

Subject Area
Education

Year: 2022
Vol: 8
Issue: 95
PP: 836-850

Arrival
26 December 2021

Published
28 February 2022

Article ID Number
3858

Article Serial Number
33

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.26449/sssj.3858>

How to Cite This Article

Şahin, B. (2022).
“Devlet ve Özel Okul Çalışanlarının Mobbinge (Yıldırma) Maruz Kalma Durumları”
International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:95; pp:836-850

International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:95; pp:836-850



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Devlet ve Özel Okul Çalışanlarının Mobbinge (Yıldırma) Maruz Kalma Durumları¹

Exposure of State and Private School Employees to Mobbing

Buket ŞAHİN¹ 

¹ Öğretmen, Nurettin Topçu Anadolu Lisesi, Ankara, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, devlet ve özel okul çalışanlarının mobbinge maruz kalma durumlarını incelemektir. Ayrıca özel ve devlet okul çalışanları kendi aralarında karşılaştırılarak okullar arası farklılıkları saptamaktır. Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerine göre tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ili Mamak ilçesinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenler (10 özel okul, 10 devlet okulu) oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde veriler yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre, öğretmenlere yönelik yapılan mobbing davranışlarının incelendiği ilk soruda, devlet okulu öğretmenlerinin ortak görüşlerinin, ders programlarının kötü yapılması ve davranışları kontrol altında tutma şeklinde olduğu görülmüştür. Özel okul öğretmenleri ise ders programlarının uygun yapılmaması, gereğinden fazla, angarya iş yükü ve işten atma tehdidi gibi mobbing davranışlarının daha çok yaşadığını aktarmışlardır. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma nedenlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, devlet okullarında idarecilerin yetersizliklerini örtbas etmek istemeleri, eğitimci gibi davranmamaları ve kararların her zaman idareciler tarafından alınmak istenmesi gibi nedenlerin ön plana çıktığı görülmüştür. Özel okullarda ise, iş güvencesinin (sendika) olmaması, iş bulamama kaygısı, idarecilerin yetersizliklerini örtbas etmek istemeleri, eğitimci gibi davranmamaları, yasal hakların suiistimal edilmesi, yasal boşluklar, kişisel fikir ayrılıkları ve yönetici kaprisleri gibi sorunların ön planda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mobbing ile başa çıkma yöntemlerine ilişkin elde edilen verilere bakıldığında devlet okullarında tayin isteme, işyeri değiştirme, okul yönetimi ile orta yolu bulma, iyi geçinmeye çalışma, görmezden gelme, sessiz kalma, onay verme gibi yöntemlerin tercih edildiği görülmektedir. Özel okullarda başa çıkma yöntemleri olarak, okul yönetimi ile orta yolu bulma, iyi geçinmeye çalışma, görmezden gelme, sessiz kalma, onay verme ve tüm işleri sorgulamadan yapma şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: mobbing, devlet okulu, özel okul

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the exposure of state and private school employees to mobbing. In addition, private and public school employees are compared among themselves and to determine the differences between schools. This study was designed according to qualitative research methods. The sample of the study consists of teachers (10 private schools, 10 state schools) working in the schools in Mamak district of Ankara province. During the research process, the data were obtained through semi-structured interviews. According to the data obtained, in the first question in which mobbing behaviors towards teachers were examined, it was seen that the common views of the public school teachers were to do the curriculum badly and to keep the behaviors under control. Private school teachers, on the other hand, reported that mobbing behaviors such as poor curriculum, more than necessary, drudgery workload and the threat of dismissal were more experienced. When the findings on the reasons why teachers were exposed to mobbing were examined, it was seen that the reasons such as the fact that administrators wanted to cover up their inadequacies in public schools, not behave like an educator, and decisions were always wanted to be taken by administrators came to the fore. In private schools, it is seen that problems such as lack of job security (union), anxiety of not finding a job, the desire to cover up the inadequacies of administrators, not behaving like an educator, abuse of legal rights, legal gaps, personal differences of opinion and administrator whims are at the forefront. Considering the data obtained on the methods of teachers' coping with mobbing, it is seen that methods such as requesting appointment in public schools, changing workplace, finding a middle way with school management, trying to get along, ignoring, staying silent, giving approval are preferred. In private schools, coping methods are listed as finding a middle ground with the school administration, trying to get along, ignoring, staying silent, giving approval and doing all things without question.

Key Words: Mobbing, public school, private school

1. GİRİŞ

Mobbing, bir çalışma ortamındaki birey veya bireyleri sistemselsel bir şekilde baskı altına almak, psikolojik yılmakla yaşatarak işi bırakma aşamasına getirmeye çalışma anlamına gelmektedir. Bu bakımdan, ülkelerin birçoğunda gözlemcilerin dikkatini üzerinde toplamış ve “çalışma ortamında zorbalık, çalışma ortamında duygusal taciz, çalışma ortamında duygusal saldırı, çalışma ortamında yıldırma” gibi çeşitli başlıklar altında incelenmektedir (Lewis, 2003: 65-81).

Günümüzde mobbing en çok sağlık sektöründe görülmekle birlikte eğitim sektörünün de önemli sorunları arasında yer almaktadır. Eğitim sektörü çalışanları yaşadıkları mobbing neticesinde, örgütsel bağlılıklarını yitirmekte, iş tatminsizliği gibi birçok olumsuz durum yaşamaktadırlar. Mobbing konusunda çaresiz olan çalışanlar da ise örgütsel sessizlik görülmesi olası sonuçlar arasında yer almaktadır.

¹ Bu makale, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Beşeri Bilimler Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programında tanımlanan “Devlet ve Özel Okul Çalışanlarının Mobbinge (Yıldırma) Maruz Kalma Durumları” adlı dönem projesinden üretilmiştir.

Bu araştırmada özel ve devlet okullarında yaşanan mobbing incelenecektir. Özellikle özel okullarda yaşanan mobbingin etkilerinin çok daha fazla olduğu, mobbing ile bařa çıkma konusunda devlet okullarına göre çok daha fazla sorun yaşadıkları dűřünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, devlet ve özel okul çalışanlarının mobbinge maruz kalma durumlarını incelemektir. Ayrıca özel ve devlet okul çalışanları kendi aralarında karşılaştırılarak okullar arası farklılıkları saptamaktır.

Alt Problemler şu şekildedir:

- ✓ Okul çalışanlarına uygulanan mobbing davranışları nelerdir?
- ✓ Okul alışanlarının mobbinge maruz kalma nedenleri nelerdir?
- ✓ Okul alışanlarının mobbing ile başa çıkma yöntemleri nelerdir?
- ✓ Okul alışanları mobbingi neye benzetmektedirler? Neden?

Araştırma 2020 – 2021 eğitim-öğretim yılında Ankara İli Mamak İlçesi bir özel ve bir devlet okulunda görev yapmakta olan 10 devlet ve 10 özel okul öğretmenlerinin görűřleri ile sınırlıdır.

2. LİTERATÜR

2.1. Mobbing Kavramı

Mobbing kelimesi İngilizce kökene sahiptir ve yasalara aykırı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelen “mob” kelimesinden türemiştir. Aynı zamanda Latince’de “kararsız kalabalık” anlamındaki “mobile vulgus” kelime grubundan meydana gelmiştir (Davenport vd, 2003: 24).

Mobbing kelimesinin İngilizce’de “yoğun şiddet alanı ve yasadışı kalabalık” anlamlarını taşıyan “to mob” fiilinden kökenini aldığı bilinmektedir. Bununla birlikte “mobbing” ilk kez bir kavram olarak Bordsky’ın ağır çalışma koşullarını incelediği kitabında “mobbing” adını verdiği bir bölüm olarak literatürde yer bulmuştur. Daha sonraki dönemlerde Avustralyalı bilim insanı Konrad Lorenz, hayvan davranışları üzerine ve hayvanlar tarafından kullanılan savunma mekanizmaları konusundaki araştırmalarında, küçük bir hayvan grubunun görece kendilerinden daha güçlü bir hayvan karşısında kullandığı işbirliği yöntemlerini ve bu hayvana karşı yalnızlaştırarak ortamdaki uzaklaştırma çabalarını mobbing olarak tanımlamıştır. İsveçli tıp doktoru Heinmann ise, mobbing kavramını, okul ortamındaki bir grup çocuğun başka bir çocuğı karşı birleşerek yaptıkları zorba davranışları ifade etmek için kullanmıştır. 1980’li yıllarda ise Leymann, iş ortamındaki saldırgan, yalnızlaştırıcı, dışlayıcı, yıpratıcı davranışları mobbing kavramı ile ifade etmiştir. (Leymann, 1996). Mobbing uzun süreli bir geçmişe sahip olmanın yanı sıra rahatsızlık verici sosyal anlam taşıyan bir kavramdır (Kozakova vd., 2018). Zapf ve Gross (2001)’a göre Mobbing, bireyi iş ortamında; tacizkar, saldırgan tutumların odağına yerleştirerek ve şiddet vasıtasıyla içerisinde yer alınan sosyal ortamdaki uzaklaştırmak veya çalışma yerinde sahip olduğu konumunu veya kapasitesini kullanmasının önüne geçerek kendisini ifade etmesinin engellenmesi suretiyle rencide edilmesidir.

