

## ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNE UYGULADIKLARI PSİKOLOJİK YILDIRMA UYGULAMALARI VE ETKİLERİ<sup>1</sup>

### MOBBING BEHAVIORS THAT TEACHERS IMPOSE ON SCHOOL ADMINISTRATORS AND THE IMPACTS OF THESE BEHAVIORS

Habib ÖZGAN\*, Mevlüt KARA\*\*, Mustafa Cüneyt ARSLAN\*\*\*

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı; okullarda öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarını ve bu uygulamaların etkilerini ortaya koymaktır. Bu çalışma okullarda psikolojik yıldırma uygulamalarının ve etkilerinin azalması bakımından önemlidir. Araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasıdır. Çalışma grubu 2012-2013 öğretim yılında Şanlıurfa ili Birecik ilçesindeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapan ve random seçilen 15 yöneticiden oluşturmaktadır. Veriler görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin itibara yönelik, iletişime yönelik, göreve yönelik ve sosyal ilişkilere yönelik boyutlarda yöneticilere psikolojik yıldırma uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarının yöneticiler üzerindeki olumsuz etkilerinin; huzursuzluk, moral bozukluğu, soğukluk, çatışma, stres, uzaklaşma, öğretmenlere güvensizlik, motivasyonda azalma, tükenmişlik, iş doyumunda, okula bağlılıkta ve performansta azalma ile kendini değersiz hissetme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Mobbing, öğretmen, yönetici, okul

**ABSTRACT:** The purpose of the current study was to explore mobbing behaviors that teachers impose on school administrators in schools and the impacts of these behaviors on school administrators. This study is significant as it attempts to decrease mobbing behaviors and their impacts in schools. This research is a case study, one of the qualitative research methods. The sample of the study comprised of 15 school administrators working in primary and elementary schools located in the Birecik district of Şanlıurfa in the 2012-2013 academic year. The sample of the study was selected at random. Data were collected via individual interviews. In the qualitative analysis of the data, descriptive and content analyses were used. Research findings indicated that teachers imposed mobbing on school administrators in the reputation, communication, job-related and social relationship-related dimensions. The negative impacts of mobbing behaviors on school administrators were restlessness/discomfort, demoralization, apathy, conflict, alienation, distrust in teachers, and lack of motivation, burnout, and decrease in job satisfaction, commitment to school and performance and feeling of self-depreciation. Some implications were provided based on research findings.

**Key words:** Mobbing, teachers, school administrators, school

<sup>1</sup> 20-22 Haziran 2013 tarihleri arasında Kahramanmaraş'ta yapılmış olan V. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*Doç. Dr, Gaziantep Üniversitesi, ozgan@gantep.edu.tr

\*\*Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü, mkara\_63@yahoo.com

\*\*\*Arş. Gör, Gaziantep Üniversitesi, mcarlan44@gmail.com

## GİRİŞ

Örgütler, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlardan oluşan yapılardır. Örgütlerde, çalışanlar ve yöneticilerle olan ilişkiler, iş hayatının sosyal yönünü oluşturur. Kişi günlük hayatında nasıl sosyal ilişkilerden etkileniyorsa, çalışma hayatında da çalıştığı örgütün sosyal ortamından etkilenir (Doğan, 2009). Tutar'a (2004) göre, günümüz çalışma yaşamında insanlar bir taraftan değişimin, diğer taraftan da çalışma ortamlarında eksik olan sosyal desteğin, stres ve gerilimin, doyumsuzluk ve tükenmişliğin baskısı altındadırlar. Hem yoğun teknoloji kullanımının getirdiği yalnızlık ve yalıtılmışlık duygusu, hem yöneticilerden ve diğer çalışanlardan gelen saldırılara maruz kalınması günümüz örgütlerinde yaygın olarak görülmektedir (Karakuş ve Çankaya, 2012).

Eğitim örgütleri olan okullarda, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan en önemli araç, bireyler arası iletişim ve etkileşimdir. Bu araç, sağlıklı bir durumda olduğunda ve sağlıklı bir şekilde kullanıldığında, okullar amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşır (Ertürk, 2005). Ancak diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da (Mammadov, 2010), rekabetin artması, kariyer mücadelesi ve stresin zaman zaman baş edilemeyecek düzeye gelmesi psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tuncer ve Safran, 2006 akt. Yıldırım, 2010).

Psikolojik yıldırma kavramı incelendiğinde, 'mob' sözcüğünün, 'birkaç zayıfın bir araya gelerek saldırgan davranışlar sergilemesi' anlamına geldiği görülür. Bu terim 1960'larda hayvanlar için, daha sonra da çocuklar arasında görülen benzer bir davranış için kullanılmıştır. 1980'li yıllarda Leymann, yıldırma kavramının, örgütlerde yetişkinler arasında da yaşandığını ileri sürmüştür (Davenport vd. 2003). Leymann (1996), mobbing kavramını "iş yaşamında bir veya daha fazla kişiye yönelik sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla uygulanan psikolojik terör" biçiminde tanımlamıştır (Tetik, 2010). Köse (2006) ise psikolojik yıldırma kavramını kişilerarası iletişim ve etkileşim süreçlerinde ötekileştirme kapsamı içerisinde ele alıp "kurbanın kendisini ifade etme olanağının sınırlandırıldığı, sürekli olarak sözünün kesildiği, kişiliğinin aşağılanarak ve bu şekilde damgalanarak yeniden tanımlandığı, kimliğinin buna göre kurulduğu bir dışlama ve kara propaganda yürütme süreci" olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda ise psikolojik yıldırma, örgütlerde çalışanlara yapılan her türlü baskı ve zorlama davranışı olarak değerlendirilmiştir (Aygün, 2010).

