

Eğitim Örgütlerinde Dıřlanma¹

Savaş KAMALI² ve Bilgen KIRAL³

Öz

Okullar toplumların aydınlanmasını sağlayan, girdisi ve çıktısı insan olan özel kurumlardır. Dışlanma, okulların enerjisini ve etkinliğini azaltmakta olduğu için dışlanma gibi sosyal olguların iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin deneyimlerine dayanarak okullarda dışlanma olgusunu, nedenlerini ve etkilerini betimlemek, dışlanma sonucu ortaya çıkan sorunlarla baş etmeye ilişkin öneriler ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmaya, 2020-2021 akademik yılında Aydın ilinde kamuya bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan 15 öğretmen ve beş okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji desenine göre yürütölmüştür. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen görüşme formu ile toplanmış ve içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre olumsuz bir deneyim olarak algılanan dışlanma, çoğunlukla gruba kabul edilmeme ve önemsenmeme olarak betimlenmiştir. Dışlama genel olarak öğretmenler arasında ve yöneticiden öğretmene doğru uygulanmakta olup, öğretmenden yöneticiye yönelik de olabilmektedir. Dışlanmanın nedenleri arasında sendikal ayrışmalar, dünya görüşü farklılıkları, okul yönetiminin adil olmaması gibi unsurlar öne çıkmıştır. Dışlanmayla baş etmek için tayin isteme en çok başvurulan yöntem iken; performans düşüklüğu, mutsuzluk, psikolojik problemler gibi örgütsel ve bireysel etkileri olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, okulda dışlanmanın önlenmesi için adil ve hoşgörörlü bir okul yönetiminin olması, okul içerisinde yapılacak sosyal etkinlikler ile örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılması gibi öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dışlama, Dışlanma, Görmezden gelme, Ayrımcılık, Mobbing

Exclusion in Educational Organizations

Abstract

Schools are private institutions that provide the enlightenment of societies and whose input and output are human. Since exclusion reduces the energy and effectiveness of schools, social phenomena such as exclusion should be understood well. In this research, it is aimed to describe the phenomenon of exclusion in schools, its reasons and affects, and to put forward suggestions for coping with the problems that arise as a result of exclusion which are based on the experiences of teachers and school administrators working in secondary schools who are affiliated to the Ministry of National Education. The participants of the research consist of 15 teachers and five school administrators working in secondary schools in Aydın province in the 2020-2021 academic year. The research was carried out according to the phenomenology design which is one of the qualitative research designs. The data was collected with the interview form developed by the researchers and analyzed with the content analysis method. According to the findings, exclusion is mostly seen as not being accepted into the group and being ignored. It is mainly applied among teachers and from the administrator to the teacher. It is also seen from the teacher to the administrator. Among the reasons for exclusion, factors such as trade union divisions, differences in worldviews, and unfair school management come to the fore. While asking for appointment is the most used method to cope with exclusion, organizational and individual effects such as poor performance, unhappiness, and psychological problems are seen. In order to prevent exclusion at school, a fair and tolerant school administration, social activities to be held in the school and studies aimed at improving the organizational culture come to the fore is given suggestions.

Key Words: Exclusion, be Excluded, Ignoring, Discrimination, Mobbing

Atıf İçin / Please Cite As:

Kamalı, S. ve Kırall, B. (2023). Eğitim örgütlerinde dışlanma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 172-186. doi:10.33206/mjss.1170906

Geliş Tarihi / Received Date: 04.09.2022


Kabul Tarihi / Accepted Date: 10.11.2022

¹ Bu makale, Savaş KAMALI'nın, Doç. Dr. Bilgen KIRAL danışmanlığında hazırlanan "Eğitim Örgütlerinde Dışlanma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Bilim Uzmanı – Milli Eğitim Bakanlığı, savaskamalı10@gmail.com,

 ORCID: 0000-0003-1788-0617

³ Doç. Dr. - Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Faköltefi, Eğitim Yönetimi ABD, bilgen.kiral@adu.edu.tr,

 ORCID: 0000-0001-5352-8552

Giriş

İnsanlar buldukları ortamları anlamlı hale getirecek sosyal bağlar geliştirmek isterler. Bu durumun sebebi insanın sosyal bir varlık olmasından kaynaklanmaktadır. Bir grubun içinde olma ve kendini gruba ait hissetme, kişinin sosyal ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaktadır. Grubun dışında kalmamak, kişinin özgüvenini de yüksek tutmaktadır (Sökmen, 2013, s. 34-45). Kişiler bazen bir grup ya da kişi tarafından dışlanma görebilmektedir. Cüceloğlu'na (1994) göre dışlanma, insanda fiziksel acıya eşdeğer bir acı etkisi bırakmaktadır. Williams'a (1997) göre dışlanma kavramı, kişinin başka bir kişi veya grup tarafından sürekli olarak herhangi bir açıklama yapılmaksızın grup dışında tutularak önemsenmemesi, görmezden gelinmesi, soyutlanması olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre dışlanma, bir bireyin diğer kişiler tarafından soğuk davranışlar gösterilerek ötelenmesi yönünde kendini gösteren bir süreçtir (Keklik vd., 2013, s. 351-352). Dışlanma, kişinin benlik saygısını olumsuz etkileyen ve diğer kişilerle iletişiminde kendini iyi hissetmesine engel olan bir olgudur (Sulea vd., 2012, s. 553-570). Yukarıdaki dışlanma tanımlarına bakıldığında dışlanma deneyiminin kişi için üzüntü veren ve acı hissettiren bir duygu olduğu; soyutlanma, dışarıda bırakılma, önemsizleştirme kavramlarının tüm tanımlarda yer aldığı söylenebilir. Bunların dışında dışlanmanın kişiyi mutsuz edeceği vurgulanmakta, kişinin kendini iyi hissedemeyeceği de belirtilmektedir.

Dışlanma kavramının insanlık tarihinin başlangıcından bu yana var olan bir olgu olduğu bilinmektedir. Ortaya çıkışı M.Ö. 500'lü yıllara dayanmaktadır. Eski Atinalılar genellikle siyasi figürlerin ya da herhangi bir toplum üyesinin 10 yıl süreyle sürgün edilmesi için kilden yapılmış taşlara kararlarını yazarak oylamaktaydılar. Bu da kişinin dışlanmasına toplumun hep birlikte karar verdiğini göstermektedir. Ayrıca dışlanmaya maruz kalan kişinin sözel bir sataşma ya da fiziksel bir şiddete maruz kalmamasına rağmen olumsuz bir deneyim yaşadığı söylenmektedir. Bu örnekte de görüldüğü gibi eski devirlerde bile dışlanma yaşadığı görülmektedir (Akın vd., 2016, s. 895-904). Görüldüğü gibi dışlanma kişilerin hayatında önemli değişikliklere yol açmıştır. Çünkü dışlanma yaşantısını deneyimleyen kişinin gündelik hayatının ve aile hayatının da olumsuz etkilenmesi söz konusudur. Dışlanma başlı başına bir stres sebebidir ve kişiler günlük hayatında bu stres faktörü ile baş etmek zorunda kalmaktadır. Kişiler iş ortamında yaşadıkları dışlanma deneyiminin getirdiği olumsuz duyguları, aile bireyleri ile olan ilişkilerine de yansıtılmaktadır. Dışlanma kişinin benlik saygısını düşürmekle birlikte kendine atfettiği değer duygusunu da örselemektedir (Williams, 1997, s. 133-170). Dışlanma ile ilgili çeşitli kuramsal çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Dışlanma olgusu üzerine açıklamalar getiren en bütüncül model "Psikolojik Dışlanma Modeli" olarak bilinmektedir. Psikolojik dışlanma modeli Williams (1997) tarafından geliştirilmiştir. Psikolojik dışlanma modeli dışlanma yaşantısının kişiler üzerinde bıraktığı etkiler üzerine açıklamalar getirmektedir. Psikolojik dışlanma modelinin esas temelini, dışlanmanın tehdit ettiği ihtiyaçlar ve dışlanma sonucunda ortaya çıkan tepkiler oluşturmaktadır (Eickholt ve Goodboy, 2017, s. 139-157). Örgüt içerisinde kişilerin yaşadığı dışlanma sonucunda kişilerde yılmılık oluşması, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma gibi davranışlar görülebilmektedir. Kişilerin işlerine göstereceği özenin azalmasıyla birlikte verimlilik de düşmektedir. Dışlanma neticesinde ortaya çıkan tepkiler refleksif tepkiler, kısa vadede ortaya çıkan tepkiler ve uzun vadede ortaya çıkan tepkiler olmak üzere üç grupta sıralanmaktadır (Williams, 2007). Bu tepkiler kişilerin tehdit altındaki ihtiyaçlarını güçlendirmek için ortaya çıkan tepkilerdir.

Toplumların gelişmesi ve aydınlanması önemli ölçüde toplumu oluşturan bireylerin eğitilmesi ile mümkün olmaktadır (Ertürk, 2016, s. 9). Eğitim örgütleri bu bakımdan önemli yapılar olarak değerlendirilebilir. Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekteştirmesinde öğretmen ve eğitim yöneticilerinin çok büyük önemi bulunmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin okulun amaçlarını gerçekteştirmek için takım halinde çalışmaları, çalıştıkları okula aidiyet duygusu hissetmeleri çok önemlidir (Sarı, 2013, s. 148). Öğretmen ve yöneticilerin meslektaşları ile iş birliğine dayalı sosyal ilişkilere olan gereksinimleri konusunda yaşayacakları olumsuzluklar, onların sosyal hayatları ve örgüt içi yaşantılarında istenmedik deneyimlerin yaşanmasına sebep olabilir. Bu olumsuz deneyimlerden biri de öğretmen ve yöneticilerin okulda iş arkadaşları tarafından soyutlanması, ötekileştirilmesi, dışlanmaya maruz kalması olarak ifade edilebilir. Çünkü dışlanma, eğitim örgütleri olan okullarda da kendini gösterebilmektedir.

