

OKUL YÖNETİCİSİ TARAFINDAN PSİKOLOJİK TACİZE MARUZ KALAN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

INVESTIGATING TEACHER OPINIONS WHO WERE EXPOSED TO SCHOOL PRINCIPAL'S MOBBING APPLICATION

Çiğdem ÇELİK-ŞAHİN*

ÖZ: 2013-2014 eğitim öğretim yılında Adana ve Bursa illerini kapsayan bu araştırmaya, yöneticileri tarafından psikolojik tacize maruz kalan onbeş öğretmen katılmıştır. Araştırma nitel araştırmalarda sık sık tercih edilen içerik analizi tekniği ile yapılmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme tekniği kullanılmıştır. Benzeşik örnekleme, örneklemin araştırmanın problemi ile ilgili olarak evrende yer alan benzeşik bir alt grubundan ya da durumundan oluşturulmasıdır. Öğretmen görüşleri, hazırlanan görüşme formuyla yazılı olarak alınmıştır. Hazırlanan görüşme formunda yer alan sorulara verilen cevaplar, içerik analizi tekniği ile çözümlenmiş, temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Geçerlik ve güvenilirliğin artırılması için belirlenen temalar, başka bir akademisyenin oluşturduğu temalarla karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda, psikolojik tacizin sebep olduğu durumlara ilişkin öğretmen görüşleri tespit edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre, psikolojik tacizde bulunan bir okul yöneticisi, göz göze gelmekten kaçınma, korkutucu ve nefret dolu bakışlar sergileme gibi fiziksel davranışların yanında, aynı zamanda gergin ve mutsuz olma gibi psikolojik davranışlar da sergilediği ortaya çıkmıştır. Bu yöneticilerin, kuruma ve çalışanlara zarar verdiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik taciz, okul yöneticileri, öğretmenler

ABSTRACT: The study was carried out in Adana and Bursa with fifteen teachers who are exposed to mobbing by their principals in 2013-2014 academic years. Content analysis technique which is often preferred was used in this study. Homogeneous sampling method which is one of the purposeful sampling methods has been used in this research. Homogeneous sampling is forming the sample of the situation or homogeneous subgroup in the population related to research problem. The data obtained from written interview forms were analyzed using content analysis technique by identifying themes and subthemes. Findings were compared to another academic's analysis. At the end of the study, the situations which mobbing causes were revealed according to the participant teachers' opinions. According to the teachers' opinions, the school principals who apply mobbing demonstrate not only physical behaviours like hateful and scary look, avoiding eye contact, but also psychological behaviours like unhappiness and nervousness. It has been determined that these kind of principals do harm to the schools.

Key Words: Mobbing, school principals, teachers

*Dr. Eğitim Bilimleri-Milli Eğitim Bakanlığı e-posta: cigdem.cigdem@yahoo.com

1.Giriş

Eğitim etkinliklerinin yürütüldüğü kurumlarda, öğretmenlerin moral, motivasyon ve psikolojik durumları eğitim ortamını önemli derecede etkilemektedir. Öğretmenler çalışma ortamlarında kendilerini ne kadar huzurlu ve mutlu hissederse, bu durum sınıf ortamına da pozitif olarak yansiyacak ve eğitim etkinliklerinin başarısı da artacaktır. Aksi bir durum söz konusu olduğunda, bu durumu hedef kitleden yani öğrencilerden gizlemek ve başarılı bir eğitim sunmak mümkün olmayabilir. Başarılı eğitim ortamlarını önemli derecede olumsuz etkileyen durumlardan birisi de yöneticilerin öğretmenlere uyguladığı psikolojik şiddettir. Bu durum alan yazında tespit edilmesi zor bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır ve yaşanan durumun psikolojik şiddet (mobbing) olup olmadığının analiz edilebilmesi için anlamının çok iyi bilinmesi gerekmektedir.

Mobbing; (psikolojik şiddet) işyerinde, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistemli bir şekilde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim kullanılarak uygulanan bir psikolojik terördür (Leymann, 1990:167, Tınaz (2006:7) Mobbing olgusunu; kuşatma, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme olarak ifade etmektedir. Mobbing; (psikolojik şiddet) kişiye işyerinde, tacizkar, zorba ve saldırganca davranarak onu sosyal ortamdan dışlamak veya işyerindeki pozisyonunun, kapasitesinin altında işler vererek onu küçük düşürmektir (Zapf, 1999). Mobbing bireyin veya örgütün belirli bir kişiye yönelik uyguladığı periyodik, küçük düşürücü psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlar bütünüdür. Diğer bir ifadeyle mobbing, isteyerek ya da farkında olmadan bir veya daha fazla kişiye yönelik maruz kalan kişi tarafından istenmeyen aşağılama, saldırma gibi tatsız bir iş ortamının var oluşuna sebep olan olumsuz davranışlardır (Einarsen, 1999: 17).