Bu tanımlar ve açıklamalar ışığında örgütlerde yaşanan psikolojik yıldırma bir ya da birkaç nedene bağlamak doğru değildir. Arpacıoğlu'na (2003) göre, örgütsel yapının katı, hiyerarşi basamaklarının fazla olması, iletişim kanallarının kapalı olması, stresli iş ortamı psikolojik yıldırmanın örgütsel nedenleri arasında yer almaktadır. Psikolojik yıldırma mağduru olan kişinin, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen, eğitim, dış görünüş, entelektüel birikim açısından parlak eleman veya işe yeni başlamış deneyimsiz genç biri olması, rekabetçi ve bencil kişilik sahibi kimseler için yıldırma nedeni olabilmektedir (Demirci ve Büyük, 2010).

Bu nedenlere bağlı olarak meydana gelen psikolojik yıldırma, Einersan'a (1999) göre şu şekilde gerçekleşmektedir:

- 1) Hedef seçilenin kendisini savunamayacak biçimde saldırgan davranışlara maruz bırakılması (mağdur olması),
- 2) Saldırgan davranışların örgüt içinde açığa çıkması,
- 3) Mağdurun örgüt içinde aşağılanması ve çevresinden soyutlandırılması,
- 4) Fiziksel veya psikolojik şiddet uygulanması ve mağdurun örgüt için sorun olarak görülmeye başlanması.
- 5) Son aşamada sergilenen fiziksel şiddet, çok hafif biçimde yapılan şiddettir. Yani, bu tür bir davranış, hedef seçilen veya bir başkası tarafından fark edildiğinde, eylemi yapan kişi, bunun 'kazara' olduğunu belirterek, durumdan kendini kurtarabilir (akt. Gökçe, 2012).

Bu sürecin doğurduğu birçok olumsuz sonuç bulunmaktadır. Bireyin uğradığı sosyal zararlara bakıldığında, öncelikle sosyal imajının zedelendiği gözlenir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. İşyerinde yaşadığı dışlanma sonrasında sosyal çevresinde de benzer davranışlara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu kendinde arar. Daha sonra kendini tam bir yalnızlık içinde bulur. İşte bu dönemde, sağlığıyla ilgili olumsuzlukları da hissetmeye başlar. Bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde oluşan zararlar, ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu tablodan

çok daha vahimdir. Sistemli uygulanan psikolojik yıldırmanın, kurbanın sağlığı üzerinde yapmış olduğu etkilerin acımasız sonuçları, zamanla kendini gösterir: Depresyon, panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm veya hava açlığı hissetme, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağırsıklık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terk edilmişlik duygusu, işahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler, kaşıntılar vb. (Tınaz, 2006). Psikolojik yıldırmanın mağdur üzerindeki diğer bir olumsuz etkisi ise onu tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştırabilmesidir. Özellikle yıldırma yönetimi de katılıyorsa, bireyin yaşadığı travma daha fazla artmaktadır (Can, 2007).

Psikolojik yıldırma olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Örgütler açısından önemli sonuçları arasında güvensizlik ortamı, olumsuz örgüt iklimi, genel saygı durumunda azalma ve örgüt kültürü değerinde çöküşün bulunduğu ileri sürülmektedir (Tınaz, 2006). Örgütlerde psikolojik yıldırma genellikle daha düşük pozisyonda çalışana uygulanır. Öte yandan, aynı düzeyde çalışanlar arasında da yaşanır. Ancak böyle durumlarda mağdur, kendini savunamayacak biçimde daha düşük pozisyona itilir (Gökçe, 2012). Çivilidağ'a (2003) göre, okullarda yöneticilere göre daha düşük pozisyonda olan öğretmenler de, diğer alanlarda çalışan işgörenler gibi birçok konuda stres ve gerginlik yaşamaktadır. Öğretmenlerde stres yaratan durumlar genel olarak; ekonomik sorunlar, ders yükünün fazlalığı, kalabalık sınıflar, disiplin problemleri, yöneticilerin öğretmenlere yönelik tutum ve davranışları, meslektaşlar arasındaki iletişimsizlik, meslekte yükselme olanaklarının sınırlı olması olarak açıklanabilir. Birçok sorunla baş etmeye çalışan öğretmen okul ortamında üstleriyle, meslektaşlarıyla, okul personeliyle, velilerle ve öğrencilerle yoğun iletişim ve etkileşim içindedir. Öğretmen, örgütsel bir ortam içinde görevini yaparken zaman zaman iletişiminde olduğu insanlarla çatışmalar yaşayabilmektedir. Bazen de öğretmen çevresindeki insanlarla etkileşimleri sonucunda psikolojik yıldırma mağduru olabilmektedir. (Çivilidağ ve Sargın, 2011). Bu doğrultuda ilgili literatür incelendiğinde, öğretmenlere uygulanan psikolojik yıldırma ile ilgili birçok çalışma (Bucuklar, 2009; Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Cemaloğlu ve Okçu, 2012; Cengiz, 2010; Doğan, 2009; Eğerci, 2009; Ergener, 2008; Kartal ve Bilgin, 2009; Leyman, 1996; Mammadov, 2010; Ocak, 2008; Onbaş, 2007; Spratlan, 1995; Ural, 2009; Yaman vd. 2010; Yıldırım, 2010; vd.) bulunmaktadır.

Yücel'e (2004) göre, yukarıda anlatılanların aksine psikolojik yıldırma sadece üstlerin astlara uyguladığı bir baskı değildir. Çoğu zaman çalışanlar da birim amirine, orta kademe yöneticilerine ya da iş arkadaşlarına bu baskıyı uygulamaktadır (Mammadov, 2012). Literatürde az yer almakla birlikte bu doğrultuda yapılmış çalışmalar da bulunmaktadır. Ertürk (2005), ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada psikolojik yıldırma ilişkili dört boyutta okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını ve öğretmenlere göre daha fazla yıldırma maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. İlköğretim okullarında yapılan bir başka araştırmada ise, okul müdürlerinin karşılaşmış oldukları yıldırma davranışlarının % 50'sinin ve müdür yardımcılarının karşılaşmış oldukları yıldırma davranışlarının dörtte birinin (% 26,3) astları pozisyonunda olan öğretmenlerden gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 79).