Hirigoyen (2015) mobbingi bir kişinin sürekli olarak olumsuz, dűřmanca tutum ve davranışların hedefine yerleştirerek, ruh sağlığını ve akli dengesini bozmayı ve dolayısıyla iř verimini dűřürmeyi hedefleyen sistemli bir davranış biçimi olarak tanımlamıştır. Bařka bir tanımında ise, bir iř yerinde çalışan bireyler üzerinde bilinçli olarak olumsuz bir etki oluşturmak için kullanılan ve bu kişilerin iř huzurunu bozarak işten ayrılmaya yönlendirilmesini amaçlayan dűřmanca davranış grupları olarak ifade edilmiştir. Mobbing iř ortamında yer alan kiři veya kişileri sistemli olarak baskı altına almak ve psikolojik yıldırganlık yaşatmak sureti ile işten ayrılma aşamasına getirmeye çalışmayı amaç edinir. Bu özelliği nedeniyle, pek çok ölkede gözlemcilerin dikkatini çekmiş ve “alışma ortamında zorbalık, çalışma ortamında duygusal taciz, çalışma ortamında duygusal saldırı, çalışma ortamında yıldırma” (Vartia, Schuster, Zapf ve Einarsen, Zapf ve Gross) gibi çeşitli başlıklar altında incelenmesi sağlanmıştır (Lewis, 2003: 65-81).

1.2. Mobbingin Gelişimi

1970’li yıllarda çocuklara yönelik çalışmalarıyla öne çıkan Norveçli Dan Olweus, çocukların söz konusu saldırgan davranış ve tutumlarını zorbalık (bullying) ifadesi ile tanımlamıştır. Olweus’un 1978 yılında yayımlamış olduğu “Okullarda Saldırganlık” isimli kitabı bu alanda bir dönüm noktası olma özelliği taşımaktadır (Akt. Kartal ve Bilgin, 2007).

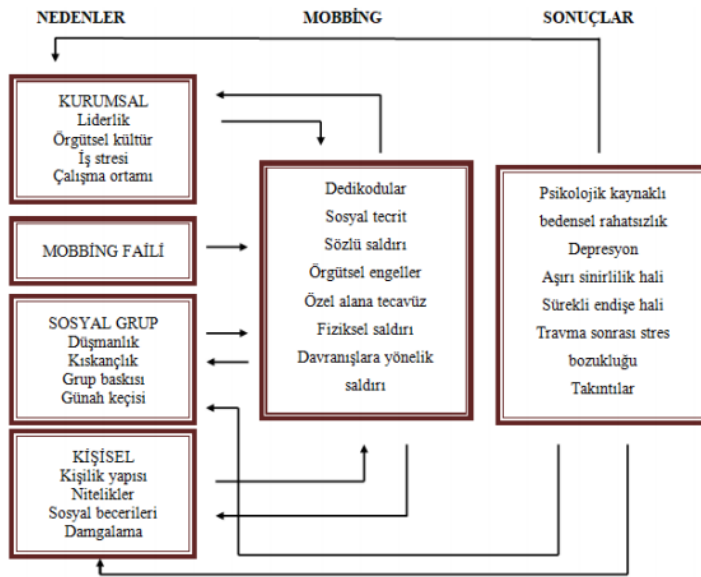
1980’lerde İskandinav ölkelerindeki iş yerlerinde meydana gelen zorbalıkları Davenport ve ark. (2003) kaleme almış olup konu üzerine saptalamalarda bulunmuşlardır. 1980’li yıllarda iş yerlerindeki yıldırma, şiddet ve baskıyı tanımlamak için mobbing terimini kullanan Dr. Heinz Leymann, Mobbing “duygusal saldırıdır” çıkarımında bulunmuştur. Bunun yanı sıra bazı kişilerce, başkalarına sistemli bir şekilde uygulanan ve ahlak dışı yöntemlerin

kullanıldığı davranışları psikolojik terör olarak tanımlamıştır. 1980'lerden bu yana özellikle İsveç, Fransa, Norveç ve Almanya gibi ülkelerde mobbing konusunda pek çok ampirik ve teorik çalışmalarda bulunulmuştur (Kirel 2007).

Türkiye'de iş yerlerinde duygusal tacizin tartışmaya konu olması 2000'li yıllarda gerçekleşmiş olup daha önceki dönemlerde konuyu ele alan çalışmalar ise yüzeysel kalmıştır. Son yıllarda mobbing üzerine çalışmaların artış göstermesi konunun ciddiyetini ve önemini ortaya koymuştur. Mobbing kavramının ülkemizde ortaya çıkışı televizyon ve gazetelerde yer verilen röportajlar olarak bilinmekle birlikte konu medya organlarında sınırlı bir şekilde yer bulmuştur. Tınaz (2006) ve Tutar (2004) konu üzerine yazılmış en bilindik eserler olma özelliği taşımaktadır (Kirel, 2007).

2.3. Mobbingin Nedenleri

Zapf ve Gross (2001), mobbing nedenlerini araştırırken kişisel, kurumsal ve sosyal faktörleri birlikte ele almışlardır. Bu kapsama göre, bireyler, kurumlar ve sosyal çevre sürekli olarak birbirleri ile etkileşim durumundadır. Zapf'ın psikolojik tacizin nedenleri üzerine yaptığı sınıflandırma aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 1. Mobbing nedenleri ve sonuçları (Çukur, 2012: 38)

Mobbing uygulayan kişilerin “dedikodu, sosyal tecrit, sözlü saldırı, örgütsel engeller, özel alana tecavüz, fiziksel saldırı, davranışlara yönelik saldırı” şeklindeki davranışları mobbing olarak tanımlanmıştır. İş stresi, yöneticinin liderlik stili, çalışma ortamındaki olumsuz davranışları, düşmanca tavırları, kıskançlığı, grup içerisindeki baskıları gibi davranışların mobbinge neden olduğunu ifade etmişlerdir. Mobbingin sonuçlarını mağdurlar açısından değerlendirilmiş ve “bedensel rahatsızlık, depresyon, aşırı sinirli olma, sürekli endişe halinde olma, travma sonrası stres bozukluğu ve takıntılı olma” şeklinde tanımlamıştır (Güven, 2019: 10).

2.4. Mobbing Uygulayanların ve Mobbing Mağdurlarının Özellikleri

Mobbinge uğrayan kişilerin ve mobbing uygulayanlar arasında ortak kişilik özelliklerinin var olup olmadığı en az mobbing süreci kadar merak konusu olmuştur. Konu üzerine yapılan çalışmalarda tam bir mağdur profili oluşturulamamış olsa da kişilerin özelliklerinden yola çıkarak bir risk grubundan bahsedilebilmektedir. Peyton (2005), mağdur olma potansiyeli bakımından içe kapanık, dikkat çeken fiziksel ya da zihinsel özelliklere sahip, yeteneğe sahip, yaşlı ya da genç çalışanların, farklı inançlara sahip olanların öne çıktığını ifade etmektedir.

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003) ise mobbing mağdurlarının yaratıcı, yüksek zekâya sahip, prensip sahibi, idealist, öz güveni yüksek, mesleki benlik saygıları yüksek, içten denetimli, yüksek duygusal zekaya sahip bireyler arasından da çıkabileceği bulgusuna ulaşmışlardır.

Bu bağlamda Gün (2010) de ahlak düzeyi yüksek, utangaç ve kibar kişilerin de mobbing mağduru olma ihtimalinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Mobbing mağduru olan kişi, mobbing etkilerini ne kadar güçlü ve yetkin olduğundan bağımsız olarak tüm hayatında hissedebilir. Bir mobbing mağdurundan gergin olması, endişe hali, sinirlilik, depresif olma, fiziksel olarak hasta olma, çevreye karşı güvensizlik hissetmesi ve sosyal olarak izole hissetmesi muhtemel davranışlardır (Mihailescu ve Tomescu, 2017).

