

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Yöneltilikleri Yıldırma Davranışları ve Bu Davranışların Nedenleri

Primary School Managers' Mobbing Behaviours to Teachers and Their Reasons

Ali SABANCI¹

Reyhan ŞEKERCİ²

Özet

Çalışmanın amacı ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere yöneltilikleri yıldırma davranışlarının belirlenmesi ve bu davranışların nedenlerine ilişkin görüşlerin ortaya konulmasıdır. Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim (phenomenology) desenindedir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme kullanılmış, veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Çalışma grubu Antalya ili Korkuteli ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 10 yönetici ve 10 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada görüşmelerden elde edilen veriler NVivo 9 nitel analiz programından yararlanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Sonuçlara göre yıldırma davranışları, derslikleri eğitim-öğretime hazırlama, eğitim-öğretim durumu, kişisel ve mesleki gelişim ile yönetim ve çevre ilişkilerini içeren bir çeşitlilik göstermektedir. Yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına neden olarak gösterilmiş olan özellik veya durumlar, kişisel veya örgütsel büyüklükte alınabilecek önlemler açısından yol gösterici olarak değerlendirilebilir.

Anahtar Kelimeler: yıldırma, eğitim örgütlerinde mobbing, psikolojik yıldırma, zorbalık

Abstract

The purpose of this study was to determine primary school managers' mobbing behaviours to teachers and to explore the reasons of these behaviours. This research was based on phenomenological approach which is a qualitative research design. The data were gathered by qualitative interviewing using standardized open-ended interviews. The study group in the research was determined by maximum variation sampling. The sample consisted of 10 primary school teachers and 10 managers from primary schools located in Korkuteli, Antalya. The data were analysed through content analysis using NVivo software. Mobbing behaviours seem to be stated about personal and professional development issues, the process of preparing their classrooms to instruction, the process of instruction and in their relations with management and environment. The findings are significant in that they allow the practitioners and theoreticians to set new theories and applications at personal and organizational level.

Keywords: mobbing, mobbing in educational organizations, bullying

¹ Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

² Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Giriş

Yıldırma, globalleşme olgusunun her alanda yayılmasıyla giderek uluslar arası nitelikler kazanma yönünde dönüşen ve giderek daha da karmaşıklaşan örgütsel yapıların önemli bir sorun alanı olarak varlığını sürdürmektedir. Benzer şekilde eğitim örgütlerinde de yıldırma çok yönlü değerlendirilmesi gereken önemli konulardan birisini oluşturmaktadır. Leymann (1996)'a göre yıldırmanın şekli ve içeriği sosyal ortamdaki farklılıklara bağlı olarak zaman içinde değişebilir. Rayner, Hoel ve Cooper (2003) da iş yerinde zorbalık davranışının durağan veya statik olmadığına aksine insanların çeşitli nedenlerle, genellikle deneyimlerine dayalı olarak, değer yargılarının değişmesiyle zaman içinde değişebileceklerine işaret etmektedirler. Elliott (2003)'a göre yıldırma uygulayan kişi ya da kişiler örgüt tarafından fark edilmemekte, yıldırma davranışları yanlış yorumlanabilmekte, göz ardı edilebilmekte, hoşgörü ile karşılanabilmekte ve hatta cesaretlendirilmesi bir yana teşvik dahi edilebilmektedir. Clifford (2006) bu davranışa sahip kişilerin veya bu davranışa maruz kalan kişilerin örgütün tepe noktasından en alt noktasına kadar bulunabileceğini, sahip olunan konumun, makamın kişiyi bu durumdan muaf bırakmadığını belirtmektedir.

Chappell ve Di Martino (2006) “bullying” (zorbalık) ve “mobbing” (yıldırma) kavramlarının son zamanlarda pek çok araştırmacı tarafından benzer anlamlarda kullanıldıklarını, bu olgunun Avustralya, Avusturya, Danimarka, Almanya, İsveç, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletlerinde son zamanlarda daha fazla yıldırma olarak tanımlanmaya başlandığını belirtmiştir. Beswick ve Palferman (2006) alanyazında işyerinde zorbalık içeren davranışları tanımlamak için kullanılan kavramları şöyle sıralamışlardır: Mobbing (yıldırma), bullying (zorbalık), harassment (usandırma), employee abuse (fiziki kötü muamele), emotional abuse (duygusal taciz), mistreatment (kötü muamele), incivility (kaba davranış), aggression (saldırganlık), hostile behaviours (düşmanca davranışlar), unacceptable behaviours (kabul edilemez davranışlar) ve aversive behaviours (caydırma davranışları). Amerika'da ağırlıklı olarak duygusal taciz kavramı kullanılırken, İngiltere ve İrlanda'da zorbalık, Almanya, Avusturya ve İskandinavya gibi ülkelerde yıldırma kavramı tercih edilmektedir.

Leymann (1996)'a göre yıldırma kavramı “kurbanı” sosyal olarak yalnızlaştırmak gibi karmaşık bir içeriğe sahiptir. Buna göre iş yaşamında yıldırma kavramı, bir ya da birkaç kişi tarafından sistemli olarak bir kişiye yöneltilmiş, mağdurun sürekli bu davranışlar nedeniyle çaresiz ve savunmasız bir konuma itildiği, düşmanca ve etik dışı bir iletişim türü olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar sıkça, sözgelimi en az haftada bir kez ve uzun bir süre, en azından altı ay boyunca, gösterildiğinde yıldırma olarak tanımlanabilir. Leymann (1996)'a göre kurban üzerindeki etkilerine göre yıldırma beş kategoriye ayrılabilir. Bunlar: (1) İletişim

olanaklarının ortadan kaldırılması (yönetim iletişim olanaklarını kısıtlar, kişi sessizliğe itilir, görevlere yönelik sözel saldırılar yapılır, sözlü tehditler savrulur, reddedilme için sözel eylemler yapılır). (2) Sosyal ilişkilerin kısıtlanması (iş arkadaşları ilişkiyi keserler, arkadaşlarla görüşmeler yönetim tarafından engellenir, kişi diğerlerinden izole edilir). (3) Kişinin saygınlığına zarar verme (kişinin hakkında dedikodu yapma, alay etme, kişinin zayıf yönleriyle dalga geçme, etnik köken ya da yürüyüş, konuşma ve benzeri özelliklerle alay etme. (4) Kişinin mesleki durumunu küçümseme (kişiye görev vermeme, anlamsız işlerle uğraştırılma). (5) Kişinin fiziksel özelliklerini kötüye kullanma (kişi için tehlikeli olabilecek işler verme, fiziksel saldırı ya da cinsellikle ilgili zorlamalar) şeklindedir. Elliott (2003)'a göre yıldırma uygulayan kişi ya da kişiler (1) Kurbanın haysiyetine, bütünlüğüne, saygınlığına ve yeteneklerine saldırırlar. (2) Kurbanla olumsuz, küçük düşürücü, gözdağı vermek niyetiyle, küfürlü, kötü niyetli, kontrol altına alacak şekilde iletişim kurarlar. (3) Kurbanı doğrudan ya da dolaylı, kurnazca ya da açıkça yönelirler. (4) Kurbanı karşı başkalarını da tahrik ederek grup halinde saldırmaya yönelirler. (5) Kurbanı sürekli, çoklu ve sistematik olarak belirli bir süre eylemde bulundururlar. (6) Kurbanın bunu hak ettiği görüntüsünü yaymaya çalışırlar. (7) Kurbanı itibarsızlaştırma, şaşırtma, korkutma ve teslimiyete zorlama çabası gösterirler. (8) Kurbanı örgütten ayrılmaya zorlarlar, (9) Kurbanın ayrılma isteğini kendi tercihiymiş gibi sunmaya çalışırlar. Randall (1997)'a göre yıldırma davranışı temelde üç bileşene sahiptir. Bunlar: (1) Bir kişiden diğerine kasıtlı gönderilmiş tehlikeli uyarım içerir. (2) Bu uyarım kurbanı zarar vermek amacıyla gönderilir ve (3) Zorba kişi bu zarar verme girişiminin hedefine ulaşacağına emin olduğunda harekete geçer.