Psikolojik tacizi (mobbing), mağdurların kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlayan Field (1999), bu davranışın altında yatan başlıca nedenlerin; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusu olarak ifade etmektedir. Kısaca ‘*mağdurun benliğini öldürme çabası*’ olarak tasvir edilebileceğini söylemektedir. Bir davranışın mobbing olarak tanımlanabilmesi için: Kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması ve uzun bir zamandan beri devam ediyor olması gerekmektedir (Çobanoğlu, 2005). Konuyla ilgili terminoloji farklılıklar göstermektedir. Konunun tarihi gelişimi içinde benzer tutumları tanımlamakta yurtdışında kullanılan kavramlar ve kullanan kişiler şu şekildedir (Maarit Vartiainen, 2003):

Tablo 1: Mobbing kavramının karşılığı olarak kullanılan kelimeler

| Yurt Dışında Kullanılan Kavramlar | | Yurt İçinde Kullanılan Kavramlar | |
|---|------------------------------------|----------------------------------|--|
| Yazar | Kavram | Yazar | Kavram |
| Brodsky (1976) | Harassment | Önertoy (2003) | İşyerinde Duygusal Taciz |
| Thylefors (1987) | Scapagoating | Batlaş (2004) | İşyerinde Yıldırma |
| Leymann (1990,1996) | Mobbing / Psychological terror | Baykal (2005) | İşyerinde Ruhsal Taciz |
| Wilson (1991) | Workplace Trauma | Tutar (2005) | İşyerinde Psikolojik Şiddet |
| Björkqvist, Österman | Work Harassment | Çobanoğlu (2005) | İşyerinde Duygusal Saldırı |
| Hjelt-Bäck (1994) | | | |
| Einarsen & Skogstad (1996) | Bullying | Arpacıoğlu (2005) | İşyerinde Zorbalık |
| Keashly, Trott & MacLean (1994), Keashly (1998) | Abusive Behaviour/ Emotional Abuse | Tınaz (2006) | İşyerinde Psikolojik Taciz |
| O'Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998) | Bullying | Yüçetürk ve Öke (2005) | Duygusal linç |
| Hoel & Cooper (2000) | Bullying | Özler, Şahin ve Atalay (2008) | Çalışanları işyerinde yıldırma yönelik tüm faaliyetler |
| Zapf (1999) | Mobbing | Acar ve Dünder (2008) | Psikolojik terör |
| Salin (2001) | Bullying | Türk Dil Kurumu | Bezdiri |

Tablo 1’de mobbing kavramının karşılığı olarak bazı terimler verilmiştir. Yapılan bu çalışmada mobbingin karşılığı olarak ‘psikolojik taciz’ kelimesi kullanılmıştır.

Günlük yaşantımızın büyük bir kısmının geçtiği işyerlerinde duygusal taciz sistemli olarak uygulanması halinde iş görenler arasında psikolojik savaşa dönüşmekte ve duygusal tacize maruz kalanların işten ayrılmalarının dışında başka bir seçenekleri kalmamaktadır. Örgütsel verimsizliğin en önemli nedenlerinden biri olan duygusal taciz, dünyada ve ülkemizde tüm kamu ve özel kuruluşlarda var olan; ancak tespit edilmesi zor ve tanımı üzerinde bir uzlaşmaya varılamayan psikolojik bir savaş olarak sürüp gitmektedir. Akılcı ve insan kaynağına değer veren yönetimlere sahip örgütlerde duygusal tacize az rastlanıldığı görülmektedir. Genellikle kuralların yazılı olmadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu örgütlerde duygusal taciz’e daha sık rastlanmaktadır. Duygusal tacizin olduğu örgütlerde, iş görenlerde tatminsizlik, örgütsel çatışma, iş gören devir hızında artma, iş gören verimsizliği, örgütün etkinliğinin azalması ve daha pek çok olumsuzluğun yaşandığı görülmektedir (Ocak, 2008).

İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing), son zamanlarda örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır. Duygusal şiddet, bastırma, sindirme, yok sayma, psikolojik terör veya soyut şiddet uygulama gibi anlamlara gelen psikolojik şiddet, aynı zamanda örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak görülmektedir. Psikolojik şiddet eylemlerinin kişiler arasında rekabet oluşturabilecek her türlü grupta oluşabileceği özellikle de okullar ve üniversitelerde yoğun olduğu belirtilmektedir (Sağlam, 2008).

Diğer çalışma ortamlarında olduğu gibi, öğretmenler de okullarında gerek kendi aralarında gerekse yönetim kademesi ile yaşadıkları olumlu ya da olumsuz durumları, öğrenme çevrelerine veya aile hayatlarına taşımaktadırlar. Yönetim kademesinden gelebilecek herhangi bir baskıcı tutum veya psikolojik şiddetin öğretmenin sunacağı eğitimin etkililiğini ve tüm güncel yaşamlarını olumsuz etkileyeceği kolaylıkla öngörülebilir bir gerçektir.

Psikolojik taciz olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Örgütler açısından önemli sonuçları arasında güvensizlik ortamı, olumsuz örgüt iklimi, genel saygı durumunda azalma ve örgüt kültürü değerinde çöküşün bulunduğunu ileri sürülmektedir. Bireyler açısından da durum vahimdir. Kişi, bu olumsuz durumdan dolayı kendini yalnızlığa iter. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. Sistemli uygulanan psikolojik tacizin, kurbanın sağlığı üzerinde yapmış olduğu etkilerin acımasız sonuçları, depresyon, panik atak krizleri, yüksek tansiyon gibi sağlık problemlerinin ortaya çıkması ile zamanla kendini gösterir (Tınaz, 2006).