İş yeri ortamında kişinin ya da bir grubun, iş arkadaşlarından birisini ya da bir grubu görmezden gelmesi, ilişi ve iletişim kurmaması, önemsememesi (Hitlan vd., 2006, s. 217-236) olan dışlanma, öğretmenlerin örgüt içinde farklı görevleri ve çözüm bulması beklenen sorun alanları olabilmektedir. Bu problemler öğretim etkinliklerini zorlaştırıcı olan öğrenci davranış bozuklukları, velinin okula katılımında yaşanan güçlükler, bürokratik görevler, müfredat değişiklikleri gibi durumlardır. Yaşanan problemler okullarda öğretmen memnuniyetsizliğine neden olmaktadır (Eickholt ve Goodboy, 2017, s. 139-157). Bu sorunların üzerine okulda diğer kişiler tarafından dışlanan öğretmenler, kötü muameleye uğramaktadırlar.

Okulda iş arkadaşları tarafından görmezden gelinen öğretmenler anksiyete düzeylerinin yükseldiğini, benlik saygısı düzeylerinin azaldığını, endişe ve yalnızlık hissettiklerini belirtmektedirler. Örgüt içindeki karar alma süreçlerine yeterince katılmadıklarını ifade etmektedirler (Blase ve Blase, 2004, s. 245-273). Eğitim örgütlerinde dışlanmaya maruz kalan öğretmen ve yöneticilerin ait olma, özsaygı, kontrol gibi ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi azalmaktadır. Bu durumla başa çıkmaya çalışan öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğine yönelik olumsuz tutum ve inanışlar geliştirdikleri görülmektedir. Mesleğine yönelik memnuniyetsizlik yaşayan öğretmenlerin mesleklerine duyduğu ilgi ve mesleki bağlılıkları azalmaktadır (Eickholt ve Goodboy, 2017, s. 139-157).

Öğretmenler ders dışı görevleri, toplantılar, komisyon çalışmaları, destekleme ve yetiştirme kurslarında görev almaları gibi sebeplerle oldukça uzun bir süre okulda bulunabilmektedirler. Dersler ve diğer görevleri yerine getirmekle geçen zamanın dışında öğretmenlerin diğer kişilerle etkileşmek için kısıtlı süreleri olmaktadır. İş arkadaşları tarafından dışlanan öğretmenler cezalandırıldığını düşünmekte, tecrit edildiği için sıkılmakta, olumsuz duygu durum süreçleri yaşayabilmektedir. Öğretmenlerin iş arkadaşları ve okul yönetimi tarafından kabul ve destek görmesi görevlerini yüksek motivasyon ile gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır (Hakanen vd., 2006, s. 495-513).

Okulda meslektaşları tarafından kabul edilmeyen, desteklenmeyen öğretmenler tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar (Diri ve Kırıl, 2016; Naring vd., 2006). Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar tükenmişlik yaşayan kişilerin dikkat dağınıklığı, yorgunluk, uykusuzluk gibi belirtiler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Okulda dışlanan öğretmenlerin gerçekleştirdiği eğitim-öğretim görevlerindeki etkinliği azalmaktadır (Özer, 1998). Dışlanma iş yerinde uygulanan bir zorbalık biçimi olarak da değerlendirilmektedir (Einarsen vd., 2009, s. 24-44). Okulda zorbalığa uğrayan öğretmenler tayin ya da işten ayrılma yoluyla örgütten uzaklaşmayı istemektedirler. Örgütsel zorbalık ile karşılaşmak kişileri gergin ve asabi yapabilmektedir (Lutgen ve Sandvik, 2006, s. 406-433).

Öğretmen ve eğitim yöneticilerinin okulda maruz kalabilecekleri dışlanma sonucu mesleklerine yabancılaşması söz konusu olabilir. Öğretmen ve yöneticilerin uzun süreli bir dışlanma olgusuyla karşılaşması durumunda işleri için sarf ettikleri performanslarında düşüş olmaktadır. İşlerine gösterdikleri özen ve işlerine verdikleri önem azalmaktadır (O'Reilly ve Robinson, 2009, s. 1-7). Chung'a (2018, s. 304-317) göre iş yerinde dışlanmaya maruz kalan kişilerin stres düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Yoğun stres altında iş yaşamını sürdürmeye çalışan kişiler, kaygılarını yönetmekte zorlanmaktadır. Eğitim örgütlerinde yapılan bir diğer araştırmada dışlanma ile karşılaşan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin arttığı görülmektedir (Naz vd., 2017, s. 488-502). İş ortamında yaşanan dışlanma, iş görenlerin örgütsel bağlılığını ve işe odaklılık düzeylerini düşürmektedir. İş yerinde dışlanan kişilerin işten ayrılma düşünceleri, dışlanma hissetmeyen kişilere göre daha yoğun olmaktadır (Lyu ve Zhu, 2017, s. 1083-1095).

Öğretmen ve yöneticilerin uzun süreli bir dışlanma olgusuyla karşılaşması durumunda işleri için sarf ettikleri performanslarında düşüş olmaktadır. İşlerine gösterdikleri özen ve işlerine verdikleri önem azalmaktadır (O'Reilly ve Robinson, 2009, s. 1-7). Chung'a (2018, s. 304-317) göre iş yerinde dışlanmaya maruz kalan kişilerin stres düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Yoğun stres altında iş yaşamını sürdürmeye çalışan kişiler, kaygılarını yönetmekte zorlanmaktadır. Eğitim örgütlerinde yapılan bir diğer araştırmada dışlanma ile karşılaşan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin arttığı görülmektedir (Naz vd., 2017, s. 488-502). İş ortamında yaşanan dışlanma, iş görenlerin örgütsel bağlılığını ve işe odaklılık düzeylerini düşürmektedir. İş yerinde dışlanan kişilerin işten ayrılma düşünceleri, dışlanma hissetmeyen kişilere göre daha yoğun olmaktadır (Lyu ve Zhu, 2017, s. 1083-1095).

Okulda dışlanan öğretmenlerin örgütsel uyumları düşmektedir (Yılmaz, 2018). Okulda uyum problemleri yaşayan öğretmenlerin mesleki ve örgütsel bağlılığı düşük olabilmektedir. Dışlanan öğretmenler zorunlu yasal görevler dışında okulda yürütülen toplam kalite çalışmaları, proje geliştirme süreçleri, hizmet içi eğitim kursları gibi faaliyetlere katılım isteği göstermeyebilirler. Bu isteksizlik öğretmenin mesleki başarısını olumsuz etkileyebilir. Bu bir dizi olumsuz etki öğretmenin mesleğine karşı ilgisizleşmesine, yabancılaşmasına neden olabilir. Karar alma süreçlerine katılmayan öğretmen kendini güçsüz ve korumasız hissedebilir. Dışlanan öğretmenin yaşadığı kişisel problemleri okula yansıtmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Okul yöneticileri olumlu ilişkilerin ve yardımlaşmanın hâkim olduğu destekleyici ve geliştirici bir okul kültürü tesis edebilmek için çalışmalıdır. Paydaşların kendini mutlu ve güçlü hissettiği bir okul ikliminde etik dışı davranışların görülme olasılığının daha düşük olacağı söylenebilir.

Dışlanma bağlamında eğitim örgütleri içerisinde yaşanılan sorunlar ve bu sorunlara çözüm önerileri getirebilmek adına yönetici ve öğretmenlerin dışlanma ile ilgili deneyimlerinin incelenmesi oldukça önemli görölmektedir. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu araştırmayla dışlanma olgusu derinlemesine ele alınmış ve okul ortamında yaşanan dışlanma olgusu çeşitli boyutlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada diğer araştırmalardan farklı olarak okul içinde görölebilecek dışlanma tepkileri ortaya konmuştur. Bu tepkilerin mevcut dışlanma durumunu daha da derinleştireceği göz önüne alındığında, tepkilerin bilinmesinin önemli olduğu düşünölmektedir. Dışlanmanın okullarda önlenbilmesi için güncel önerilere yer verilmiştir. Görüşmeleri gerçekteştiren birinci araştırmacı farklı türdeki resmi ortaöğretim kurumlarında 18 yıldır psikolojik danışman olarak görev yapmaktadır. Bu sebeple okullarda var olan sosyal olguları gözlemlene ve bu olgularla ilgili okul paydaşlarıyla uzun süreye yayılan paylaşımda bulunma imkânı olmuştur. Kişilerin dışlanma olgusu ile ilgili deneyimlerinin ortaya çıkarılmasında, katılımcıların görüşlerini rahatça ifade etmelerinde ve konuyu ifade etmelerinde görüşmeleri yapan araştırmacının psikolojik danışman olmasının büyük katkısı olmuştur. Çünkü rehberlik ve psikolojik danışmanlık mesleğini yapan bir danışman Yılmaz ve Ergene'ye (2021) göre "bireyi tanıma ve anlama becerilerine sahip, etkin dinleme, iletişim kurma, empati kurma, iyi gözlem yapabilme, uygulama deneyimine sahip olma, sabır, hitabet, kişisel fikirlerin rahatça ifade edilmesini sağlama..." gibi özelliklere sahiptirler. Araştırma rehberlik ve psikolojik danışmanlık ile eğitim yönetimi alanlarının sentezi ve araştırmacıların mesleki bilgi, beceri ve yorumlamalarının bir ürünü olduğu için diğer araştırmalardan farklılık göstermektedir. Yapılan bu araştırma, ortaöğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin dışlanma hakkındaki deneyimlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu temel amaç bağlamında araştırmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Ortaöğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin deneyimlerine göre;

1. Dışlanma kavramı nasıl anlamlandırılmaktadır?
2. Dışlanmayla karşılaşma durumu, dışlanmanın nedenleri ve yönü nasıldır?
3. Dışlanmanın öğretmenler ve okul yöneticileri üzerindeki etkileri ve dışlanmaya karşı verilen tepkiler nelerdir?
4. Dışlanmayla baş etme yolları ve okulda dışlanmayı önlemek için yapılması gerekenler nelerdir?