Türkiye'de de çeşitli kurumlarda yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi eğitim örgütlerinde de yıldırma davranışının var olduğu görülmektedir. Şahin ve diğerleri (2010) eğitim kurumlarında baskı kurma, kasıtlı olarak rahatsız etme, bıktırma, kibarca kovma, duygusal olarak incitme, engelleme ve sözlü taciz şeklinde psikolojik şiddet davranışları belirlemişlerdir. Çakır (2006) çalışanların % 59'unun yıldırma davranışlarına maruz kaldığını, ancak buna rağmen Türkiye'de yıldırma mağduru kişilerin işten ayrılma kararı vermediklerini bulmuştur. Cemaloğlu (2007), öğretmenlere orta düzeyde psikolojik şiddet uygulandığını belirlemiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iletişim biçimine, sosyal ilişkilere, itibara, yaşam kalitesine, mesleki duruma ve sağlığa saldırılar olmak üzere beş boyutta da farklı düzeylerde psikolojik şiddet eylemine maruz kaldıkları anlaşılmıştır (Aydın 2009; Cemaloğlu ve Ertürk 2007; Onbaş (2007). Araştırmalarda öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırıcı davranışların çeşitli şekillerde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bunlar arasında öğretmenin kararlarının yanlışmış gibi sorgulanması, başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması,

başkalarının hatalardan sorumlu tutulması, sözünün kesilmesi, hakkında dedikodu yapılması, bağırılma, azarlanma, yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi ve başarılarının küçümsenmesi, yeteneklerine uymayan işler ve görevler verilmesi, önemli görevler verilmemesi, rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması, cinsel içerikli hareketler yapılması ve herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi, dışlama yer almaktadır. Ayrıca kadın öğretmenlerin ağırlıklı olarak sosyal ilişkiler ve mesleki konularda, erkek öğretmenlerin ise kişisel ve şiddete yönelik konularda yıldırıcı davranışlarla karşılaştıkları anlaşılmıştır (Abay 2009; Gökçe 2006; Sağlam 2008), Bundan başka, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre; genç öğretmenlerin, deneyimli öğretmenlere göre daha fazla yıldırma davranışı ile karşılaştıkları ve daha çok öğretmenlerin yaşam kalitesinin hedef alındığı belirlenmiştir (Cemaloğlu ve Ertürk 2007; Ocak 2008; Koç ve Bulut 2009; Yıldırım, 2008).

Yıldırma davranışlarının suç olarak tanımlanması ve yasal düzenlemelere konu olması, bu davranışlarla mücadele açısından bir dönüm noktası oluşturmaktadır. Örnek olarak, İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer alırken, İsveç'te işyerinde taciz, 1994'de yayınlanan "İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı" yasasıyla bir suç olarak kabul edilmiştir. Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren "İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı" yasasına fiziksel şiddet yanında yıldırma da dahildir. Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarisına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir. Almanya'da Toplu iş sözleşmelerine mobbing'in, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Almanya'da mobbing kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. Fransa'da psikolojik taciz adli bir suçtur ve cezası 1 yıl hapis ve 15000 Euro'dur. İtalya'da bölgesel olarak yıldırma karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve yıldırma dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır (Tınaz, 2006). Türkiye'de ise 4857 sayılı iş kanununda yıldırma ile ilgili doğrudan bir hüküm bulunmamaktadır (İş Kanunu, 2003). Bununla birlikte dolaylı olarak ilişkilendirilebilecek olan örneğin 5. maddede belirtilen "İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamayacağı" ve 96. madde de belirtilen "bazı özel hallerde işçiye karşı kötü davranışlarda bulunulmasının yasaklanması"na ilişkin düzenlemelerin yıldırma davranışlarını tanımlamada ve mücadele etmede yeterli bir çerçeve sunmadığı söylenebilir. Başbakanlık'ın yayımladığı genelge (2011) ile psikolojik tacize ilişkin alınacak önlemleri vurgulanmıştır. Buna göre işyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğuna bırakılmış gerek birey bazında gerekse kurumsal bazda koruyucu, önleyici, caydırıcı ve eğitici nitelikte çalışmalar yapılması; bunlarla ilgili gereken hizmet, kurul ve kurumların oluşturulması öngörülmüştür. Türkiye de iş yerinde

yıldırma ile ilgili verilmiş yargı kararları da emsal ve içtihat oluşturması bakımından önemli hukuki sonuçlar doğurmaktadır (Yargıtay, 2011/9717).

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere yönelttikleri yıldırma davranışlarının betimlenmesi ve bu davranışların nedenlerine ilişkin görüşlerin ortaya konulmasıdır. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin öğretmenlere yönelttikleri yıldırma davranışları ve bu davranışların nedenleri nelerdir?
2. Yöneticilerin görüşlerine göre yöneticilerin öğretmenlere yönelttikleri yıldırma davranışları ve bu davranışların nedenleri nelerdir?

Yöntem

Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim (phenomenology) desenindedir. Fenomenoloji, fenomeni yani dolaysız olarak verilmiş olanı betimlemeye dayanan bir yöntemdir. Fenomenler olaylar, durumlar, tecrübeler veya kavramlar olabilir (Turgut, 2009). Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Bu tip araştırmalarda başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çalışmada da veri toplamak amacı ile görüşme tekniği kullanılmış, bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Uzman görüşü alınarak hazırlanan görüşme formu taslağına, iki öğretmen ve iki yönetici ile pilot uygulama yapılarak son şekli verilmiştir. Sonuç olarak, görüşme formunda öğretmenlere yöneltilen yıldırma davranışlarını betimlemek amacıyla dersliklerini eğitim-öğretime hazırlanması, eğitim-öğretim süreci, yönetim ve çevre ilişkileri ile kişisel ve mesleki gelişim olmak üzere dört temel soru ve on beş sonda (probe) sorulara yer verilmiştir. Sonda sorular görüşülen bireyin soruyu daha iyi anlamasına yardımcı olmak ve daha ayrıntılı yanıtlar vermesini sağlamak için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşme formunun ikinci aşamasında ise betimlenen yıldırma davranışlarının görüşlere göre öğretmenlerden ve yöneticilerden kaynaklanan nedenlerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur (Patton, 1990; Rubin ve Rubin, 1995; Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Araştırmada çalışma grubu Antalya ili Korkuteli ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden ve yöneticilerden seçilmiştir. Bu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlamaktadır. Maksimum örnekleme ise probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak amacıyla kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Böylece örneklem 7 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 10 öğretmen ile 10 yöneticiden oluşmuştur.

Yöneticilerin tümü erkektir. Yöneticilerden dokuzu lisans, biri ise ön lisans mezunudur. Yöneticilerin hizmet süreleri 5 ile 32 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin ise ikisi erkek, sekizi ise kadındır. Öğretmenlerin biri yüksek okul, dokuzu ise lisans derecesine sahiptir. Öğretmenlerin hizmet süreleri 2 ile 23 yıl arasındadır.

Çalışmanın geçerliği ve güvenilirliği açısından dikkate alınan hususlar şunlardır: Görüşmeler doğal ortamda ve yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Temel sorularla birlikte katılımcıların araştırmanın kavramsal çerçevesinde ve derinlemesine yanıt vermelerini sağlamak amacıyla sonda sorular yöneltilmiştir. Bu süreçte görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ayrıca gözlemlenen ayrıntılara ilişkin notlar tutularak verilerin geçerliği artırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bulguları açıklamada alanyazında yapılan diğer çalışmaların bulgu ve sonuçlarından yararlanılmıştır. Örneklemin seçilmesinde, kapsamın genişletilmesine ve bulguların test edilebilirliği için gerekli açıklamaların yapılmasına özen gösterilmiştir. Çalışmanın güvenilirliği açısından veri kaynağı olan bireyler açık bir biçimde tanımlanmıştır. Katılımcıların görüşleri arasındaki iç tutarlılık değerlendirilmiş ve araştırmacıların ulaştıkları sonuçların teyidi yoluna gidilmiştir. Bundan başka kavramsal çerçeve, veri toplama ve analiz yöntemleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. (Kuş, 2007; Mason J. 2002; Patton, 1990; Rubin ve Rubin, 1995; Yıldırım ve Şimşek, 2006).

