

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİCİ MOBBİNGİ VE YÖNETİLENLERİN DUYGUSAL ÖÇ ALMA İSTEĞİ

MANAGER MOBBING IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS AND THE DESIRE FOR EMOTIONAL REVENGE OF THE MANAGED

Ahmet ÜSTÜN

Prof. Dr. Amasya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Amasya/Türkiye
ORCID ID : 0000-0002-2457-5381

Nurten ÖZBERK

Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi,
Amasya/Türkiye
ORCID ID : 0000-0003-1608-5056

Cite As Üstün, A. & Özberk, N. (2021). "Eğitim Örgütlerinde Yönetici Mobbingi Ve Yönetilenlerin Duygusal Öç Alma İsteği", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:20, pp:1-11

ÖZET

Ast, üst ya da aynı statüdeki çalışanlar arasında sürekli ve sistematik olarak saldırgan davranışlara maruz kalmayla mobbing (psikolojik yıldırma) meydana gelmektedir. Günümüz dünyasında rekabetin de artmasıyla mobbing artış göstererek, bir işyeri hastalığına dönüşmektedir. Bu tür davranışlar ise, hem bireyler hem çalışılan örgüt hem de toplum üzerinde çeşitli travmalara neden olmaktadır. Bu çalışma ile eğitim örgütlerinde mobbing saldırı türleri, nedenleri, tepki biçimleri ve geliştirilen çatışma yöntemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, 12 öğretmen ve 17 okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcıları) ile yapılmıştır. Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Verilerin analizi sonucunda araştırmacılar, bazı katılımcıların mobbinge ilgili yeterli farkındalığa sahip olmadıkları, bazılarının sessiz kaldığı bazılarının ise hakkını aramaya yönelik tepkiler verdiği bulgusuna ulaşmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, mobbing, yıldırma, mobbinge tepkiler.

ABSTRACT

Mobbing (psychological mobbing) occurs among subordinate, superior or employees with the same status by being constantly and systematically exposed to aggressive behavior. In today's world, with the increase of competition, mobbing increases and turns into a workplace disease. Such behaviors cause various traumas on both individuals, the organization and society. By this study, mobbing attack types, causes, reaction styles and developed conflict methods in educational organizations were tried to be determined. The research was conducted with 12 teachers and 17 school administrators (principal and vice principals). This research was carried out by using the phenomenology design, one of the qualitative research methods. The data were collected by using the semi-structured interview technique. The data collected from the participants were analyzed with the descriptive analysis technique. As a result of the analysis of the data, the researchers found that some participants did not have sufficient awareness about mobbing, some remained silent and some responded to seek their rights.

Keywords: Teacher, mobbing, mobbing, reactions to mobbing.

1. GİRİŞ

Örgütler, ortak amaçları oluşturmak üzere bir araya gelen insan topluluklarıdır. Örgütlerin sosyal yönü ise çalışanlar ve yöneticilerle olan ilişkilidir. Kişiler çalıştıkları örgütlerin sosyal ortamlarından etkilenmektedir (Doğan, 2009). Okullar, eğitim örgütleridir. Bireyler arası iletişim ve etkileşim ise bu örgüt sisteminin en önemli aracıdır. Okulların sağlıklı iletişim ve sağlıklı etkileşim yoluyla amaçlarına ulaşması mümkündür (Ertürk, 2005).

Rekabetin artması, stres ve kariyer mücadelesi örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarına neden olmuştur (Tuncer ve Safran, 2006 akt. Yıldırım, 2010). Mobbing (yıldırma), psikolojik şiddet veya psikoterördür. Ancak şiddet sadece fiziksel şiddet veya iz bırakan fiilden ibaret değildir. Ekonomik, siyasal ve psikolojik şiddet türleri de mevcuttur. Bunlar şiddetin rafine-sofistike boyutunu oluşturmaktadır. Bu şiddet türleri de fiziki şiddetten daha tehlikeli olabilmektedir (Tutar, 2004).

Ülkemizde mobbing kavramı yerine yıldırma kavramı kullanımı yaygın olarak tercih edilmiştir. Bu konu ile ilgili Türkiye'de ilk araştırma 2004 yılında yapılmıştır. Bu olgu için değişik kavram kullanımları da olmuştur (Ertürk, 2011 akt Nanto ve Boydak-Özan). Bu kavram zamanla büyük bir problem haline gelmiş ve süreç üç gruptan oluşmuştur. Bunlar: Yıldırma uygulayan taraf, yıldırılmaya maruz kalan taraf ve yıldırma sürecini izleyen taraftır (Baykal, 2005). Yapılan çalışmalarda (Doğan, 2009; Karyağdı, 2007) yıldırma sürecinin aşamaları şöyledir:

Birinci Aşama: Çatışmalar sonucu ortaya çıkan anlaşamama durumu,

İkinci Aşama: Yıldırma davranışları (saldırganlık)

Üçüncü aşama: Yıldırma durumlarına sessiz kalmak

Dördüncü aşama: Kurbanın tepkiler vermesi ve söylemlere maruz kalması

Beşinci Aşama: Kovulmalar, istifadır.

Psikolojik yıldırma (mobbing) hem bireyler hem de örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar doğurur. Örgütler açısından güvensizlik ortamı, olumsuz örgüt iklimi, genel saygı durumunda azalma ve örgüt kültürü değerini çöküşe sürüklenme gibi istenmedik problemleri beraberinde getirebileceği öne sürülmektedir (Tınaz, 2006). Örgütlerde psikolojik yıldırma üstten asta olabileceği gibi aynı pozisyondaki çalışanlardan birbirlerine karşı da olabilmektedir (Gökçe, 2012). Çivilidağ'a (2003) göre, öğretmenler birçok stres ve gerginlik yaşamaktadır. Stres faktörü, bireylerin tükenmişliğine zemin hazırlar, iş verimini ve başka insanlarla diyalogunu etkiler. Günümüzde çalışma ortamları rekabeti, belirsizliği ve değişkenliği barındırmaktadır. Bu ortamlarda bireyler böylesi tatsız durumlarla baş edemediklerinde kaygılanmakta ve gerilim yaşamaktadırlar. İçsel ve dışsal pek çok faktör çalışanlarda stres ve tükenmişlik durumlarını tetiklemektedir. Bu faktörler arasında olumsuz fiziksel koşullar, aşırı iş yükü, rol durumu (uygun rol verilmemesi, rol çatışması), katı hiyerarşi, otokratik yönetim, terfi ve ödüllendirmede adaletsizlik, ücret yetersizliği, aşırı rekabet, kişiler arası ilişkiler (sosyal desteğin olmaması, çatışma), demografik özellikler, beklentiler, yeterlilik gibi durumlar yer alır (Yıldız, 2015). Çalışma hayatında karşılaştığı olumsuz durumlarla önce kişinin kendisi mücadele etmelidir (Davenport, Schwartz ve Eliot, 2003).