Yöntem

Öğretmen ve okul yöneticilerinin okulda deneyimledikleri ya da tanık oldukları dışlanma yaşantılarına ilişkin görüşlerini anlamayı ve okulda dışlanma olgusunu derinlemesine tanıyarak dışlanmanın önlenmesine yönelik öneriler belirlemeyi hedefleyen bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseninde yürütölmüştür. Fenomenoloji deseninde yürütölen araştırmalarda, katılımcıların araştırılan olgu veya fenomenle ilgili deneyimlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Kıral, 2021, s. 101). Fenomenoloji deseni ile yürütölen araştırmalarda kişiler tarafından bilinen veya farkına varılmayan problemler hakkında ayrıntılı ve derinlemesine bir bilgiye sahip olmaya çalışılmaktadır (Seale, 1999, s. 465-478). Bu araştırmada dışlanma olgusu okul ortamında derinlemesine araştırılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

Katılımcılar

Araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Aydın ilinde kamuya bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan 15 öğretmen ve beş okul yöneticisi olmak üzere toplam 20 katılımcı ile yürütölmüştür. Bu araştırmanın katılımcılarını belirlemede amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre araştırmaya katılmaya gönüllü olan kişilerle ön görüşmeler yapılmış, dışlanmayı deneyimleyen ya da tanıklık eden kişiler araştırmaya dâhil edilmiştir. Ayrıca ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmadaki ölçütler katılımcıların ortaöğretim okullarında çalışması, mesleki kıdemlerinin en az 10 yıl olmasıdır. Bunun nedeni öğretmenliği tecrübe etmiş, diğer öğretmenlerin durumlarını gözlemlemiş olmalarındandır. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin seçilme nedeni ise ortaöğretim okullarının personel sayılarının daha fazla olması sebebi ile dışlanma olayının nasıl deneyimlendiğinin ortaya çıkarılmak istenmesidir.

Araştırma kapsamında katılımcılar sorulara benzer cevaplar verdiklerinde, görüşmeler kesilmiştir. Bunun sebebi soruların cevaplarının doğunluğa ulaşmış olduğunun düşünölmüştür. Bu sebeple öğretmen sayısı 15'te, yönetici sayısı beş kişide kalmıştır. Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde 11 erkek, dokuz kadın şeklinde olmuştur. Çeşitli branşlarda, farklı yaşlarda ve mesleki kıdem düzeylerinde olan katılımcılardan 13 kişi evli iken yedi kişi bekârdır. Katılımcıların mesleki kıdemleri 10-28 yıl, yaşları ise 32-

52 aralığındadır. Çalışmada görüşlerine başvuru alan öğretmen ve okul yöneticilerine araştırmada kullanılmak üzere, katılımcıların kimliklerini gizleyici Zeynep, Ali, Barış, Lale gibi kod isimler verilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmen ve okul yöneticilerinin okulda dışlanma olgusuyla ilgili deneyimlerini belirleyebilmek için araştırmanın amacına ve alt amaçlarına ilişkin soruların sorulduğu görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme yoluyla veri toplama sürecinde araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formundan faydalanılmıştır. Esnek bir şekilde sorulan sorularla çalışma grubundan detaylı veriler elde edilmeye çalışılmakta ve katılımcılar serbest tepkiler verebilmektedir (Karasar, 2012, s. 169). Görüşme formu hazırlama sürecinde öncelikle alan yazın incelemesi tamamlanmış, bir öğretmen ve bir müdür yardımcısı ile okulda dışlanmayla ilgili sohbet gerçekleştirilmiş, sonrasında araştırmanın alt amaçlarından yola çıkarak taslak niteliğinde bir soru listesi oluşturulmuştur. Oluşturulan soru listesinin görüşme formuna dönüştürülmesinde uzman görüşüne başvurulmuştur. Pilot görüşme sonrasında görüşme formuna son hali verilmiştir. Veri toplama sürecinde altı görüşme Zoom programı aracılığıyla online olarak, 13 görüşme yüz yüze ve bir görüşme telefonla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılarla bir ön görüşme yaparak güvene dayalı samimi bir görüşme ortamı sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların izni alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt edilip, önemli veriler not tutularak kayıt altına alınmıştır. Her görüşme süre olarak farklılık göstermiş, görüşmeler ortalama 25 dakika ile 50 dakika arasında gerçekleşmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerin yazılı dökümü toplam 70 sayfadır. Katılımcının isteği ile bir görüşme tekrar yapılmış, bir katılımcı da görüşmeye ek olarak yazılı görüş bildirmiştir.

Verilerin Analizi

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. İçerik analizi, verileri derinlemesine inceleyip içinde fark edilmeyen birçok gerçeği ortaya çıkarmaya imkân sağlamaktadır (Kurtuluş, 2010, s. 35). Nitel araştırma verilerinin içerik analizinde dört analiz aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları dinlenip eş zamanlı olarak Word programı kullanılarak bilgisayar ortamında yazılı belge haline getirilmiştir. Analiz yapmaya uygun duruma gelen veri metinleri MAXQDA 2018 programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlgili alan yazın dikkate alınarak kodlamalar yapılmış ve kod listesi oluşturulmuştur. Ortaya çıkan kodların ortak yönleri göz önünde bulundurularak alt temalar belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda 414 görüş kodlanmıştır. Kodlar, verilerden çıkarılan kavramlara göre belirlenmiştir. Kodlar 22 alt tema altında toplanmış ve alt temalar araştırmanın alt amaçları göz önüne alınarak sekiz tema altında birleştirilmiştir. Veri analiz sürecinde 414 katılımcı deneyimi, 89 kod, 22 alt tema ve sekiz tema oluşturulmuştur. Bunun için metinler analiz edilmiş ve katılımcı deneyimleri kodlanmıştır. Bu kodlar göz önünde bulundurularak alt temalar ortaya konulmuş, kodlar ilgili oldukları alt temaların altında gruplanmıştır. Alt temalar araştırmanın ana hatlarını belirleyen temaları oluşturmaktadır. Temalar araştırmacılar tarafından betimsel bir yaklaşımla yorumlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların ilgili alan yazın ile uyumlu olduğu görülmüş, temalar ve alt temalar bir düzen içerisinde birbirini tamamlar nitelikte sunulmuştur. Veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu, eğitim yönetimi alanında uzman olan dört öğretim üyesinin görüşleri dikkate alınarak geliştirilmiştir. Pilot görüşme uygulaması yapılarak görüşme sorularının açık ve anlaşılır olma düzeyi bir denemeye tabi tutulmuştur. Araştırma sürecinde veriler ikinci bir kodlayıcı tarafından kodlanmış ve veri setleri karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmada Miles ve Huberman (1994) formülü kullanılarak hesaplanan güvenilirlik oranı %88 olmuştur. Görüşmeler katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Araştırma sürecindeki görüşmeler sonucu elde edilen tüm ses kayıtları saklanmaktadır. Ses kayıtları araştırmacılar tarafından görüşmenin yapıldığı aynı gün yazılı metin belgesine dönüştürülerek veri kaybı olmaması sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada katılımcıların görüşleri değiştirilmeden doğrudan alıntılarla sunulmuş, kişisel bilgiler ve okul bilgilerini ortaya çıkaran ifadeler araştırma metninden çıkarılmıştır.

Araştırmacıların Rolü

Araştırmacıların kendi deneyimlerinin ve bakış açısının bulgulara etki etmemesi için katılımcılar kendi kişisel görüşlerini araştırma dışında tutmuşlar, katılımcıları yönlendirmekten özellikle kaçınmışlardır. Araştırmada yazılı görüşme dökümleri katılımcılar ile paylaşılıp, onaylayıp onaylamadıkları, çıkarılmasını

istedikleri bir bölüm olup olmadığı sorularak, teyit alınmıştır. Katılımcıların araştırma esnasında kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri, deneyimlerini rahatça belirtmeleri için uygun görüşme ortamı oluşturulmaya gayret gösterilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ulaşılan bulgular ve bu bulgulara yönelik yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak yazılan bulgular temalar halinde düzenlenip tablolarla sunulmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin dışlanma deneyimlerini anlamak için “Okulda dışlanma deyince aklınıza neler geliyor?” sorusu sorulmuş katılımcıların verdikleri cevapların analizi sonucunda dışlanmayı bireysel dışlanma ve mesleki dışlanma olarak algıladıkları görülmüştür. Katılımcıların dışlanma deneyimleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Okulda Dışlanma Deneyimleri

<i>Tema</i>	<i>Alt Tema</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f (ö)</i>	<i>f (y)</i>	<i>f (top)</i>
Dışlanma Algısı	Bireysel Dışlanma	Önemszenmeme	7	-	7
		İletişimsizlik	3	-	3
		Soyutlanma	2	1	3
		Psikolojik baskı	-	2	2
		Güçsüzlük	1	-	1
	Mesleki Dışlanma	Gruba kabul edilmeme	9	1	10
		Mobbing	3	3	6
		Görmezden gelinme	3	-	3
		Kötü muamele	2	-	2
		Yıpratma	-	2	2
		Ayrımcılık	2	-	2
		Mesleki çalışmalara dahil edilmeme	2	-	2
		Ötekileştirilme	-	1	1