İlgili literatür incelendiğinde psikolojik yıldırmanın örgütlerde hem üstün asta, hem astın üste hem de aynı pozisyondaki kişiler arasında yaşandığı; örgütü ve bireyi olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu çalışma okullarda öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarının ve etkilerinin azalması, yöneticilerin görevlerini daha verimli bir şekilde yapabilmeleri ve sağlıklı bir etkileşim ortamının kurulması bakımından oldukça önemlidir. Bu bakımdan psikolojik yıldırmanın, hangi konularda yaşandığı ve okul yöneticilerini nasıl etkilediğini ortaya koymak okul çalışanlarını ve eğitim yöneticilerini yakından ilgilendirmektedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamaları ve bu uygulamaların etkilerinin yönetici algılarına göre ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamaları nelerdir?
2. Öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarının yöneticiler üzerindeki algılanan etkileri nelerdir?

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi ve geçerlik ve güvenirlikle ilgili açıklamalara yer verilecektir.

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ayrıntılı ve derinlemesine veri toplama, katılımcıların bireysel algılarını, deneyimlerini ve bakış açılarını doğrudan öğrenme, mevcut durumları anlama ve açıklama amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk ve diğ. 2009). Öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamaları ve bu uygulamaların okul yöneticilerini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapıldığı için nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasıdır. Durum çalışması, bir duruma ilişkin etkenlerin bütüncül bir yaklaşımla araştırılması ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunu 2012-2013 öğretim yılında Şanlıurfa ili Birecik ilçesinde ilkököl ve ortaokulda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Görüşmeciler random yoluyla seçilen 15 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 7'si okul müdürü, 8'i ise müdür yardımcısıdır. Katılımcıların 13'ü erkek, 2'si kadındır. Katılımcıların 7'si 1-5 yıl, 1'i 6-10 yıl ve 7'si 11 yıl ve daha fazla süre zarfında yöneticilik yapmaktadırlar. Katılımcıların 13'ü 1-3 yıl arasında ve 2'si de 3-5 yıllık süre arasında buldukları okulda yönetici olarak görev yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan yöneticilerin 11'i kadrolu, 4'ü ise görevlendirme olarak yöneticilik yapmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Veriler görüşme (mülakat) tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar; ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine, tartışılmasına izin verir. Bu tür bir görüşmede, araştırılan kişilerin de araştırma üzerine kontrolleri söz konusudur (Ekiz, 2009). Bundan dolayı yarı- yapılandırılmış bir görüşme formu ile hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken biri okul müdürü, ikisi müdür yardımcısı olmak üzere üç yönetici ile pilot görüşmeler yapılmış ve konu ile ilgili literatür incelenmiştir. Literatürde psikolojik yıldırmanın iletişime, sosyal ilişkilere, itibara ve göreve yönelik olmak üzere dört boyutta ele alındığı görülmüş ve bu veriler ışığında görüşme formu hazırlanıp eğitim yönetimi alanından bir öğretim üyesi ve bir de araştırma görevlisine incelettirilerek, onların görüş ve önerileri doğrultusunda son haline getirilmiştir. Görüşme formu 8 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Öğretmenler sizinle iletişimde bulunurken hangi konularda psikolojik yıldırma uygular?
2. İletişimle ilgili maruz kaldığımız psikolojik yıldırma uygulamaları siz nasıl etkiler?
3. Öğretmenler sizinle sosyal ilişkilerde bulunurken hangi konularda psikolojik yıldırma uygular?
4. Sosyal ilişkilerle ilgili maruz kaldığımız psikolojik yıldırma uygulamaları siz nasıl etkiler?
5. Öğretmenler itibarınıza yönelik hangi konularda psikolojik yıldırma uygular?
6. İtibarınıza yönelik maruz kaldığımız psikolojik yıldırma uygulamaları siz nasıl etkiler?
7. Öğretmenler görevinize yönelik hangi konularda psikolojik yıldırma uygular?
8. Görevinize yönelik maruz kaldığımız psikolojik yıldırma uygulamaları siz nasıl etkiler?

Görüşmeler okul yöneticilerinin kendi odalarında, en az iki gün öncesinden randevu alınarak birebir olarak gerçekleştirilmiş olup, görüşme süreleri ortalama 20-25 dakika arasında değişmiştir. Görüşmelerin öncesinde katılımcılarla yapılan ön görüşmeler, hem katılımcılara konu ile ilgili ön bilgiler verilmesi bakımından hem de karşılıklı güvenin sağlanmasında önemli bir etken olmuştur. Görüşmelerden elde edilen bilgilerin sadece bu araştırma kapsamında ve güvenilir bir biçimde kullanılacağı teminatı verilmiştir. Görüşmeler katılımcılardan izin alınıp kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir. Görüşmelerin

kaydedilmesi not almada yaşanan veri kaybı sorununu ortadan kaldırmıştır. Görüşmelerin sonunda katılımcılara eklemek veya çıkarmak istedikleri bir bölüm olup olmadığı sorulmuş ve onayları alınmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analize göre, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. İçerik analizinde ise temel işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). İçerik analizinde frekans analizi ve kategorisel analiz teknikleri kullanılmıştır. Frekans analizi birim ve öğeleri sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görülme sıklığını ortaya koymaktır. Bu, belirli bir öğenin yoğunluğunu ve önemini anlamayı sağlar. Kategorisel analiz ise belli bir mesajın önce birimleri bölünmesi ve ardından bu birimlerin, belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır (Bilgin, 2006). Öğretmenlerden alınan cevapların analizinde önce kodlama yapılmıştır. Bulgular incelenerek, anlamlı bölümlere ayrılmış ve her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiği bulunmaya çalışılmıştır. Daha sonra kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler isimlendirilmiş yani kodlama yapılmıştır. Sonra benzer kodlar belirli kategorilerde toplanarak alt temalar oluşturulmuştur.