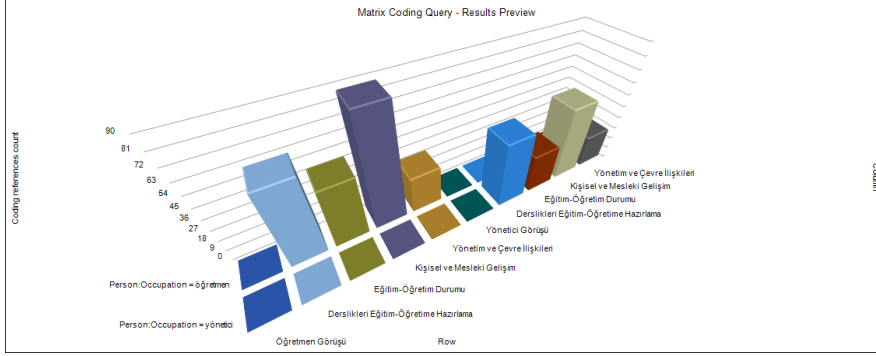
Araştırmada görüşmelerden elde edilen nitel verilerin analizinde nitel araştırma analizlerinde kullanılan NVivo 9 programından yararlanılmıştır. Kodlama, temaların bulunması, verilerin kod ve temalara göre organize edilmesi aşamalarında içerik analizi kullanılmıştır. Ayrıca temalara ilişkin frekans ve yüzdeler hesaplanmıştır. Bulguların verilmesi ve yorumlanması aşamasında öğretmen katılımcılar Ö1...Ö10. şeklinde, yöneticiler ise Y1...Y10. şeklinde kodlanmıştır (Kuş, 2007; Mason J. 2002; Patton, 1990; Rubin ve Rubin, 1995; Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Bulgular

Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine göre yöneticilerin öğretmenlere yönelttikleri yıldırma davranışları ve bu davranışların nedenlerine ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Şekil 1’de verilen grafikte de görüldüğü gibi hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin görüşlerine göre yıldırma davranışlarının ağırlıklı olarak en fazla kişisel ve mesleki gelişimi ilgilendiren konularda ortaya çıktığını göstermektedir. Yıldırma davranışlarının, ikinci olarak öğretmenlerin dersliklerini eğitim-öğretime hazırlama ve kullanma süreçlerinde, üçüncü olarak eğitim-öğretim faaliyetleri sırasında ve son olarak da öğretmenlerin yönetim ve çevre ile ilişkilerinde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin yöneticilerin

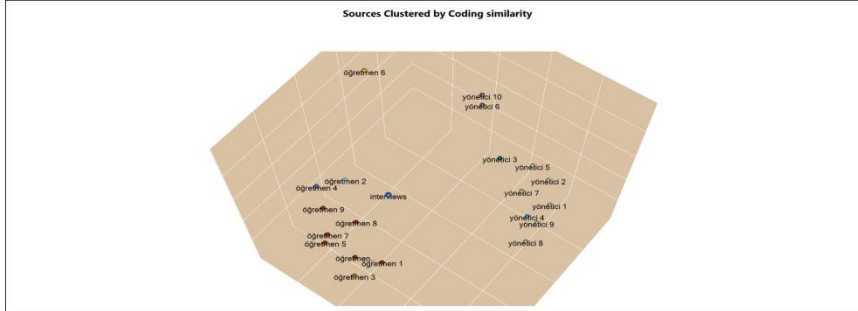
belirttiklerine oranla daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını düşündükleri anlaşılmaktadır.



Şekil 1.

Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşlerinin Kodlama Dağılım Grafiği

Şekil 2’de verilen diyagram öğretmenlerin ve yöneticilerin benzer kodlamalar etrafındaki yayılımlarını göstermektedir. Buna göre Ö6 ile Y6 ve Y10’un gurubunda bulunan diğer katılımcılara göre farklı bir pozisyonda oldukları görülmektedir. Veriler ayrıntılı olarak incelendiğinde söz konusu kişilerin yıldırma davranışlarının varlığına ve tanımlanmasına ilişkin daha zayıf, kuşku veya ret eden bir yaklaşıma sahip oldukları belirlenmiştir.



Şekil 2.

Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşlerinin Kodlama Benzerliğine İlişkin 3 Boyutlu Diyagram

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Öğretmenlere Yöneltileri Yıldırma Davranışları ve Bu Davranışların Nedenleri

Bu aşamada 1., 2., 3., 4. ve 5. tablolarda öğretmenlerin görüşlerine ilişkin kodlamaların değerlendirilmesiyle ortaya çıkan olası yıldırma davranışlarına ve nedenlerine yönelik temalar sunulmuştur.

Tablo 1.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Dersliklerini Eğitim-Öğretime Hazırlama ve Kullanma Süreçlerinde Yöneticilerin Kendilerine Gösterdikleri Yıldırma Davranışları

Dersliklerin eğitim-öğretime hazırlanması ve kullanılması süreçlerinde	n
--	---

gösterilen yıldırma davranışları	
1. Ders malzemesi ihtiyacına karşı kasıtlı olarak duyarsız kalınması	3
2. İdeolojik ya da kişisel temelde öğretmenlere karşı eşit davranmama	3
3. Öğretmenin sürekli okulun en kötü dersliğinde ders yapmaya zorlanması	3
4. Öğretmenin araç-gereç ve mekan kullanımına yönelik isteklerinin sistemli olarak reddedilmesi	3
5. Sınıftaki etkinlikleri değersizleştirme çabası sergileme	3
6. Öğretmenler arası ayrımcılık içeren söz ve davranışlar sergileme	3

Tablo 1’de verilen birinci yıldırma davranışı ile ilgili olarak Ö3, “Eğitim araçları müdürlüğüne yazı yazılması ve araç gereç temininin yapılması için tam 2 yıl ısrar ettim talep ettim ama buna rağmen hiçbir harekette bulunulmadı.” sözlerini kullanmıştır. 2. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Ö7, “Yöneticiyle ideolojik olarak bütünleşen öğretmen her aşamada rahat eder ama tam tersi görüşe sahip bir öğretmen zorluk çeker.” demiştir. 3. yıldırma davranışı konusunda Ö5, “Okulda sevilmeyen öğretmenlerin bilerek kuzey cephele sınıflara verildiğini düşünüyorum bazen, o sınıflarda gerçekten çok soğuk oluyor. Normal bir insanın güneş görmeyen bir sınıfta bırakın ders anlatmasını 5 dakika bulunması bile imkânsız.” sözleri ile katkı sağlamıştır. 4. yıldırma davranışına örnek olarak Ö3 tarafından dile getirilen “Okulumuzdaki laboratuvar sınıfımız atıl durumdaydı ve kullanılamıyordu. Ben de orayı daha rahat ve geniş olduğu için eğitim amaçlı kullanmak istedim ama bir sürü bahane ile engel olundu. İzin verilmedi. Engel olunmaya çalışıldı. Sınıfımdan çıkmam istenmiyor.” 5. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Ö8, “Sınıfta bulunan özgün çalışmaları eleştirebiliyorlar. Diğer sınıflardan farklı çalışmaları eleştirebiliyorlar. Kaldırın asmayın diyebiliyorlar.” demiştir. 6. yıldırma davranışına Ö7’nin “Kütüphane vb. yerlerin kullanımında ayrımcılık yapıyor. Müdür istediği öğretmene kullanıdırıyor, istemediğine kullanıdırıyor.” şeklindeki sözleri örnek olarak verilebilir.

Tablo 2.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Sırasında Yöneticilerin Kendilerine Gösterdikleri Yıldırma Davranışları

Eğitim-öğretim faaliyetleri sırasında gösterilen yıldırma davranışları	n
1. Alan uzmanlığına müdahale anlamı taşıyabilecek değerlendirmeler ve öneriler yapma	6
2. Öğretmenin eğitim-öğretim etkinlikleri ile ilgili açık arama	6
3. Sistemli bir şekilde yetersizlik algısı yaratma çabası gösterme	5
4. Dünya görüşü temelinde kıyafet dayatmasında bulunma	5
5. Beğendiği öğretmen özellikleri ile öğretmeni yargılama	4
6. Okul istatistiklerini öğretmenin aleyhine yorumlama	3
7. Söz ve mimiklerle öğretmeni tedirgin etmeye çalışma	3

Tablo 2’de eğitim-öğretim faaliyetleri sırasında yöneticilerin öğretmenlere gösterdikleri yıldırma davranışları sunulmuştur. 1. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Ö8,

“Konuya hâkimiyetleri olmasa bile bu konu öyle değil böyle anlatılır gibi eleştiriler yapmaktadırlar.” demiştir. 2. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Ö7, “Sevmediği, okulunda istemediği öğretmenin dersini sürekli denetler, hazırlıksız aniden derse dalar, öğretmeni sürekli tedirgin ederler.” ve Ö8, “Eksik bulamadıkları zaman klavuz kitaplarını incelemek isteyip eksik bulmaya çalışıyorlar.” şeklinde görüş bildirmişlerdir. 3. yıldırma davranışına Ö10’un. “Zorlanacağını bildiği görevleri hoşlanmadığı öğretmenlere vererek küçük düşürmeye çalışmak. Onlara aşırı iş yükü yüklemek, bıktırmak, aşırı zorlamak.” sözleri örnek olarak verilebilir. 4. yıldırma davranışına Ö8’in “Bu durum yöneticinin siyasi görüşü ve dini inancına göre değişmektedir. Muhafazakâr yöneticilerin bayan öğretmenleri bunaltır derecede uyardıklarına şahit oldum. Çok açık giyiniyorsunuz biraz daha dikkat edin gibi. Ya da giyim ve kuşamına dikkat etmeyen öğretmenlere gardırobunuzu değiştirin, okulumuza yakışmıyorsunuz gibi imalarda bile bulunulduğunu gördüm.” sözleri örnek olarak verilebilir.