2.5. Mobbing Türleri

Mobbing süreci, düşey mobbing, yatay mobbing ve dikey mobbing olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Düşey Mobbing, yüksek bir konumda yer alan kişilerin, konumları dolayısıyla sahip oldukları kurumsal güç ile altlarında yer alan kişilere karşı uyguladıkları mobbingdir. Yatay Mobbing, çalışma ortamında mobbinge uğrayan kişinin ve mobbing uygulayan kişinin benzer görevlerde yer alan, aynı olanaklara sahip ve aynı konumlarda yer alan çalışma arkadaşları olması durumudur.

Dikey mobbing ise, ender görülen bir durumdur. Bu durumda, çalışanların yöneticilerini kabullenmemesi, önceki yöneticiye karşı duygusal bağlılık ya da kıskançlık gibi sebepler söz konusu olup çalışanların üstlerine uyguladıkları psikolojik şiddet olarak tanımlanmaktadır (Atman, 2012).

Mobbingin dikey ya da yatay olması örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla alakalıdır. Hiyerarşinin yüksek olduğu durumlarda dikey mobbingden söz etmek mümkünken hiyerarşinin daha az olduğu durumlarda yatay mobbingden bahsetmek mümkündür (Davenport vd., 2003: 30).

2.5.1. Dikey Mobbing

Mobbing olayları genellikle dikey hiyerarşik ilişki çerçevesinde gözlemlenir. Bu ilişkide taraflar yönetici ve bu yöneticiye bağlı olan çalışan biçimindedir. Mobbing bağlamında bu ast-üst ilişkisi sıklıkla mobbing genellikle yönetici kaynaklı olarak gözlemlendiği için yukarıdan aşağıya uygulanan bir mobbing şeklinde olabileceği gibi nadir durumlarda aşağıdan yukarıya olacak şekilde de yönlenebilir.

Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen mobbingin nedenleri arasında, sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenler gibi unsurlar sayılabilir. Sosyal imajın zedelenmesi çalışanların amirden daha başarılı olmasının sonucunda amirin çalışanın yaptığı işleri sahiplenmesidir. Yaş farkı ise, yöneticinin, kendisinden daha genç bir çalışana mevcut konumu bakımından bir tehdit olarak görmesi sonucu ortaya çıkar. Kayırma, üst yöneticilerin arkalarında kendilerini koruyan birilerinin var olması nedeniyle bu kişilerin bu güce güvenerek hareket etmesi durumudur. Politik nedenler ise, yönetici ve çalışan arasındaki politik görüşlerin farklılığı olarak tanımlanabilir (Karakuş, 2011).

Üst yönetici kaynaklı mobbing durumları iki şekilde meydana gelir. Bunlardan ilki üst kademedeki yer alan kişilerin altlarındaki çalışan kişilere karşı, konumlarını kullanarak saldırgan ve küçük düşürücü davranışlarda bulunmalarıdır. İkincisi ise, mobbing davranışının bir amirden değil, bir yönetim stratejisi olarak ve patronaj veya stratejik yıldırma olarak adlandırılan üst yönetimden bir çalışan grubuna (mesela sendikalı olanlara) uygulanması şeklindedir (Akgeyik vd., 2009).

Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen mobbing çoğunlukla üst yöneticinin otoritesinin sorgulanması ile başlar. Bu durumdaki mobbingi uygulayan bir kişi olmayıp birden fazla kişidir. Üst yöneticiyi kabullenmeyen çalışanlar soyutlama ve sabote etme şeklindeki davranışlar ile isyan ederler. Böyle bir davranışa uğrayan birey için mobbing sonuçları oldukça ağır bir hal almaktadır. Kendisini temize çıkarmak için gerçekleştirdiği her girişim sonuçsuz kalmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar tarafından üst yöneticilere uygulanan mobbing grup halinde uygulanan mobbing şeklinde meydana gelmektedir (Tutar, 2004: 126).

2.5.2. Yatay Mobbing

Yatay mobbing davranışları, kurbanın ve saldırganın aynı pozisyonda olduğu durumlarda yani aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu bireyler arasında ortaya çıkması halinde söz konusudur (Tutar, 2004:106).

Yatay düzeyde meydana gelen kıskançlıklar, çatışmalar, rekabet ve kişisel antipatiler gibi mobbing davranışları dikey mobbingde gözlenen davranışlara göre çok daha agresif bir hal alabilmektedir. Bunun temel nedeni taraflar arasındaki çekişme biçiminin resmi bir yapıda olmaktan ziyade daha gayri resmi zeminde gerçekleşmesidir. İş gücü piyasasındaki rekabetin yoğunlaştığı ve iş bulma olanaklarının sınırlandığı dönemlerde yatay düzeyde mobbing daha yoğun bir risk olabilmektedir (Akgeyik, vd., 2009). Terfi etme çabası içerisinde olan ve daha iyi bir performans gösterme amacındaki çalışanlar, kendileri ile aynı pozisyonda yer alan diğer bir çalışma arkadaşlarına mobbing uygulamakta ve onun performansını düşürmeye ve kendi performansını yükseltmeye sebebiyet vermektedir. Kendi başarılarını başkalarının başarısızlığına endekslemektedirler (Tiyek, 2011).

2.6. Mobbing ile Baş Etme Yöntemleri

Mobbing ile mücadele için ilk aşama, örgüt bünyesinde var olan sorunları zamanında belirleyebilmektir. Bu amaç doğrultusunda yöneticiler, mobbing davranışlarına ilişkin erken uyarı işaretlerini izlemeli ve bunlara yönelik gerekli önlemleri almalıdır. Aşağıda verilen soruların cevapları çoğunlukla evet ise, örgütlerde mobbinge yönelik önlemlerin alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Kirel, 2007: 322-323):

- ✓ Örgütte bir sorun çıktığında, sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- ✓ Önemli görevleri üstlenen işgörenlerde ani işten ayrılmalar var mı?
- ✓ Genellikle işgücünde devir hızı yüksek mi?
- ✓ İşgörenler sık sık izin kullanıyorlar mı?
- ✓ Örgütte işgörenlerde genel olarak bir mutsuzluk gözleniyor mu?
- ✓ Bugün sorun çıkardığı düşünülen işgörenin daha önceki performansı yüksek miydi?
- ✓ Özellikle yöneticiler buldukları mevki için yetenezsiz ve deneyimsiz mi?
- ✓ İşgörenler arasında iletişim ve işbirliğinde eksiklik var mı?

Mobbingle baş etme yöntemlerinin etkinliği mobbinge uğrayan mağdurun kişilik özelliklerine, mobbing uygulayan saldırgan, örgüt kültürüne, hukuk sistemine ve mobbingin hangi aşamada olduğuna göre değişiklik göstermektedir. Bir mağdur için faydalı olan çözüm yöntemi bir başkası için hayatı zorlaştırabilir. Bu sebeplerden dolayı, mobbinge mücadeleden bahsederken hazır bir reçete vermek mümkün değildir (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 75).

2.6.1. Bireysel Baş Etme Yolları

Örgütlerde meydana gelen mobbing kişilerde pek çok sorunlara sebep olmaktadır. Bu nedenle mobbing ile mücadele bir zorunluluk haline gelmiştir. Mobbinge maruz kalanların mücadelelerinin zor olmasının temel sebebi, mobbingin kesin kanıtlarının nadiren bulunması ve mobbingin ispat edilebilmesinin zor olmasıdır. Mobbing kurbanlarının, mobbing uygulayanların kullandığı yöntemleri boşa çıkaracak stratejiler geliştirebilmeleri mobbinge mücadelede etkili bir yöntemdir. (Ocak, 2008: 50).

Mobbinge uğrayan kişiler tarafından karşılaşılan durumun yok sayılması mağdurların en sık geliştirdiği tepkiler arasındadır. Bunun sebepleri arasında, mağdurların mobbinge uğradıklarını kendilerine bile itiraf edememeleri yer alır. Mobbingin ilerleyen safhalarında kişiler bu durumdan dolayı kendilerini suçlamaya başlar ve özgüven kaybı oluşur. Bu oldukça yanlış bir tutumdur. Mobbinge maruz kalan kişilerin öncelikle bu durumun kendilerinden kaynaklanmadığını ve bunun çözümlenmesi gereken bir problem olduğunu kabul etmesi gerekir (Akgeyik vd, 2009: 141).