Stresli iş ortamında çalışan bireyler kendinden bekleneni yerine getirmezse mobbing her düzeyde gerçekleşebilir. Yöneticiler kendi üstlerinden gelen baskıyla astlarına mobbing uygulayabilirken astlar da iş yerindeki stresin kaynağı olarak üstlerini görüp mobbinge katılım gösterebilirler (Davenport, Schwartz ve Eliot, 2003). Örgütün hiyerarşik yapısı mobbingin yatay veya dikey olarak gerçekleşmesinde etkilidir. Eğer hiyerarşi fazla ise dikey, hiyerarşi az ise yatay olabilmektedir (Davenport, Schwartz ve Eliot, 2003). Dikey mobbing de mobbinge maruz kalan ve gerçekleştiren kişilerin statüleri farklıdır ve üstten asta olabileceği gibi asttan üste de olabilmektedir (Akgeyik, Güngör-Delen ve Uşen, 2013). Kariyer, makam, mevki endişesinin olduğu örgütlerde dikey mobbing yaygındır. Kamu kurumlarında dikey mobbinge sık rastlanmaktadır (Tutar, 2004). Yatay mobbing ise aynı statüde çalışan bireylerin birbirlerine uyguladıkları mobbing türüdür (Temizel, 2013).

Mobbing örgüt kültürü açısından bir sömürüdür (Baykal, 2005). Çalışanların iş doyumunu, etkinliğini, verimliliğini olumsuz etkilemektedir. İşe karşı isteksizliği artırır. Çalışanların dikkatini sorumluluklardan ve örgütün amaçlarından uzaklaştırır. Mobbing sadece uygulanan kişiyi değil izleyicileri de olumsuz etkilemektedir. Olaylara tanıklık eden izleyiciler bir gün kendilerinin de maruz kalacağı endişesi ile örgüte güven ve bağlılıkta sorun yaşayabilir. Bu durum çalışanlar arasındaki uyumu da zedeler (Tetik, 2010).

Örgütlerdeki iş gücünü bireyler oluşturmaktadır. Bu bireylerdeki kültür faktörü çalıştıkları kurumların biçim ve niteliklerini de önemli ölçüde etkilemektedir (Çakır, 2007). Örgütler iş görenler ile onların davranışlarından oluştuğu için örgütlerde yapısal ve işleyiş kaynaklı çatışmaların ortaya çıkması yadsınamaz bir gerçektir (Bayrak, 1996). Farklı sosyo-ekonomik düzey, değer ve inanç, yaş, zekâ, yetenek ve kültüre sahip bireylerin bir arada olması çeşitli tür ve düzeylerde kriz durumları oluşturabilir. Bu kriz durumlarını olumlu ya da olumsuz çözümlenmek ise örgüt üyelerinin tepkileri ile belirlenmektedir (Özgan, 2011). Resch ve Schubinski (1996)'ye göre kişi olumsuz muameleler karşısında gücünü, kontrolünü, mantığını ve bilincini kullanabilmeli, dik durmalıdır. Güçlü ve zayıf yönleriyle kendini tanımalıdır (Akt: Tutar, 2004).

Heinz Leymann, mobbinge neden olan durumları örgütün liderlik problemleri ve kötü örgütlenmiş çalışma ortamından, ilgisiz bir yönetimden kaynaklandığını öne sürmektedir (Çukur, 2012). Örgütsel çatışmalar ve çatışmaların yönetilme tarzı okulların etkililiğini sağlamada önemli bir unsurdur (Mirzeoğlu, 2005).

Çatışma yönetimi, durumun tanımlanması ve sorunlara uygun yöntemlerle müdahale edilmesidir (Koçak, 2012). Yöneticilerin çatışmaları olumlu yönetmesi örgüt açısından önem taşımaktadır (Karip, 2010). Çatışmalar etkili yönetildiğinde örgüte verimlilik ve yenilik getirirken, etkili yönetilmeyen çatışmalar örgütü durgunluğa itebilir, iş doyumunu, üretim, moral düşüklüğü yaratabilir, gerilim ve strese neden olabilir (Başer ve Kaya, 2010).

Okullarda liderler örgütün kültürünü etkileyen ve bu heterojen kültürden etkilenen kişilerdir (Dimmock ve Walker, 2002). Bu durumda yöneticilere düşen en önemli görev: Problemleri tanımak, kavramak ve problem

durumlarına karşı çözüm önerileri getirmektir (Üstün ve Bozkurt, 2003). Adil çalışma ortamını tesis etmek, açık iletişim sağlamak ve ortak değerlere dayalı bir okul kültürü oluşturmak da yöneticilerin temel görevlerindedir (Turan, 2014).

Etik değerlere sahip bir örgüt kültürü, ahlak dışı davranışlarda bulunan bireylerin o örgütte bulunmasına müsaade etmez. Güvene ve ahlaka dayalı bir örgüt kültürü çalışanlarına işlerin nasıl yapılacağı, bilinmeyen ve anlaşılmayan konuları en aza indiren, çalışanların istikrarlılığını destekleyen bir örgüt kültürü, mobbing gibi problemleri engellemektedir (Tunçer, 2012).

1.1. Araştırmanın Amacı

Bireyler günlük hayatın içinde pek çok stres yaşamaktadırlar. Bu stres durumları karşısında kendisinden beklenileni yerine getiremeyen ya da yapmak istediklerine yetişemeyen bireyler aynı sosyal ortamı paylaştığı çeşitli pozisyonları kişilerce mobbinge maruz kalabilir, mobbing sonrası duygusal oç alma, tepki gösterme isteği ile karşı taraftaki kişileri mobbinge maruz bırakabilir. Bu araştırmanın amacı eğitim kurumlarındaki mobbing sarmalı üzerinde derinlemesine inceleme yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara çalışma boyunca yanıt aranmıştır:

1. Mobbing nedir?
2. Okullarda mobbinge sebep olan davranışlar nelerdir?
3. Mobbingin önüne geçmek için okul yöneticisi ve öğretmenlere düşen sorumluluklar nelerdir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırma, sosyal yaşamı ve insanla ilgili problemleri özgün metotlarla sorgulayarak anlamlandırma sürecidir (Creswell, 1998). Nitel araştırma, durum, olay ve algıların kendi ortamında çeşitli yönleriyle yansıtılmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel araştırma, yorumlayıcı (hermeneutik) ve postmodern felsefelerle dayanır. Olmuş bitmiş bilgiler söz konusu değildir, insan bilgisi sürekli yeniden inşa olur. Doğrulama yanıtlama gibi durumlardan uzaktır. Veriler derinlemesine ve zengindir (Sönmez ve Gülderen-Alacapınar, 2018). Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni (fenomenoloji) kullanılmıştır. Fenomenoloji, bireylerin bakış açısını anlamak için uygun bir yaklaşımdır. Yorumlamaya dayalıdır. Görüşmeler, tartışmalar, katılımcı gözlem, katılımcıların bakış açısını yansıtmaya gibi nitel yöntemlerin kullanımı ile tümevarımcı algıları içermektedir (Lester, 1999 akt Bedir-Erişti, Kabakçı-Yurdakul, Akbulut, Kurt, 2013). Bu yaklaşımda araştırmacı tarafından araştırılacak konuya ilişkin yaşanmış deneyimlere sahip katılımcılar seçilir (McMillan, 2004 akt Bedir-Erişti, Kabakçı-Yurdakul, Akbulut, Kurt, 2013). Bu çalışmada da öğretmen ve okullarda yöneticilik yapan bireylerin birlikte çalıştığı insanlara uyguladıkları psikolojik yıldırma davranışı ve buna karşı tepkileri fenomenolojik desene incelenmiştir.