Psikolojik tacizin mağdur üzerindeki diğer bir olumsuz etkisi ise onu tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştırabilmesidir. Özellikle yıldırmaya yönetim de katılıyorsa, bireyin yaşadığı travma daha fazla artmaktadır (Can, 2007).

Son yıllarda gerek politikacılar, gerekse eğitim yöneticileri mobbing üzerinde durmakta ve çeşitli komisyonlar kurarak mobbing uygulayan kişilere yaptırımlar getirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Çalışanların psikolojik, duygusal durumlarını ve aile yaşantılarını oldukça önemli düzeyde etkileyen psikolojik taciz, onların çalışma hayatını, motivasyonlarını olumsuz etkileyerek eğitim-öğretimin niteliğinin düşmesine etkili öğretimin yapılamamasına, donanımlı öğretmenlerin potansiyellerinden yeterince faydalanılamamasına sebep olmaktadır.

Eğitim kurumlarında etkili ve başarılı bir öğretimin sürdürülebilmesi için, öğretmenlerin yaşadıkları sıkıntıların tespit edilmesi, psikolojik tacizin sebep olduğu verimsizliğin ortadan kaldırılması önem arz etmektedir. Geleceğin nitelikli insan kaynaklarının yetiştirilmesinde en önemli paya sahip olan öğretmenlerin hiçbir yasal, hukuki ve insani zeminde yeri olmayan davranışlara maruz bırakılması beraberinde telafisi olmayan sorumlulukların doğmasına sebep olabilmektedir. Bahsedilen bu davranışların bazı okul yöneticileri tarafından sergileniyor olmasının sonucunda ortaya çıkan kurumsal ve bireysel zararlar, bu araştırmanın çıkış noktasıdır.

2. Amaç

Yapılan bu çalışmada, eğitim kurumlarında psikolojik tacizde bulunan yöneticilerin çalışanları ne şekilde etkilediklerini öğretmen görüşlerine dayalı olarak ortaya çıkarmak hedeflenmektedir. Ayrıca, psikolojik tacizde bulunan okul yöneticilerinin belirli özelliklerinin de tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, psikolojik tacize maruz kalmış öğretmenlerin görüşlerinin alınabilmesi için bir yazılı görüşme formu oluşturulmuştur. Bu formda katılımcıların demografik özelliklerinin yanı sıra aşağıda belirtilen sorular sorulmuştur:

- 1) Psikolojik tacizde bulunan yöneticinizin fiziksel davranışlarını ve psikolojik durumunu tarif edebilir misiniz?
- 2) Psikolojik tacizde bulunan yöneticinin kuruma ne gibi zararları olmaktadır?
- 3) Psikolojik tacizde bulunan yöneticiniz sizin sağlığınızı, aile ve sosyal yaşantınızı nasıl etkiledi?
- 4) Psikolojik tacizde bulunan yöneticinizin sözlü ya da yazılı uygulamaları nelerdir?

3. Yöntem

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntem ve teknikleri çerçevesinde desenlenmiştir. Creswell (1998) nitel araştırmayı, sosyal yaşamı ve insanla ilgili problemleri kendine özgü metotlarla sorgulayarak, anlamlandırma süreci olarak ifade etmektedir. Nitel araştırma sürecinde araştırmacı bütüncül bir araştırma tablosu ortaya koyarak; kelime analizleri, detaylı katılımcı görüşme raporları kullanır ve araştırmayı doğal ortamda düzenler. İçerik analizi tekniği, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır ve yazılı metinlerin bazı özelliklerini sayısal olarak belirten bir analiz yöntemi olup materyalin nitel analizi ve istatistiksel sonuçları arasında köprü görevi görmektedir (Bauer, 2003).

3.2. Veri toplama aracı

Araştırmada kullanılan soru formu oluşturulurken alan yazında yer alan psikolojik taciz ile ilgili çalışmalar, anket ve ölçekler taranmış, sorular buna göre oluşturulmuştur. Araştırmanın iç geçerliğini artırmak için soru formu oluşturulurken ilgili alan yazın incelemesi yapılmıştır ve hazırlanan sorular bu alanda uzman bir akademisyen tarafından kontrol edilmiştir.

Son şekli verilen soru formu, psikolojik taciz mağduru 15 öğretmene elektronik posta aracılığı ile ulaştırılmış, cevaplamaları istenmiştir. Araştırmanın iç geçerliğini artırmak amacıyla çalışma grubundaki bireylere müdahale edilmemiştir. Yapılan analizde oluşturulan temaların ilgili kavramları kapsamına özen gösterilmiş ve yorum yapılmadan doğrudan tabloya aktarılmıştır. Ortamda veri toplama aracı ve araştırmacıdan kaynaklanabilecek hatalar en aza indirgenmeye çalışılmış ve güvenilirliğin sağlanmasına özen gösterilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilip yorumlanmıştır. İçerik analizinde temel amaç,

toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır, veriler bu teknikle daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel analiz ile keşfedilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir.

3.3. Geçerlik ve güvenilirlik

Yapılan nitel araştırmada geçerlik, güvenilirliği ve niteliği artırmak için denetleme stratejisine yönelik başlıklar oluşturulmuştur (Twycross ve Shields, 2005).