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmada “geçerlik” bilimsel bulguların doğruluğu, “güvenirlik” ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu doğrultuda araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği artırmak için bazı önlemler alınmıştır.

**a)** Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak için görüşme formu geliştirilirken ilgili literatür incelemesi sonucunda konu ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Hem görüşmelerin sonunda katılımcılara eklemek veya çıkarmak istedikleri bir bölüm olup olmadığı sorulmuş, hem de katılımcıların söyledikleri yazılı metin haline getirilip kendilerine gönderilmiş ve kontrol etmeleri istenmiştir. Böylece katılımcı teyidi sağlanmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmelerin süresi uzun tutularak da uzun süreli etkileşim yoluyla da iç geçerlik sağlanmaya çalışılmıştır.

**b)** Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.

**c)** Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) sağlamak amacıyla araştırma soruları açık bir biçimde ifade edilmiş ve araştırma aşamalarının araştırma soruları ile tutarlı olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca iç güvenilirliği artırmak için bulguların tamamı doğrudan verilmiştir.

**d)** Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için araştırmacı, süreçte yapılanları ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır. Ayrıca elde edilen ham veriler ve kodlamalar başkaları tarafından incelenebilecek şekilde araştırmacı tarafından saklanmaktadır.

## BULGULAR

Öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarına ilişkin alt temalar ve frekansları **Şekil 1**'de verilmiştir.



Ortalama:  $136/4= 34$ -34 ve üzeri:

**Şekil 1.** Öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarına ilişkin alt temalar ve frekansları

Şekil 1 incelendiğinde itibara yönelik ve iletişime yönelik psikolojik yıldırma uygulamalarının ortalamasının üzerinde (ortalama: 34) olduğu görülmektedir. Göreve yönelik ve sosyal ilişkilere yönelik psikolojik yıldırma uygulamalarının da var olduğu ancak ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Şekil 1'e göre; yöneticilerin, öğretmenlere uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamaları konusunda en fazla vurguladıkları konu itibara yönelik yapılan uygulamalardır. İtibara yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarının alt başlıkları incelendiğinde yöneticilerin en çok kararlarının kasıtlı olarak sorgulanması olarak görüş belirttikleri görülmektedir. Bu konuda bir yönetici; "*Kıdemim benden yüksek olan bazı öğretmen arkadaşlarımız belki de biraz küçümseyerek kararlarımızı sürekli bir biçimde sorgularlar.*" (Y-8) şeklinde görüş belirtmiştir. İtibara yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarından biri de yöneticilerin asi ve sinirli olarak itham edilmesidir. Bu konuda bir yönetici; "*Mizacım gereği yüksek sesle konuştuğum için, öğretmenlere yanlışlarımı gördüğümde uyardığım için beni asi ve sinirli olarak itham eden öğretmenler oluyor.*" (Y-13) şeklinde görüş belirtmiştir. İtibara yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarından bir diğeri ise dedikodusunu yapmadır. Bu konuda bir yönetici; "*Özellikle bu okulda göreve başladığım ilk zamanlarda beni henüz tanımayan öğretmen arkadaşlarımızın hakkımda aslı astarı olmayan sözler söylediği zaman zaman kulağıma geldi.*" (Y-12) şeklinde görüş belirtmiştir. İtibara yönelik olarak öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları diğer psikolojik yıldırma uygulamaları ise; inançlarına ve politik görüşlerine saldırma, dar görüşlü olmakla itham etme, arkasından kötü söz söyleme, özel yaşantısını eleştirme, sözle tehdit etme, kusurlu duruma düşürmeye çalışma, iftira atma ve yalan söylediğini ima etmedir.

İtibara yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarına ilişkin ifadeler incelendiğinde; öğretmenlerin yöneticileri kışkırdığı, öğretmenlerle yöneticiler arasında yeterli iletişimin olmadığı ve öğretmenlerin yöneticilere önyargılı baktıkları sonucu çıkarılabilir.

Şekil 1'e göre; yöneticiler, öğretmenler tarafından kendilerine iletişime yönelik olarak da psikolojik yıldırmanın uygulandığını belirtmişlerdir. İletişime yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarının alt başlıklarına bakıldığında yöneticilerin en çok önyargılı davranma konusunda görüş belirttikleri görülmektedir. Bu konuda bir yönetici; "*Özellikle okula yeni gelen öğretmenler olduğunda, iletişimimizin eksik olduğu bazı arkadaşlarımızla önyargı sorunu yaşamaktayız.*" (Y-4) şeklinde görüş belirtmiştir. Bu konuda bir diğer yönetici ise; "*Genelde okullarda ve çevrede siyaset ön planda olduğu için siyasi ideolojiniz ile ilgili önceden bilgi sahibi olan öğretmenler kendi fikriyle uyuşmayan yöneticiler geldiğinde önyargılı bir tavır içine giriyorlar.*" (Y-6) şeklinde görüş belirtmiştir. İletişime yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarından biri de yöneticilerin sözünün kesilmesidir. Bu konuda bir yönetici; "*Toplantılarda kendini göstermek, ön plana çıkarmak isteyen bazı arkadaşlarımız olmadık yerde sözümlü kesebiliyor.*" (Y-9) şeklinde görüş belirtmiştir. İletişime yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarından bir diğeri ise yöneticilerin sürekli eleştirilmesidir. Bu konuda bir yönetici; "*Bazı arkadaşlar eleştirmiş olmak için eleştiri yapıyor devamlı; eleştiri doğru bir zamanda yapıldığında değerli olur.*" (Y-5) şeklinde görüş belirtmiştir. İletişime yönelik olarak öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları diğer psikolojik yıldırma uygulamaları ise; konuşmayı istememe ve ses tonunu yükseltmedir.

İletişime yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarına ilişkin ifadeler incelendiğinde; okula yeni gelen öğretmenlerin uyumu konusunda sorun yaşandığı, okullarda siyaset yapılması ve farklı ideolojilerin dile getirilmesinin öğretmenleri birbirinden uzaklaştırdığı ve bazı öğretmenlerin kendilerini ön plana çıkarmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılabilir.