2.2. Katılımcılar

Çalışma grubu oluşturulurken amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklem tercih edilmiştir. Maksimum çeşitlilik yönteminde çalışma yapılacak katılımcı grubundaki bireylerde maksimum çeşitliliğe ulaşılmaya çalışılır. Çalışılan grupta çeşitlilik içerisinde ortak bulgulara ulaşılmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada yönetici mobbingi ve yönetilenlerin duygusal oç alma isteği araştırıldığından hem yöneticilerle hem de öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır. Yönetici seçiminde çeşitlilik sağlanması için anaokulu, ilkököl, ortaokul, lise gibi çeşitli kademelerde görev yapan yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Öğretmen seçiminde de farklı branşlarda ve farklı derecede mesleki deneyime sahip öğretmenler seçilerek çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Tablo.1 Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler	N	Öğretmen (f)	Yönetici (f)
Cinsiyet	Kadın	10	3
	Erkek	2	14
Öğretim Kademesi	Bağımsız anaokulu	3	1
	Özel eğitim okulu	1	0
	İlkokul	5	3
	Ortaokul	2	10
	Lise	1	3
Kıdem	0-5 yıl	6	5

6-10 yıl	2	4
11-15 yıl	1	2
16-20 yıl	1	3
21-25 yıl	1	2
26 yıl ve üzeri	0	1

Tablo 1’ de görüldüğü gibi araştırmannın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında okul yöneticiliği görevine aktif olarak devam eden bireylerden anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise de görev yapan her kademedeki yönetici ve öğretmenlere yer verilmiştir. Bütün katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilmeleri için çalışmanın amacı ve etik kuralları ölçüsünde ilerleyeceği görüşmeler öncesinde kişilerle paylaşılmıştır. Verilen cevaplara araştırmacılar haricinde kimsenin ulaşamayacağı, bilgilerin yalnızca bulgular kısmında, yazılanlara kanıt olması, desteklemesi amacıyla sadece kodlama ile kullanılabilmesi belirtilmiştir. Okul yöneticilerine M1, M2, M3, M17, öğretmenlere Ö1, Ö2, Ö3, ... Ö12 şeklinde kodlamalar yapılmıştır. Çalışmanın bulgular, sonuç ve tartışma kısmında kişilerin verdiği cevaplar buradaki kod numaraları kullanılacaktır.

2.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması amacıyla araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Bu görüşme formu 12 öğretmen ve 12 okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) olmak üzere toplamda 24 kişiye uygulanmasına karar verilmiştir. Ancak okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde veri doygunluğa ulaşamamış ve veriler doygunluğa ulaşana dek 5 kişi ile daha görüşülmüştür. Böylelikle toplamda 29 kişi ile görüşülmüştür. Görüşme formundaki sorular ilgili alanyazın taranarak kapsam geçerliliği yönünden incelenmiştir. Soruların niteliği açısından incelenmesi için eğitim yönetimi alanında uzman kişiler ve dil anlatım yönünden anlaşılabilirliği incelemek amacıyla Türkçe alanında uzman kişilerle formdaki sorular üzerine görüşülmüştür. Sorulara en son şekli verilerek görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler pandemi sebebiyle tedbiren telefon üzerinden gerçekleştirilip, çeşitli uygulamalar yardımıyla ses kaydı alınmıştır. İzin veren katılımcılar için ses kaydı alınıp sonradan Microsoft Office Word’ a aktarım yapılmış olup, izin vermeyenler için ayrıca görüşme esnasında notlar tutulmuş ya da form gönderilerek yazılı cevaplamaları istenmiştir. Kayıtlar düzenlendikten sonra katılımcılara eksiklik ya da yanlışlık var mı şeklinde dönüş sağlanarak söylenenler teyit ettirilmiştir. Görüşmeler ortalama 25-30 dk sürmüştür.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek’ e (2016) göre betimsel analiz dört ana başlık altında toplanabilir. Bunlar: İlk olarak kavramsal çerçeve oluşturma, ikinci adım verileri tematik çerçeve ölçütünde düzenleme, üçüncü adım, düzenlenmiş olan verilerde tanımlama, dördüncü adım ise bulguları açıklama, anlamlandırma ve irdelemedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada elde edilen veriler tek tek hiç değiştirilmeksizin Word dosyasına aktarılmıştır. Daha sonra kavramsal çerçevelere ayrılarak çözümlenmiştir. Tabloda temalar ve frekanslara yer verilmiştir. Doğrudan alıntı, yansıtıcı düşünce ve araştırmacı çeşitlemesi gibi yöntemlerle nitel araştırmalarda geçerlilik stratejileri sağlanmaya çalışılmıştır (Christensen, Johnson ve Tumer, 2015). İki araştırmacı da verileri ayrı ayrı değerlendirip, sonuçları birleştirmişlerdir. Böylece çalışmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmada veri toplama aşamasındayken katılımcılar araştırma ile ilgili bilgilendirilmiş ve güven ortamı kurularak soruları net cevaplamaları sağlanmıştır. Etik çerçeve içerisinde araştırma boyunca katılımcıları ifşa edecek bilgilerden sakınılmış olup öğretmenler Ö1, Ö2, Ö3,Ö12 şeklinde; müdür ve müdür yardımcısı ise M1, M2, M3, M17 olarak kodlanmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde katılımcılardan alınan cevapların betimsel-yorumlayıcı analiz tekniği ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Mobbing Davranışları

Farklı yaş ve branşlardan toplam 12 öğretmenin, 17 müdür ve müdür yardımcısının katıldığı görüşmelerde, katılımcı öğretmen ve yöneticilere yöneltilen; “Sizce mobbing davranışları nelerdir?” sorusuna katılımcıların 25’ i (%86’ sı) psikolojik baskı, yıldırma, bezdirme gibi kelimeleri merkeze alarak açıklama yapmışlardır.

Tablo 2. Mobbing Tanımına İlişkin En Sık Kullanılan Kavramlar

Tema	Alt Temalar	Öğretmen Görüşleri(f)	Yönetici Görüşleri (f)
Mobbing Davranışları	<i>Psikolojik baskı</i>	8	7
	<i>Yıldırma</i>	2	3
	<i>Hakaret</i>	3	2
	<i>Bezdirme</i>	2	2
	<i>Sözlü ve yazılı tehditler</i>	2	3
	<i>Gruplaşma</i>	1	2

Katılımcılardan Ö9 ve Ö12 mobbingi kurum içinde gruplaşma olarak nitelendirmiştir. Katılımcılardan okul müdürü olan M5, “Bence mobbing okul ikliminde, bir personele diğer personellerin farklı olarak yapmış olduğu davranışları görmezden gelirken, aynı davranışı tekrarlayan başka bir personele cinsiyet, inanç ve milliyeti üzerinden farklı davranmaktır.” şeklinde tanımlayarak mobbing davranışlarının kültürel zenginliklere hoşgörüsüzlük olduğuna da dikkat çekmiştir. Katılımcılardan bir diğer müdür M4 ise, mobbingi tanımlamış ve örneklendirmeyi şöyle yapmıştır: “Mobbing, pandemide ev ziyaretleri yaptırmak gibi personellerden yönetmelik ve genelge dışı şeyler talep etmek şeklinde olabilir.” demiştir. Ayrıca okul yöneticiliği yapan katılımcılardan ikisi, öğretmenlerin sendikal tercihlerine hoşgörü ile yaklaşmamayı da mobbing davranışları olarak görmüş ve biri sendikalaşmanın okul içerisinde gruplaşmayı tetiklediğine dikkat çekmiştir.