Tablo 1’e göre öğretmen ve yöneticilerin bireysel dışlanmayı ağırlıklı olarak önemszenmeme olarak tanımladıkları ortaya çıkmıştır. Bir öğretmen “... değer görmeme, öğretmen arkadaşlarının arasında ve kendi zümresinde etkin bir ses olamama durumunda kalma aklıma geliyor.” (Murat Öğretmen) ifadesiyle okulda dışlanmayı nasıl algıladığını belirtmiştir. Mesleki dışlanma alt temasında gruba kabul edilmeme ve mobbing görüşü yoğunlukla öne çıkmaktadır. Bir katılımcı “... uzun yıllar aynı okulda beraber çalışan öğretmenlerin başka bir okuldan yeni gelen bir öğretmeni ya da yöneticiyi kabul etmeleri zor oluyor.” (Aysu Öğretmen) görüşüyle dışlanmayı gruba kabul edilmeme olarak gördüğünü aktarmıştır. Bir diğer katılımcının “... bu kişilere ders programları yapılırken, nöbet görevleri ve diğer görevler dağıtılırken baksızlık yapılıyordu. Mobbing sayılabilecek uygulamalar yapılan öğretmenler bunun sonucunda birçınlaşıyordu ve dışlanıyordu.” (İbrahim Öğretmen) ifadesi dışlanma ile mobbing arasındaki benzerliğe işaret etmektedir. Yeni gelen kişinin de kendini göstermesi, gruba dahil olması haliyle zor oluyor. Mesleki dışlanma deneyimlerinde yer alan diğer ifadeler görmezden gelinme, kötü muamele, yıpratma, ayrımcılık, mesleki çalışmalara dâhil edilmeme ve ötekileştirilme olmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin okulda dışlanma deneyimlerine yönelik görüşleri incelendiğinde, dışlanmayı daha çok mesleki dışlanma olarak deneyimledikleri görülmüştür. Okullarda formal ya da informal olarak oluşmuş gruplara kabul edilmemeyi, görmezden gelinip çalışmaların dışında bırakılmayı, mobbinge varan ayrımcı muameleyi mesleki dışlanma olarak algılamışlardır. İş arkadaşları tarafından önemszenmemeyi, etkileşimden mahrum bırakılarak soyutlanmayı, psikolojik baskıya maruz kalmayı bireysel dışlanma olarak görmüşlerdir. Deneyimlenen bu dışlanma biçimlerini yoğun olarak yaşayan öğretmen ve yöneticiler, mesleki ve bireysel açıdan kendilerini değersiz hissedebilir.

Araştırmaya katılan kişilerin tamamı ya dışlanmaya maruz kalmış ya da çevrelerinde dışlanmaya tanık olmuştur. 11 katılımcı okulda dışlanmaya şahit olurken dokuz katılımcı bizzat dışlanmaya maruz kalmıştır. Bu bulgular, okullarda dışlanmanın yoğun olarak yaşandığını göstermektedir. Dışlanmanın nedenlerini anlamak için sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde dışlanmanın birçok sebebi olduğu görülmüştür. Okulda dışlanmanın nedenleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okulda Dışlanmanın Nedenleri

<i>Tema</i>	<i>Alt Tema</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f (ö)</i>	<i>f (y)</i>	<i>f (top)</i>	
Dışlanmanın Nedenleri	Dışlanan Kaynaklı Nedenler	Sosyal uyumsuzluk	7	-	7	
		Pasif olmak	4	3	7	
		Cinsiyet	3	2	5	
		Mesleki kıdem	1	3	4	
		Sosyoekonomik düzey	4	-	4	
		Branş	2	-	2	
		Eleştirel olmak	2	-	2	
		Psikolojik sorunlar	2	-	2	
		Çalışkan olmak	2	-	2	
		Yaş	1	-	1	
	Dışlayan Kaynaklı Nedenler	Küçümseme, ego tatmini	5	1	6	
		Önyargılar	4	1	5	
		Yetersizlik	3	1	4	
		Baskın, etkin karakterli olmak	2	1	3	
		Kıskanma, çekememezlik	2	-	2	
		Örgüt Kaynaklı Nedenler	Farklılıklar (dünya görüşü, sendika)	10	4	14
			Adil olmayan okul yönetimi	6	2	8
			Mesleki tembellik	6	-	6
			Okulda yeni olmak	2	2	4
			Baskıcı okul yönetimi	2	-	2
	Kişisel çatışmalar		1	1	2	
Çıkarıcılık	1	1	2			

Tablo 2'ye bakıldığında okulda yaşanan dışlanmanın önemli bir sebebi olarak farklılıklar öne çıkmaktadır. Bir katılımcı bu duruma ilişkin "... sendika farklılığından kaynaklı bu olayda, öğretmenlerin çoğunluğu aynı sendikaya üye durumundaydılar. Farklı sendikaya üye olan öğretmen arkadaşın, kendisi ile ilgili konularda bile fikrine başvurmayarak, grubun dışında tutarak bir bakıma dışlamaktaydılar." (Cankat Öğretmen) şeklinde görüşünü açıklamıştır. Okul yönetimine vurgu yapan başka bir katılımcı "... okul müdürü -ben okulu kişilerle yürütürüm, diğerleri ne olursa olsun- düşüncesi ile okuldaki bazı öğretmenleri önemsizleştirip dışlayabiliyor." (Sertaç, Yönetici) görüşünü ifade etmiştir. Örgütsel nedenlerin öne çıktığı bu duruma yaş, cinsiyet, mesleki kıdem gibi bireysel farklılıklar da eklenebilir. "...okulda yaşanan dışlanma olaylarının bence en önemli sebeplerinden birisi cinsiyetçi yaklaşımlar. Okulda çalışan kadın yönetici ve öğretmenlere, sadece kadın olduğu için dışlanma uygulanabiliyor" (Pelin Müdür) görüşü cinsiyet gibi bireysel özelliklerin dışlanma sebebi olarak görüldüğünü göstermektedir. Eleştirel olmak, çekingen olmak gibi kişilik özellikleri de dışlanmaya neden olmuştur. Bu konuda bir katılımcı "... eleştirel bir bakış açısına sahip olmak idare ve insanları rahatsız edebilir, sizi uzak tutmak isteyebilirler." (Elif Öğretmen) şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Her okulun kendine özel bir kurum kültürü olduğu için dışlanma nedenleri de okuldan okula farklılık gösterecektir. Örgüt içinde yaşanan dışlanmanın nedenlerini anlamak, dışlanmayla mücadele edebilmek için önemli bir avantaj sağlayabilir. Dışlanmayla ilgili örgüt dinamiklerine hâkim olan yöneticiler, dışlanmanın tarafları arasında dengeyi sağlayabilir.

Okulda dışlanmanın kimler arasında yaşandığına bakıldığında sıklıkla öğretmenler arasında ve idarecilerden öğretmenlere yönelik yaşandığı görülmüştür. Görülme sıklığı daha az olmakla birlikte öğretmenlerden idarecilere yönelik gerçekleştiği de belirlenmiştir. Bu konudaki katılımcı görüşleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Okulda Dışlanmanın Yönü

<i>Dışlanmanın yönü</i>	<i>f (ö)</i>	<i>f (y)</i>	<i>f (top)</i>
Öğretmenden öğretmene	10	1	11
Yöneticiden öğretmene	10	-	10
Öğretmenden yöneticiye	3	3	6

Tablo 3'e göre okulda en çok öğretmenler arasında dışlanma yaşandığı görülmüştür. Öğretmenler ders dışı boş saatlerinde öğretmenler odası gibi ortamlarda bir araya gelerek daha çok birbirleriyle ilişki durumunda olurlar ve çeşitli sebeplerle gruplaşmalar, dışlanmalar yaşanabilmektedir. Bu konuda bir katılımcı "... özellikle zümreler kendi içinde bazı öğretmenleri dışlıyor. Örneğin zümreye verilen bir görevin gerçekleştirilmesinde dışlanan öğretmene görev verilmiyor." (Murat Öğretmen) ifadeleriyle görüşünü bildirmiştir. Yöneticilerden öğretmenlere yönelik uygulanan dışlanmanın sıklığı, öğretmenden yöneticiye yönelik olan

dışlanmanın sıklığından daha fazladır. Yöneticilerin öğretmenleri dışladığını belirten bir görüşte řu ifadeler "... idareciler kendilerine yakın görmedikleri ve herhangi bir sebeple boşlanmadıkları öğretmenleri program, nöbet, sınav görevi dağlımlarında olumsuz yönde kayırıyorlar." (Selin Öğretmen) yer almaktadır. Daha az da olsa öğretmenlerden yöneticiye yönelik dışlanma olduğu görüşünü bir katılımcı "...okulda idareciler de dışlanmaya maruz kalmaktadır. Örneğin okulda öğretmenlerin boşuna gitmeyen bir uygulama yapıldığında öğretmenler idareciye karşı tavır alabiliyor. Yöneticinin baklı olup olmadığına bakılmaksızın bu tavır alınıyor" (Nur, Yönetici) sözleriyle belirtmiştir. Öğretmenler diğer öğretmenlere karşı aldıkları karşıt tavırları, yöneticilere karşı aynı rahatlıkta alamayabilirler. Sonuçta okullarda hiyerarşik bir yapı vardır ve yöneticiler otoriteyi temsil etmektedir (Başaran ve Çınkır, 2013). Öğretmenlerden yöneticilere yönelik dışlanmanın daha az olması böyle anlaşılabilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okulda yaşadıkları dışlanma ile baş edebilmek için farklı çözümler geliştirdikleri görülmektedir. Bazı katılımcılar dışlanmayı kabul ederken, bazı katılımcılar ise dışlanmayı reddedici yöntemlere başvurmaktadır. Dışlanmayla baş etme ile ilgili katılımcı görüşleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Okulda Dışlanma ile Baş Etme