Şekil 1'e göre yöneticiler, öğretmenlerin göreve yönelik konularda da kendilerine psikolojik yıldırma uyguladıklarını düşünmektedirler. Göreve yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarının alt başlıkları incelendiğinde yöneticilerin en çok mesleki yeterliliklerinin sorgulanması konusunda görüş belirttikleri görülmektedir. Bu konuda bir yönetici; "*Yoğun bir şekilde karşılaşmasam da sordukları sorularla, tavırlarıyla bazı arkadaşların da mesleki olarak yeterliliğimi sorguladıklarını hissediyorum.*" (Y-13) şeklinde görüş belirtmiştir. Göreve yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarından biri de yapılan yanlışlıklardan öğretmenler tarafından sorumlu tutulmalarıdır. Bu konuda bir yönetici; "*Okulda zaman zaman yapılan hatalarda okul yöneticisi olarak beni sorumlu tutan öğretmenlerle sıklıkla karşılaşıyorum.*" (Y-7) şeklinde görüş belirtmiştir. Göreve yönelik olarak öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları diğer psikolojik yıldırma uygulamaları ise; başarısını olduğundan az gösterme ve verilen görevi yavaş ya da geç yapmadır.

Şekil 1'e göre; yöneticiler, öğretmenlerin sosyal ilişkilere yönelik konularda da kendilerine psikolojik yıldırma uyguladıklarını düşünmektedirler. Sosyal ilişkilere yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarının alt başlıklarına bakıldığında yöneticilerin en çok yokmuş gibi davranma konusunda görüş belirttikleri görülmektedir. Bu konuda bir yönetici; "Bazen yapılan etkinliklerden sonraları haberdar oluyorum, öğretmenler hem bana hem de diğer yönetici arkadaşlarıma yokmuşuz gibi hareket ediyorlar." (Y-15) şeklinde görüş belirtmiştir. Sosyal ilişkilere yönelik olarak öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları diğer bir konu da etkinliklerde dışlamadır.

Yöneticiler, öğretmenlerin itibarlarına yönelik, iletişime yönelik, sosyal ilişkilere yönelik ve görevlerine yönelik konularda psikolojik yıldırma uyguladıklarını belirtmektedirler. Öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarının okul yöneticileri üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin alt temalar ve frekansları ise Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Psikolojik yıldırma uygulamalarının yönetici üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin alt temalar ve frekansları

Ana Tema	Alt Temalar	f
Psikolojik Yıldırma Uygulamalarının Yönetici Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Huzursuzluk	32
	Moral bozukluğu	28
	Soğukluk	18
	Çatışma	18
	Stres	11
	Uzaklaşma	11
	Öğretmenlere güvensizlik	10
	Motivasyonda azalma	5
	Tükenmişlik	5
	İş doyumunda azalma	4
	Okula bağlılıkta azalma	2
	Performansta azalma	1
	Kendini değersiz hissetme	1
	Toplam	146

Tablo 1 incelendiğinde, psikolojik yıldırma uygulamalarının yöneticiler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; huzursuzluk, moral bozukluğu, soğukluk, çatışma, stres, uzaklaşma, öğretmenlere güvensizlik, motivasyonda azalma, tükenmişlik, iş doyumunda azalma, okula bağlılıkta azalma ve performansta azalma ile kendini değersiz hissetmedir. Psikolojik yıldırma uygulamaları en çok huzursuzluk, moral bozukluğu soğukluk ve çatışmaya sebep olmaktadır.

Psikolojik yıldırma uygulamaları ve yönetici üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin alt temalar ve frekansları Tablo 2'de verilmiştir.



**Tablo 2.** Psikolojik yıldırma uygulamaları ve yönetici üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin alt temalar ve frekansları

Psikolojik Yıldırma Uygulamaları	Alt Temalar	f	Toplam
İtibara Yönelik	Huzursuzluk	9	48
	Moral bozukluğu	9	
	Öğretmene güvensizlik	8	
	Soğukluk	6	
	Stres	5	
	Çatışma	5	
	Uzaklaşma	2	
	Motivasyonda azalma	1	
	İş doyumunda azalma	1	
	Okula bağlılıkta azalma	1	
Tükenmişlik	1		
İletişime Yönelik	Huzursuzluk	10	41
	Moral bozukluğu	7	
	Soğukluk	7	
	Çatışma	6	
	Uzaklaşma	4	
	Stres	3	
	Motivasyonda azalma	1	
	İş doyumunda azalma	1	
	Öğretmene güvensizlik	1	
	Kendini değersiz hissetme	1	
Sosyal İlişkilere Yönelik	Moral bozukluğu	9	34
	Huzursuzluk	8	
	Çatışma	4	
	Uzaklaşma	3	
	Motivasyonda azalma	2	
	Soğukluk	2	
	Stres	1	
	Performansta azalma	1	
	İş doyumunda azalma	1	
	Okula bağlılıkta azalma	1	
Öğretmene güvensizlik	1		
Tükenmişlik	1		
Göreve Yönelik	Huzursuzluk	5	23
	Çatışma	3	
	Moral bozukluğu	3	
	Soğukluk	3	
	Tükenmişlik	3	
	Stres	2	
	Uzaklaşma	2	
	Motivasyonda azalma	1	
	İş doyumunda azalma	1	