2.6.2. Örgütsel Baş Etme Yolları

Tutar'a göre örgütte mobbinge sebebiyet verebilecek her tür sorunun ortadan kaldırılabilmesi için öncelikli olarak yapılması gereken ilk iş, sorunun ve taraflarının tespit edilmesidir. İkinci aşamada, mobbing faktörü olarak tanımlanan unsurlar ortadan kaldırılarak, örgütün yeni saldırgan ve kurbanlar üretmeyecek, dinamik ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması gerekir (Tutar, 2004: 124). Çalışma ortamlarında mobbingin önlenmesi için, örgütsel düzeyde alınması gereken bazı önlemler vardır. Bu önlemler şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2004: 124-125):

- ✓ Öncelikle mobbingi örgütsel bir sorun olarak görmek ve tanımlamak,
- ✓ Mobbing faktörleri konusunda bilgi vermek, eğitim yoluyla mobbing önleme programları yapmak,
- ✓ Örgütsel iklimi ve kültürü mobbinge müsaade etmeyecek şekilde oluşturmak,
- ✓ Mobbing mağdurlarına danışma ve rehabilitasyon hizmeti sağlamak.

2.7. Mobbingin Sonuçları

Mobbinge uğrayan bireylerin kendilerine, kurumlara ve topluma verdikleri zararlar sonucunda, kişi ve kurum zarara uğrar. Bu durumların topluma maliyeti yüksektir. Mobbing mağdurları üzerinde psikolojik ve fiziksel açıdan ciddi sonuçlara yol açmaktadır. Bu sonuçlar bireylerin dayanma gücüne göre değişmekle birlikte bu sonuçlardan kişinin kendilerinin ailesi de etkilenmektedir. Kurum açısından incelendiğinde kurum ekonomik olarak zararla karşı karşıya kalmaktadır. Mobbinge uğrayanın işten ayrılmasından dolayı ödenecek tazminatlar, kaliteli işgücünde yaşanan kayıp, yüksek devir hızı, işe yeni başlayanların alım süreci ve işe alınanların eğitim maliyetleri gibi zararlar ortaya çıkarken bu zararların yanı sıra örgüt kültürü içindeki değerlerin zarar görmesi söz konusudur. Ayrıca örgüt imajı zarar görmüş işletmeler kaliteli işgücü bulma konusunda zorluklarla karşılaşmaktadır. Toplumun karşı karşıya kaldığı etkiye bakıldığında ise mağdurların sağlık giderlerindeki artış, erken emekliliğe yönelme, sosyal sağlık ve emeklilik sigortası sistemi üzerindeki yüklerin artışından söz edilebilir (Mercanlıoğlu, 2010).

Mobbing dünyadaki hemen her işyerinde söz konusu olan bir durumdur. Mobbingin sonuçları arasında sağlık sorunlarının yanı sıra ekonomik kayıplar da yer almaktadır. Özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde işyerlerinde mobbing vakalarında yükseliş gözlemlenmektedir. Çalışanların mobbing ile karşı karşıya bırakılarak istifa etmeye zorlanması işten çıkarma tazminatından kurtulmak için bir araç olarak kullanılmaktadır (Gül, 2009).

Mobbing nedeniyle ortaya çıkan örgütsel ve bireysel sonuçların tamamı toplumu etkileyebilmektedir. Mobbinge uğrayan bireylerin bunun sonucunda yaşadıkları sağlık sorunlarından dolayı performanslarında azalış meydana gelmekte ve işe devamsızlıkları artmaktadır. Sağlık sorunlarından dolayı sağlık harcamalarının artması, uzun dönem işsiz kalma ve erken emekli olma gibi durumlar topluma ekonomik maliyet olarak yansımaktadır (Di Martino, Hoel ve Cooper, 2003: 66).

2.8. Eğitim Kurumlarında Yaşanan Mobbing

Eğitim alanındaki yöneticilerin öğretmenlere karşı uyguladığı mobbing davranışlarının temelde okullardaki hiyerarşik, bürokratik ve yasalara birebir uyumlu bir yönetim tarzının benimsenmesinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra bir eğitim liderinin etkisiz davranışları da eğitim örgütlerindeki mobbingi destekleyen bir unsurdur. Sendikaların etki sahibi olmaması veya sendika içerisindeki üst pozisyonlarda okul yöneticilerinin yer alması, çalışma arkadaşlarının bu sendikaların destekçisi olması gibi durumlar da eğitim kurumlarında mobbing davranışlarına maruz kalan bireylerin haklarını aramalarının önüne geçmektedir. Yöneticilerin mobbing uygulayan taraf konumunda olduğu yerlerde mobbingin durdurulması daha zordur. Bu tip durumlarda kısa vadeli bir değişiklik isteniyorsa çalışanlara yeni etik kodlar oluşturulmalıdır. Uzun vadeli değişiklikler için ise yönetim tarzında ve kültüründe değişiklikler yapılması gerekmektedir (Wet, 2010).

Eğitim örgütlerinde bir eğitim öğretim döneminin kaliteli bir şekilde geçirilmesi öğretmenlerin çalıştığı kurumdaki örgüt ikliminin olumlu olması ile doğrudan ilişki içerisinde. Eğitim örgütünde öğretmenin olumsuz davranışlara maruz kalması öğretmenin verimli çalışmasını engeller. Öğretmenin gergin bir ortamda gereksiz iş yükü içerisinde boğulması akademik başarıyı ciddi oranda düşürür (Cemaloğlu, 2007).

Ayrıca, diğer meslek gruplarındaki çalışanlar ile kıyaslandığında daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Bu duruma sebep olan unsurlar arasında eğitim kurumlarındaki öğretmen-öğrenci veya okul-aile arasında meydana gelen çatışmalar, disiplin sorunları, öğrenci sayısının fazla ve sürekli artan bir eğilimde olması, fiziki koşulların yetersizliği, bürokratik işlerin yoğunluğu, aşırı denetim, haksız eleştiriler, otokratik yönetim anlayışının benimsenmesi örnek gösterilebilmektedir (Ertürk, 2013).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerine göre tasarlanmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma türüdür (Şimşek ve Yıldırım, 2013).

Nitel çalışmada amaç insanların kendi toplumsal dünyalarını nasıl oluşturduklarını anlamak, içinde yaşadığı toplumsal dünyayı nasıl algıladıklarını yorumlamaya çalışmak ve “niçin, nasıl, ne şekilde” sorularına yanıt aramaktır (Akman, 2014). Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji yaklaşımından yararlanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, 2020-2021 öğretim yılında, Ankara ili Mamak ilçesinde devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise; belirtilen okullarda görev alan öğretmenlerden basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 20 öğretmen (10 özel okul, 10 devlet okulu) oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma sürecinde veriler yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacı tarafından geliştirilmiş soru setinden oluşan görüşme rehberi veya görüşme formu aracılığıyla yapılan, araştırmacının görüşme formunda yer alan soruları takip ettiği, ancak görüşmenin akışı doğrultusunda gerekli gördüğü durumlarda yeni sorular sorabildiği görüşmelerdir (Şimşek ve Yıldırım, 2013). Cohen ve Manion (1994), yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla güvenilir ve karşılaştırılabilir nitel veri toplanılabileceğini ileri sürmüşlerdir.

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak online yüz yüze görüşme ile elde edilmiştir. Veri toplama yöntemi pandeminin seyrine göre şekillenmiştir. Görüşmeler, katılımcıların gönüllülük esası ve ses kaydının alınmasına izin vermeleriyle gerçekleşmiş, sonrasında verilerin içerik ve betimsel analizleri yapılmıştır.

Görüşme formunda yer alması planlanan sorular şu şekildedir:

- ✓ Sizce okul çalışanlarına uygulanan mobbing (yıldırma) davranışları nelerdir?
- ✓ Okul çalışanlarının mobbinge maruz kalma nedenleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- ✓ Okul çalışanlarının mobbing ile başa çıkma yöntemleri sizce nelerdir?
- ✓ Mobbingi neye benzetiyorsunuz? Neden?