<i>Tema</i>	<i>Alt Tema</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f (ö)</i>	<i>f (y)</i>	<i>f (top)</i>
Dışlanmayla Baş Etme	Dışlanmayı bitirmeye yönelik yöntemler	İletişim kanalları arama	6	1	7
		Gruba girmeye çalışma	3	-	3
		Fazladan efor sarf etme	2	-	2
	Dışlanmayı kabul edici yöntemler	Yalnız kalma	6	-	6
		Dışlanmayı önemsememe	4	1	5
		Görünmez olma	3	1	4
		Kendini geri çekme	-	1	1
	Dışlanmayı reddedici yöntemler	Tayin, görevlendirme	5	3	8
		Karşıt tavır alma	5	-	5
		Güçlü görünme	2	2	4
		Kendi grubunu oluşturma	2	2	4

Tablo 4'e göre dışlanmayı bitirmeye yönelik kullanılan yöntemler içerisinde karşı tarafla iletişim kurmaya çalışma öne çıkmaktadır. Bir katılımcı bu konudaki görüşünü "... kendimi doğru ifade edemediğim için dışlanıyorsam kendimi ifade etmenin bir yolunu bulurdum. Dışlayan kişilere gidip bana neden böyle davrandıklarını sorardım." (Nur, Yönetici) şeklinde ifade etmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında çok sayıda katılımcı maruz kalınan dışlanma karşısında etken durumda olup mücadele ederek dışlanmayla başa çıkılacağını belirtmiştir. Bir katılımcı dışlanmayla mücadelede "... fırsat bulduğumda tayin olmak için fırsat kollardım. Tayin olamazsam ilgili makamlara başvuru yaparak görevlendirme ile başka bir okula gitmeye çalışırdım" (Murat Öğretmen) ifadesiyle tayin isteme yoluna başvurmayı düşünmüştür. Başka bir katılımcı ise "... aşırı tepkilerle hatta provokasyon yaparak durumu değiştirmeye çalışıyorlar. Karşılarındaki kişi ya da grupla mücadeleye başlayıp yıpratmaya çalışıyorlar." (Kadir Öğretmen) görüşüyle karşıt tavır alma davranışını gözlemlediğini belirtmiştir. Bazı katılımcıların uzlaşmacı, yapıcı tutumlarla dışlanmayla baş etmeye çalıştığı görülmüştür. Dışlanma kaynağı ile iletişim kurup sorunu gidermeye çalışma, grubun bir parçası olmaya çalışma, kendini kabul ettirebilmek için fazladan çalışma ve sosyal çaba gösterme gibi yöntemlerle dışlanmaya son vermeye çalışmışlardır. Bir grup katılımcı ise dışlanmayı kabul edip, bu durumun etkilerinden kaçınmaya çalışarak dışlanmayla baş edebilmeyi düşünmüşlerdir. Bu düşünceyi katılımcılardan biri "... dışlanan kişiler 'ben böyle iyiyim' düşüncesiyle yalnız kalmaya devam ediyorlar. Sorunun kendilerinde olmadığını düşünebilmek için bir gruba yaklaşıyorlar ve sonrasında 'deniyorum ama zaten herkes bana karşı, olmuyor işte' diyerek yalnız kalmaya devam ediyorlar" (Hakan Öğretmen) görüşüyle desteklemiştir. Katılımcılar dışlanmayla baş etmek için kullanılan yöntemlerin kendileri için çok yorucu ve yıpratıcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Okulda yaşanan dışlanmanın etkileri ve sonuçları olması beklenen bir durumdur. Katılımcı görüşlerine göre dışlanmanın bireysel ve örgütsel etkileri olduğu görülmüştür. Dışlanmanın etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Dışlanmanın Etkileri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f (ö)	f (y)	f (top)
Dışlanmanın Etkileri	Bireysel Etkiler	Üzüntü duyma, mutsuzluk	8	4	12
		Psikolojik problemler	6	1	7
		Ailevi problemler	5	2	7
		Asosyal kişiliğe dönüşme	2	1	3
		Davranış sorunları	1	2	3
		Özgüven kaybı	3	-	3
		Motivasyon kaybı	2	1	3
		Rapor alma	1	-	1
	Örgütsel Etkiler	Performans düşüklüğü	11	3	14
		Okul başarısının düşmesi	9	3	12
		İş motivasyonu kaybı	4	3	7
		Eğitim öğretim faaliyetlerini bozma	5	2	7
		Okulun iklimini bozma	6	1	7
		Takım çalışmasını zorlaştırma	5	1	6
		Aidiyet düzeyinin düşmesi	4	-	4
		Etik sorunlar	2	-	2
Okulla çatışma	1	-	1		

Tablo 5'e göre katılımcılar, yaşadıkları dışlanmanın bireysel etkisi olarak en çok üzüntü duyduklarını ve mutsuzluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu etkiyi bir katılımcı "... ben dışlandığımı hissettiğimde öncelikle büyük bir üzüntü yaşadım. Yalnız kaldığımı hissettim. Herkes keyifle sohbet ederken yalnız olduğumu düşünüp üzülürdüm." (Pelin, Yönetici) şeklinde ifade etmiştir. Dışlanmanın psikolojik problemlere yol açtığını düşünen bir katılımcı "... dışlanmayla beraber sosyal ilişkileri iyice zayıflayan bu kişiler okulda depresyondaymiş gibi hissediyor" (Osman, Yönetici) ifadesiyle düşüncesini aktarmıştır. Bazı katılımcılar okulda dışlanmanın ailevi problemlere neden olduğunu düşünmektedir. Bu görüşlerden birisi "... işyerinde dışlanan ve işten mutsuz çıkan bir kişi bunu sosyal çevresine yansıtıyor. Enerjisi sürekli düşük olan bu kişi ailesine, çocuğuna bu etkiyi yansıtıyor" (Can, Yönetici) şeklindedir. Dışlanmanın örgütsel etkilerine bakıldığında okulda gösterilen performansın düşmesi öne çıkmaktadır. Bir katılımcı performans düşüklüğüne ilişkin "... insanın yaşamının büyük kısmı iş hayatından ve sosyal hayatından oluşuyor. İş hayatında yaşanan dışlama kişinin verimini düşürür." (Ahmet Öğretmen) görüşünü paylaşmıştır. Okul başarısının olumsuz etkilendiği görüşüne bir örnek "... gruplaşmalar oldukça insanlar bana ne düşüncesiyle sorumluluk almıyor. Sonuç olarak dışlanma okul başarısını da düşürecek diye düşünüyorum" (Gül Öğretmen) şeklindedir. Ayrıca okula aidiyet düzeyine tehdit oluşturduğunu düşünen bir katılımcı görüşünü "... dışlanmanın olduğu okulda okula gitmek istemezsin, o ortamda bulunmak istemezsin" (Aysu Öğretmen) şeklinde belirtmiştir. Dışlanma deneyimi hem okulu hem de örgütü olumsuz etkilemektedir. Dışlanmanın bireysel etkilerine bakıldığında birçok patolojik probleme yol açabileceği düşünülebilir. Kişilerin maruz kaldıkları dışlanmadan etkilenme düzeyleri farklı olabilir ve özellikle zorlanma yaşayan kişilerin destek almaları sağlanmalıdır. Dışlanmanın örgüte getireceği birçok olumsuz etkinin tüm paydaşları etkileyeceği söylenebilir. Bu olumsuz durumun önüne geçebilmek için okulun tüm paydaşlarının iş birliği durumunda olması gerektiği düşünülmektedir. Araştırma bulgularına göre dışlanma sonucu verilen tepkiler dışlayan kaynağa yönelik, örgüte yönelik ve kendine yönelik olmaktadır. Kişilerin dışlanma ile baş etme stratejilerinde olduğu gibi dışlanmaya verdikleri tepkiler de farklılaşmaktadır. Dışlanma tepkileri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Dışlanma Tepkileri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f (ö)	f (y)	f (top)
Dışlanma Tepkileri	Dışlayan kaynağa yönelik tepkiler	Agresif, kavgacı davranma	8	1	9
		Dışlayanı yok sayma	1	1	2
		Karalama, iftira	2	-	2
		Aşırı fedakârlık	1	-	1
		İletişimi sürdürme	1	-	1
	Kendine yönelik tepkiler	Kendini suçlama	2	-	2
		Gerçek duygularını saklama	1	-	1
		Psikosomatik belirtiler	1	-	1
		Sanal iletişime yönelme	1	-	1
	Örgüte yönelik tepkiler	Kayıtsız görünme	6	2	8
		Okuldan soğuma	4	3	7
		Aykırı, muhalif davranma	2	2	4

Tablo 6'ya göre dışlanma kaynağına yönelik olarak verilen tepkilerde agresif ve kavgacı olma tepkisi öne çıkmaktadır. Bu tepkiye yönelik bir katılımcı "... *aşırı saldırgan tepkiler veriyorlar. Benim üstüme gelmeyin, bana bir Őey sormayın söylemiyle insanları genelde tersliyorlar*" (Murat ğretmen) ifadesini kullanmıştır. Kişilerin dışlanmanın getirdiği olumsuz duygu ve düşünceler nedeniyle dışlanma gördükleri kişilere karşı saldırgan bir tutum içinde oldukları düşünülebilir. Kişiler arası ilişkileri bozucu etkiye sahip olan bu tepkilerin okulun havasına olumlu bir katkı yapmayacağı ortadadır. Kişilerin dışlanma sonucunda kendilerine yönelik verdikleri tepkiler strese ve psikolojik sorunlara yol açabilir. Dışlanan kişilerin kendini suçlama eğiliminde olduğunu düşünen bir katılımcı "... *ben ne yaptım da böyle oldu, bu insanlar neden bana karşılar gibi sorularla kendini sorgulayıp eleştirir*" (Barış ğretmen) ifadesiyle görüşünü ortaya koymuştur. Örgüte yönelik dışlanma tepkileri olarak kayıtsız görünme ve okuldan soğuma tepkileri öne çıkmıştır. Bu iki tepki örgüt içerisinde değerlendirildiğinde ilişkili oldukları düşünülebilir. Bir katılımcı "... *bir an önce geleyim ve gideyim düşüncesi ile davranıp, en kısa zamanda okuldan uzaklaşmaya çalışıyorlar.*" (Can, Yönetici) ifadesiyle okuldan soğuma görüşünü desteklemiştir. Dışlanmanın kayıtsız tepkilere neden olduğunu düşünen bir katılımcı "... *her Őeye sessiz ve tepkisiz kalıyorlar*" (İbrahim ğretmen) Şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Örgütte alışan kişilerin yaşadığı birçok olumsuz duygu, çalışan kişiyi kayıtsızlığa götürmektedir. Örgüte yönelik verilen tepkilerin rgt geliştirici bir etkisinin olmayacağı söylenebilir.