1. Verilerin kopyalanması: Yazılı görüşme formlarından elde edilen veriler, orijinaline sadık kalarak kopyalanmıştır.
2. Elde edilen kopyalar, orijinaline dayalı olarak düzeltmelere karşı yeniden kontrol edilmiştir.
3. Çözümleme kriterleri kullanılarak veriler kodlanmış, temalar ve alt temalar oluşturulmuştur.
4. Her bir bölümle ilgili olarak toplananlar tekrar çözümlenerek kodlamalar kontrol edilmiştir.
5. Elde edilen sonuçlar, çalışma grubundan elde edilen orijinal metinlerle karşılaştırılmıştır.
6. Elde edilen veriler ve ulaşılan yorumların sebepleri alanda uzman olan araştırmacılarla tekrar gözden geçirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formundaki sorular oluşturulurken ilgili alan yazın incelenmiştir. Araştırmacı tarafından belirlenen ve açık uçlu sorulardan oluşan yazılı görüşme formlarının kapsam geçerliğinin sağlanması için bir akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşüne dayalı olarak yeterli dönüt sağlayacağı kanaatine varılan görüşme formuna son şekli verilmiştir. Araştırmaya birden fazla araştırmacının dahil olması, araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya konması, ham verilerin saklı olması, araştırma verilerinin teyit edilmesi nitel araştırmadaki güvenilirlik ölçütlerini karşılamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Yazılı görüşme formundaki sorulara verilen cevaplardan elde edilen veriler kodlandıktan sonra ölçme ve değerlendirme alanında uzman akademisyen tarafından yapılan kodlamalarla karşılaştırılmıştır. [Güvenirlik=Benzer kodlamalar/Benzer ve farklı kodlamaların toplamı] hesaplamasından elde edilen güvenilirliğin %80 olduğu ortaya çıkmıştır.

3.4. Verilerin toplanması ve çalışma grubu

Verileri toplama sürecinde, örneklem, amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme ilkesine göre seçilmiştir. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur (Patton, 1987:108). Benzeşik örnekleme, örneklemin araştırmanın problemi ilgili olarak evrende yer alan benzeşik bir alt grubundan ya da durumundan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk, 2012).

Psikolojik tacize maruz kalmış öğretmenler, genel olarak üstünlük duygusu ile önemsememe, dışlama, görmezden gelme, hiçe sayma, takdir edilmeme, beden dilini ve ses tonunu kullanarak korkutucu olmaya çalışma, öfkeli davranışlar sergileme, ekip bilincinden rahatsız olma ve asılsız söylentiler yayma gibi davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Çalışma grubu, okul müdürleri tarafından psikolojik tacize uğrayan ve bu durumdan dolayı bir soruşturma geçiren okullardaki öğretmenlerden oluşmaktadır. Çeşitli illerde görev yapan öğretmenlere telefon aracılığı ile ulaşarak, “Okulunda, müdürü tarafından psikolojik tacize uğrayan öğretmen tanıdıklarınız var mı? Sorusu sorularak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin bu davranışları ile ilgili şikayette bulunmuş ve bu sebeple soruşturma sürecini tecrübe etmiş öğretmenlerdir.

Tablo 2: Katılımcı öğretmenlerin betimsel özellikleri

| Yaş | Cinsiyet | Öğretmen Sayısı | Eğitim Durumu | Öğretmen Sayısı |
|--------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|
| 21-26 | - | - | | |
| 27-32 | 6 Bayan 3 Erkek | 9 | Lisans | 9 |
| 33-38 | 2 Bayan 2 Erkek | 4 | Yüksek Lisans | 4 |
| 39-44 | 1 Bayan 1 Erkek | 2 | Doktora | 2 |
| 45-50 | | - | | |
| Toplam | | 15 | | |

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcı öğretmenlerden dokuz tanesi 27-32 yaş aralığında lisans düzeyinde eğitime sahip, dört tanesi 33-38 yaş aralığında yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip ve iki tanesi de 39-44 yaş aralığında doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Ayrıca 27-32 yaş aralığında altı bayan, üç erkek öğretmen, 33-38 yaş aralığında iki bayan iki erkek, 39-44 yaş aralığında 1 bayan 1 erkek öğretmen bulunmaktadır.

4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunlarla ilgili yorumlar bulunmaktadır.

Tablo 3: Psikolojik tacizde bulunan yöneticinin fiziksel ve psikolojik durumuna ait temalar

| Soru | Ana tema | Alt tema |
|--|------------------------|--|
| Psikolojik tacizde bulunan yöneticinizin davranışlarını ve psikolojik durumunu tarif edebilir misiniz? | Fiziksel Davranışlar | Göz göze gelmeme (Ö1,Ö2, Ö3) Başını çevirme (Ö1, Ö4, Ö5, Ö6) Korkutucu ve nefret dolu bakışlar sergileme (Ö4, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12) Önemsemez bir şekilde kafa sallama (Ö1, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15) Çalışkan ve üretkenliğe engel olma (Tüm öğretmenler) Rahatsızlık verme (Tüm öğretmenler) Eleştirel olma (Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12) İletişim kurmama (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8, Ö9,Ö10,Ö12,Ö13,Ö15) |
| | Psikolojik Davranışlar | Gergin (Tüm öğretmenler) Mutsuz (Tüm öğretmenler) Üstünlük duygusu (Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12) Takdir etmeme (Tüm öğretmenler) Benmerkezcilik (Ö4, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12) Başkalarını önemsememe (Ö1, Ö2, Ö3, Ö8, Ö9, Ö13, Ö14) Yeni fikirlere açık olamama (Ö4, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12) Hata ve açık arayışında olma (Tüm öğretmenler) Zarar verme planları yapma (Ö1, Ö2, Ö3, Ö8, Ö11) Tatminsizlik (Ö1, Ö2, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9) Başkalarını değersiz görme (Ö4, Ö6,8, Ö14, Ö15) Sabit fikirlilik (Ö2, Ö3, Ö7) Öfkeli olma durumu (Tüm öğretmenler) Grup bilincinden rahatsız olma (Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö7) Değişken bir ruh hali (Ö2, Ö3, Ö5) |

