

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ DOKTORA PROGRAMI**

**İŞ YERİNDE YILDIRMA:  
ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİ  
ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Asiye TOKER GÖKÇE**

**Danışman: Prof. Dr. Ali BALCI**

**ANKARA  
Haziran, 2006**

## ÖNSÖZ

İş yerinde yıldırma 1980'li yıllardan itibaren, başta Avrupa'da olmak üzere yoğun olarak irdelenmeye başlanmıştır. Yıldırma genel olarak, iş yerlerinde, ast-üst veya çalışanlar arasında, belirgin bir süre boyunca, yoğun olarak yaşanan olumsuz davranışları açıklamada kullanılmaktadır. İş yerinde yıldırmanın tanımlanması, yıldırıcı davranışların belirlenmesi, yıldırmanın nedenlerinin ortaya çıkarılması ve yıldırma ile başa çıkmada çeşitli yöntemlerin belirlenmesi hem çalışanlar hem de yöneticiler bakımından son derece önemlidir. Bu çalışma, iş yerinde bir zamanlar yıldırma mağduru olmuş veya halen bu süreci yaşamakta olan çalışanlara, yalnız olmadıklarını anlamalarını sağlama bakımından; örgüt yöneticilerinin, iş yerinde geçimsiz olarak bilinen kişilerin, belki de yıldırma mağduru olduklarını anlamalarını sağlaması bakımından önemlidir. Ayrıca örgütsel davranışın açıklanmasında, örgüt yöneticilerine ve çalışanlara farklı bir görüş açısı sağlaması bakımından da önemlidir.

Ülkemiz eğitimcilerinin okullarda yaşadıkları yıldırma'yı kapsamlı olarak irdelleyen bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal temelleri ve bu alanda yapılan çalışmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine yer verilmektedir. Dördüncü bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın sonuç ve öneriler bölümü yer almaktadır.

Alanda yetişmeme büyük katkısı olan, araştırmanın her aşamasında yardım ve desteğini aldığım değerli danışmanım Prof. Dr. Ali BALCI'ya; bilgi ve önerilerinden büyük ölçüde yararlandığım Prof. Dr. İneyet AYDIN'a, Prof. Dr. Selahiddin ÖĞÜLMÜŞ'e, Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ'ye, Doç. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ'ye; araştırmaya destek veren MEB EARGED Başkanlığına; araştırma verilerinin analizinde önerilerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU'na ve araştırmanın taslağını titizlikle okuyan ve

araştırmada yer alan çizelgelerin düzenlenmesinde yardımını aldığım Nadir AKPOLAT' a teşekkür ederim.

Ayrıca bilimsel çalışmalarımda bana sürekli destek olan eşim Yakup GÖKÇE'ye ve kendisine ayırmam gereken zamanı akademik çalışmalarına ayırmamı doğal karşılayan oğlum Anıl Mete GÖKÇE'ye teşekkürlerim içtendir.

Asiye TOKER GÖKÇE

## ÖZET

### İŞ YERİNDE YILDIRMA: ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Toker Gökçe, Asiye

Doktora, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali Balcı

Haziran 2005, 255+x sayfa

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okullarında (İÖO) görev yapmakta olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okullarında yıldırılma durumlarını, bunun yoğunluk derecesini, yıldırmanın öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından algılanan nedenlerini ve yıldırma ile başa çıkmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kullandıkları başa çıkma stratejilerini saptamaktır.