Tablo 3.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimi İlgilendiren Konularda Yöneticilerin Kendilerine Gösterdikleri Yıldırma Davranışları

Kişisel ve mesleki gelişimi ilgilendiren konularda gösterilen yıldırma davranışları	n
1. Öğretmenin özel yaşamını yargılama ve siyasi aidiyet, farklı sendika üyeliği nedeniyle kötü muameleye maruz bırakma	6
2. Öğrencilerinin önünde öğretmeni azarlayıcı tarzda söz ve davranışlarla onurunu incitme	6
3. Öğretmenin mesleki çalışmalarında ortaya koyduğu başarılı sonuçlara kasıtlı duyarsızlık gösterme	5
4. Öğretmenin hizmet içi eğitim fırsatlarını değerlendirmesine engel olma	4
5. Öğretmenin mesleğinde kendini geliştirme yönündeki girişimlerini, görmezden gelme, engelleme ya da bazı kimselere ayrıcalıklı davranma	4
6. Öğretmenin ruhsal ve fiziksel sağlık durumuna ilişkin bilgileri ifşa etme ve kötüye kullanma	4
7. Toplantılarda sorgulayıcı öğretmenlere karşı yok sayma, dışlama ve sistemli kötü muamele	4
8. Okul çevresini temsil eden kişilerin varlığında öğretmenleri kırıcı, küçük düşürücü söz ve davranışlara maruz bırakma	4

Tablo 3’te kişisel ve mesleki gelişimi ilgilendiren konularda yıldırma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri sunulmuştur. 1. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Ö3, “Siyasi görüşe göre muhakkak ayrımcılık yapılıyor. O bizden ya da o bizden değil gibi yakıştırmalar yapılıyor.”, Ö4. “Mensubu olduğu sendikayı konu eder, bunu her fırsatta dile getirir.” ve Ö10, “Memleketi uzak öğretmenlere memlekete dönmeyi düşünmüyor musunuz diye soruluyor.” demişlerdir. 2. yıldırma davranışına örnek olarak Ö3’ün ve Ö4’ün “Öğrencilerin önünde öğretmenlerin azarlanması.”, Ö7’nin “Yöneticiler öğretmenleri öğrencilerin yanında

azarlamaya bayılır. Bağırıp çağırdıklarını ben defalarca gördüm.” ve Ö8’in “Öğretmenini yıldırım isteyen yöneticiler çoğunlukla öğretmenini öğrencilerin ve velilerin yanında azarlayarak güç gösterisinde bulunurlar. Öğretmeni en çok rencide eden durum budur.” sözleri kaynak oluşturmıştır. 3. yıldırma davranışı konusunda örneğin Ö3 “Başarılar takdir edilmediği gibi sürekli eleştiri var. İyi şeyler hiç olmamış gibi davranılıyor ama en küçük bir hata anında ifade ediliyor.” demiştir. 4. yıldırma davranışı ile ilgili olarak ise Ö1, “Hizmet içi eğitimlere izin verilmiyor. Müdür kendinden deneyimli öğretmeni okulda istemiyor. Şahsen ben okulda ondan daha eski bir öğretmenim bu nedenle de beni sıkıştırdığını düşünüyorum.” ve Ö5, “böyle eğitimlere giden öğretmenler hep sorunlu olarak görülür. Valla ben artık başvuru filan yapmıyorum.” demişlerdir. 5. yıldırma davranışı konusunda ise Ö7, “Yüksek lisans yapmak ister, göndermez, Büyük ilde sınava girmek ister göndermez, hizmet içi eğitime katılmak ister göndermez.”, ve Ö10, “Mesleki çabalar öğretmen kendisi söylemeden fark edilmiyor. Yine görmezden geliniyor. Ama hoşça giden bir öğretmen tarafından yapılan en küçük bir iş bile hemen kıymetleniyor.” demişlerdir.

Tablo 4.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Yönetim ve Çevre İle İlişkilerinde Yöneticilerin Kendilerine Gösterdikleri Yıldırma Davranışları

Yönetim ve çevre ile ilişkilerinde gösterilen yıldırma davranışları	n
1. Öğretmenin çevre ile olan olumlu ilişkilerine karşı hoşnutsuzluk gösterme ve engelleme	5
2. Sürekli aynı öğretmene isteği dışında ilgi ve yeteneğine uygun olmayan görevler verme	5
3. Özellikle tatil günlerine denk gelen belirli tören ve kutlamalarda temsil ve düzenleme görevini sürekli sevmediği öğretmene verme	3
4. Öğretmeni önemli görevlerden uzak tutma	3
5. Veli toplantılarında öğretmenlere aynı ilgiyi göstermemek	3

Tablo 4’te yönetim ve çevre ile ilişkilerinde gösterilebilecek yıldırma davranışları sunulmuştur. Buna göre 1. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Ö8, “Çevreyle ilişkileri çok iyi olan öğretmenlerin çok sevilmediğini iyi biliyorum. Yöneticiler genellikle bu durumu kıskanır. Hatta görüşmeleri engeller.” ve Ö3, Köy ziyaretleri, aile ziyaretleri yapmamıza izin verilmiyor.” demişlerdir. 2. yıldırma davranışına örnek olarak Ö8 ise “Yöneticiler genellikle sevmedikleri öğretmenlere bu gibi toplantılarda daha çok görev verirler. Eğer kutlama ağır yorucu ise sevmedikleri öğretmeni daha fazla görevlendirirler.” demişlerdir.

Tablo 5.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kendilerine Gösterdikleri Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerden ve Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenleri

Yıldırma davranışlarının öğretmenlerden ve yöneticilerden kaynaklanan nedenleri	n
---	---

Öğretmenlerden kaynaklanan nedenler	1. Öğretmenin mevzuata hakim olmaması ve tecrübesizliği	5
	2. Uzmanlık, başarı ve yeterlik bakımından çatışma	2
	3. Öğretmenlerin kuralları ve uygulamaları tanımama yönünde direnç ortaya koyan söz ve davranışlar sergilemeleri	2
	4. Üst yönetimler tarafından dayatılan aşırı iş yükü ile baş edememeleri	2
	5. Öğretmenlerin okul yönetimi ve üst yönetimlerle iş birliği yapma konusunda yetersizlik göstermeleri	2
	6. Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yönetimin beklentilerini karşılayacak şekilde yerine getirememeleri	2
Yöneticilerden kaynaklanan nedenler	1. Yöneticilerin yönetim görevini öğretmene karşı bir üstünlük aracı olarak algılaması	6
	2. Yöneticinin kişilik bozuklukları ile ailevi sorunlarını iş ilişkilerine yansıtması	4
	3. Yöneticilerin insan duygularını ve düşüncelerini dışlayarak işin tamamlanmasına odaklanması	2
	4. Yöneticilerin yönetim bilimi ile ilgili bilgi ve becerisinin yetersiz olması	2
	5. Karşıt görüşte olan öğretmenlerin fikir, beklenti ve eylemlerine tahammülsüzlük göstermeleri	2
	6. Yöneticilerin okulun fiziki mekânlarından kaynaklanan yetersizlikleri ve olumsuzlukları göz ardı etmeleri	2
	7. Okulda huzursuzluk vb. içeren bir çalışma ikliminin oluşmuş olması	2

Tablo 5’te öğretmenlerin görüşlerine göre yıldırma davranışlarının öğretmenden ve yöneticilerden kaynaklanan nedenleri sunulmuştur. Öğretmenlerden kaynaklanan nedenlerle ilgili 1. yıldırma davranışına örnek olarak Ö10, “*Öğretmenlerin kanun ve yönetmelikler hakkında bilgisinin az olması. Özellikle stajyer öğretmenlerin öğretmenlik konusunda (bazen doğal olarak) bilgisiz ya da eksik olmaları.*” başlıca neden olarak göstermiştir. 2. yıldırma davranışına örnek olarak Ö3, “*Öğretmenlerin bazı durumlarda her şeyi bilmeleri iyi olmuyor. Müdüre sen bilirsin sen doğrusun demesi gerekiyor. Eğer öğretmen ben bilirim derse o zaman mobbing başlıyor*” demiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerden kaynaklanan nedenlerle ilgili olarak 1. yıldırma davranışı konusunda Ö1, “*Yönetimin yüksek egosu.*”, Ö3, “*Yöneticinin her şeyin kendisine sorulmasının istemesi, kendi gücünü ispata çalışması, ona itaat etmeyen öğretmene karşı güç gösterisinde bulunması. Müdürün idarecinin kendi otoritesini korumaya çalışırken bunu çözenin öğretmeni ezmekten geçtiğinin sanılması.*” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerden kaynaklanan 2. yıldırma davranışı konusunda ise Ö4, “*İçsel sorunlar, ailevi sorunlar, yönetime isyanlar.*” derken Ö8, “*Bence tamamen kişilik ve karakter bozukluğundan kaynaklanıyor. Kıskançlık gibi kişisel sorunlar daha çok tetikliyor.*” şeklinde sözler kullanmışlardır.

Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Öğretmenlere Yöneltiltikleri Yıldırma Davranışları ve Bu Davranışların Nedenleri

Bu aşamada 6., 7., 8., 9. ve 10. tablolarda yöneticilerin görüşlerine ilişkin kodlamaların değerlendirilmesiyle ortaya çıkan olası yıldırma davranışlarına ve nedenlerine yönelik temalar sunulmuştur.

Tablo 6.

Yöneticilerin Görüşlerine Göre Dersliklerini Eğitim-Öğretime Hazırlama ve Kullanma Süreçlerinde Yöneticilerin Öğretmenlere Gösterdikleri Yıldırma Davranışları

Dersliklerin eğitim-öğretime hazırlanması ve kullanılması süreçlerinde gösterilen yıldırma davranışları	n
1. Dersliğin temizliği ve düzeni ile ilgili yersiz ve kaba uyarılar yapma	5
2. Aynı öğretmenin dersliğini sistemli bir şekilde kontrol etme	4
3. Öğretmeni kendi sınıf araç-gereçlerini temin etmeye zorlama	3
4. Öğretmenlere dersliği eğitim öğretime hazırlaması ile ilgili eşit şekilde yardımcı olmama	3
5. Öğretmenin derslikle ilgili taleplerine bağırarak ve azarlayarak karşılık verme	3
6. Dersi yersiz bölme ve öğretmene karşı nezaketsiz söz ve davranışlarda bulunma	3

Tablo 6’da dersliklerin eğitim-öğretime hazırlanması ve kullanılması süreçlerinde yöneticilerin öğretmenlere gösterdikleri yıldırma davranışları sunulmuştur. Buna göre 1. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Y5, “*Dersliğin temizliği ve düzeni ile ilgili bağırarak, sinirlenmek, söylenmek, psikolojik baskı tavırlarına girmek.*” Örneğini vermiştir. 2. yıldırma davranışına Y3, “*Aynı öğretmenin dersliği ile ilgili devamlı kontroller yapılmaktadır.*”, Y7, “*Müdür öğretmen laboratuvarında ders işlerken onu sürekli rahatsız eder, dersi iki de bir böler. Malzemeleri dikkatli kullanın der, şu malzeme eksik hocam, ne yaptınız der.*” şeklindeki sözler örnek olarak verilebilir. 3. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Y7’nin “*Tüketilen malzemeleri kendi imkanlarıyla temin etmelerinin istenmesi, derslikleri öğretmenlerin kendilerinin bakım yapmaları, bozulan araç-gereçleri kendilerinin onarması, her öğretmen daha rahat koşullarda çalışmak ister. Yönetimden bu anlamda destek göremiyorsa bir şeyler yapmaktan vazgeçer.*” demiştir.

Tablo 7.

Yöneticilerin Görüşlerine Göre Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Sırasında Yöneticilerin Öğretmenlere Gösterdikleri Yıldırma Davranışları

Eğitim-öğretim faaliyetleri sırasında gösterilen yıldırma davranışları	n
1. Kendi bilgisini aşırı önemseme ve eksik buldukları ile öğretmenleri yargılama	4
2. Öğretmenin mesleki becerilerini küçümseme	4
3. Öğretmeni kıyafeti ile ilgili sıklıkla uygunsuz bir dille uyarma	3
4. Öğretmenin başarılarını küçümseme ve değersizleştirme yönünde söz ve davranışlar sergileme	3

Tablo 7’de eğitim-öğretim faaliyetleri sırasında yöneticilerin öğretmenlere gösterdikleri yıldırma davranışları verilmiştir. 1. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Y1’in, “Zaman konusunda yetersizsiniz, çok yavaşsınız, geride kaldınız gibi uyarılar sık sık yapılır bu da öğretmeni bezdirir.” sözleri kaynak oluşturmuştur. 2. yıldırma davranışı konusunda Y2, “Şu öğretmenin sınıfı daha başarılı, bunun ki çok zayıf yetersiz gibi yakıştırmalar yapılır.” ve Y7, “Eğitim-Öğretim durumu konusunda öğretmenlerin gururlarını rencide edici tavırlar sergilenmektedir.” sözleri örnek olarak gösterilebilir. 3. yıldırma davranışına ise Y8’in, “Kıyafetini düzelt arkadaş. Kravatını niye takmadın? Kot pantolon giyme.” ve Y2’nin, “Üstümüze başımıza dikkat edelim gibi uyarılar” sözleri örnek olarak verilebilir.

Tablo 8.

Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimi İlgilendiren Konularda Öğretmenlere Gösterdikleri Yıldırma Davranışları

Kişisel ve mesleki gelişimi ilgilendiren konularda gösterilen yıldırma davranışları	n
1. Öğretmenin meslek başarılarına karşı görmezden gelme, adil düzeyde takdir etmeme	5
2. Yöneticilerin öğretmenleri kendi ideolojik ve kültürel değer yargılarına göre hareket etmeye zorlamaları	5
3. Çatışma durumlarında öğretmenleri psikolojik baskı altına alma	5
4. Formal ve informal toplantılarda azarlayıcı tarzda uyarılar yapma	4
5. Kişiliğe sözlü saldırıda bulunma	4
6. Öğretmeni hedef haline getirme	3
7. Öğretmenin uzmanlık bilgi ve becerilerine başvurmama	3

Tablo 8’de öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimi ilgilendiren konularda öğretmenlere gösterdikleri yıldırma davranışları verilmiştir. Buna göre 1. yıldırma davranışı konusunda Y1, “Sevilen öğretmen ne yapsa takdir edilir, sevilmeyen de ağzıyla kuş tutsa yaranamaz.”, şeklinde örneklendirmiştir. 2. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Y5, “Yasak olan toplantılara niye katıldınız? Size uygun olmayan etkinliklerde sizi gördüm. Bir daha böyle yemek ve toplantılara katılmayınız.” sözleri ile katkı sağlamıştır. 3. yıldırma davranışına örnek olarak sözgelimi Y5.’in söylediği “Bağırıp çağırmak. Sürdürürüm tehdidinde bulunmak. Benim kim olduğumu biliyor musun? şeklinde sözler söylemek” ve Y9’un söylediği “Öğretmenler yönetimle çatışmak istemezler, ancak böyle bir durumla karşılaşırsa tayin isteme durumu ile bile karşılaşabilirler.” sözleri dikkat çekicidir. 4. yıldırma davranışı konusunda ise Y2, “Yöneticiler genellikle öğretmenlerini diğer öğretmenlerinin yanında azarlarlar.”

Tablo 9.

Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Yönetim ve Çevre İle İlişkilerinde Öğretmenlere Gösterdikleri Yıldırma Davranışları

Yönetim ve çevre ile ilişkilerinde gösterilen yıldırma davranışları	n
1. Çevre ile etkili ilişkiler kurma başarısı gösteren öğretmenlere karşı ayrımcılık veya onları engelleme	6
2. Yönetim ve çevre ile ilişkilere yönelik hakaret niteliğinde uyarılar yapma	5
3. Okul çevresi ile ilgili sorunlarda öğretmene karşı nezaketsizlik	4

Tablo 9’da yöneticilerin yönetim ve çevre ile ilişkilerinde öğretmenlere gösterdikleri yıldırma davranışları verilmiştir. 1. yıldırma davranışına Y2, “*Fazla samimiyet hoş karşılanmaz, az kişi tanyınca da kabahat olur.*” , Y9, “*Yönetim ile ilişkiler konusunda genelde okullarımızda tüm personelin aynı yakınlıkta olduğunu göremeyiz. Önyargılı yaklaşımlar, yönetimin kendi takımını oluşturması bu davranışa sebep olmaktadır.*” ve Y7, “*İlişkileri çok kuvvetli öğretmenler yukarıdaki nedenlerden dolayı istenmez onlar da engellenir*” sözleri ile katkı vermişlerdir. 2. yıldırma davranışına Y8’in “*Yönetimin kurallarına niye uymuyorsun? Çevreye karşı hal ve hareketlerini beğenmiyorum şeklinde ifadeler kullanma*” ve Y5’in “*Bir daha törenlere toplantılara erken gel. Hiçbir şeyden utanmıyorsan öğrencilerinden utan.*” şeklindeki açıklamaları kaynaklık eden görüşler arasındadır. 3. yıldırma davranışına örnek olarak ise Y1’in “*Ama çevreyle çok da laubali olmalarını istemem.*” ve Y5’in “*Adam 10 yıldır bu okulda 10 veli tanıyıyor. Anlamadım bu işi.*” şeklindeki açıklamaları gösterilebilir

Tablo 10.

Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlere Gösterdikleri Yıldırma Davranışlarının Öğretmenlerden ve Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenleri

Yıldırma davranışlarının öğretmenlerden ve yöneticilerden kaynaklanan nedenleri	n	
Öğretmenlerden kaynaklanan nedenler	1. Öğretmenlerin sorumluluk üstlenmekten kaçınmaları	7
	2. Öğretmenlerin yönetimi zor durumda bırakmaya yönelik kasıtlı davranışlar göstermeleri	5
	3. Öğretmenlerin mesleki bilgi ve beceri yetersizlikleri	3
Yöneticilerden kaynaklanan nedenler	1. Öğretmenlerle işbirliği yapma becerilerinin gelişmemiş olması	2
	2. Yöneticilerin ödül ve cezaya ilişkin adaletsiz uygulamaları	1
	3. Yöneticilerin iletişim becerilerinin yetersizlikleri	1
	4. Yöneticilerin mevzuatı yorumlayarak esnetme çabası göstermeleri	1

Tablo 10’da verilen yıldırma davranışının dile getirilme sıklıkları yöneticilerin yıldırma davranışlarının nedenlerinin ağırlıklı olarak öğretmenlerden kaynaklandığını düşündüklerini göstermektedir. Öğretmenlerden kaynaklanan nedenler arasında 1. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Y4, “*Görev alanlarına giren işleri aksatmaları, gereken özeni göstermemeleri.*” ve Y4, “*Benmerkezci düşünce yapısının egemen olması*” diyerek

öğretmenlerin davranışlarını kaynak olarak göstermişlerdir. 2. yıldırma davranışı ile ilgili olarak Y9, görüşünü “*Fikirlerinden dolayı hoşlanmadığı yöneticiye kasıtlı olarak sorun çıkarma, sorumluluk almama, yönetimi yalnız bırakma girişimleri.*” şeklinde ifade etmiştir. Yöneticilerin görüşlerine göre yöneticilerden kaynaklanan nedenlerle ilgili olarak 1. yıldırma davranışı konusunda Y2, “*Öğretmenlerin mevzuatı bilmemeleri.*” Y3, “*Görevlerini aksatmaları*”, ve Y8, “*Sorumluluğun daha çok müdürde olması, dolayısıyla fazla kaale almaması.*” konularına dikkat çekmişlerdir. 2. Yıldırma davranışı konusunda Y1, “*Ödül ve ceza yönetmeliği tam anlamıyla uygulanamayışı. Gereksiz sözlü atışma polemiği yaratıyor.*” demiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere yönelttikleri yıldırma davranışları ve bu davranışların nedenleri belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ayrı ayrı belirlenerek tartışılmıştır. Yıldırma kavramı ile ilgili olarak sıklıkla kullanılan sözcükler bütünde değerlendirildiğinde bu davranışların kimi zaman örtük kimi zaman da açık davranışlar şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Sözelimi belirli bir konuda ısrar veya öğretmenin hoşla gitmeyen bir durumla sürekli olarak karşı karşıya getirilmesi örtük bir yıldırma eylemi olarak değerlendirilebilir. Öte yandan “zorlama” ya da “kötü muameleye maruz bırakma” açık veya gözlenebilir davranışsal karşılığı olan yıldırma davranışları olarak anlamlandırılabilir. Ayrıca, görüşmelerde dile getirilen düşünceler, “uyarma” gibi “hafif” geçirilebilir davranışlarla “taciz” gibi daha ağır sonuçları olabilecek davranışların aynı bağlamda değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bulgularla ortaya çıkan davranışların kişinin kişisel ya da sosyal bütünlüğüne, değer sistemine ve varoluş tercihlerine yöneltilmiş sözlü, yazılı ya da ima yollu her türlü saldırı tanımı ile örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Bulgulara göre öğretmenler ve yöneticiler tarafından açıklanan yıldırma davranışlarının, genel olarak kişilik ve işi gerçekleştirme süreçleri ile bağlantılı çok çeşitlilik gösteren özellikler konu edilerek tarif edildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte daha az olmak üzere bulgularda tarif edilen, derslik ve diğer fiziki mekanların kullandırılmasından araç gereç teminine ve kullandırılmasına kadar çeşitli bahanelerle ortaya çıkan yıldırma davranışları da dikkat çekmektedir. Bu bakımdan hem öğretmen hem de yönetici görüşleri yıldırma uygulama niyetiyle yola çıkan bir yöneticinin maddi veya manevi her türlü araca başvurabileceğini göstermektedir. Bu düşünceden yola çıkıldığında ise yıldırma kavram ve uygulamalarının incelenmesindeki zorluk ortaya çıkmaktadır. Esasen Randall (1997) ve Elliott (2003)’ın dikkat çektiği gibi yıldırma ile mücadele çerçevesinin odağına insanın kendi

dışındaki dünyaya ilişkin toplam tutumunu içeren bir kavram olarak “zihniyet” kavramının yerleştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerinin verildiği tablolarda yer alan yıldırma davranışlarının bütünde değerlendirildiğinde kavramsal çerçeve açısından genel tanımlamalar itibarı ile alanyazınla uyumlu oldukları söylenebilir. Buna göre öğretmenlerin eşitsizlik, özensiz olmakla suçlama, işine karışma, açık arama, olumsuzlukları öğretmene yükleme, azarlama, ceza tehdidi, toplantıları öğretmenleri yıldırarak şekilde düzenlemek, dışlama, suçlama, moral bozma, öz güveni zedeleme, öğretmenin çevre ile kurduğu kişisel ve mesleki insan ilişkilerini itibarsızlaştırma, öğretmen veli ilişkilerinde öğretmeni itibarsızlaştırma ile yöneticiler tarafından dile getirilen moral bozma, ceza tehdidi, okuldan sürdürme tehdidi, bağırma, azarlama, saldırgan tavırlar, baskı, yersiz müdahale, emretme, kanunla korkutma, çatışmalarda yıpratma girişimi, çevre ile ilgili görevlendirmede kayırma, ayrımcılık, çevre konusunda kırıcı uyarı, hakaret etme, çevre ilişkilerinde çıkar odaklı olmaya zorlama, okuldaki olumsuzlukları öğretmenle ilişkilendirme gibi öne çıkan kavramların Leyman (1996)’ın ortaya koyduğu beş kategoriden biri olan “iletişim olanaklarının ortadan kaldırılması” ile örtüştüğü görülmektedir. Bu kavramların, Elliott (2003) da ifade ettiği “kurbanla olumsuz, küçük düşürücü, gözdağı vermek niyetiyle, küfürlü, kötü niyetli, kontrol altına alacak şekilde iletişim kurma” yoluyla yıldırma uygulama süreçlerine işaret ettikleri söylenebilir. Öğretmenlerin özetle, çevre ile kurduğu kişisel ve mesleki insan ilişkilerini itibarsızlaştırma, öğretmen veli ilişkilerinde öğretmeni itibarsızlaştırma ve yabancıların gözünde itibarsızlaştırma ile yöneticilerin velinin yanında değersizleştirme, şeklinde ifade ettikleri yıldırma davranışları da Elliott (2003)’ın “kurbana karşı başkalarını da tahrik ederek grup halinde saldırmaya yönelme” olarak ifade ettiği yıldırma davranışları” ile ilişkilendirilebilir. Gökçe (2006)’nin bulduğu “haksız eleştiri” eleştiri şeklindeki yıldırma davranışı bu çalışmada da söz gelimi Ö8 tarafından “Konuya hâkimiyetleri olmasa bile bu konu öyle değil böyle anlatılır gibi eleştiriler gelmektedir.” (Tablo 2) şeklinde ifade edilmiştir. Bağırma, dışlama şeklinde kendini gösteren yıldırma davranışları hem Sağlam (2008) hem de Abay (2009) tarafından belirlenmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konulan yıldırma davranışlarından sosyal yalnızlaştırma, görmezden gelme, tedirgin etme, tehdit etme ve yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konulan yok sayma, hedef haline getirme, beğenmeme, yasal hak kullanımını itibarsızlaştırma şeklinde özetlenebilecek olan bulgular Leyman (1996)’ın “sosyal ilişkilerin kısıtlanması” kategorisi ile örtüşmektedir. Bu durum Elliott (2003)’ın

belirttiği “kurbanı itibarsızlaştırma, şaşırtma, korkutma ve teslimiyete zorlama” davranışı ile ilişkilendirilebilir.