Tablo 3’te okul yöneticisinin fiziksel davranışlar ve psikolojik olarak sergilediği durumlar vardır. Öğretmenler fiziksel olarak yöneticinin şu davranışları sergilediğini belirtmişlerdir: Göz göze gelmeme, başını çevirme, korkutucu ve nefret dolu bakışlar sergileme, çalışkanlığa ve üretkenliğe engel olma, takdir etmeme önemsemez bir şekilde kafa sallama ve rahatsızlık verme, sürekli olarak eleştirel bir bakış açısı sergileme. Bu yöneticilerin psikolojisine ait olan durumlar ise şöyle ifade edilmiştir: İletişim kurmama, gergin ve mutsuz bir görüntü sergileme, takdir beklentisi içinde olma, benmerkezci ve bencilce davranma. Araştırmaya katılan

öğretmenlerden Ö1, “Müdür Bey, aramızda olumsuz herhangi bir şey olmamasına rağmen, beni görünce başını çeviriyor, selam vermiyor ve iletişim kurmuyor” diyerek bu konudaki görüşlerini ifade etmiştir.

Tablo 4: Psikolojik tacizde bulunan yöneticinin kuruma verdiği zararlara ait temalar

| Soru | Ana tema | Alt tema |
|---|-------------------------|---|
| Psikolojik tacizde bulunan yöneticinin kuruma ne gibi zararları olmaktadır? | Kuruma verilen zararlar | Ekip çalışmasına engel olma (Tüm öğretmenler) Güvensizlik (Tüm öğretmenler) Birlik ve beraberlik eksikliği (Tüm öğretmenler) Kurumu geriye götürme (Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö14) İstek ve motivasyon eksikliği (Tüm öğretmenler) Eşitlik ve hakkaniyetten yoksunluk (Tüm öğretmenler) Gergin bir çalışma ortamı (Tüm öğretmenler) Verimliliği engelleme (Tüm öğretmenler) Kurumsal değerlerde çöküş (Ö1, Ö2, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö12, 13, 14, Ö15) |

Tablo 4’ te görüldüğü gibi psikolojik taciz uygulayan bir yönetici, eğitim kurumuna bazı zararlar vermektedir. Kurumda, ekip çalışmasına engel olma, birlik ve beraberliğin oluşmaması ve kurumu geriye götürme, istek ve motivasyonun azalması, eşitlik ve hakkaniyetin olmadığına inanma, gergin bir çalışma ortamının oluşması bu zararlar arasındadır. Bununla ilgili araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö5 “Müdürün uyguladığı psikolojik taciz davranışı, öğretmenlerin çalışma ve üretme konusunda isteklerini azaltmaktadır, bu durum sınıf ortamında verimliliği düşürerek okul başarısızlığına sebep olabilir” görüşüyle psikolojik tacizin, istek ve motivasyon konusundaki olumsuz etkisini vurgulamaktadır.

Tablo 5: Yöneticinin uyguladığı psikolojik tacizin çalışanların sağlığını, aile ve sosyal yaşantılarını ne şekilde etkilediğine ait temalar

| Soru | Ana tema | Alt tema |
|--|--|--|
| Psikolojik taciz uygulayan yöneticiniz sizin sağlığınızı, aile ve sosyal yaşantınızı nasıl etkiledi? | Psikolojik taciz sonrası oluşan sağlık problemleri | Zihnin meşgul olması (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9) Depresyon (Ö2, Ö4, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14) Endişe (Tüm öğretmenler) İştahsızlık (Ö1, Ö2, Ö4, Ö5) İsteksizlik (Tüm öğretmenler) Tedbirler alma (Ö7, Ö8) Sürekli baskı altında hissetme (Tüm öğretmenler) Her hareketin eleştirilmesine alışmaya çalışma (Ö8, Ö9) Tahammülsüzlük (Ö4, Ö5, Ö8) Mutsuzluk ve huzursuzluk hissi (Tüm öğretmenler) Asabiyet ve gerginlik (Tüm öğretmenler) Anın tadını çıkaramama (Ö9, Ö10, Ö11) |
| | Aile ve sosyal yaşama etkisi | Sosyal yaşamdan uzaklaşma (Ö9, Ö10, Ö11) Hobilerden keyif alamama (Ö5, Ö7, Ö12, Ö13, Ö14) Çalışma ortamının rahatsızlığını sürekli dile getirme ihtiyacı (Tüm öğretmenler) Aile içinde gergin olma hissi (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15) Eş ile iletişim azalması (Ö2, Ö3, Ö7, Ö8, Ö11) |