3.5. Verilerin Analizi

Veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve tablolaştırılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji yaklaşımına göre analizleri gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

Tablo 1' de çalışma grubuna ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Branş	Mesleki Kıdem	Okul Türü
d1	Erkek	28	Lisans	Coğrafya	2-5 yıl	Devlet
d2	Kadın	32	Y. Lisans	Türk Dili ve Edebiyatı	11 yıl ve üzeri	Devlet
d3	Erkek	32	Y. Lisans	Tarih	6-10 yıl	Devlet
d4	Kadın	33	Lisans	Biyoloji	6-10 yıl	Devlet
d5	Kadın	50	Lisans	Rehberlik	11 yıl ve üzeri	Devlet
d6	Kadın	32	Lisans	Halkla İlişkiler ve Organizasyon İlişkileri	6-10 yıl	Devlet
d7	Erkek	56	Lisans	Yiyecek İçecek Hizmetleri	11 yıl ve üzeri	Devlet
d8	Erkek	36	Lisans	Yiyecek İçecek Hizmetleri	11 yıl ve üzeri	Devlet
d9	Kadın	48	Lisans	Yiyecek İçecek Hizmetleri	11 yıl ve üzeri	Devlet
d10	Erkek	29	Lisans	İngilizce	2-5 yıl	Devlet
ö1	Erkek	27	Y. Lisans	Türk Dili ve Edebiyatı	2-5 yıl	Özel
ö2	Kadın	40	Lisans	Görsel Sanatlar	11 yıl ve üzeri	Özel
ö3	Erkek	47	Lisans	Matematik	11 yıl ve üzeri	Özel
ö4	Erkek	42	Lisans	Matematik	11 yıl ve üzeri	Özel
ö5	Erkek	42	Lisans	Coğrafya	11 yıl ve üzeri	Özel
ö6	Kadın	36	Y. Lisans	Biyoloji	11 yıl ve üzeri	Özel
ö7	Erkek	35	Lisans	Rehberlik	11 yıl ve üzeri	Özel
ö8	Kadın	32	Y. Lisans	Kimya	6-10 yıl	Özel
ö9	Kadın	40	Y. lisans	Biyoloji	11 yıl ve üzeri	Özel
ö10	Erkek	25	Lisans	Beden Eğitimi	2-5 yıl	Özel

Araştırma bulguları özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin karşılaştıkları mobbing davranışlarına ilişkin sorulan sorulara yönelik verdikleri cevaplara yönelik dört alt başlık halinde analiz edilmiştir.

4.1. Okul Çalışanlarına Yönelik Uygulanan Mobbing Davranışlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara “Sizce okul çalışanlarına uygulanan mobbing (yıldırma) davranışları nelerdir?” temel sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen cevaplar, çalışma gurubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 2: Devlet Okulu Çalışanlarına Yönelik Uygulanan Mobbing Davranışları

Mobbing Davranışları	n	Katılımcı
Ders programların kötü yapılması	4	d1, d6, d8, d10
Davranışları kontrol altında tutma	4	d1, d2, d4, d9
Görev dağıtımında adil olunmaması	3	d3, d4, d8
Öğretmen görüşlerine saygı göstermeme (yüze bakmama, duymazdan gelme vb.)	3	d3, d6, d7
Gereğinden fazla, angarya iş yükü	2	d9, d10
Davranışlarda hata aramak	1	d2
Öğretmenleri sınırlamak	1	d2
İşsel tehditler	1	d5
Yapılan işin beğenilmemesi, taktir görmemek	1	d7

Tablo 2' de devlet okulu çalışanlarına yönelik uygulanan mobbing davranışları analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre, "ders programlarının kötü yapılması", "davranışları kontrol altında tutma", "görev dağıtımında adil olunmaması" ve "Öğretmen görüşlerine saygı göstermeme (yüze bakmama, duymazdan gelme vb.)" gibi mobbing davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

"Ders programının iyi niyetli olmadan yapılması, her hareketin idare tarafından bilinmek yani izahat verilmek zorunda olması" (d1)

"Öğretmenlerin her davranışlarını kontrol altında tutmaya çalışmak. Öğretmenleri sınırlamak ve her davranışında hata aramak." (d2)

"Dönüşümlü olması gereken görevlerin hep aynı kişiye verilmesi. Yüze bakmama duymazdan gelme, taleplerini unutmuş gibi yapma." (d3)

"Söz ile veya beden dili ile çeşitli imalarda bulunma. Gönüllü olmayan işlerde çalışma" (d4)

"Ders programını bozma, idareye yakın olan kişilere iyi ders programı yapma, yüze bakmama, duymazdan gelme" (d6)

"Yapılan işin beğenilmemesi, takdir görmemek, yok farz edilmek, kararlarda fikrimizin sorulmaması." (d7)

"Ders programının idareye yakın kişilerin istedikleri gibi yapılması, arası iyi olmayanların dağıtılarak kötü bir programla çalıştırılması. Angarya işler verilmesi." (d8)

"Gereğinden fazla iş yükü, sürekli kontrol edilmek, performansın üzerinde çalıştırılmak." (d9)

"Ders programının bozulması, gereksiz iş yüklenmesi." (d10)

Tablo 3: Özel Okul Çalışanlarına Yönelik Uygulanan Mobbing Davranışları

Mobbing Davranışları	n	Katılımcı
Ders programlarının kötü yapılması	7	ö1, ö3, ö4, ö5, ö6, ö7, ö8
Gereğinden fazla, angarya iş yükü	7	ö1, ö4, ö5, ö6, ö7, ö8, ö10
İşten atma tehdidi	5	ö2, ö3, ö4, ö7, ö9
Davranışları kontrol altında tutma	3	ö1, ö9, ö10
İzin alamamak	3	ö1, ö4, ö10
Veli baskıları	3	ö1, ö6, ö9
Öğretmen görüşlerine saygı göstermeme (yüze bakmama, duymazdan gelme vb.)	3	ö2, ö3, ö10
Sürekli tartışma halinde olma	2	ö3, ö8
Kararlara katmama	1	ö2
Çalışanlara güvensizlik	1	ö2
Çalışanların bağ kurmalarını engelleme	1	ö8
Öğrenci kaprisleri	1	ö6
Öğretmenler arası ayrımcılık	1	ö5

Tablo 3' te özel okul çalışanlarına yönelik uygulanan mobbing davranışları analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre, "ders programlarının kötü yapılması", "Gereğinden fazla, angarya iş yükü", "İşten atma tehdidi", "Davranışları kontrol altında tutma", "İzin alamamak" "Veli baskıları" ve "Öğretmen görüşlerine saygı göstermeme (yüze bakmama, duymazdan gelme vb.)" gibi mobbing davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

"Acil bir durumda izin alamamak, ders programının kötü yapılması, sürekli ve gereksiz kontrol. Denetim altında olma. Gereğinden fazla iş yükü, veli baskıları." (ö1)

"Okul çalışanlarına olan güvensizlik, görmezden gelme, kararlara katmama, işten atma tehdidi." (ö2)

"Sorulan sorulara cevap alamamak, sürekli tartışma halinde olmak, ders programlarının düzensiz yapılması, işten çıkarmakla tehdit edilmek." (ö3)

"Acil durumlarda izin alamamak. Ders programını bozmak ile tehdit etmek. Gereksiz iş yükü. İşini kaybetme ile tehdit." (ö4)

"Ders programının kötü yapılması, öğretmenler arasında ayrımcılık yapılması, Angarya iş yüklemesi." (ö5)

"Okulun tatil olduğu zamanlarda bile okula çağrılmak. Angarya iş yükü. Öğrenci velilerinin kaprisleri, ders programı ve nöbet ayarlamalarında yapılan haksızlıklar." (ö6)

"Ders programlarında adaletsizlik, yöneticilerin bizi çaresiz görmesi, gereğinden fazla iş yükü. Mesai kavramımızın olmaması." (ö7)

"Ders programlarında adaletsizlik, angarya iş yüklemesi, nöbet görevinin adil olarak verilmemesi. İdarecinin kendini otorite gibi görüp yerli yersiz bağırması. Çalışanlar arasında çatışma çıkararak birbirleriyle iletişim kurmalarını engellemek." (ö8)

"Sürekli idarecilerin öğretmenin her davranışını gözetleyerek izahat istemesi, velilerin okul yönetimine yaptığı baskılar neticesinde, okul yönetiminin de öğretmenlere baskı yapması, İşten çıkarılma ile tehdit edilmek." (ö9)

"Kameralar veya yöneticiler tarafından gözlenmek. Öğretmenlerin kişiliğine yönelik; azarlama, hakaret, grup içinde rencide edici davranışlar. Gereğinden fazla iş yükü ve izin kullanamama." (ö10)

Okul Çalışanlarının Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara "Okul çalışanlarının mobbinge maruz kalma nedenleri hakkında ne düşünüyorsunuz?" temel sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen cevaplar, çalışma gurubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 4: Devlet Okulu Çalışanlarının Mobbinge Maruz Kalma Nedenleri

Mobbinge Maruz Kalma Nedenleri	n	Katılımcı
İdarecilerin yetersizliklerini örtbas etmek istemeleri, eğitimci gibi davranmamaları	4	d1, d2, d7, d9
Kararların her zaman idareciler tarafından alınmak istenmesi	3	d3, d9, d10
Yasal hakların suiistimal edilmesi, yasal boşluklar	2	d5, d6
Adaletsiz davranışlar	2	d8, d10
Yanlışları hep öğretmenlerde arama	1	d3
Bireysel duygular ile hakaret etme	1	d4
Zoraki iş yükü uygulanması	1	d4
Hak arayanlara yıpratma çabası	1	d5
Liyakatsiz yönetici seçilmesi	1	d6
İletişim eksikliği	1	d7
Bilgi ve mevzuat bilgisi yetersizliği	1	d7