3.2.Okuldaki Bütün Unsurların İletişim ve Etkileşim Boyutları

Öğretmen ve yönetici pozisyonundaki katılımcılara yöneltilen “Çalıştığınız kurumda yönetici-öğretmen-diğer personeller (mutemet,temizlik personeli vb.)-veli-öğrenci iletişim ve etkileşimlerini nasıl buluyorsunuz?” sorusuna katılımcı öğretmenlerden sadece 4’ü (%33’ü) kurum içi iletişimi sağlıklı bulurken, yöneticilerden 15’i (%88’i) iletişimi olumlu bulmuştur.

Tablo 3. Okul İçi İletişimin Niteliği

Tema	Yanıtlar	Öğretmen Görüşleri	Yönetici Görüşleri
Okulda yönetici,öğretmen, diğer personeller,veli, iletişim ve etkileşimleri	<i>Sağlıklı buluyorum.</i>	4	15
	<i>Sağlıklı değildir.</i>	7	0
	<i>Kısmen sağlıklıdır.</i>	1	2

Ö3, “Şuanki okulumda kendimi mutlu hissediyorum, bir problem görmüyorum fakat kurum içi bu tarz davranışlar hiç unutulmuyor. Eski okulumda çok sıkıntılı durumlar yaşıyordum ya da şahit oluyordum. Örneğin, müdürümüz görev yaptığım ilçenin yerlisiydi ve yabancı öğretmenlere hoşgörü ile yaklaşmazdı. Oralı öğretmenlere daha imtiyazlı davranırdı. Biz okula bir iki dakika geç kalsak anında fırçalar azarlardı fakat oralı öğretmenleri her konuda görmezden gelirdi. Bir de usulsüz adetleri vardı yeni gelen, yeni atanmış öğretmenlere zorla kuzu aldirtir sırf Milli Eğitimdeki personellere yaranmak için onları davet eder öğretmene aldirttiği kuzu ile kuzu çevirme yapardı. Bir de bir gün arkadaşımın beni odasına çekti ve benim dedikodum geçiyormuş kimler yaptı bana söyleyeceksiniz gibi sorular sordu. Kim benim dedikodumu yaparsa gelip bana bildireceksiniz dedi. Biz de kabul etmedik, bunun üzerine ders programlarımızı kötü ayarladı. Sonra yaşadığım başka bir olay da şöyle ben erkek lisesinde görev yapıyordum ve öğrencilerin bir tanesi ile sorun yaşadım, bana uygunsuz mesajlar atmıştı. Bana göre olmaması gereken bir durumdu ve müdürüm buna rağmen ört basır etmeye çalıştı, ilgilenmedi. Bunun üzerine ben de bakanlığa kadar ulaştım ve okula müffettiş görevlendirildi. Müffettişlere bile öyle bir durumun olmadığını ifade etti. Bana “Abarttınız siz de hocam.” şekilde konuştu. Ama ben haklıydım, peşini bırakmadım ve haklılığım kanıtlandı, gerekenler yapıldı. Mobbingi hat safhalarda yaşadık, sorunlu bir okuldu. Ayrıca, o okulda öğretmenler de birbirine aşırı hoşgörüsüzdü yani şöyle: Diyelim ki bir öğretmen bir öğretmen arkadaşını sevmiyorsa o kişi hiçbir şey yapmasa bile öğretmenler odasında sessizce kitap okuyorken gelip herkesin içinde ona laf sokarlardı, birlik yoktu, ayrıışmışlardı. Ayaklarım hep geri geri giderdi. Şuan kurtuldum diye tabir ediyorum.” şeklinde açıklamıştır. Başka bir katılımcı olan Ö6 da, “Bu okulda dördüncü yılımı çalışıyorum şuan kamudayım ve bundan önce yaklaşık 12 yıldır aralıksız özel öğretim kurumlarında çalıştım fakat bu kurum benim için karın ağrısı oldu. Bu sorduğunuz soruda yönetici-öğretmen-işkur görevlileri-öğrenci-veli hepsini ayrı ayrı değerlendirebiliriz elbette. Fakat benim için en can sıkıcı kısım yöneticinin ben istiyorsam olacak tavrı göstermesi. Buna dayanak göstermesini istediğimizde de bize de emir üstlerimizden geliyor onlar istiyor biz de sizden istiyoruz söylemiyle güya dostane görünmeye çalışması. Öğretmenlerin kendi aralarında pek bir sıkıntısı olmasa da kurumda yanlış uygulamalar var. Veli ve işkur görevlilerine karşı aşırı tolerans gösteriliyor ve onlar okul yönetimine neredeyse doğrudan katılıyorlar. Hal böyle olunca kurum da kural dışı

pek çok uygulama oluyor. Örneğin işkur personeli çalışmaya hak kazanmış, resmiyette kendisinin adı var fakat çalışmaya yerine kardeşini veya başka akrabasını gönderiyor ya da hiç gelmiyor okul idaresi ve İlçe Milli Eğitim de bu durumu kabullenip resmi hiçbir işlem yapmıyor. Biz bağımsız anaokulu olarak şuan kapalı değiliz, yüz yüze eğitim yapıyoruz, uzaktan eğitimde değiliz. Okul, bugünlerde yani pandemi döneminde dahi pislik içinde neden dersiniz müdürün temizlik personeline toleranslı davranması, gelmediği zaman hoş görmesi, yerine başkasını gönderince seslenmemesi, görev tanımını yapmaması. Personel, okula zar zor canı isterse geliyor onda da genelde oturup mesai dolduruyor, iş yapmak yok. Veliler de kafasına göre istediği ne ise okula geliyor müdürle konuşuyor hemen işini hallediyor. Kurumla iletişim içindeki bütün bileşenler, okulda ezilen kesim en fazla öğretmen oluyor izlenimi veriyor. Şevkim, verimliliğim düşüyor diye hissediyorum.” demiştir.