Tablo 5’te psikolojik taciz uygulanan bir okulda, öğretmenlerin sağlığının, aile ve sosyal yaşamın nasıl etkilendiğine dair temalar görülmektedir. Öğretmenler, sürekli olarak kendini savunmaya ve kollamaya çalıştıklarını, tedbirler aldıklarını belirtmişlerdir. Psikolojik tacize maruz kalan öğretmenler, çoğu zaman mutsuzluk ve huzursuzluk hissi yaşadıklarını ve asabi olduklarını, yaşadıkları andan tat alamadıklarını, sürekli endişe içinde olduklarını vurgulamışlardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö7 “Okul ortamında müdürün baskınlarının nereden geleceğini tahmin etmeye çalışma ve kendimize göre tedbirler alma gibi davranışlar geliştirmemiz, acaba daha az nasıl etkileniriz gibi bir savunma mekanizmasına sebep oluyor. Arkadaşlarla ne zaman bir araya gelseki sürekli aynı konular açılıyor, herkes en ince detayına kadar müdürün yaptıklarını anlatıyor, belki de böyle yaparak birbirimize destek olduğumuzu, kendimizi rahatlattığımızı düşünüyoruz.” Cümleleriyle düşüncesini ifade etmektedir.

Ayrıca öğretmenler, psikolojik tacize maruz kaldıklarında sosyal yaşamdan uzaklaştıklarını, hobilerinden zevk almadıklarını, çalışma ortamının rahatsızlığını sürekli olarak dile getirme ihtiyacı içerisinde olduklarını, aklında sürekli kurumdaki huzursuzluk olduğundan eşi ile eskisi gibi iletişim kuramadıklarını ifade etmişlerdir. Yalnız bir öğretmen, müdürün psikolojik taciz uygulamasının sosyal yaşamını, sağlığını ve aile hayatını hiç etkilemediğini belirtmiştir.

Tablo 6: Psikolojik taciz uygulayan yöneticinin sözlü ve yazılı uygulamalarını ifade eden temalar

| Soru | Ana tema | Alt tema |
|---|--|--|
| Psikolojik taciz uygulayan yöneticinizin sözlü ya da yazılı olarak uygulamaları nelerdir? | Psikolojik taciz uygulayan yöneticinin sözlü ya da yazılı uygulamaları | Sözlü ve yazılı iletişimde sürekli yasalardan bahsetme (Tüm öğretmenler) İnsanietten uzak olması (Ö2, Ö3, Ö5, Ö6) Yanlılık ve çifte standart (Tüm öğretmenler) İnsan ilişkilerini bozma (Tüm öğretmenler) Aşağılama (Ö1, Ö5, Ö6) Fikirleri önemsememe (Tüm öğretmenler) İzole etme (Tüm öğretmenler) Tehdit etme (Ö1, Ö2, Ö4, Ö5) Asılsız söylentiler çıkarma (Ö1, Ö3, Ö4, Ö7, Ö11, Ö12, Ö15) Çalışma ortamında habersiz ziyaret etme (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14) Sürekli izleme (Ö1, Ö2, Ö5, Ö8, Ö14, Ö15) Özel konuşmaların başkalarıyla paylaşılması (Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö7) Başkalarıyla iletişimi engelleme (Ö1, Ö4, Ö5) Yok sayma (Tüm öğretmenler) Rencide etme (Ö1, Ö4, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö14) Çalışma ortamının veya yakın bir çevresinin rahatsızlık verecek bir şeylere/ kişilere verilmesi (Ö4, Ö5) |

Tablo 6’da görüldüğü gibi psikolojik tacize maruz kalan öğretmenler, yöneticilerinin yazılı veya sözlü olarak sürekli yasalardan bahsettiğini, zor günlerinde inisiyatif bekleyen öğretmenlere insani duygulardan uzak bir şekilde kararlar vererek, onları daha zor bir duruma sürüklediğini belirtmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö7, “Okul müdürü sık sık hiçbir sebep göstermeden sınıfımı ziyaret eder, bir süre bekler ve sınıftan ayrılır. Bu ziyaretlerden hem dersimi böldüğü hem de bende stres yarattığı için rahatsız oluyorum” ifadesini kullanmaktadır. Ayrıca Ö7, “Okul müdürü dersliğimin yanındaki sınıfa, ders işlememi engelleyen müzik aletlerini taşıttı, bazen sınıfta, yandaki sınıftan gelen seslerden dolayı, kimse birbirini duymuyor.” İfadesiyle müdürün psikolojik taciz davranışını ifade etmektedir.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın sonucunda, katılımcı öğretmenlerin eğitim düzeyi ne olursa olsun her öğretmenin psikolojik tacize uğrayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Mikkelsen ve Einarsen (2002: 401), yapmış oldukları araştırmada duygusal taciz davranışlarına maruz kalmada eğitim düzeyi farkının anlamlı bir değişken olmadığını saptamışlardır. Namie (2000), Amerika'da 1335 kişi üzerinde yaptığı *İşyerinde Duygusal Taciz* araştırmasına göre, her eğitim grubundan insan işyerinde psikolojik taciz mağduru olabileceğini ifade etmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenler okullarındaki yöneticinin fiziksel olarak şu özellikleri sergilediğini ifade etmektedirler: Göz göze gelmeme, karşılaşıldığında başını çevirme, nefret dolu bakışlar sergileme, önemsemez bir tavır sergileme, çalışkanlığa ve üretkenliğe engel olma, sürekli olarak rahatsızlık verme ve eleştirel olma. Okul yöneticisinin psikolojik olarak ise gergin ve mutsuz, üstünlük duygusu ile hareket eden, takdir beklentisi içerisinde olan, benmerkezci, yeni fikirlere açık olmayan, başarılı çalışmalarını takdir etmeyen, sabit fikirli, öfkeli, ekip çalışmasından rahatsızlık duyan ve değişken bir ruh hali içerisinde hareket eden bir durumda olduğu öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Bu sonucu destekleyen bir araştırma Martino ve diğerleri (2003) tarafından yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin okulda maruz kaldıkları psikolojik şiddet davranışları; göz ardı edilme ve dışlanma, aşırı şekilde dedikodusunun yapılması, çabalarının eleştirilmesi, düzeyinin veya becerisinin altında iş istenmesi olarak sıralanmıştır.