Tablo 4' te devlet okulu çalışanlarının mobbinge maruz kalma nedenleri analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre, "İdarecilerin yetersizliklerini örtbas etmek istemeleri, eğitimci gibi davranmamaları", "Kararların her zaman idareciler tarafından alınmak istenmesi", "Yasal hakların suiistimal edilmesi, yasal boşluklar" ve "Adaletsiz davranışlar" gibi görüşlerin ön plana çıktığı saptanmıştır. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

"İdarecilerin eğitimci vasfı olmadan ya da eğitimci olduğunu unutarak diktatör gibi davranışlar sergilemesi. Okul yöneticisini kendini geliştirememesinden kaynaklanan sorunlar. Okul yöneticiliği konusunda yeterli eğitim almamış olması." (d1)

"İdarecilerin mesleki ve kişisel yetersizliklerini örtbas etmek istemesi" (d2)

Kararların hep idareci tarafından alınmak istenmesi. Her yanlışı kendinde değil öğretmende arama isteği. (d3)

Yasal haklarımızın idare tarafından keyfiyete bağlı olarak suiistimal edilmesi. Okul yönetimlerinin yasal haklarını arayan öğretmenleri yıpratma çabaları. (d5)

"Yöneticilerin liyakatsiz olarak seçilmesinin en büyük etken olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlerin yasal haklarını tam olarak bilmemesinin okul idaresi tarafından suiistimal edilebilmektedir." (d6)

"Yönetici olanların öz güven eksikliği, makamı hazmetme sıkıntısı, iletişim eksikliği, bilgi ve mevzuat bilgisinin yetersizliği" (d7)

"İdareci konumunda bulunanların kendi görüşünde olanlara imtiyazlar tanınması, kendi görüş ve düşüncesi dışında olanlara farklı davranması." (d8)

"İdareci seçimlerinde liyakatten çok siyasi düşüncelerin etkin olması, Yönetici seçme yönetmeliğindeki şartların seçim yapmada yetersiz kalması. Okul çalışanlarının yasal haklarını tam anlamıyla bilmemeleri mobbinge maruz kalma nedenleridir." (d9)

"İdareciler kendi fikirlerinden olmayan çalışanlara karşı yıldırma çabaları içine girmektedir. Mobbing uygulayarak zorla kendi düşüncelerini benimsetmeye çalışmaktadırlar. Düşünceleri ile tutarlı davranmadığımız zaman mobbinge maruz kalmaktayız." (d10)

Tablo 5: Özel Okul Çalışanlarının Mobbinge Maruz Kalma Nedenleri

Mobbinge Maruz Kalma Nedenleri	n	Katılımcı
İş güvencesinin (sendika) olmaması, iş bulamama kaygısı	5	ö1, ö6, ö7, ö8, ö10
İdarecilerin yetersizliklerini örtbas etmek istemeleri, eğitimci gibi davranmamaları	3	ö2, ö6, ö9
Yasal hakların suiistimal edilmesi, yasal boşluklar	3	ö2, ö4, ö7
Kişisel fikir ayrılıkları	3	ö1, ö3, ö6
Yönetici kaprisleri	3	ö1, ö4, ö7
Zoraki iş yükü uygulanması	2	ö2, ö5
Veli baskıları	2	ö3, ö5
Kar amacı güdümesi	2	ö2, ö4
Liyakatsiz yönetici seçilmesi	1	ö1
Adaletsiz davranışlar	1	ö5
Cinsiyet	1	ö7
Baskıya karşı sessiz kalınması	1	ö8
Öğretmen görüşlerinin alınmaması	1	ö9

Tablo 5'te özel okul çalışanlarının mobbinge maruz kalma nedenleri analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre, "İş güvencesinin (sendika) olmaması, iş bulamama kaygısı", "İdarecilerin yetersizliklerini örtbas etmek istemeleri, eğitimci gibi davranmamaları", "Yasal hakların suiistimal edilmesi, yasal boşluklar", "Kişisel fikir ayrılıkları" ve "Yönetici kaprisleri" gibi görüşlerin ön plana çıktığı saptanmıştır. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

"Kişisel fikir ayrılıkları, kadın yöneticilerin kaprisi, liyakat sahibi olmamak. İş güvencesinin olmaması. İş bulamama korkusu." (ö1)

"İdarecinin mesleki ve kişisel yetersizliğini örtbas etmek istemesi. Mobbing konusunda yasal boşlukların bulunması. Özel okul çalışanlarını daha çok çalıştırılıp daha az ücret verilmek istenmesi." (ö2)

"Okul çalışanlarının yönetimle olan görüş ayrılığını mobbingin en büyük nedeni olarak görmekteyim. Özel okul velilerinin okul yönetimine yaptığı baskılar sonucunda okul yönetiminin de çalışanlara baskısı." (ö3)

"Yöneticilerin kaprisleri mobbinge maruz kalmadaki en büyük etkidir. Özel okul çalışanlarının haklarının yeteri kadar yasalarla korunmaması. Okul sahiplerinin kar amacının yüksek olması" (ö4)

"Yöneticiler kendi egolarını tatmin etmek için yapıyorlar. Bazen de görüş farklılığı mobbinge maruz kalmamıza neden oluyor. İş güvencemizin olmaması ve okul yöneticilerinin okul sahiplerinin isteklerini yerine getirmek zorunda olması." (ö6)

"Özel okul öğretmenlerinin sendikalarının olmaması, iş güvencelerinin bulunmaması, yasal boşluklar. Cinsiyetinde mobbinge maruz kalmada önemli bir etken olduğunu düşünüyorum. Kadın yöneticilerin kaprisli olması." (ö7)

"Okul yönetiminin baskılayıcı tavrı ve öğretmenlerin buna sessiz kalması okul çalışanlarının mobbing karşısında birlik oluşturmaması ve herkesin kendi çıkarını düşünmesi, işten çıkarılıp kaygısı en önemli etkidir." (ö8)

"Okul idarecilerinin eğitimci olduğunu unutarak patron gibi davranması, öğretmen görüşü alınmadan tepeden alınan kararların öğretmenlere dayatılması." (ö9)

4.2. Okul Çalışanlarının Mobbing ile Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara "Okul çalışanlarının mobbing ile başa çıkma yöntemleri sizce nelerdir?" temel sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen cevaplar, çalışma gurubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 6: Devlet Okulu Çalışanlarının Mobbing ile Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbing İle Başa Çıkma Yöntemleri	n	Katılımcı
Tayin isteme, işyeri değiştirme	4	d2, d4, d6, d9
Okul yönetimi ile orta yolu bulma, iyi geçinmeye çalışma	4	d1, d3, d7, d10
Yasalar yetersiz, hiçbir yöntemi yok	3	d1, d6, d9
Görmezden gelme, sessiz kalma, onay verme	3	d4, d7, d9
Sendika aracılığı ile çözüm bulma	2	d3, d8
Yasal haklar çerçevesinde üst makamlara şikayet etme	2	d5, d8

Tablo 6'da devlet okulu çalışanlarının mobbing ile başa çıkma yöntemleri analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre devlet okulu çalışanları mobbinge başa çıkmak için, "Tayin isteme, işyeri değiştirme", "Okul yönetimi ile orta yolu bulma, iyi geçinmeye çalışma" ve "Görmezden gelme, sessiz kalma, onay verme" yöntemlerini tercih etmektedirler. Ayrıca "Yasalar yetersiz, hiçbir yöntemi yok" şeklinde görüş bildiren çalışanlarda vardır. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Hiçbir yöntemi olduğunu düşünmüyorum. Bu konuda yasaların yeterli olmadığını düşünüyorum. Şikayet söz konusu olsa bile soruşturmaya gelenlerin çoğunluğunun ya okul müdürü ya da müdür yardımcısı olması nedeniyle öğretmenden yana değil idareden yana tavır takındığını görüyorum. Bu şekilde mobbing uygulayan kişinin soruşturma dosyası kapatılıyor. Bu sebeple okul yöneticimle konuşup orta yolu bulmaya çalışıyorum. (d1)

"Böyle bir durumda tayin istemek bir çözüm olabiliyor. Öğretmen huzurunun olmadığı bir ortamda eğitim öğretimi sağlıklı gerçekleştirememektedir. Güç idarede olduğu için mecbur bırakılmaktadır. (d2)

"Bir üst amir ile görüşme yaparım veya sendikam aracılığı ile çözüm üretmeye çalışırım." (d3)

"Görmezden gelme, iş yerini değiştirme." (d4)