3.3.Yönetim Süreçlerinde Öğretmen ve Yönetici Çatışmaları Etki-Tepki

Katılımcı yöneticilere “Okul yönetim süreçlerinde talep ettiğiniz şeylerde çalıştığımız kişilerin yeterince ılımlı yaklaşmadığını gördüğünüzde tavrınız, iletişim diliniz nasıl olur? “ sorusuna M1 “Bizler kendi kararlarımızı kendi veren insanlar değiliz, talep ettiğimiz şeyler kanun ve yönetmelikler doğrultusunda olur. Öğretmen de buna aykırı hareket ederse sözlü uyarı yapılır. Yazılı tebligat yapılır. Öğretmen, devam ederse 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun ilgili (125,126) maddeleri gereği soruşturma açılır.” şeklinde cevap vermiştir. Yine bu düşünceye yakın cevaplardan biri de M9 tarafından şöyle ifade edilmiştir: “Öncelikle okul yönetimi olarak talep edeceğimiz husus, öğretmen ya da diğer personellerin görev tanımını kapsamında olur. Bizler sözlü olarak talep ederiz baktık ki yapılmıyor resmi dilimiz olan evrak yolunu kullanırız. Resmi yazı doğrultusunda istenen şey yapılmıyorsa yasal yolla öğretmenden savunma istenir. Savunmasında geçerli bir mazaret sunmamışsa bu davranışa ilişkin mevzuatımızca gerekli cezai yaptırım uygulanır (uyarılma vb.)” şeklinde cevaplamıştır. Araştırmanın bu kısmında öğretmenler için hazırlanan görüşme formunda yalnızca bu soru değiştirilmiş ve öğretmenlere “Çalıştığınız kurumda yöneticiniz tarafından talep edilen, yapılması istenen bir şeyde aykırı düştünüz mü? Aykırı olduysanız herhangi bir mobbing davranışına maruz kaldınız mı? Ne tür tepki verdiniz?” sorusu yöneltmiştir. Katılımcılardan Ö9 bu soruya “Bir mevzuda ters düştük ve müdür yardımcım sırf kendini haklı çıkarmak için evrakları yok etti. Ben de bu olayı CİMER’e yazdım. Muhakkik istiyorum dedim. Müdürümüz de bu arada hiç boş durmadı diğer öğretmen arkadaşları benim üzerime göndererek baskı kurmaya çalıştı. Sus, otur tarzında yaklaştı. Bana sen okul kültürüne uymayan bir kadınsın diyerek onur kırıcı söylemlerde bulundu. Ama ben haklıydım ve bunun farkındaydım müffetişler geldi ve haklılığım ortaya çıktı ortadaki adaletsiz durum bu sayede çözüme kavuştu. Başka bir olay da hem öğretmen arkadaşımın hem müdürümle yaşadım. Ben İngilizce öğretmeniyim ve 2. sınıflara da derslere giriyorum. O girdiğim sınıflardan bir veli, beni şikayet etmeye gelmiş. Müdür bunun üzerine beni odasına çağırdı ve böyle bir şeyin olup olmadığını sordu ben de veliden dilekçe alınıp alınmadığını sordum. Veli, bu şikayetini yazıya dönüştürsün ben de maddi manevi tazminatım için mahkemeye, gereken mercilere başvurayım, resmi olmayan bir şeye cevap vermek istemiyorum dedim. Sonra, düşündüm taşındım bu olayda sınıf öğretmeninden de şüphelendim ve geri çekilmeyi tercih ettim. O sınıfın dersleri çarşamba günleriydi ben 2-3 hafta boyunca çarşambaları rapor aldım. Bu durumu fark eden müdür bu kez de rapor için odasına çağırdı ve bu raporlar kasıtlı alınan rapordur bundan sonrasına işlem yapmam şeklinde tehdit etti. Hem ek dersin de gidiyor dedi ben de ek ders mühim değil, o kadar muhtaç değilim, bana para değil huzur lazım dedim. Raporlarımla da tehdit edince ben de yazın hocam müffetişler gelsin dedim benim içim oldukça rahat, sizin başınız yanar benim adımla vererek kaynak aldığınız deyince (mevzu buydu zaten) geri adım attı ve o sınıfa derse girmem hususunda bana baskı yapmadı. Bir de söz konusu bu müdürüm okulda İngilizce kursu açmış. Yönetmeliğe göre ilk önce okulun kendi öğretmenine açılmalı fakat benim bundan haberim dahi yoktu çocuklardan öğrendim, hem de bir ay sonra. Eğer müffetiş gelirse bu konuda da bu işin peşine düşeceğimi bildirdim. Bunun üzerine müdür bana daha da yüklenemedi. Bu mobbing konularında hep benim kendi öğretmenimin ben ilk göreve başladığımda “Sizin ilk ödeviniz yönetmelikleri okumak olsun, hakkınızı hukukunuzu çok iyi bilin.” cümlesi aklıma gelir. Ben bir öğretmen olarak yönetmeliklere hakimim ve işimi yaparken oldukça şeffaf ve dürüst davranırım bu sebeple de korkacağım hiçbir şey yok. Hakkım neyse sonuna kadar peşinden giderim. Yönetmelik dışı pek çok şey talep edilebiliyor ben bunlara boyun eğmem. “ şeklinde cevaplayarak okul yöneticisi M1 ve M9’un söylemlerinin aksine okullarda yöneticilerin yönetmelikler dışında kendi kafalarından da pek çok iş yapabildiklerini ifade etmiştir.

Araştırmanın bu kısmında 17 okul yöneticisinin 14’ü böyle durumlarda öğretmenlerle gerekli empati kurabilecekleri, ılımlı yaklaşabileceklerini, planlama ve organizasyonla öğretmenlere destek olunacağını, ısrarcı olmama, hoşgörü gösterme, öğretmenin neden çekimser kaldığını anlamaya çalışma gibi cevaplar verirken 12 katılımcı öğretmene de bu soruya paralel olarak hazırlanmış olan “Çalıştığınız kurumda yöneticiniz tarafından talep edilen, olması gereken bir işte yöneticinizle aykırı düştünüz mü? Aykırı

olduysanız mobbing davranışlarına maruz kaldınız mı? “ sorusuna araştırmaya katılan öğretmenlerden sadece 4’ü okulda bu tarz durumlarda sıkıntı yaşamadığını düşünmüştür. Bu kısımda öğretmen ve yöneticilerden alınan cevaplar çelişiyor denilebilir. Öğretmenlerin %77’si kurumlarında yönetici-öğretmen iletişim ve etkileşimlerini sağlıklı bulmamıştır. Zaman zaman yöneticilerinin herkesin önünde rencide edici, onur kırıcı davrandıklarını, empatik olmadıklarını, yeterli hoşgörüyü göstermediklerini ifade etmişlerdir. Hatta güneydoğuda çalışan öğretmenlerden 3’ü yöneticilerinin hatta velilerinin dahi ırkçı yaklaşımlarına maruz kaldığını ifade etmiştir.

3.4. Mobbing Davranışlarının Sebepleri

Mobbing davranışları kurum kültürüne zarar verdiği için öğretmenlerden ve müdürlerden gözlemleri doğrultusunda ne tür davranışların mobbinge neden olduğu konusunda onlara “Kurumlarda mobbing davranışlarının altında yatan sebepler sizce neler olabilir?” sorusu yöneltilmiş ve bununla ilgili pek çok açıklama gelmiştir. Bu açıklamalar içerisinde bazı katılımcılar birkaç kelimeye odaklanarak cevaplamışlardır.