Öğretmenler tarafından dile getirilen yıldırma davranışlarında işlenen ayrımcılık, eksik arama, hoşlanmama, yetersizlik algısı yaratma, küçük düşürme, sık sık uyarma, etiketleme, kılık kıyafet baskısı kurma, başka öğretmenleri model gösterme, insanlık onuruna saygısızlık, dedikodu, görüşlerini değersizleştirme girişimleri, yabancıların gözünde itibarsızlaştırma, inancı aşağılama kavramları ile yöneticiler tarafından ağırlıklı olarak dile getirilen kavramlar içinde nezaketsizlik, iğneleme, yazılı iletişimi kasıtlı tercih etme, küçümseme, kıyafet dayatması yapma, takdirde adaletsizlik, kendini model almaya zorlama, inancı değerlendirme konusu yapma, dedikodu, eksik arama, alay etme şeklinde özetlenebilecek yıldırma davranışlarının Leyman (1996)’ın “kişinin saygınlığına zarar verme”, Elliott (2003)’in ise “kurbanın haysiyetine, bütünlüğüne, saygınlığına ve yeteneklerine saldırı” şeklindeki belirlemesi ile uyumlu oldukları söylenebilir. Bu kavramlar içinde yer alan dedikodu kavramı çerçevesindeki yıldırma davranışlarına Abay (2009) tarafından dikkat çekildiği görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşleri ile ilgili tablolarda sunulan yıldırma davranışlarına anlam veren kavramlar arasında gerçeğe uymayan beklentiler, başarıları görmezden gelme, eğitim fırsatlarını engelleme, kendini geliştirme girişimlerini engelleme, uygun olmayan görevler verme, angarya iş yükleme, görev dağılımında ideolojik tavır, farklılıklara tahammülsüzlük ile yönetici görüşlerini içeren tablolardaki yıldırma davranışlarına anlam veren kavramlar arasında başka okulları övme yoluyla küçümseme, yetersizlik algısı yaratma, böbürlenme, başarıları görmezden gelme, mesleki yetenekleri küçümseme, uzmanlığı görmezden gelme, eğitim taleplerini engelleme şeklinde özetlenen yıldırma davranışları ise Leyman (1996)’ın “kişinin mesleki durumunu küçümseme” kategorisi ve Elliott (2003)’in belirttiği “kurbana karşı sürekli, çoklu ve sistematik olarak belirli bir süre eylemde bulunma” davranışı ile özdeş sonuçlar aratacak niteliktedir. Bu bulgular arasında başarıların takdir edilmemesi ile ilgili yıldırma davranışı Gökçe (2006)’nin ve Sağlam (2008)’in çalışmalarında da en sık karşılaşılan mobbing davranışlarında birisi olarak vurgulanmıştır. Öte yandan bu çalışmada belirlenen uygun olmayan görevler verme ve görev dağılımında ideolojik tavır içeren yıldırma davranışları Sağlam (2008)’in çalışmasında da belirlenmiş olan yıldırma davranışlarıdır.

Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak oluşturulan yıldırma davranışlarının dayandığı kavramlar arasında ruhsal ve fiziksel durumunu ifşa etme, özel yaşama ilişkin bilgileri açıklama, sağlık sorunlarını küçümseme, beden ve ruh sağlığını bozmaya kast etme, fiziksel şiddet içeren mesajlar ve ayrılmaya zorlama ile yöneticilerin görüşleri ile oluşturulan yıldırma davranışlarında yer alan özel yaşamın gizliliğini ihlal Leyman (1996)’ın kişinin

fiziksel özelliklerini kötüye kullanma ve Elliott (2003)'ın “kurbana doğrudan ya da dolaylı, kurnazca ya da açıkça yönelme, kurbanın bunu hak ettiği görüntüsünü yayma, kurbanı örgütten ayrılmaya zorlama” ve “kurbanın ayrılma isteğini kendi tercihiymiş gibi sunma” davranışları ile ilişkili görünmektedir.

Gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin yıldırma davranışlarının ortaya çıkması konusunda göstermiş oldukları nedenler yıldırma davranışlarını meşrulaştıran olgu ve olaylar olarak değerlendirilmemelidir. Bu durum hoşça gitmeyen bir duruma kendinden başka bir yerde neden arama yoluyla kendini rahatlatma veya bir bakıma savunma mekanizmasının bir sonucu olarak görülebilir. Bununla birlikte yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına neden olarak gösterilmiş olan özellik veya durumlar, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişkinin daha etkili, insani ve amaca dönük olabilmesi için kişisel veya örgütsel büyüklükte alınabilecek önlemler açısından yol gösterici olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, bütünde değerlendirildiğinde araştırmada elde edilen bulguların alanyazında belirlenmiş olan yıldırma davranışlarını doğrulamanın da ötesinde daha kapsamlı ve ayrıntılı bir davranış listesi sunduğu söylenebilir. Ayrıntıda ele alındığında bulguların evrensel olduğu kadar yerel nitelikli davranış özelliklerini de yansıttıkları ve bu nedenle de hem bu alanda çalışan araştırmacılara hem de eğitim kurumlarındaki gerek öğretmen, gerek orta ve üst düzey yöneticiler ve gerekse eğitim müfettişlerine daha kendine özgü ve operasyonel bir bilgi sağladığı ileri sürülebilir.

Bu bilgilerin öncelikle öğretmenlerin ve yöneticilerin yıldırma davranışlarına ilişkin algılarında farkındalık yaratmak ve ortak bir algı oluşturmak bakımından önem taşıdıkları söylenebilir. Bu çerçevede okul çaplı toplantılar veya daha geniş guruplara yönelik seminer, çalıştay veya konferans tipi hizmet içi eğitim çalışmaları, yararlı olabilir. Öte yandan konunun kalıcı ve kapsamlı çözümü açısından planlı bir zihni farkındalık sürecinin yasal düzenlemelerle desteklenmesi önem taşımaktadır.

Kaynaklar

- Abay, A. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin psikolojik şiddet alguları ile sosyal destek alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, Ö. B. (2009). *Ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin mobbing (psikolojik şiddet)'e maruz kalma düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Başbakanlık Genelgesi (2011). İşyerlerinde psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesi. Genelge 2011/2. *Resmî Gazete*, 27879.

- Beswick, J. Gore, J. & Palferman D. (2006) *Bullying at work: a review of the literature* Harpur Hill, Buxton, Derbyshire, SK17 9JN.
- Cemaloğlu, N (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (H. U. Journal of Education), 33: 77-87
- Cemaloğlu, N ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(2), 345-362.
- Chappell, D. & Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. Third Edition. Geneva: International Labour Organization.
- Çakır, B. (2006). *İş yerindeki yıldırma eylemlerinin (mobbing) işten ayrılmalara etkisi üzerine bir araştırma*. İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- Clifford L. (2006). *Survive bullying at work how to stand up for yourself and take control*. London: A & C Black Publishers Ltd.
- Elliott, G. P. (2003). *School mobbing and emotional abuse: See it—stop it—prevent it with dignity and respect*. New York: Brunner-Routledge
- Gökçe, A. T. (2006). *İş yerinde yıldırma: özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma [A study of alternatively certified classroom teachers (ACTs) through the perceptions of ACTs, principals and inspectors.]* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İş Kanunu (2003). Kanun Numarası: 4857, *Resmi Gazete*, 25134.
- Koç, M. & Bulut, H. U. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), 64 - 80.
- Kuş, E. (2007). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Mason J. (2002). *Qualitative researching*. 2nd. Ed. London: Sage Publications Ltd.
- Rubin, H. & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin duygusal taciz (mobbing)'e ilişkin algıları (Edirne ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim örgütlerinde duygusal şiddete ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Patton, M., Q. (1990). *Qualitative evaluation and research*. 2nd.Ed. California, USA: Sage Pub. Inc.
- Randall, P. (1997). *Adult bullying: perpetrators and victims*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Rayner, C., Hoel, H & Cooper, C, L. (2003). *Workplace bullying: what we know, who is to blame, and what can we do?* New York: Taylor & Francis Group.
- Sağlam A. Ç. (2008). Teachers' views about mobbing (psychological violence) at elementary schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 32:133-142.
- Şahin, M., Sarı, S. V., Aykaç, F. & Demirdağ, S. (2010). Özel ve resmi kurumlardaki personellerin mobbing'e ilişkin görüşleri. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1,1.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4.
- Turgut, Y. (2009). Verilerin kaydedilmesi, analizi, yorumlanması: nicel ve nitel. Tanrıoğen, A., (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (s. 193-247). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yargıtay (2008). 9. Hukuk Dairesi. Yargıtay İlâmı, Esas No: 2009/8046, Karar No: 2011/9717.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, T. (2008). *İlköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde yıldırma ve etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Extended Abstract