Yapılan araştırmanın bir diğer sonucu ise, psikolojik taciz uygulayan bir okul yöneticisinin kuruma bazı zararlar vermesidir. Öğretmenler bu zararları şu şekilde ifade etmişlerdir: Ekip çalışmasına engel olma, güvensizlik, birlik ve beraberlik eksikliği, kurumu geriye götürme, istek ve motivasyon eksikliği, eşitlik ve hakkaniyetten yoksunluk, gergin bir çalışma ortamı, verimliliğe engelleme, kurumsal değerlerde çöküş. Psikolojik tacizin olduğu bir eğitim ortamından kurum olumsuz etkilenmektedir ve bu durumun dolaylı olarak eğitimin başarısını da etkilediği söylenebilir. Buna benzer bir başka araştırma da Akbıyık (2013) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, psikolojik tacize gereken önem verilmediğinde bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak psikolojik, fiziksel ve ekonomik açıdan büyük zararlar meydana geleceğini belirtilmektedir. Bu nedenle tüm işverenlerin ve çalışanların konuyla ilgili farkındalıklarının artırılması ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla mobbing mağdurlarının, tüm çalışanların ve işverenlerin bireysel ve kurumsal mücadele yöntemleri hakkında bilgilendirilmesi gereklidir.

Araştırma sonuçlarından bir diğeri de, yöneticinin okulda psikolojik taciz uygulamasının öğretmenlerde bazı sağlık problemlerine sebep olmasıdır. Bu problemler, zihnin sürekli meşgul olması, depresyon ve endişe, iştahsızlık ve isteksizlik gibi problemlerdir. Sosyal ve aile hayatının da etkilendiğini belirten öğretmenler, sosyal yaşamdan uzaklaştıklarını, hobilerden zevk almadıklarını, aile içinde gerginlik ve iletişim problemleri yaşandığını vurgulamaktadırlar. Bu sonucu destekleyen araştırmada, psikolojik tacize maruz kalan kişiler fiziksel ve psikolojik olarak birtakım zararlar gördükleri tespit edilmiştir. En sık görülen etkiler; stres, kaygı, endişe, gerilim, güven ve saygınlık kaybı, sosyal dışlanma hissi, baş, sırt ve karın ağrıları, depresyon ve iş performansında düşüştür (Fleck, 2002:12).

Yapılan araştırmanın diğer sonucunda, okullarında psikolojik taciz uygulayan yöneticilerin sözlü ya da yazılı uygulamaları; sözlü ve yazılı iletişimde sürekli yasalardan bahsetme, insani değerlerin arka planda olması, kişiye özgünlük ve iltimas, arkadaşlık ilişkilerini bozma, aşağılama, fikirleri önemsememe, izole etme, tehdit etme, asılsız söylentiler çıkarma, çalışma ortamında habersiz ziyaret etme, sürekli izleme, özel konuşmaların başkalarıyla paylaşılması, kendi görüşüne aykırı olan fikirler beyan eden öğretmenlerin başkalarıyla iletişimini

engelleme, onları yok sayma, rencide etme, çalışma ortamının veya yakın bir çevresinin rahatsızlık verecek bir şeylere/ kişilere verilmesi olarak sıralanmıştır. Bu sonucu destekleyen çalışma Einarsen ve Rakness (1997), tarafından Norveç'te bir tersanede yapılmıştır. 480 erkek çalışan üzerinde yapılan araştırmada çalışanların % 17'sinin mesai saatlerinde iş arkadaşları veya denetleyicileri tarafından hakarete uğradıklarını, onuru kırılmış hissettiklerini belirtmişlerdir. %7'si haftada bir de olsa küçümseme, eziyet, dedikodu, baskıya uğrama ve dikkate alınmama gibi düşmanca tavırlarla karşılaştıklarını bildirmişlerdir. Bir kısmı iş grubundan ayrılmasından şikâyet etmiş; bir kısmı da yaptığı işlerin ve harcadığı çabanın sürekli eleştirilip, beğenilmemesinden şikâyetçi olmuştur. Başka bir grup çalışan ise gerektiğinde ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşamamaktan, bu sebeple görev ve sorumluluklarını yerine getirmede zorluk çektiğini belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına benzer bir şekilde Vartia (1991) tarafından, Finlandiya'daki sağlık birimlerinden faydalanan 984 kişi üzerinde yapılan çalışmada altı tip zorbalık rapor edilmiştir: Bir kişi hakkında iftira ve dedikodu yaymak, çalışanın kapasitenin altında görev ve sorumlulukların verilmesi, çalışanın yaptığı her işin sürekli olarak eleştirilmesi, fiziksel saldırı veya tehdit, çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığı hakkında ima ve iftiralar ve sosyal ihraç ve bireyin izole edilmesi.