Tablo 2 incelendiğinde, itibara yönelik psikolojik yıldırma uygulamalarının yöneticiler üzerindeki olumsuz etkilerinin sırasıyla; huzursuzluk, moral bozukluğu, öğretmene güvensizlik, soğukluk, stres, çatışma, uzaklaşma, motivasyonda, iş doyumunda ve okula bağlılıkta azalma ile tükenmişliktir. Tablo 2'ye göre; itibara yönelik psikolojik yıldırma uygulamaları en çok huzursuzluk, moral bozukluğu ve öğretmene güvensizliğe sebep olmaktadır. İtibarına yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının kendisini huzursuz ettiğini bir yönetici; *“İnsanın itibarına yönelik saldırılar ağırdır, huzursuzluk verir, psikolojyi bozar; yemek yiyemezsin, sigara içiyorsan daha çok içmeye yönelirsin”*(Y-5) şeklinde dile getirmiştir. İtibarına yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının kendisinde moral bozukluğuna sebep olduğunu bir yönetici ise bunu; *“Bu tür davranışlarda haklı tarafın kim olduğunun önemi yoktur; bu bende bir üzüntüye, moral bozukluğuna sebep olur. Mutlaka o öğretmen arkadaşımı odama çağırıp konu ile ilgili konuşup sorunu çözmeye çalışırım.”* (Y-1) şeklinde dile

getirmiştir. İtibarına yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının güven kaybına sebep olduğunu bir yönetici ise bu durumu; *“İster istemez beraber çalıştığınız arkadaşınızın arkanızdan iş çevirdiğini, söz söylediğini duyunca güvensizlikle birlikte tedirginlik oluyor.”* (Y-9) şeklinde dile getirmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, iletişime yönelik psikolojik yıldırma uygulamalarının yöneticiler üzerindeki olumsuz etkileri sırasıyla; huzursuzluk, moral bozukluğu, soğukluk, çatışma, uzaklaşma, stres, motivasyon, iş doyumunda azalma, öğretmene güvensizlik ve kendini değersiz hissetmedir.

Tablo 2’ye göre; iletişime yönelik psikolojik yıldırma uygulamaları en çok huzursuzluk, moral bozukluğu ve soğukluğa neden olmaktadır. İletişime yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının kendisini huzursuz ettiğini bir yönetici; *“İletişimle ilgili bir sıkıntı yaşadığımızda o anki ruh halimiz doğal olarak bizde bir huzursuzluk durumu oluşturuyor.”* (Y-10) şeklinde dile getirmiştir. İletişime yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının kendisinde moral bozukluğu oluşturduğunu ise bir yönetici; *“İletişimde yaşadığımız sorunlar her şeyden önce insan olarak gerekli değeri alamadığım için bu durum moral bozukluğuna sebep oluyor; beni üzüyor.”* (Y-3) şeklinde dile getirmiştir. İletişime yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının öğretmene karşı bir soğukluğa neden olduğunu belirten bir yönetici ise bu durumu; *“Gerekli saygıyı göremediğim için kendi içimde bunun muhakemesini yapıyorum; bu süreç öğretmene karşı ben de bir kırgınlığa, bir soğukluğa sebep olur.”* (Y-8) şeklinde dile getirmiştir.

İletişime yönelik yapılan psikolojik yıldırma uygulamaları yöneticilerde özellikle huzursuzluk, moral bozukluğu ve soğukluğa neden olmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerle kurdukları iletişim sırasında “saygı” unsurunu ön plana çıkartıp yöneticilerin olumlu tutum ve davranış sergilemelerini sağlayabilirler. Tablo 2 incelendiğinde, sosyal ilişkilere yönelik psikolojik yıldırma uygulamalarının yöneticiler üzerindeki olumsuz etkileri sırasıyla; moral bozukluğu, huzursuzluk, çatışma, uzaklaşma, motivasyonda azalma, soğukluk, stres, performans- iş doyum ve okula bağlılıkta azalma, öğretmene güvensizlik ve tükenmişliktir.

Tablo 2’ye göre; sosyal ilişkilere yönelik psikolojik yıldırma uygulamaları en çok moral bozukluğu, huzursuzluk ve çatışmaya neden olmaktadır. Sosyal ilişkilere yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının kendisinde moral bozukluğu yarattığını bir yönetici; *“Sosyal ilişkilerde yaşadığım sıkıntılar beni hem bir idareci olarak hem de yaşça büyük olduğum için olumsuz etkiler; üzüntü verir ve moralimi bozar.”* (Y-13) şeklinde dile getirmiştir. Sosyal ilişkilere yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının kendisinde huzursuzluk yarattığını ise bir yönetici; *“Bu tür durumlar ister istemez bazı olumsuz duygular yaratır, bunun sebeplerini incelerim ama bu tür süreç beni huzursuz, rahatsız eder.”* (Y-4) şeklinde dile getirmiştir. Sosyal ilişkilere yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının çatışmaya neden olduğunu bir yönetici; *“Bu tür durumlar oluyorsa belli bir süre gözlemleyerek, kendi içimde değerlendiririm; kasıtlı bir durum varsa gerekirse üstüne de giderim, hesabını da sorarım.”* (Y-11) şeklinde dile getirmiştir.

Sosyal ilişkilere yönelik yapılan psikolojik yıldırma uygulamaları yöneticilerde özellikle moral bozukluğu, huzursuzluk ve çatışmaya neden olmaktadır. Öğretmenler sosyal ilişkilerinde yöneticilere karşı önyargıdan arınmış ve insani değerleri ön plana çıkartarak yaklaşırsa yöneticilerin daha verimli olmasını sağlayabilirler.

Tablo 2 incelendiğinde, göreve yönelik psikolojik yıldırma uygulamalarının yöneticiler üzerindeki olumsuz etkileri sırasıyla; huzursuzluk, çatışma, moral bozukluğu, soğukluk, tükenmişlik, stres, uzaklaşma, motivasyonda ve iş doyumunda azalmadır. Tablo 2’ye göre; göreve yönelik psikolojik yıldırma uygulamaları en çok huzursuzluk, çatışma ve moral bozukluğuna neden olmaktadır. Göreve yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının kendisini huzursuz ettiğini bir yönetici; *“... ister istemez bir soğukluğa neden oluyor, huzursuzluk yaşıyorum.”* (Y-9) şeklinde dile getirmiştir. Göreve yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının çatışmaya neden olduğunu bir yönetici; *“Bu tür durumlarda kasten yapıldığının farkındaysam buna karşılık veririm; bilgimle karşıdakini ezmeye çalışırım.”* (Y-6) şeklinde dile getirmiştir. Göreve yönelik uygulanan psikolojik yıldırma uygulamasının kendisinde moral bozukluğu yarattığını bir yönetici; *“... beni rahatsız eder, üzer ama kendi içimde o durumun mahkemesini de yaparım.”* (Y-4) şeklinde dile getirmiştir.