Tablo 4. Mobbing Davranışlarının Altında Yatan Sebeplere İlişkin Öne Çıkan Kavramlar

Tema	Alt temalar	Öğretmenler (f)	Yöneticiler (f)
Mobbing davranışlarının sebepleri	Ego tatmini	5	6
	İletişimsizlik	3	6
	Liyakatsizlik	1	2
	Hemşehricilik	1	1
	Siyasal görüş farkı	1	1
	Kıskançlık	1	4

Ö7, mobbing davranışlarının altında yatan sebeplere şöyle bir açıklamada bulunmuştur: “İnsanların işlerini kaybetme korkusundan kaynaklanıyor olabileceğini düşünüyorum. İş ortamında kötü, beceriksiz bir karakter yaratarak kendi iş başarılarını garantiye alıyor olabilirler. Veya da ortamda başarısız ilan ettikleri ve öyle hissettirdikleri birisi ile kendilerini kıyaslayarak başarılı olduklarını düşünüyor olabilirler.” Ö1 de “Birincisi iletişimsizlik olabilir. Bir de insanların iş kaybetme korkusu var. Özellikle müdürler bazen bunu kullanabiliyorlar. Mesela daha önce Şırnak’ta görev yaptım. Ben ve pek çok arkadaşım sözleşmeli atandık, belli bir hizmet yılından sonra kadroya geçebildik, bana sorarsanız pek bir fark yoktu sözleşmeli ve kadrolu arasında sadece hizmet yılına dair bir sözleşme imzalıyorduk. Ama gel gör ki müdürler bu durumu kullanmakta oldukça hünerliyidiler. Öğretmenin en ufak bir hatasında ya da acemiliğinde işinin sonlanabileceğinin düşünülmesi, sözleşmeli öğretmensiniz vurgusu yapılması, zorla sendikaya üye yapmaya çalışmaları ve idarenin öğretmene istediğimi yapacaksın çünkü sen sözleşmelisin vurgusu yaparak kendini işverenmiş gibi patronmuş gibi görmesi mobbinge sebep oluyordu.” diye cevaplamıştır. Ö4 de bu soruya öğretmenden öğretmene ve üstten asta mobbing sebepleri şeklinde açıklamıştır: “Öğretmenden öğretmene düşününce mobbing davranışının altında yatan sebep iletişimsizlik bence. İnsanların birbirleriyle konuşmaya cesareti yok ya da konuşmayı tercih etmiyor, bilemiyorum ama hal böyle olunca ifade edilmeyenler davranışa dönüşüyor. Üstten asta düşününce de sorumluluk bilincinin olmaması ve yönetmeliklere, sahip olunan haklara yeterince hakim olmama diyebilirim. Örneğin müdür bir tebliğ yapıyor ve öğretmen o işi yapmak istemiyor ve başlıyor konuşmaya ben yapmıyorum da, ben şöyle, ben böyle diye. Bu durum işi zıtlamaya götürür. Öğretmen hak hukuk, yönetmelik bilirse yapmak istemediği şeyi yönetmelikte yok diye zıtlamadan ifade edebilir belki, böyle olursa hem iyi bir iletişim hem de görev tanımı boyutunda gidilir, daha yumuşak akabilir. Diğer türlü zıtlanıyor, bu sefer müdür de o işi başka öğretmen yapınca anında kıyaslama yapıyor, o öğretmen yaptı bu öğretmen yapmadı diye. Hem üstten gelen mobbing oluyor hem de yapan öğretmene içten bir hasetlik geliştirip zamanla davranışa dökmek oluyor, öğretmenden öğretmene mobbing gerçekleşiyor. Bu silsilenin sonu gelmez. İletişimde aksaklık, sorumluluk bilincinden uzaklık, yönetmelik ve haklarını yeterince bilmemek diye özetleyelim kısaca.” şeklinde ifade etmiştir.

3.5. Mobbinge Engel Olmak Mümkün Müdür?

Katılımcılara mobbingin altında yatan sebepler sorusunun ardından “Mobbing davranışlarına neden olacak durumları önceden saptayıp engel olmak mümkün müdür?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcılara ait cevaplar aşağıda tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. Mobbingi Engellemek Mümkün Müdür?

Tema	Yanıtlar	Öğretmenler (f)	Yöneticiler (f)
Mobbinge engel olmak mümkün müdür?	Mümkündür.	6	12
	Mümkün değildir.	3	2
	Kısmen mümkündür.	3	3

Ö4, “Bir kere mobbingin ne olduğunu herkese öğretmek gerekiyor. Mobbingin ne olduğunu bilirsek eğer önleyebiliriz. Mesela gerekli kurumlar tarafından herkese bu konuda eğitim verilebilir. Milli eğitimler bu konuda faal olabilir. Milli eğitim ya da bakanlık eğitimler yapmalı. Bireylere farkındalık oluşturulmalı bu konuda. Önlem hususunda eğitim verilmesi başta gelebilir. Bir de tabii her zaman nezaket kuralları içerisinde de davranmak gerekiyor. Her şey önce saygı diyoruz. Saygılı davrandığımızı düşünüyor ama kaba oluyor nezaketsiz bir saygı oluyor saygısı. Nezaket olmayınca da hep bir gerginlik, hep bir stres yaratıyor, süreklilik olunca da mobbing oluyor. Davranış gerçekleştikten sonra önlem olmuş olmuyor çünkü artık davranış gerçekleşmiş oluyor, iş işten geçiyor. Bu konuda gerçekleşmemesi için çok öncesinden eğitim verilebilir ve kişiler hep nazik davranabilirler.” demiştir. Ö6 da, “Özellikle ast üst mobbingine dikkat çekmek istiyorum yanlış kişilere yanlış güç ve yetki veriliyor, liyakatsizlik var yani en azından benim gözlemim bu. Yönetici atamaları belli kriterlere göre yapılmalı. “ Ö9, “Mümkündür. Bu ön yargı değil sezgi oluyor. Belli bir yaştan sonra size öyle bir oturuyor ki, öğretmenler odasına girdiğinizde bile şu öğretmenle iyi anlaşırım, şu öğretmenle anlaşamam, şu öğretmen bana iftira atar, şu öğretmeni evime çağırabilirim, şu öğretmeni evime sokamam diye gözünüzle karar veriyorsunuz. Gözünüz artık biliyor. Yani gönlünüze sormaya bile gerek kalmıyor. Aynı şey sınıf için de geçerli. Şu öğrencinin baba problemi var, şu öğrencinin para problemi var, şu öğrencinin şu problemi var diye. Gözünüzle artık görüyorsunuz ve ona göre davranıyorsunuz. Karşınızdakini görebilmeyi biliyorsanız çok rahat empati kurup, çok rahat doğru iletişim kurabiliyorsunuz bu çok önemli bir şeydir. Empatiklik ve iletişim bu işi çözer.” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı yöneticilerden M2 amirine ya da mobbing uygulayan kişiye yumuşak başlı olmanın mobbingi artırdığını ifade ederken mobbingin olmaması için biraz daha sert durmak gerektiğine dikkat çekmiştir. Bu cevabın bir yöneticiden gelmesi ilginç olsa da öğretmenlerden Ö5 ve Ö9 da hem bu soruda hem de diğer sorularda bu cevaba yakın bir şekilde hakkını aramamak mobbinge neden olur şeklinde açıklamalarıyla M2 nin görüşünü destekleyici cevaplar vermişlerdir. Yine katılımcı yöneticilerden M3, “Evet mümkündür. Etkili bir iletişim ve yönetim süreci ile bu davranışlar ortadan kaldırılabılır.” M5, “Tabii ki mümkün okulda gerek okul yöneticileri gerekse diğer personeller iş birliği ve iletişime açık iklim oluşturduklarını ve yetkilerini yetki genişliği gibi düşünerek paylaştıklarında mobbing davranışlarının ortaya çıkma olasılığı minimum seviyeye iner. “ şekline cevaplamışlardır.