"Genelde herhangi bir yöntem bulunmamaktadır. Otoriter bir yönetim anlayışı çalışanları pasif bırakmaktadır. Öğretmenlerin çoğu okul değişikliği yapmaktadır." (d6)

"Sessiz kalma, mobbing uygulayan kişi ile konuşulmaya çalışılması." (d7)

"Herhangi bir yöntem olduğunu düşünmüyorum. Genelde mobbinge uğrayan kişiler yalnız bırakılmakta ve bu sebepten dolayı da sessizliğe bürünüp durumu kabul etmektedirler. İlk fırsatta başka bir okula tayin istemektedirler." (d9)

"Okul yönetimiyle iyi geçinmeye çalışırım. Düşüncelerini her ne kadar benimsemesem de onaylıyor gibi görünürüm." (10)

Tablo 7: Özel Okul Çalışanlarının Mobbing ile Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbing İle Başa Çıkma Yöntemleri	n	Katılımcı
Okul yönetimi ile orta yolu bulma, iyi geçinmeye çalışma	5	ö1, ö2, ö5, ö7, ö10
Yasalar yetersiz, hiçbir yöntemi yok	4	ö1, ö3, ö9, ö10
Görmezden gelme, sessiz kalma, onay verme	4	ö2, ö4, ö7, ö8
Tüm işleri sorgulamadan yapma	4	ö5, ö6, ö7, ö9

Tablo 7' de özel okul çalışanlarının mobbing ile başa çıkma yöntemleri analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre özel okul çalışanları mobbing ile başa çıkmak için, "Okul yönetimi ile orta yolu bulma, iyi geçinmeye çalışma", "Görmezden gelme, sessiz kalma, onay verme" ve "Tüm işleri sorgulamadan yapma" yöntemlerini tercih etmektedirler. Ayrıca "Yasalar yetersiz, hiçbir yöntemi yok" şeklinde görüş bildiren çalışanlarda vardır. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

"İşimi kaybetme korkusuyla okul yönetimi ile iyi ilişkiler geliştirmeye çalışıyorum. Aslında mobbing ile başa çıkılmayacağını düşünüyorum." (ö1)

"İdarenin fikirlerini kabul ediyor gibi görünürüm. Çoğunlukla sessiz kalır. İdarecilerle ters düşmemeye çalışırım." (ö2)

"Bu konuda yasaların yetersiz olduğunu düşünüyorum. Maalesef herhangi bir yöntem olduğunu düşünmüyorum." (ö3)

"Sessiz kalıyorum. İşimi kaybetme korkusu yaşıyorum." (ö4)

"Okul idaresi ile ters düşmemeye çalışarak, verilen her görev yapılırsa sorun yaşanmayacaktır." (ö5)

"Kapının dışına konulma korkusunu hissettiğim için idare tarafından verilen tüm işleri sorgulamadan yapıyorum." (ö6)

"Okul yönetimiyle konuşup çözüm üretmeye çalışırım. İdareci çözüm taraftarı değilse sessiz kalır verilen işleri zamanında yapar, kendime laf söyletmemeye çalışırım." (ö7)

"Uğradıkları mobbingleri birbirine anlatmaktadırlar. Okul müdürünün kendilerinden daha güçlü olduğunu düşünüp herhangi bir yönetime başvurmamaktadırlar." (ö8)

"İşsiz kalma korkusu nedeniyle alınan her kararı sorgulamadan kabul etmek zorunda kalıyorum. Herhangi bir yöntem uygulayamıyorum." (ö9)

"Herhangi bir yöntem uygulayamıyorum. Genelde okul yönetimi ile iyi ilişkiler kuruyorum." (ö10)

4.3. Okul Çalışanlarının Mobbingi Neye Benzettiğine İlişkin Bulgular

Katılımcılara "Mobbingi neye benzetmektesiniz? Neden?" temel sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen cevaplar, çalışma gurubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 8: Devlet Okulu Çalışanlarının Mobbing Benzetmeleri

Mobbing Benzetmeleri	n	Katılımcı
Sevmediğim yerde yemek yemek	1	d1
Çocuğu belli bir kalıba sokmak isteyen ebeveyn	1	d2
Açlık, susuzluk	1	d3
Büyük balığın küçük balığı yemesi	1	d4
Cinayet	1	d5
Tek kişinin üzerine atılan atom bombası	1	d6
Ego tatmini	1	d7
Psikolojik baskı	1	d8
Kafes	1	d9
Güçsüzün ezilmesi	1	d10

Tablo 8’de devlet okulu çalışanlarının mobbingi neye benzettikleri analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre ortak bir görüşün olmadığı, her öğretmenin farklı bir benzetme yaptığı görülmüştür. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

"Sevmediğim istenmediğim yerde yemek yemek zorunda kalmak gibi bir şey olduğunu düşünüyorum. Bunun her gün tekrarlanmak zorunda olduğu içinde biyolojik ve psikolojik sağlığımı yönetemez hale geliyorum." (d1)

"Otoriter ebeveynin çocuğunu bir kalıba sokma isteği ve bunun için kendi isteğini ön planda tutması. Çocuğun istek ve düşüncelerini bir kenara atmasıdır. Çocuktur ne bilir anlayışı idarecide burası benden sorulur anlayışına benzer." (d2)

"Açlık ve susuzluk gibi temel ihtiyaç eksikliği olarak görüyorum. Aç ve susuz olduğumuzda nasıl huzursuz oluyorsak iş ortamında da huzursuz oluyorum." (d3)

"Büyük balık küçük balığı yer. Çünkü insanlar daha kıdemli olduklarını bildiklerinde diğerlerine karşı ezme politikası güdebiliyor." (d4)

"Mobbing bence bir cinayettir. Bir insanı intihara kadar götüren bir süreçtir. Mobbing uygulayan idarecilerin ciddi biçimde cezalandırılması gerekir." (d5)

"Bence mobbing tek bir kişinin üzerine atılan atom bombasıdır. Tek taraflı bir yıkım olmaktadır. Kişide hasar bırakmaktadır. Tek taraflı bir yıkımdır." (d6)

"Ego tatmini olarak görüyorum. Yöneticiliği yönlendirme yol göstermeden öte kişisel duygularını tatmin etmek için kullanmaktadırlar." (d7)

"Mobbing bir psikolojik baskıdır. Yapılan yıldırma davranışları insanın psikolojisini bozmakta, çevresi ile olan ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Psikolojik destek almadan atlatılamamaktadır." (d8)

"Kafese benzetiyorum. Çünkü özgür ve yaratıcı düşünmemi engelliyor." (d9)

"Güçsüzün ezilmesi olarak görüyorum. Okul yönetiminin yetkilerinin geniş olması, yöneticilerin kendini daha güçlü görmesine neden oluyor ve bu durum da daha güçsüz olan öğretmen eziliyor." (d10)

Tablo 9: Özel Okul Çalışanlarının Mobbing Benzetmeleri

Mobbing Benzetmeleri	n	Katılımcı
Çekiç	1	ö1
Soğuk savaş	1	ö2
Şiddet	1	ö3
Kemirgen	1	ö4
Pres makinesi	1	ö5
Virüs	1	ö6
Bozuk terazi	1	ö7
Kötü huylu tümör	1	ö8
Labirent	1	ö9
Kamera	1	ö10

Tablo 9’da özel okul çalışanlarının mobbingi neye benzettikleri analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre ortak bir görüşün olmadığı, her öğretmenin farklı bir benzetme yaptığı görülmüştür. Bu konuda katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

"Mobbing bir çekice benzetmekteyim. Çekicin çiviye yaptığı baskı gibi mobbing uygulayanda karşı tarafında sesi çıkmadıkça kademe kademe baskı uygulamaktadır." (ö1)

"Mobbingi bir soğuk savaşa benzetiyorum. Çünkü mobbing insanların psikolojini çökertmektedir." (ö2)

"Mobbing bir şiddettir. Sözlü ve fiili olarak insanı yıpratmaktadır." (ö3)

"Kemirgen bir canlı gibidir. Yavaş yavaş tüketip bitirir." (ö4)

"Pres makinesi gibidir. Mobbing uygulayan kişinin baskısı da pres makinesi gibi süreklidir." (ö5)

"Mobbing bir virüstür, nasıl virüs sağlıklı hücreleri yok ediyorsa, mobbing de çalışanların çalışma azmini yok etmektedir." (ö6)

"Bozuk bir teraziye benzetiyorum çünkü temelinde adaletsizlik vardır." (ö7)

"Kötü huylu bir tümör gibidir. Nasıl tümör vücudu sarıp insanın ölümüne sebep olursa mobbingde çalışanın psikolojik olarak yok olmasına neden olur." (ö8)

"Mobbing labirent gibidir. Çünkü mobbing içinden çıkılması çok güç ve çözümü zor bir sorundur." (ö9)

"Mobbing kamera gibidir. Nasıl kamera kayıt yaparsa mobbing yapan kişide sürekli sizi izler ve hatanızı bulmak için kayıt tutar." (ö10).