Araştırma bulgularında dışlanmanın okullarda önlenebilmesi için birçok öneri yer almaktadır. Katılımcıların çoğu dışlanmanın önlenebileceği yönünde görüş bildirirken az sayıda katılımcı da dışlanmanın önlenemeyeceğini ileri sürmektedir. Dışlanmanın nlenmesine yönelik veriler Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Dışlanmanın nlenmesi

Tema	Alt Tema	Kodlar	f ()	f (y)	f (top)
Dışlanmanın nlenmesi	Okul yönetimi	Hoşgörülü idare	6	2	8
		Adil yönetim	5	2	7
		Arabuluculuk	1	1	2
		Yatay hiyerarşı	1	-	1
		İş analizi	1	-	1
		Rehberlik servisi	-	1	1
	örgüt kültürü alışmaları	Sosyal etkinlikler	3	3	6
		Yardımlaşma	3	1	4
		Takım alışmaları	-	3	3
		Zümre dayanışması	3	-	3
		Ev ziyareti	2	-	2
Diğer görüşler	Oryantasyon	1	-	1	
	nlenemez	2	1	3	
		Psikolojik sağamlık	1	1	1

Tablo 7'ye göre okulda yaşanan dışlanma, yöneticilerin yönetim uygulamaları ve okulda yapılacak okul kültürü çalışmaları ile nlenebilir. Bazı katılımcı görüşlerine göre ise okulda dışlanmayı önlemek mümkün değildir. Okul yönetimi vurgusunda hoşgörülü idare ve adil yönetim görüşleri öne çıkmıştır. Bir katılımcı, okul yönetiminin dışlanmayı önleyici rolü olduğunu "... *idare öğretmenlerin inisiyatif alabileceği alanlar bırakmalı ve hoşgörülü baba gibi olmalı. İdare karar alırken yönetmeliklerin yanında duyguları, insan ilişkilerini de göz önünde bulundurmalı.*" (Lale ğretmen) söylemiyle desteklemiştir. Katılımcı görüşlerine göre dışlanmanın önlenmesinde okul yönetiminin yönetim anlayışı ve tutumları önem taşımaktadır. "... *okul yönetimi herkese eşit davranırsa, zümreler kendi aralarında eşitlik temelli alışabilirse, ders dağılları ve programları adil olabilirse dışlanma nlenebilir. İnsanlar böyle bir ortamda ortak paydada buluşabilir*" (Ali ğretmen) ifadesi bu görüşü yansıtılmaktadır. Hoşgörülü ve anlayışlı bir tutum içinde olan, uygulamalarıyla adil bir yönetim sergileyen okul yönetimine dikkat çekilmiştir. Dönmez'e (2018) göre kişilerin hissettiği örgütsel adalet ve örgütsel destek gibi algılamalar yaşadıkları dışlanmanın etkisini hafifletebilir. Bu destek aracılığıyla dışlanma sonucu yaşanan kişiler arası problemlerde arabuluculuk yapılabilir.

Örgüt kültürü alt teması içinde okulda ya da okul dışında yapılacak sosyal etkinliklere dikkat çekilmiştir. Katılımcılardan biri "... *birlikte yapılacak tiyatro, gezi, kermes faaliyetlerle insanlar birbirlerine daha kolay yaklaşır. Böylelikle dışlanma gibi olumsuz olaylar daha az yaşanır*" (Lale ğretmen) görüşüyle sosyal etkinliklerin önleyici olabileceğini aktarmıştır. Robinson'a (2013) göre kişinin iş yeri dışında psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği kaynaklara sahip olması, dışlanmanın önüne geçecektir. Kişiler, sosyal faaliyetler ve yardımlaşma yoluyla bu kaynaklara erişebilir. Örgüt içinde kişiler arası ilişkilere önem veren

sosyal ortamın sağlanması ve ekip çalışmalarının sürdürülmesi önemli görülmektedir (Chung, 2018). Zümre dayanışmasının önemini belirten bir katılımcı "... okullarda çekirdek ekipler olarak tanımlanabilecek zümre gruplarının duyarlı olması gerekir. Öğretmenin yaşadığı dışlanmayı fark edince okul yönetiminden, okul rehberlik servिसinden yardım alabilmesini sağlayabilir. Küçük takım çalışmaları kapsamında öğretmenler birbirleriyle iş birliği yaptıkça, eksikliklerini birlikte gidermek için yardımcı olurlarsa dışlanma oluşmayacaktır" (Behiye Öğretmen) şeklinde görüşünü belirtmiştir. Takım çalışmaları ve zümre öğretmenleri arasındaki dayanışma kişiler arası ilişkileri geliştirip dışlanmayı önleyebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sürecinde dışlanmanın okullarda yaygın olarak görüldüğü anlaşılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin birçoğunun karşılaştıkları bu olgunun tam olarak farkında olmadıkları da yapılan mülakatlar sırasında görülmüştür. Mülakat öncesinde birçok katılımcı dışlanmayı deneyimlemediğini düşünürken mülakat sırasında bazı deneyimlerinin dışlanma olduğunu fark etmişler, psikolojik danışman olan araştırmacıya bu şekilde ifade etmişlerdir. Bunlar da ses kayıtlarında bulunmaktadır. Buradaki en önemli unsur aslında kişinin yaşadığı durumun dışlanma olduğunu anlamasıdır. Çünkü yapılan bu araştırma eğitim kurumlarında yaşanan dışlanma olgusunu tüm boyutlarıyla derinlemesine analiz edebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların çoğu dışlanmayı; gruba kabul edilmeme, önemsenmeme, mobbinge uğrama gibi olumsuz bir deneyim olarak görmektedir. Alan yazına bakıldığında dışlanmaya maruz kalan kişi sözel bir sataşma ya da fiziksel bir şiddete maruz kalmamasına rağmen olumsuz bir deneyim yaşamaktadır (Akin vd., 2016, s. 895-904). Dışlanmaya maruz kalan ya da tanık olan katılımcılar da herhangi bir sözel, duygusal, fiziksel şiddete maruz kaldıklarını belirtmemişlerdir. Katılımcıların dışlanma algıları mobbing ile benzerlik göstermektedir. Şerifoğlu (2019) mobbingin çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koyduğu nitel araştırmada, çalışanların mobbing algılarının üstler ve çalışma arkadaşları tarafından uygulanan olumsuz davranışlar ile psikolojik baskı olduğunu belirtmektedir. Dışlanma da öğretmenler ve yöneticiler tarafından uygulanan olumsuz bir deneyim olarak görülmektedir. Psikolojik baskıya sebep olan dışlanmanın bireylerin ruhsal sağlığını tehdit ettiği görülmüştür. Yıldırıcı bir deneyim olan dışlanma, eğitim örgütlerinde öğretmen ve yöneticiler üzerinde bir baskı unsuru oluşturmaktadır.

Dışlanmanın nedenleri arasında farklı eğitim sendikalarına üye olma durumu, dünya görüşü farklılıkları öne çıkmaktadır. Erdemli ve Kurum (2019) tarafından yapılan çalışmada da okulda yaşanan dışlanmanın başlıca sebebi olarak sendika ve siyasi görüş farklılıkları tespiti yapılmıştır. Yıldız (2018) yaptığı araştırmada sendika üyesi olmanın öğretmenler tarafından psikolojik yıldırma sebepleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular sendika üyesi olmanın öğretmenler ve yöneticiler arasında gruplaşmalara, ötekileşmeye sebep olduğunu düşündürmektedir. Berkant ve Gül (2017) öğretmenlerle yaptıkları araştırmada Türkiye’de eğitim sendikalarının siyasi yapılarla çok içli dışlı olduğunu ve bu durumun öğretmenler arasında siyasi kutuplaşmalara yol açtığı bulgusunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin özlük haklarını korumak ve iyileştirmek amacıyla kurulan sendika örgütlerinin, farklılıkları bir kenara bırakıp eğitim çalışanlarını güçlendirici çalışmalarını ön plana çıkarmaları gerektiği düşünülmektedir.

Okul yönetiminin adaletsiz ve baskıcı olması, mesleki çalışmalara hevesli olmama, bazı mesleki çıkar çatışmaları, okulda göreve yeni başlama gibi örgütsel sebeplerin de dışlanmaya neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yönetiminin uygulamalarıyla öğretmenler arasında adalet duygusunu zayıflatması, çeşitli çıkar çatışmalarına ve gruplaşmalara neden olabilir. Dışlanmanın taraflarına ait çeşitli özelliklerin de dışlanmaya neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal uyumsuzluk gösteren, psikolojik problemleri pasif kişilerin daha çok dışlandığı görülmüştür. Wu vd. (2011) psikolojik problemlerin iş yerinde dışlanma üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğunu belirtmektedir. Kişilerin mesleki kıdem, yaş, cinsiyet, branş gibi özellikleri de dışlanmalarına neden olmuştur. Dışlama uygulayan kişilerde bulunan küçümseme, önyargılar, çekememezlik, yetersiz hissetme gibi özelliklerin okulda yaşanan dışlanmanın sebebi olduğu tespit edilmiştir. Mlika vd. (2017); dışlama davranışını uygulayan kişilerin örgüt içerisinde sorunlu bir ilişki ağına sahip oldukları belirtmektedir. Bu özellikleri barındıran kişilerin iş birliğine dayalı olumlu ilişkilerin egemen olduğu okul ikliminde dönüşüm gerçekleştirebilecekleri düşünülmektedir.