3.6. Mobbingin Bireysel Hayata ve Çalışma Hayatına Etkileri

Katılımcılara “Dikey ve yatay mobbing (Üstten asta, asttan üste veya aynı statüdeki kişilerden birbirlerine) davranışları eğitim örgütü içerisindeki atmosferi, ilişkiler ağını ne ölçüde ve ne yönde etkiler? “ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan öğretmen ve yöneticiler hem birey üzerinde, hem kurum üzerinde olumsuz etkilerini vurgulamışlardır. Yöneticiler: Çalışanların verimi düşer, veli ve öğrencinin kuruma karşı bakışı değişir, mutsuz öğretmen verimsizdir, gruplaşmalar olur, aidiyet duygusu gelişmez, çatışma ortamı yaratır, kişide ruhsal problemlere sebep olur, her koşulda en zararlı çıkan öğrenci olur, kişinin etkileşim halinde olduğu her şeye zarar verir, personelin izin ve rapor sayılarının artar gibi cevaplar vermiştir. Öğretmenler: Tüm hayatıma ve sosyal ilişkilerime yansır, ders anlatmayı istemem, taraf tutma zorunluluğu yaratır, psikolojim çok etkilenir, stres ve gerginlik yaratır, verimi düşürür, motivasyon kaybı yaşatır, mobbinge uğrayan kişide yetersizlik hissi oluşturur, mide hassasiyetimi tetikler şeklinde cevaplar vermişlerdir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma eğitim kurumları içindeki yönetici mobbingi ve yönetilenlerin bu durumlara karşı tepkilerini, baş etme yollarını araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaca ulaşmak için de yönetici ve öğretmenlerle görüşmeler yapılmış elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Mobbingi tanımlama açısından katılımcıların pek çoğunda ortak kelimeler ön plana çıkmış ilgili alanyazın incelendiğinde de buradaki “psikolojik baskı, zorbalık, yıldırma” tanımlarıyla örtüştüğü görülmüştür (Mimaroglu ve Özgen, 2007). Diğer yandan peş peşe sorulan sorulardan ikincisi olan okul içerisindeki iletişim ve etkileşimi nasıl buluyorsunuz sorusuna öğretmenlerin büyük çoğunluğu olumsuz cevaplarırken bu sorunun ardından ast ya da üst herhangi bir mobbinge maruz kaldığınızı hissettiniz mi şeklindeki soruya hayır, herhangi bir mobbinge maruz kalmadım cevabı vermişlerdir. Fakat okul ile ilgili başka sorulara cevap verirken, anlatırken aslında öğretmen bir açılım yaşamış daha fazla farkında olmuş ve mobbinge maruz kalmadım söyleminde yön değişikliğine gitmiştir. Burada yaşanan bu silsile aslında alanyazındaki, mobbing davranışları genel olarak bireysel çerçevede değerlendirilse de kökenine inildiğinde aslında örgütsel yapı içerisindeki sorunlardan kaynaklandığı görülebilmektedir (Öztürk, Dereli Eke, İpek, Müdüroğlu ve Faikoğlu,

2015, s. 29) bulgusu ile örtüşmektedir. Çünkü bireyler birebirde sorun yaşamadığını düşünse de okuldaki etkileşimi sağlıklı bulmamış ve ilerleyen sorularda yaşadığı çeşitli sorunları ve bu sorunlar sonucunda diğer insanlarla olan olumsuz iletişimini anlatmıştır. Bu sonuçlar aslında insanlar mobbinge uğradığının farkında dahi değil sonucuna götürebilir. Bu konuda öğretmenler yıldırmanın ne olduğuna ilişkin uzman desteği alabilirler. Ayrıca elde edilen bulgular ve alan yazındaki araştırma sonuçlarına göre sahip olunan hakları bilmek, hukuki süreçlerden geçmek çözüm yolları olabilir. Bir de öğretmenlerden birinin kurumdan tayinim çıkınca kurtuldum diye düşündüm cevabına istinaden kurum değişikliği yerine başka çözüm yollarının denenebileceği ilgili literatürde yer almaktadır (Koçak, 2018).

Mobbinge uğradığını söyleyen öğretmenlere bu duruma karşı tepkisi ve baş etme yolları sorulduğunda, her birinden ayrı ayrı cevaplar gelmiştir. En fazla gelen cevaplar iletişim yolu ile çözümlenmek üzerine olurken, yetkili mercülere şikayet kanalıyla hakkını aramak isteyenlerin sayısı da oldukça fazladır. Bunun üzerine yaşamadığım için bilmiyorum cevapları olurken bir öğretmenin yaşamadım fakat sessiz kalırım diyerek cevaplamıştır. Ö5, Ö9 ve M2' nin yumuşak başlılığın mobbingi artırdığı yönündeki açıklamaları literatürde geçen örgütsel sessizlik ve mobbing ilişkisi üzerindeki araştırmalarla benzer sonuçlar göstermektedir (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2013; Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014; Öztürk ve Cevher, 2016). Öğretmenin sessiz kalması mobbingin daha fazla önünü açabilir, devamı gelebilir şeklinde yorumlayabiliriz.

Mobbing davranışlarının altında yatan sebepler açısından katılımcılar tarafından benzer temalar etrafında cevaplar verilmiş, mobbinge engel olmak hususunda da birçok katılımcı engel olmanın mümkün olduğu, etkili bir iletişimle önüne geçilebileceği yönünde açıklamalar yapmıştır. İlgili literatürde de bu görüşe destek olarak mobbingi ortadan kaldırmak ya da engel olmak için birtakım kontrol mekanizmaları geliştirebileceği, kurum yönetiminin alacağı kontroller ve mağduru alacağı kontroller şeklinde iki başlıkta ele alınmıştır (Yılmaz ve Kaymaz, 2014).

