ve örgütsel adalet ile ilişkisi* [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara]
- COVID-19 Kapsamında Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Normalleşme ve Alınacak Tedbirler GENELGE (2020/8, 29 Mayıs). Resmi Gazete (Sayı: 31139 (Mükerrer)). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/05/20200529M1-1.pdf>
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2017). İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi. Ses Reklam.
- Çam, A. (2013). *Özel ve resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin psikolojik taciz algısı* [Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul]
- Çelebi, N. ve Taşçı Kaya, G. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (yıldırma): nitel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 5(9), 43-66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eibd/issue/22668/242065>
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. Timaş Yayınevi.
- Çomak, E. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin ilköğretimde yaşadığı yıldırma durumları* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin]
- Daşçı E. ve Cemaloğlu N. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 129-166. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.37328>
- Davenport, N., Elliott, G.P. and Schwartz, R.D. (2014). *Mobbing: işyerinde duygusal taciz*. Ray Yayıncılık.
- Edsberg Sheldon and Patterson Lewis E.; *Helping Clients with Special Concerns*, Houghton Mifflin Company, USA 1979
- Eken, M. (2014). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yıldırma davranışlarının incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis]
- Eratik, A. (2017). *İşletmelerde mobbing ve çalışanlar üzerindeki etkileri* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir]
- Fidan, N. (2012). *Okulda öğrenme ve öğretme (3. Baskı)*. Pegem Akademi.
- Gökçe, A. T. (2012). Mobbing: İş yerinde yıldırma özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 272-286. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47947/606643>
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1 (1) 62-80. [file:///C:/Users/%C3%A7a%C4%9Fan/Downloads/Sosyal_Hizmet_E_Dergi_SOSYAL_BILIMLERDE%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%C3%A7a%C4%9Fan/Downloads/Sosyal_Hizmet_E_Dergi_SOSYAL_BILIMLERDE%20(1).pdf)
- Küçükçayır, G. A. ve Altun, S. A. (2016). Eğitim örgütlerinde etnik-kültürel yıldırma ve yaşantıları üzerine bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,

- 22(2), 137-164.
file:///C:/Users/%C3%A7a%C4%9Fan/Downloads/Sosyal_Hizmet_E_Dergi_SOSYAL_BILIMLERDE%20(1).pdf
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and psychological terror at workplaces". *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)
- Millî Eğitim Bakanlığı, Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, *Resmî Gazete Tarihi:* 17.04.2015, *Resmî Gazete Sayısı:* 29329. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20694&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Mutlu, N. (2013). *Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli]
- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin okulda duygusal taciz (mobbing)'e ilişkin alguları (Edirne İli Örneği)* [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne]
- Öz, Ş. (2010). *Öğretmenlerin iş yerinde yıldırma (mobbing) alguları* [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul]
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (Ed.) (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Ed. Bütün, M. ve Demir, S. B.). Pegem Akademi Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 1990)
- Silverman, D. (2018). *Nitel verileri yorumlama*. (Çev. Ed. Dinç, E.). Pegem Akademi Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi, 2001)
- Tatar, M. (2011). Sağlık hizmetlerinin finansman modelleri: sosyal sağlık sigortasının Türkiye'de gelişimi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 1, 103-133. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sgd/issue/28018/297504>
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. Epsilon Yayınevi.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18): 81-89. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10218/125608>
- Tınaz, P. (2011) *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)* (3. Baskı). Beta Basım Yayın.
- Tokat, B., Cindiloğlu, M. ve Kara, H. (2011). *Değerlerin psikolojik kuşatması mobbing*. Ekin Yayınları.
- Tümer, E. Ö. (Ed.). (2014). *İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi* (2. Baskı). Ankara: Özel Matbaası.
- Uğurlu, C. T., Çağlar, Ç. ve Güneş, H. (2012). Ortaöğretim okullarında yıldırma (mobbing) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 718-749. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26094/274956>
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: nitel bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul]
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Seçkin Yayınları.