5. SONUÇ

Bu çalışmada devlet ve özel okul çalışanlarının mobbinge maruz kalma durumları incelenmiştir. Bu bağlamda nitel bir araştırma yapılmıştır. 10 devlet ve 10 özel okulda çalışan öğretmen ile görüşme yapılmış elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu analizlerden elde edilen sonuçlar bu bölümde yer almaktadır.

Öğretmenlere yönelik yapılan mobbing davranışlarının incelendiği ilk soruda, devlet okulu öğretmenlerin ortak görüşlerinin, ders programlarının kötü yapılması ve Davranışları kontrol altında tutma şeklinde olduğu görülmüştür. Özel okul öğretmenleri ise ders programlarının kötü yapılması, gereğinden fazla, angarya iş yükü ve işten atma tehdidi gibi mobbing davranışlarının daha çok yaşandığını aktarmışlardır. Hem özel okul hem de devlet okul öğretmenlerinin ortak görüşü ders programlarının kötü yapılması şeklindedir. Özel okul öğretmenlerinin yaşadıkları mobbing davranışlarının devlet okulu öğretmenlerine göre çok daha fazla olduğu da görülmüştür. Özellikle işten atılma tehdidi devlet güvencesi altında çalışan devlet okulu öğretmenlerinde hiç yaşanmamaktadır. Yine özel okul olmanın getirdiği dezavantaj olarak, veli baskıları ve izin alamama sorunlarının yaşandığı da görülmüştür.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma nedenlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, devlet okullarında idarecilerin yetersizliklerini örtbas etmek istemeleri, eğitimci gibi davranmamaları ve kararların her zaman idareciler tarafından alınmak istenmesi gibi nedenlerin ön plana çıktığı görülmüştür. Özel okullarda ise, iş güvencesinin (sendika) olmaması, iş bulamama kaygısı, idarecilerin yetersizliklerini örtbas etmek istemeleri, eğitimci gibi davranmamaları, yasal hakların suiistimal edilmesi, yasal boşluklar, kişisel fikir ayrılıkları ve yönetici kaprisleri gibi sorunların ön planda olduğu görülmektedir. Yine bir önceki soruda olduğu gibi özel okul çalışanlarının mobbinge maruz kalma durumlarının daha çeşitli ve fazla sonuçlarının olduğu görülmektedir. Her iki okul türünde yaşanan mobbinge benzer neden olarak idarecilerin yetersizliklerini örtbas etmek istemeleri, eğitimci gibi davranmamaları gösterilebilir. Özel okul çalışanlarının iş bulma sorunlarından kaynaklı suiistimallerin ise ön planda olduğu görülmüştür. Ayrıca sendikasız çalışmanın getirdiği sorunlarında yaşandığı görülmektedir.

Öğretmenlerin mobbing ile başa çıkma yöntemlerine ilişkin elde edilen verilere bakıldığında devlet okullarında tayin isteme, işyeri değiştirme, okul yönetimi ile orta yolu bulma, iyi geçinmeye çalışma, görmezden gelme, sessiz kalma, onay verme gibi yöntemlerin tercih edildiği görülmektedir. Bu çözümler yetersiz görünse de özel okullarda bu durum daha vahimdir. Özel okullarda başa çıkma yöntemleri olarak, okul yönetimi ile orta yolu bulma, iyi geçinmeye çalışma, görmezden gelme, sessiz kalma, onay verme ve tüm işleri sorgulamadan yapma şeklinde sıralandığı görülmektedir. Her iki okulda da mobbinge karşı yasaların yetersiz olduğu ve mobbing ile başa çıkma konusunda bir yöntemin olmadığı görüşünü savunan öğretmenler vardır. Devlet okullarında tayin bir çözüm olarak görülüyor olsa da bu durum özel okullarda mümkün değildir. Bundan dolayı ya mobbing uygulayanlar ile iyi geçinme yolunu, ya da sessiz kalma yolunu tercih ettikleri görülmektedir.

Mobbingin benzetildiği metaforlara bakıldığında ise özel okul öğretmenlerinin devlet okulu öğretmenlerine göre daha yaratıcı metaforlara benzettikleri belirlenmiştir.

Genel olarak incelendiğinde fiziksel şiddet derecesinde bir mobbing ile karşılaşılmasa da okullarda mobbingin yoğun olarak uygulandığı görülmektedir. Bu durumun özel okullarda daha yoğun bir şekilde yapıldığı ise elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. İşsizlik ve işten atılma korkusu suiistimal edilerek mobbing uygulandığı da ayrıca tespit edilmiştir. Mobbingin önüne geçebilmek için devletin yeni düzenlemeler yapması ve yeni yasalar çıkarması son derece önemlidir. Ayrıca özel okul öğretmenlerini koruyucu ekstra düzenlemelerin de yapılması

gereklidir. Son olarak mobbingin örgütsel sessizliğe yol açtığı aşıkardır. Bunun da önüne geçilmesi eğitim sektörü için hayati rol oynamaktadır.

KAYNAKLAR

- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş., Omay, U. (2009). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (56), 91-150.
- Akman, G. N. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri dersi: Nicel ve nitel araştırma yöntemleri. Dönem Projesi, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Çay Meslek Yüksekokulu.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: mobbing. Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 3(1), 157-174.
- Cemaloğlu N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 33: 77-87.
- Cohen, L. ve Manion, L. (1994). Research methods in education. Londra: Routledge.
- Çukur, C. (2012). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing). Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, 34-48.
- Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003). Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz. Çev. O. C. ÖnerToy, Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Di Martino, V., Hoel, H.ve Cooper, C.L. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace, office for official publications of the european communities. Luxemburg: European Foundation For The Improvement of Living and Working Conditions, 18-20.
- Dick, V. R., Wagner, U. (2001). Öğretmede stres ve gerginlik: bir yapısal eşitleme yaklaşımı. British Journal of Educational Psychology, 71, 243-259
- Ertürk, A. (2013). Yıldırma davranışları, nedenleri ve sonuçları. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2,(1) 146 – 169
- Gül, H. (2009). İş sağlığında önemli bir psikososyal risk: Mobbing-psikolojik yıldırma. TAF Preventive Medicine Bulletin, 8(6), 515-520.
- Gün, H. (2010). Çalışma ortamında psikolojik taciz (2. Baskı). Ankara: Lazer Yayınları
- Güven, N. 2019. Devlet Okullarındaki Eğitim Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Mobbing Durumları Ve Mobbing İle Baş Etme Yöntemleri. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Hirigoyen, M. (2015). Manevi Taciz Gündelik Hayatta Sapkın Şiddet. Çev. H. Bucak. İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerde kurum ve yönetimin etkisine bağlı olarak yaşanan mobbing davranışları. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 3(5), 83-102.
- Kartal, H. ve Bilgin, A. (2007). İlköğretim öğrencilerine yönelik bir zorbalık karşıtı program uygulaması: okulu zorbalıktan arındırma programı. Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi, 2007, s. 3 (2): 207-227.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 317-334.
- Kozakova, R., Buzgova, R. and Zelenikova, R. (2018). Mobbing of Nurses: Prevalence, Forms and Psychological Consequences in the Moravian-Silesian Region. Ceskoslovenska Psychologie, 62(4), 316–329.
- Lewis, D. (2003). Voices in The Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realitiesin Further and Higher Education. International Jrl Managementand Decision Making, 4 (1): 65-81.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184.
- Martino, V., Hoel, H. ve Cooper, C.L. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation For The Improvement Living And Working Condition.
- Mercanlioğlu, Ç. (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (Mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 37-46.

- Mihailescu, A. ve Tomescu, C. (2017). Theoretical Approaches Regarding the Mobbing Phenomen. *Journal of Community Positive Practices*, 17(2), 74-81.
- Minibaş-Poussard, J. ve İdiğ-Çamuroğlu M. (2009), Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'E İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği).Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Peyton, P. R. (2005). *Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment*. New York: Taylor ve Francis e-Library
- Salin, D. (2006). *Organizational Measures Taken Against Workplace Bullying: The Case of Finnish Municipalities*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tınaz P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Tiyek, R. (2011). Yıldırma ve yönetim becerileri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2(1), 113-142.
- Tutar, H. (2004). *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Platin Yayıncılık.
- Wet, C. (2010). The reasons for and the impact of principal-on-teacher bullying on the victims. *Private and professional lives Teaching and Teacher Education*, 26,1450- 1459
- Zapf, D. ve Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.