Mobbingin iş yerindeki etkileşim ağına etkisi üzerine bir soruya katılımcıların hemen hemen hepsi işimden soğurum, ayaklarım geri geri gider, ders anlatmak istemem, verimliliğim düşer şeklinde açıklamalar yapmıştır. Öğretmen katılımcılardan biri, benim sadece okulumdaki ilişkilerimi etkilemez, hayatımın bütününe yansır hatta bedensel sağlığıma dahi yansıyabilir en ufak bir sıkıntıda midemde hassasiyet oluşuyor ve bu durum benim için büyük bir sıkıntı ve stres kaynağı şeklinde ifadelerle açıklamıştır. Alanyazında yapılan çalışmalarda da mobbingin bireysel etkileri ve örgütsel etkileri şeklinde bireylerin ve topluluğun üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu açıklanmıştır. Mobbingin en fazla bireye zarar verdiği ve birey üzerinde ekonomik, sosyal, bedensel ve ruhsal sağlığı tehdit edici olarak görülmüştür. Örgüt üzerinde ise daha çok ekonomik zararları, çalışanların iş doyumunu, performansı ve verimi olumsuz etkilediği yönünde bilgiler araştırmalarda mevcuttur (Tetik, 2010). Ayrıca mobbing, iş ortamı kadar toplumsal ve sosyal yaşama da etki etmektedir (Namie ve Namie, 2000, s. 27).

Mobbingi önleme noktasında bireylere düşen sorumluluklar nelerdir şeklinde bir soru da görüşme formlarında yer almış katılımcılardan genel itibari ile yönetmeliklere ve haklarımıza hakim olabilmek yönünde dönütler alınmıştır. Katılımcılardan alınan yönetmeliklerimizi ve haklarımızı bilmek cevabıyla ilgili literatürde geçen kanuni haklarımızı bilmek bu çalışmada toplanan verilerle örtüşmüştür. Literatürde de bireyin göstereceği tepkiler ve mücadeleler kısaca şöyle ele alınmıştır: Mobbing en fazla mağdura zarar verdiği için bu duruma engel olmak noktasında bireylere düşen çeşitli sorumluluklar bulunmaktadır. Mağdurla başlayan süreç onun yakın çevresi, organizasyonlar, toplum ve ülke ekonomisine de ciddi zararlar vermektedir. Her şeyden önce mobbing üzerinde insanlarda farkındalık oluşturulmalıdır. Birey farkına vardığı an derecesini, şiddetini, vereceği tepkileri, mücadelesini daha gerçekçi yapıp, stratejik davranabilir. Birey, mobbinge karşı tepkide üç tavır takınabilir birincisi anlayış gösterme, ikincisi savaş verme üçüncüsü ise geri çekilmedir. Bireyin mücadele stratejileri ise şöyle olabilir: Kendine güven, öğrenilmiş çaresizlikten kurtulma, öğrenilmiş güçlülük, çalıştığı iş yeri hakkında bilgi toplama, mobbingcilerle korkmadan yüzleşme, üst yönetime bildirme, mobbingin üzerine yapışmasına müsaade etmeme, uzman desteği almak, kanuni haklarını bilmek, çalıştığı birimi veya örgütü değiştirmek, yeni ilgiler ve hobi alanları geliştirmek, ruh ve beden sağlığını korumak, denge bölgeleri oluşturmak, mesleki becerileri geliştirmek gibi.

KAYNAKÇA

Akgeyik, T.; Güngör, M. & Omay, U. & Uşen, Ş. (2013). *Çalışma yaşamında psikolojik taciz. (1. Baskı)*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi.

Başer, M. U. & Kaya, T. (2010). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *E-International Journal Of Educational Research*, 1(2).

- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu rekabet Kanuni devrindeki mobbing'den günümüze. (1.Baskı)*. İstanbul: Sistem.
- Bayrak, C. (1996). Örgütlerde çatışma üzerine düşünceler. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Bayram, F. (2007). Türk iş hukuku açısından işyerinde psikolojik taciz. (Mobbing). *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, S 14.
- Bedir-Erişti, S.D; Kuzu, A. & Kabakçı-Yurdakul, I. & Akbulut, Y. & Kurt, A. A. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Christensen, L. B. ; Johnson, R. B. & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. 12. Baskıdan çeviri (A. Aypay, Çev. Ed.). Ankara: Anı
- Creswell, G. (1998). Qualitative, quantitative, and mixed method approach. <http://www.stibamalang.com/uploadbank/pustaka/RM/RESEARCH%20DESIGN%20QUA%20QUAN.pdf> (07.07.2013).
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, M.F. ; Develi, A. & Sarıoğlu , G. S. (2013). Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 10–20.
- Çivilidağ, A. (2003). *Anadolu lisesi ve özel lise öğretmenlerinin iş tatmini, iş stresi ve algılanan sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir analiz*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çukur, C. (2012). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çimento İşveren Dergisi*, C 26, S 2.
- Davenport, N. ; Schwartz, R. D. & Elliot, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev: Önersoy O.C.)*. 1. Baskı, İstanbul: Sistem.
- Dimmock, C. & Walker, A. (2002). School leadership in context – societal and organisational cultures. *The Principles And Practice Of Educational Management*. (in Eds. Tony Bush and Les Bell). London: Paul Chapman Publishing.
- Doğan, M. A. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlere uygulanan psikolojik şiddetin (mobbing) iş doyumuna etkisi: Ankara ili Sincan ilçesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, A. (2005). *Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe, A. T. (2012). Mobbing: İş yerinde yıldırma. Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, S 18.
- Hilal, Ö.; Elif, D. E. & Nazenin, İ. & Aynur, M. & Faikoğlu, R. (2015). Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(1), 27-33.
- Kalay, F. Oğrak A. & Nişancı, N. (2012). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 127–143.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel irade algı çerçevesi ile bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*. İkinci Yazım, (35.Basım). Ankara: Nobel.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde yıldırma (mobbing) ve bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Koçak, B. (2018). *Öğretmenlerin Yıldırma (mobbing) ile İlgili Görüşleri ve Baş Etme Yöntemleri* (Doctoral dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bilim Dalı).

- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mimaroğlu, H. & Özgen H. (2007). Örgütlerde Güncel Bir Sorun: “Mobbing”. S.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkiye’de Kamu Yönetim Sisteminin Dünyadaki Değişim Dinamikleri Çerçevesinde Yeniden Yapılandırılması: Kuramsal ve Ampirik Bir Çalışma. *Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (2).
- Namie, G. & Namie, R. (2000). *The Bully at Work*. Sourcebooks. Inc., Naperville, IL.
- Nanto Z. & Boydak-Özan M. (2016). Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma durumlarının incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 112-128.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1).
- Öztürk, U. C. & Cevher, E. (2016) Sessizlikteki mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30),71- 80.
- Sönmez, V. & Gülderen-Alacapınar, F. (2018). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Anı.
- Temizel, Y. (2013). Mobbing ve Türk hukuk sistemindeki yeri. *Adalet Dergisi*, S 45.
- Tetik S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (18): 81-89, 2010
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C 12, S 18.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde duygusal taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Tunçer, P. (2012). Örgütlerde cinsel taciz ve örgüt kültürü. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, C 5, S 7.
- Turan, S. (2014). *Çatışma yönetimi. Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(2).
- Üstün, A. & Bozkurt, E. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13-20.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- 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.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay.
- Yılmaz, H. & Kaymaz, A. (2014). Kurumsal bir risk unsuru: Mobbing (iş yerinde psikolojik taciz). *Denetim*, (14), 73-81.