Okulda yaşanan dışlanmanın sıklıkla öğretmenler arasında ve yöneticilerden öğretmenlere yönelik yaşandığı görülmüştür. Yoğunluğu daha düşük olsa da öğretmenlerden yöneticilere yönelik dışlanma uygulanmaktadır. Dikey hiyerarşiye sahip örgütlerde otoriter yöneticiler çalışanlara dışlama uygulamaktadır (Robinson vd., 2013). Kişilerin ve birimlerin daha eşit yetki ve sorumluluklara sahip olduğu örgüt yapılanmalarında yöneticilerden hissedilen dışlanma düzeyi azalabilir. Dönmez ve Mete’ye (2019) göre

okullarda kişilerin konumuna göre örgütsel dışlanma düzeylerinde bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu araştırma bulgularına göre okullarda hangi görevde olursa olsun kişiler resmi ve resmi olmayan etkileşimde bulunmakta ve okul paydaşları arasında dışlanma yaşanabilmektedir.

Araştırma bulgularına göre katılımcılar dışlanmayla baş etmek için en çok tayin isteme, dışlama gördüğü taraf ile iletişim geliştirmeye çalışma, yalnız kalarak yaşadığı dışlanmayı önemsememe yöntemlerine başvurmaktadırlar. Lyu ve Zhu (2017) yaptıkları araştırmada iş yerinde yaşanan dışlanma ile işten ayrılma düşüncesi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okuldan tayin isteyerek ya da görevlendirme yoluyla ayrılma katılımcılar açısından daha az maliyetli ve kesin çözüm olarak görülebilir. Katılımcıların iletişim çabasını içinde ekstra çaba sarf ederek gruplara girmeye çalıştıkları görülmüştür. Williams'a (2009) göre dışlanan kişiler dışlanma gördüğü kişilerin davranışlarına benzer davranışlar göstererek uyum çabasını içine girmektedir. Bunun sonucunda kişiler bir yıpranma süreci yaşayabilir.

Dışlanmanın birçok bireysel ve örgütsel etkisi olduğu görülmüştür. Bireysel olarak en sık görülen etki mutsuzluk olmakla birlikte psikolojik problemler, ailevi problemler, asosyal kişiliğe dönüşme, davranış sorunları, zgven kaybı, motivasyon kaybı ve rapor alma gibi etkiler grlmektedir. Lisans ğrencilerinin katılımıyla yapılan araştırmada (Kandemir, 2011), dışlanmanın olumlu benlik saygısına ve aidiyet duygusuna sahip olma ile kontrol ihtiyacını tehdit etme düzeyi arasında anlamlı fark olup olmadığı ortaya koyulmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre psikolojik dışlanmaya maruz kalan katılımcıların benlik saygısı ve ait olma ihtiyacının tehlike altında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri ile işyerinde dışlanma ilişkisini araştıran çalışmada, işyerinde dışlanan öğretmenlerin kendini iyi hissetmediği ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin düştüğü grlmektedir (Yakut ve Yakut, 2018). Dışlanma işyerlerinde çalışanların kötü hissetmelerine neden olmakta, çalışanların psikolojik dengelerini bozarak davranış bozukluklarına neden olmaktadır (Liu ve Xia, 2016, s. 199-200). Bir başka araştırmada iş yeri ortamında yaşanan dışlanmanın, çalışanların stres düzeylerini artırdığı bulgusuna rastlanmaktadır (Chung, 2018). Dışlanmanın bireysel etkilerine bakıldığında tümünün yıkıcı nitelikte olduğu söylenebilir.

Dışlanmanın okula olan etkilerine bakıldığında katılımcıların performans düşüklüğü yaşadığı ve okul başarisının düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte iş motivasyonu kaybı, eğitim ğretim faaliyetlerini bozma, okulun iklimini bozma, takım çalışmasını zorlaştırma, aidiyet düzeyinin düşmesi, etik sorunlar gibi problemler yaşanmaktadır. Alan yazına bakıldığında dışlanmanın örgüt kültürünü bozduğu (elik ve Koşar, 2014), rgtsel sinizm (Kıral, 2016) ve işe yabancılaşma düzeyini artırdığı (Abalı, 2018), iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı düşürdüğü (Ferris vd., 2008) görülmüştür. Dışlanmanın yoğun olarak yaşandığı okulların amaçlarını gerçekleştirmekten uzaklaşacağı söylenebilir. Motivasyonu ve performansı düşen öğretmenleri ve yöneticileri tekrar güdülemek zor olacaktır. Bu yüzden dışlanmayla ilgili okullarda önleyici çalışmaların yapılması gerektiği dşnlmektedir.

Katılımcıların yaşadıkları dışlanma sonrasında gösterdiği tepkiler çeşitlilik göstermektedir. Bu tepkilerin yoğunlukla dışlanma kaynağına ve örgüte yönelik olduğu görülmüştür. Dışlanmaya maruz kalan kişilerin yaşadıkları stresi azaltmak için tepkilerini kendileri dışındaki odaklara yneltileri düşünülebilir. Kişiler dışlama gördükleri odaklara agresif davranma, karalama ve yok sayma gibi olumsuz tepkiler vermektedir. Kandemir'e (2011) göre dışlanan kişi gergin ve öfkeli bir ruh haliyle refleks tepki olarak değerlendirilebilecek saldırganlık davranışını göstermektedir. Dışlanmanın kişilerde kızgınlık ve devamında da saldırganlık duygularını yükselttiği görülmüştür (De Bono, 2011, s. 40). Kişilerin bu duyguların etkisiyle böylesi saldırgan davranışlar sergilediği düşünülebilir. Okula yönelik olan dışlanma tepkilerinde kayıtsız görünme ve okuldan soğuma tepkileri ne çıkmaktadır. Yılmaz'a (2018) göre dışlanma kişilerin örgütsel uyumunu azaltmaktadır. Örgütte ait olma arayışına karşılık bulamayan kişiler gittikçe örgüte karşı yabancılaşma yaşamaktadır (Williams, 2007). Bu araştırma bulgularına göre tespit edilen dışlanma tepkilerinin, kişiler arası ilişkileri daha da bozacağı ve dışlanmayı pekiştireceği görülmüştür. Dışlanma tepkilerinin bireysel olarak kişileri rseleyeceği, rgt etkisizleştireceği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre okullarda dışlanmayı önleyebilmek etkili yönetim uygulamaları ve örgüt kültürü inşa etme çalışmaları ile mümkün olabilmektedir. Dışlanmanın nlenmesinde okul yöneticilerinin çok önemli bir etken olduğu görülmüştür. Okul yönetimi uygulamalarında hoşgörülü ve adil yönetim anlayışı dışlanmanın önüne geçilmesinde belirleyici olmaktadır. Açık iletişim yöntemini kullanan ve astlarıyla samimi bir etkileşimde bulunan yöneticiler, dışlanma yaşayan kişinin durumunu ifade ederek dışlanmanın önlenmesinde önemli olmaktadır (Gkorezis ve Bellou, 2016). Okul yöneticilerinin adaletli

uygulamaları kişilerde güven duygusunu oluşturup dışlanmanın etkisini azaltabilir. Okul yöneticilerinin herkes tarafından ulaşılabilir olması, kişilerin kendilerini rahat ifade edebilme olanağı sağlayacaktır.

Katılımcılara göre örgüt paydaşları ile düzenlenen sosyal etkinlikler, yardımlaşma çalışmaları, takım ve zümre çalışmaları, ev ziyareti ve örgüte yeni katılan kişilere verilecek oryantasyon hizmeti örgüt kültürünü geliştirici çalışmalar olarak dışlanmayı önleyebilir. Robinson'a (2013) göre kişinin iş yeri dışında psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği kaynaklara sahip olması, dışlanmanın önüne geçecektir. Öğretmenler ve yöneticiler, okul içinde ya da dışında düzenlenecek sosyal etkinlikler yoluyla sosyalleşme ihtiyaçlarını giderebilir. Mesai saatleri içerisinde bulamadıkları birbirlerini tanıma fırsatını yakalayabilirler. Hediye sandığı gibi uygulamalarla örgüt içi dayanışmayı sağlayabilirler. Bu yardımlaşma ve iş birliği kişiler arasındaki çatışma, dargınlık, dışlanma gibi olumsuz yaşantıları önleyebilir.