Introduction

Mobbing in working life involves hostile and unethical communication, which is directed in a systematic way by one or a few individuals mainly towards one individual who is pushed into a helpless and defenceless position and being held there by means of continuing mobbing activities. These behaviours are often defined as mobbing when they are repeated once a week and for a long time at least six months. Mobbing can be divided into five subcategories according to its effects on the victim as: (1) Effects on the victims

‘possibilities to communicate adequately. (2) Effects on the victims ‘possibilities to maintain social contacts. (3) Effects on the victims ‘possibilities to maintain their personal reputation. (4) Effects on the victims’ occupational situation. (5) Effects on the victims’ physical health.

The findings in Turkish related literature show that mobbing is a widely referred behaviour in educational organizations as well as other private and state institutions. Referring to psychological pressure, disturbing intentionally, creating the feeling of weariness, firing, hurting emotionally, preventing and referring to verbal abuse, creating dissatisfaction and feeling of failure by giving unsuitable tasks, avoiding from giving important task, assaulting to the communication style, social relations and reputation, attacking to professional skills, health and life style and excluding are some of the mobbing behaviours found in the related research.

The purpose of this study was to determine primary school managers’ mobbing behaviours to teachers and to explore the reasons of these behaviours. For this reason, the following questions were addressed: (1) What are the views of primary school teachers about primary school managers’ mobbing behaviours directed to them and what are the reasons according to their perceptions? (2) What are the views of primary school managers about their mobbing behaviours directed to teachers and what are the reasons of their behaviours?

Method

This research was based on phenomenological approach which is a qualitative research design. The data were gathered by qualitative interviewing using standardized open-ended interviews. In the first part of the interview the respondents were addressed four specific questions and fifteen probe questions in order first to understand the mobbing behaviours exhibited to teachers in the process of preparing their classroom to instruction, in the process of instruction, in their relations with management and environment and finally in their activities to develop their personal and professional skills. In the second part of the interview the respondents were addressed to explore the reasons of the mobbing behaviours exhibited.

The study group in the research was determined by maximum variation sampling. The sample consisted of 10 primary school teachers and 10 managers chosen from 7 primary schools located in Korkuteli which is a district of Antalya Province. Reliability and validity were provided by using various techniques such as interviewing face to face, asking probe questions and giving detailed explanations about the participants and the atmosphere. The data were analysed through content analysis using NVivo software.

Findings (Results)

The findings show first that there were some mobbing behaviours stated by participants with a consensus or by majority such as coercion, ignoring and abuse. On the other hand some mobbing behaviours were stated with less agreement on such as shouting at, threatening and violence.

The most mobbing behaviours seem to be stated about personal and professional development issues. Mobbing behaviours about the process of preparing their classrooms to instruction were stated secondly. Later, mobbing about the process of instruction and in their relations with management and environment were expressed.

According to the results, in brief, teachers stated that managers exhibited mobbing behaviours such as inequality, accusing by being inattentive, interfering, looking out for insufficiency, ignoring success, looking down on, charging negation on, reprimanding, threatening with punishments, using meetings as a mobbing tool, exclusion, disrupting morale and damaging self-trust. The most significant mobbing behaviours stated by managers were disrupting morale, threatening with punishment, forcing the person out, shouting at, oppression, unnecessary intervention, using an offensive language and relating all kinds of negotiations with teachers, praising other schools 'success intentionally, disregarding skills.

Discussion

The data analysed in the coding level based on the words used by the participants showed that mobbing behaviours directed to teachers by managers appeared sometimes in a hidden character and sometimes visible to everyone around. For example, insisting on a specific subject continuously or confronting a teacher with unpleasant situation systematically can be classified in a hidden mobbing behaviour list. On the other hand, coercion or abusing kind of behaviours is among observable and measurable mobbing behaviours which were teachers were exposed by managers. Another significant finding was that in relation to the views expressed, we need to evaluate such behaviours as warning with unpleasant voice tone which is mostly tended to be ignored by the victim and any kind of abuse which had destructive effects on the victim in the same way of thinking or reasoning. Both ways should be considered as mobbing and destructive equally on the victims. The findings proved that mobbing behaviours, as in other definitions, include oral, behavioural or implied aggression directed to one's existence choices, value system and social integrity. According to the findings mobbing behaviours were tended to be defined in relation to various phenomenon and activities directly such as personality and work performance most. On the other hand, victims were also mobbed by using indirect excuses such as not allowing using a relatively comfortable classroom and complicating the process of getting lesson materials. It seems that

the diversity of the ways of mobbing makes it difficult to deal with such behaviours and necessitates a broad framework the focus of which should be changes in managerial and human relations mentality.

In the study, the most significant findings highlighted first by means of clearing communication among subordinate-superiors adequately off were managers' unequal approaches, accusing the teachers with being inattentive, interfering the way teachers do their work, concentrating on weaknesses, ascribing the teachers the unsuccessful results, reprimanding, threatening with punishment, organizing meetings in unavailable time, frequency and places, exclusion, blaming, depressing teachers, damaging self-trust, tending to damage personal and professional relations of a teacher with their environment intentionally, humiliating teachers' prestige in parental relations. The same theme was also stressed by managers. The most significant of them were depressing teachers, threatening them with punishment, forcing them to move to another school, shouting at, reprimanding, aggressive attitudes, oppression, inappropriate intervention, imperative communication, frightening with laws and legal authority, damaging initiatives in conflicts, backing in employing about environmental relations, discrimination, warning in an offending way, insulting, forcing to become expedient in environmental relations, relating all kinds of negative outcomes with a specific teacher.

The second group of findings match best "provocation others against the victim and having them attach by group". Among these themes the most apparent one's stressed by teachers were trying to damage the teacher's personal and professional prestige in their environmental and parental relations. On the other hand, the most apparent theme stressed by managers was trivialization the teacher in front of parents.

The third group of findings match discrediting, confusing, intimidating, isolating, and forcing the person into submission. The findings revealed that teachers stressed most such mobbing behaviours as social isolation, ignoring, threatening. The managers on the other hand stressed most putting one's on a target, disapprobation and preventive attitudes against using legal rights

The fourth group of findings match attacking a person's dignity, integrity, credibility and competence. Among significant findings in the fourth group teachers stated discrimination, trying to find weaknesses, showing dislike continuously, humiliation, discrediting, gossiping about and creating feeling of incapability. In this issue managers stressed impoliteness, pinning, preferring unrecorded type of communication and avoiding appreciation and concentrating on the religious belief of a person.

The fifth group of findings match underestimating one's occupational situation. In this group of findings teachers stated mobbing behaviours such as most unreal expectations, avoiding success, preventing educational development opportunities, occupying with unsuitable duties and imposing drudgery. Managers stressed most appreciating performance of other schools and crating feeling of incapability.

The sixth group of findings were about abusing one's physical health. In this regard teachers reported disclosing one's psychological and physical state, declaring teacher's private information as mobbing behaviours. Managers expressed infraction of the private life as mobbing behaviour most.

Conclusion

Neither the mobbing behaviours stated by managers and teachers nor the reasons which were told to lie behind the fact should be used to legitimize the phenomenon. The findings are significant in that they allow the practitioners and theoreticians to set new theories and applications for a more effective, objective and humane kind of relationship in personal and organizational level. The findings also strongly imply that the most important thing in overcoming mobbing is the need for a mental change in the attitudes and behaviours of a person to the outer world.

Consequently, the findings not only confirm what we know about mobbing behaviours of managers in educational environments but also provide us a more detailed and comprehensive list of mobbing behaviours. As a result the findings provide an operational data for both teachers and education managers and supervision system in all levels.