Yöneticiler göreve yönelik yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarının kendilerinde özellikle huzursuzluk, çatışma ve moral bozukluğuna neden olduğunu görüşündedirler. Öğretmenler, kendi

görevlerine yoğunlaşarak ve okul yönetimi tarafından kendilerine verilen görevleri tam ve zamanında yaparak yöneticilerin daha verimli olmasını sağlayabilirler.

## **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu araştırma, ilkokul ve ortaokullarda öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarını ve etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada öğretmenlerin itibara yönelik, iletişime yönelik, göreve yönelik ve sosyal ilişkilere yönelik boyutlarda yöneticilere psikolojik yıldırma uyguladıkları gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamaları arasında, itibara yönelik ve iletişime yönelik psikolojik yıldırma uygulamalarının ortalamasının üzerinde (ortalama: 33,75) olduğu; göreve yönelik ve sosyal ilişkilere yönelik psikolojik yıldırma uygulamalarının da var olduğu ancak ortalamasının altında kaldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, yöneticilerin itibarına yönelik olarak uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamaları; kararlarını kasıtlı olarak sorgulama, asi ve sınırlı olmakla itham etme, dedikodusunu yapma, inançlarına ve politik görüşlerine saldırma, dar görüşlü olmakla itham etme, arkasından kötü söz söyleme, özel yaşantısını eleştirme, sözle tehdit etme, kusurlu duruma düşürmeye çalışma, iftira atma ve yalan söylediğini ima etme olarak bulunmuştur. Bu uygulamalardan en çok kararlarını kasıtlı olarak sorgulama, asi ve sınırlı olmakla itham etme ve dedikodusunu yapma uygulamaları ile karşılaşıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ertürk de (2005) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin itibara yönelik olarak, müdür yardımcılarını ve öğretmenlere göre daha fazla psikolojik yıldırma maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Ertürk (2005) yaptığı araştırmada, itibara yönelik psikolojik yıldırma uygulamalarından en çok; hakkında asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması, arkasından kötü söz söylenmesi ve yaptığı çalışmaların diğerlerinden daha çok kontrol ve takip edilmesi olarak bulmuştur. Bu bulgular, araştırmanın sonuçlarıyla kısmen uyusmaktadır.

Öğretmenlerin, yöneticilere iletişime yönelik olarak uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarının; önyargılı davranma, sözünü kesme, sürekli eleştirme, konuşmak istememe ve ses tonunu yükseltme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu uygulamalardan en çok uygulananların önyargılı davranma, sözünü kesme ve sürekli eleştirme olduğu görülmektedir. Gökçe de (2006) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin en çok yaşadığı yıldırma davranışlarından birinin “sözünün kesilmesi” olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin, yöneticilerin görevlerine yönelik olarak uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarının; mesleki yeterliliğini sorgulama, yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutma, başarısını olduğundan az gösterme ve verilen görevi yavaş ya da geç yapma şeklinde olduğu sonucu ulaşılmıştır. Bu uygulamalardan en çok mesleki yeterliliğini sorgulama ve yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutma ve başarısını olduğundan az gösterme davranışları uygulanmaktadır. Ertürk de (2005) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin, başkalarının yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma ve başarısının olduğundan az gösterilmeye çalışılması davranışlarıyla sıkça karşılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan Gökçe de (2006) araştırmasında yöneticilerin; başkalarının yaptığı yanlışlardan sorumlu tutulma ve başarılarının küçümsenmesi davranışlarıyla karşılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç mevcut araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin, yöneticilerin sosyal ilişkilerine yönelik olarak uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarının; yokmuş gibi davranılması ve etkinliklerde dışlanma şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ertürk'ün de (2005) yaptığı araştırmada, yöneticilerin çalıştığı kurumdaki davetlere çağrılmama ve yokmuş gibi davranılma davranışlarıyla karşılaştığı görülmektedir. Diğer taraftan Gökçe de (2006) araştırmasında, yöneticilerin herhangi bir ortamda “yokmuş” gibi davranılma davranışına maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar mevcut araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarının yöneticiler üzerindeki olumsuz etkilerinin; huzursuzluk, moral bozukluğu, soğukluk, çatışma, stres, uzaklaşma, öğretmenlere güvensizlik, motivasyonda azalma, tükenmişlik, iş doyumunda, okula bağlılıkta ve performansta azalma ile kendini değersiz hissetme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde de psikolojik yıldırmanın birçok olumsuz sonuç doğurduğu görülmektedir. Yücer (2005) yaptığı çalışmada, psikolojik yıldırma (mobbing) olgusunu kavramsal olarak incelemiş ve psikolojik yıldırmanın iş yaşam kalitesine ve örgütsel

verimliliğe etkisi üzerine bir örnek olay çalışması yapmıştır. Çalışmada, psikolojik yıldırmanın iş yaşam kalitesini ve verimliliği olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz ve diğ. 2008). Diğer bir çalışmada ise Demir ve Çavuş (2009), finans sektöründe yaptıkları çalışmada psikolojik yıldırma ile stres ve performans arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır.