Sonuç olarak, ilgili alan yazın tarandığında, mevcut araştırma sonuçları ile yapılan diğer araştırma sonuçları birbirleriyle örtüşmektedir. Psikolojik şiddet mağduru öğretmenlere uygulanan gerek psikolojik gerekse fiziksel davranışlar, onların sosyal ve aile yaşantılarını olumsuz etkilemektedir. Çalıştıkları okullardaki eğitim öğretim ortamına negatif olarak yansıyan psikolojik şiddet, öğretmenlerin moral, motivasyon ve çalışma isteğini düşürerek etkili ve başarılı bir eğitim sunmalarına engel olmaktadır. Bu durum kurum kültürü ve örgütsel iletişim açısından da büyük önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- 1) Psikolojik tacize maruz kalan öğretmenler, adalet ve tarafsızlık konularında sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu durumda, tarafsızlığı kesin olan arabuluculuk ya da müzakere becerileri eğitimi almış uzmanlardan destek alınabilir.
- 2) Kurumlarda psikolojik tacizin önlenmesi için bu konuda bilgi sahibi olan uzmanların şikâyet veya memnuniyetsizliği rapor altına almaları yoluyla, yöneticilerin mobbing uygulamaları konusunda caydırıcı tedbirler alınabilir.
- 3) Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu, psikolojik taciz davranışı sergileyen okul yöneticilerinin baskıcı, narsist, öfkeli olduğu görüşündedirler. Bu tür davranışlar sergileyen müdürlerin, öfke kontrolü, etkili liderlik becerileri gibi farklı seminerlere dahil olmaları sağlanabilir.

Kaynakça

Akbıyık, İ. (2013). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Bireysel ve Kurumsal Mücadele İçin Öneriler http://app.csgb.gov.tr/cdd/pdf/sayi_02/03.pdf (10.12.2014).

Bauer, M. W. (2003). Classical content analysis: A review. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds). *Qualitative researching with text,image and sound* (131-151). London: Sage Publication.

Can, Y. (2007). A ve B tipi kişilikler bakımından mobbing-kişilik ilişkisinin incelenmesi ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Creswell, G. (1998). *Qualitative, quantitative, and mixed method approach*. <http://www.stibamalang.com/uploadbank/pustaka/RM/RESEARCH%20DESIGN%20QUA%20QUAN.pdf> (07.07.2013).

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş, İstanbul.

- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27.
- Einarsen, S.-Raknes, B. I. (1997). "Harassment at Work and the Victimization of Men" *Violence and Victims*, Vol. 12, s. 247-263.
- Field, T. (1996). *Bully In Sight (How To Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying Overcoming The Silence and Denial By Which Abuse Thrives)*.
- Fleck, F. (2012). "In Europe, Groups Seek to Attack Problem of Workplace Bullying"; *Wall Street Journal*; 12.
- Gökçe, A.T. (2006). İşyerinde yıldırma: özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koç, M., Urasoğlu Bulut, H. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet, yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31090398/IOJES_160.pdf (08.02.2014).
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Martino, V., Hoel, H. Ve Cooper, C.L. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. European foundation for the improvement of living and working conditions. Dublin.
- Namie, G. (2003, November / December). "Workplace Bullying: Escalated Incivility". *Ivey Business Journal*.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin duygusal taciz (mobbing)'e ilişkin algıları (Edirne İli Örneği). *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Edirne.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative Research And Case Study Applications In Education*. San Francisco: Josey Bass Publications.
- Mikkelsen, E. G ve Einarsen, S. (2002 a). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397-405.
- Patton, M. Q. (1987). *Qualitative Research Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- Sağlam, A. Ç. (2008). İlköğretim Okullarında Mobbing'e (Psikolojik Şiddete) İlişkin Öğretmen Görüşleri <http://www.ejer.com.tr/ODOWNLOAD/pdf/tr/822276930.pdf> (09.12.2014).
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tutar, H. (2005). *Mobbing (Psikolojik Şiddet)*, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/anasayfamobbing> (11.11.2008).
- Twycross, A., Shields, L. (2005). Validity and reliability-what's it all about? Part 3 issues relating to qualitative studies. *Paediatric Nursing*, 17, 36.
- Vaananen, M.V. (2003) *Workplace Bullying, A Study On The Work Environment, Well-Being and Health*, University of Helsinki, Department of Psychology, Helsinki.
- Vartia, M. (1991). *Workplace Bullying- A Study on the Work Environment Well Being and Health*, People and Work Research Reports, 56.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Duygusal Taciz). Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zapf, D. (1999). "Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work". *International Journal of Manpower*, 20 (1-2), 70-85.