Sonuç olarak dışlanma deneyimi gündelik hayatta, sosyal yaşamda görülebildiği gibi iş yerinde de yaşanabilmektedir. Okulda dışlanan kişiler zamanla psikolojik problemler yaşamaktadır. Okulda mutsuz olan bu kişiler kaygı, stres, depresyon gibi olumsuzluklarla başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Dışlanan okul çalışanlarının performansı düşmekte, okuldan soğumakta ve gitgide okula yabancılaşmaktadır. Dışlanmanın sonucu olarak okulun etkinliği azalmakta, örgüt kültürü zayıflamakta ve okul amaçlarını gerçekleştirmekten uzaklaşmaktadır. Bu sonuçların toplumsal bir maliyeti olacaktır. Dışlanma ve mobbing gibi deneyimlerin ortaya çıkmasından önce önleyici okul iklimi oluşturulmalıdır. Okul çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeylerini yükseltmeye yönelik destek çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

Yatay hiyerarşik yapıdaki hoşgörülü ve destekleyici bir yönetim anlayışı olumlu iş yeri algısına destek olacaktır. Okullarda dışlanan kişilerin ekip ve komisyonlarda görevlendirme gibi yöntemlerle gruba dâhil olması sağlanmalıdır. Liyakat esaslarına göre seçilen adil okul yöneticileri okulda görülen dışlanma düzeyini azaltabilir. Okula yeni gelen öğretmen ve idarecilerin uyum sürecini kolaylaştırmak için oryantasyon çalışması yapılabilir. Okul dışında informal ortamlar sağlanarak kişilerin birbirlerini daha iyi tanıyabilme fırsatı bulmaları sağlanabilir. Okullarda sendikaların gruplaşmalara, ötekileşmelere neden olduğu algısının kırılması için sendikalar bir araya gelerek okullarda öğretmen güçlendirme, geliştirme çalışmaları yapabilir. Öğretmen ve yöneticilerin katılımıyla sınırlı olan bu araştırmadan farklı olarak öğrenci ve velilerin de katılımcı olduğu araştırmalar yapılabilir. Farklı okul tür ve kademelerinde, özel okullarda dışlanmayla ilgili araştırmalar gerçekleştirilebilir. Dışlanma olgusunu okullarda farklı değişkenlerle ele alan araştırmaların yapılması, dışlanma olgusunun bütünüyle anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Etik Beyan

"Eğitim Örgütlerinde Dışlanma" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Gerekli olan etik kurul izinleri Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu'nun 29.05.2020 tarih ve 2020/07 sayılı toplantısında alınmıştır.

Kaynakça

- Abaslı, K. (2018). *Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akın, A., Uysal, R. ve Akın, Ü. (2016). Ergenler için ostrasizm (sosyal dışlanma) ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 895-904.
- Başaran, İ. E. ve Çinkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Berkant, H. G. ve Gül, M. (2017). Sendika üyesi öğretmenlerin sendikalara yönelik algıları ve sendikalardan beklentileri. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 6(1).
- Blase, J. ve Blase, J. (2004). The dark side of school leadership: implications for administrator preparation. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4), 245-273.
- Chung, Y. W. (2018). Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated medication model of perceived stress and psychological empowerment. *Anxiety, Stress & Coping*.
- Cüceloğlu, D. (1994). *Yeniden insan insana* (7. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, C. ve Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- DeBono, A. E. (2011). *Why am I left out? Interpretations of exclusion affect anti-social and pro-social behaviours* (Doctoral Dissertation). New York State University, New York.
- Diri, M. S. ve Kıral, E. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(39), 125-149.
- Dönmez, H. (2018). *Tekirdağ'da görev yapan öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyi* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Dönmez, H. ve Mete, Y. A. (2019). Tekirdağ'da görev yapan öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(2), 350-365.
- Eickholt, M. S. ve Goodboy, A. K. (2017). Investment model predictions of workplace ostracism on K12 teachers commitment to their schools and the profession of teaching. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 139-157.
- Einarsen, S., Hoel, H. ve Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Erdemli, Ö. ve Kurum, G. (2019). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden okulda dışlanma: Nedenleri ve sonuçları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 24.
- Ertürk, S. (2016). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Edge Akademi Yayıncılık.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Gkorezis, P. ve Bellou, V. (2016). The relationship between workplace ostracism and information exchange: The mediating role of self-serving behavior. *Management Decision*, 54(3), 700-713.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hitlan, R. T., Clifton, R.J. ve DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8, 217-236.
- Kandemir, K. B. (2011). *Psikolojik dışlanma, sosyal dışlanma ve sosyal reddedilmenin tehdit edilen ihtiyaçlar ve dışlanma tepkileri üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keklik, B., Saygın, T. ve Kara, N. O. (2013). Akademik camianın çirkin ördek yavruları öyp'lilerde örgütsel dışlanma (ostracism) kavramının incelenmesi. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 15-16 Kasım 2013, Sakarya.
- Kıral, B. (2016). *Öğretmenlerde kayıtsızlık ve güçlendirme*. Ankara: Pegem Akademi
- Kıral, B. (2021). Nitel araştırmada fenomenoloji deseni: Türleri ve araştırma süreci. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Journal of Research in Education and Teaching* 10(4), 92-103.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Liu, H. ve Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 197-201.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take this job: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406-433.
- Lyu, Y. ve Zhu, H. (2017). The predictive effects of workplace ostracism on employee attitudes: A job embeddedness perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-13.
- Mlika, M., Khelil, M. B. ve Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and Health at Work*, 8(4), 398-401.
- Naring, G., Briet, M. ve Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20(4), 303-315.
- Naz, S., Li, C., Khan, S. ve Khan, S.H. (2017). Comparative analytical study of teachers personality type (a and b) to study the consequences of ostracism. *International Journal of Scientific in Science, Engineering and Technology*, 3(5), 488-502.
- O'Reilly, J. ve Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. *Academy of Management Proceedings*, 1-7.
- Özer, R. (1998). *Reber öğretmenlerde tükenmişlik düzeyi, nedenleri ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Robinson S. L., O'Reilly J. ve Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Sarı, M. (2013). Lise öğrencilerinde okula aidiyet duygusu. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 147-160.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465-478.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sulea, C., Filipescu, R., Horga, A., Ortan, C. ve Fichmann, G. (2012). Interpersonal mistreatment at work and burnout among teachers. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, 16(4), 553-570.
- Şerifoğlu, E. (2019). *Mobbingin özel sektör çalışanları üzerindeki etkileri: Bir nitel araştırma* (Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Williams, K. D. (1997). *Social ostracism. In aversive interpersonal behaviors*, 133-170. Springer, Boston, MA.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review Psychology*, 58, 425-452.
- Williams, K. D. (2009). Ostracism: A temporal need-threat model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 275-314.
- Wu, L., Wei, L. ve Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, B. B. (2018). *İstanbul ili sendika üyesi kadın öğretmenlerin psikolojik yıldırdı durumlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Yılmaz, Ö. (2018). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum alguları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Yılmaz, O. ve Ergene, T. (2021). Etkili psikolojik danışmanların özellikleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3), 1198-1217.

EXTENDED ABSTRACT

In this research, it is aimed to describe the phenomenon of exclusion in schools and to put forward suggestions for coping with the problems that arise as a result of exclusion which are based on the experiences of teachers and school administrators working in schools who are affiliated to the Ministry of National Education. The participants of the research consist of fifteen teachers and five school administrators working in secondary education institutions in Aydın province in the 2020-2021 academic year. The research was carried out according to the phenomenology design which is one of the qualitative research designs. In the study, the participants were selected according to the maximum diversity (school type, gender, branch) sampling method, which is one of the purposeful sampling methods. The data was collected by interview method. Semi-structured interview technique was used as data collection tool. The data was analyzed by content analysis technique and research findings were obtained. According to the findings, exclusion is mostly seen as not being accepted into the group and being ignored. It is perceived as a negative experience. Teachers and school administrators are exposed to or witness exclusion in their professional lives. It is mainly applied among teachers and from the administrator to the teacher. It is also seen from the teacher to the administrator. Factors such as trade union divisions, differences in worldviews, unfair school management, shy personality and social incompatibility stand out as the reasons for exclusion. It has been observed that personal characteristics such as gender, professional seniority, branch, age, being critical and hardworking, and having psychological problems also cause exclusion. It was concluded that ego satisfaction, prejudices, inadequacy and jealousy, professional laziness, being new to school, self-interest and personal conflicts lead to exclusion at school. According to these research findings, being appointed to cope with exclusion, seeking a communication channel, choosing to be alone and ignoring the exclusion, and fighting against the exclusionary are among the most frequently used methods. Strategies of seeking ways to enter the excluded group, making extra professional and social efforts, withdrawing from being invisible or, on the contrary, forming one's own group by appearing strong are also used to cope with exclusion. Considering the organizational effects of exclusion, low performance, decreased school success, loss of work motivation, deterioration of educational activities and school climate came to the fore. In addition, organizational effects such as teamwork problems and low sense of belonging, ethical problems and conflict with school were observed. The personal effects of exclusion were sadness and being unhappy, psychological problems, family problems, asocial personality and behavior problems, loss of self-confidence and motivation. Reactions to the organization as a result of exclusion manifested itself as appearing indifferent, being alienated from school, and being opposed to every situation at school. It has also been observed that individual reactions such as quarrelsome behaviors, ignoring the exclusionary source, slander and defamation, and self-blaming are given. It has been found that in order to prevent exclusion at school, there should be a fair and tolerant school administration, the school administration should act as a mediator when necessary and establish a horizontal hierarchical structure. Social activities, cooperation, team and group work, home visits and orientation services to new comers were included in the school culture activities to prevent exclusion.

As a result, the experience of exclusion can be seen in daily life, social life, as well as in the workplace. People who are excluded from school experience psychological problems over time. These people who are unhappy at school have to deal with negativities such as anxiety, stress and depression. The performance of excluded school staff is declining, they are alienated from school and increasingly alienated from school. As a result of exclusion, the effectiveness of the school decreases, the organizational culture weakens and the school moves away from achieving its goals. These consequences will have a societal cost. A preventive school climate should be created before experiences such as exclusion and mobbing occur. Support efforts should be focused on increasing the psychological well-being of school staff.

A tolerant and supportive management approach in a horizontal hierarchical structure will support a positive workplace perception. It should be ensured that people excluded from schools are included in the group through methods such as assignment in teams and commissions. Fair school administrators selected on the basis of merit can reduce the level of exclusion in the school. Orientation work can be done to facilitate the adaptation process of new teachers and administrators to the school. By providing informal environments outside of school, it can be ensured that people have the opportunity to get to know each other better. In order to break the perception that unions cause grouping and marginalization in schools, unions can come together and carry out teacher empowerment and development activities in schools.