Adams (2002) ise işyerinde psikolojik yıldırmanın ve saldırganlığın hastalık, düşük moral, verimliliğin azalması, yoğun iş stresi ve düşük iş performansı gibi yüksek maliyetli sonuçlara neden olduğuna vurgu yapmıştır (akt. Demir ve Çavuş, 2009). Öte yandan psikolojik yıldırmanın bir diğer etkisi ise tükenmişlik olarak bulunmuştur. Bucuk (2009), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerin yıldırma eylemlerine maruz kalma algıları ile tükenmişlik özellikleri arasında çok yüksek ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ergener (2008) ise yaptığı çalışmada psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemiş ve yıldırma mağduru olan bir öğretmenin, eğitim örgütüne karşı bir bağlılık hissetmediği, eğitim örgütünün amaçlarından uzaklaştığı ve eğitimsel amaçların gerçekleşmesini engelleyici tutum ve davranışlar içerisine girdiği sonuçlarına ulaşmıştır. Doğan (2009), psikolojik yıldırma ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında bu iki kavram arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakır (2006) tarafından yapılan çalışmada ise psikoşiddete maruz kalanların iş tatmininin azalması, işe ve örgüte bakış açılarının olumsuz yönde değişmesi, yönetici ve çalışma arkadaşlarına olan güvenlerinin azalması, çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin olumsuz yönde değişmesi ve çatışma yönetimi yetkinliklerinin artması gibi sonuçlara ulaşılmıştır (akt. Eğerci, 2009). Tınaz (2006), psikolojik yıldırma uğrayan kişinin iş doyumunda azalma, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik, performans düşüklüğü yaşayacağını ifade etmiştir. Bununda alınan izin ve raporların artmasına neden olacağını belirtmiştir.

Sonuç olarak; mevcut araştırmanın bulguları ile ilgili literatürdeki bulgular karşılaştırıldığında bu bulguların birbiriyle örtüştüğü ve psikolojik yıldırmanın hem mağdur üzerinde hem de örgüt üzerinde birçok olumsuz etkiye sebep olduğu görülmektedir. Bu durum hem yöneticilerin enerjisinden maksimum derecede yararlanabilmeyi engellemekte hem de okulların amaçlarına ulaşmasında yöneticilerin verebileceği katkıları azaltmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerle yöneticiler arasında iyi ilişkilerin olması insan kaynaklarının okulların amaçları doğrultusunda daha verimli kullanılması açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Mevcut bulgulara dayanılarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere psikolojik yıldırma ve başa çıkma yollarıyla ilgili hizmet-içi eğitimler verilmelidir.
2. Okullarda, yönetici ve öğretmenlerin daha sıcak ilişkiler kurmasını sağlayacak etkinlikler organize edilmelidir.
3. Okullarda psikolojik yıldırma maruz kalan yönetici ve öğretmenleri yasal olarak korumaya alacak düzenlemeler yapılmalıdır.
4. Okullarda psikolojik yıldırma uygulamaları ve etkilerinin ele alınıp çözüme kavuşturulacağı etik kurullar oluşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Avcı, U. & Kaya, U. (2010). Yıldıırma (mobbing) ve kişilik ilişkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi*, 3 (2) : 51-79.
- Aygün, H. A. (2012). Psikolojik yıldıırma (mobbing) üzerine nitel bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5: 92-121.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Bucuklar, N. M. (2009). *Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldıırma eylemlerinin tükenmişlikleri ve bazı değişkenler ile ilişkisinin incelenmesi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (3. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, Y. (2007). *A ve B tipi kişilikler bakımından mobbing-kişilik ilişkisinin incelenmesi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: yıldıırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42: 111-126.
- Cemaloğlu, N. & Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldıırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2) : 345-362.
- Cemaloğlu, N. & Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldıırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (3) : 214-239.
- Cengiz, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenleri yıldıırma (mobbing) düzeyine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çivilidağ, A. (2003). *Anadolu lisesi ve özel lise öğretmenlerinin iş tatmini, iş stresi ve algılanan sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir analiz*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çivilidağ, A. & Sargın, N. (2011). Farklı ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerde psikolojik taciz (mobbing): Antalya ili örneği. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler dergisi*, 3: 11-22.
- Davenport, N., Schwartz R.D. & Elliot, G.P (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev. Osman Cem ÖNERTOY), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Demir, Y. & Çavuş, M. F. (2009). Mobbing'in kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (1): 13-23.
- Demirci, M. K. & Büyük, K. (2010). Mobbing: Duygusal taciz. *Örgütsel davranışta güncel konular*. (Edt: D. E. Özler). Bursa: Ekin Yayınevi. 247-268.
- Doğan, M. A. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlere uygulanan psikolojik şiddetin (mobbing) iş doyumuna etkisi: Ankara ili Sincan ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eğerci, T. Ç. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddetin (mobbing) örgütsel güven düzeyine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ekiz, D. (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergener, B. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldıırma yaşamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, A. (2005). *Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldıırma eylemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe, A. T. (2012). Mobbing: İş yerinde yıldıırma. Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18: 272-286.
- Karakuş, M. & Çankaya, İ. H. (2012). Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin bir modelin sınanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42: 225-237.
- Kartal, H. & Bilgin, A. (2009). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve öğrenim gören öğrencilerin zorbalığa yönelik görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(3): 539-562.
- KÖSE, H. (2006). Örgüt içi iletişimde negatif bir olgu: Psikolojik yıldıırma ve sistemli bir "ötekileştirme" süreci olarak mobbing. *2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, 281-292.
- Kutlu, Figen E. (2006). *İşyerinde duygusal tacizin (mobbing) çalışanın tükenmişliği üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Leymann, Heinz (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.

- Mammadov, E. (2010). *Türkiye ve Azerbaycan'daki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) davranışlarının karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin duygusal tacize (mobbing) ilişkin algıları (Edirne ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim örgütlerinde duygusal şiddete ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Spratlan, L.P.(1995), Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace, *Violence and Victims*, 10 (4): 285–297.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18) : 81-89.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3: 11-22.
- Ural, C. P. (2009). *Psikoşiddete maruz kalmış öğretmenlerin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. & Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1) : 1136-1151.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, G. (2010). *İlköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Yılmaz, A., Özler, D.E. & Mercan, N. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26) : 334-357.