Karşılaştırmalı tarama modelinde olan araştırmanın evrenini 35.502 resmi İÖO ve bu okullarda çalışan okul yöneticileri ve 367.895 öğretmen ile 614 özel İÖO ve bu okullarda çalışan okul yöneticileri ve 16.109 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini resmi İÖO'nda çalışan öğretmenler (n=596) ve okul yöneticileri (n=381) ile özel İÖO'nda çalışan öğretmenler (n=593) ve okul yöneticileri (n=272) oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmen ve okul yöneticilerine, araştırmacı tarafından geliştirilen "İş Yerde Yıldırma" anketi uygulanmıştır. Araştırma anketine ek olarak, yıldırma mağduru birkaç öğretmen ve okul yöneticisi ile de görüşme yapılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Resmi ve özel İÖO'unda çalışmakta olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okullarda karşılaştıkları yıldırıcı davranışlara, yıldırmanın nedenlerine ve yıldırma ile başa çıkmada kullanılan başa çıkma stratejilerine ilişkin ölçeklerde yer alan

maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yıldırıcı davranışların okul türü, yıldırılanın rolü, cinsiyet ve branşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için t-testi, yaş, mesleki deneyim ve saldırganın rolü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için de varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şu şekildedir. Hem resmi hem de özel İÖO'da öğretmenler ve okul yöneticileri zaman zaman yıldırılmaktadır. En sık karşılaşılan yıldırıcı davranışlarda, okul türüne göre bir farklılık görülmemektedir. Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin en sık yaşadıkları yıldırıcı davranışlar, "sözünün kesilmesi, yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi ve başarılarının küçümsenmesi" biçiminde ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadın öğretmenler sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik, erkek öğretmenler ise biraz daha kişisel ve şiddete yönelik yıldırıcı davranışlarla karşılaşmaktadırlar. Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin yıldırılmalarında, yaş faktörü, farklılık ortaya çıkarmamaktadır. Mesleki deneyim, örneklem üzerinde farklılık yaratmakla birlikte herhangi bir deneyim grubunu daha çok veya daha az yıldırıldığı söylenemez. Hem öğretmenler, hem de okul yöneticileri en fazla okul yöneticileri tarafından yıldırıcı davranışlara maruz kalmaktadır. Öğretmenlerin branşı yıldırmada önemli bir etkiye sahip değildir. Hem öğretmenler hem de okul yöneticileri, yıldırmaya en çok, mağdurun kendisinin yol açtığını düşünmektedir. Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada en sık kullandıkları strateji 'bağlılık' ve en az kullandıkları strateji, 'göz ardı etme' biçiminde ortaya çıkmaktadır.

## ABSTRACT

### MOBBING AT WORKPLACE: A STUDY ON PUBLIC AND PRIVATE SCHOOL TEACHERS AND SCHOOL ADMINISTRATORS

Toker Gökçe, Asiye

PhD. Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Ali Balcı

June 2005, 255+x pages

The aim of the present study was to determine mobbing, its frequency, perceived reasons and coping strategies to be used by teachers and school administrators in public and private elementary schools.

The target population of the research which is screening model comprised of 35.502 public elementary schools, school administrators and 367.895 teachers, and 614 private elementary schools, school administrators and 16.109 teachers who worked there. The sample of this study consisted of the teachers (n=596) and school administrators (n=381) from public elementary schools and the teachers (n=593) and school administrators (n=272) from private elementary schools. The data were gathered through a questionnaire developed by the researcher. In addition to the questionnaires the researcher interviewed with some of the mobbed teachers and the school administrators.

The obtained data were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Means and standart deviations were used to analyze the items involved in the mobbing behaviors, its reasons and the coping strategies scales. T-test was utilized to analyze the data differences by school type, role of victim, gender and branch factors. In additon, variance

analysis (ANOVA) was used to analyze the data differences by age, professional experience, and role of perpetrator factors.

The results of data analysis revealed that both the teachers and the school administrators seem to be mobbed at times. There was not any difference about the most encountered mobbing behaviors by school type. Interrupting him/her, and judging his/her job performance wrongly or in an offending manner were the most encountered mobbing behaviors among teachers and the school administrators. There was difference among mobbing behaviors the teachers encountered by gender. Female teachers were mobbed by behaviors related to social relations and professional characters. On the other hand, male teachers were mobbed by more personal and violence oriented behaviors. There was no difference among mobbing behaviors the teachers and the school administrators encountered by age. There was little difference among mobbing behaviors the sample encountered by professional experience. Both the teachers and the school administrators were mobbed by the school administrators. There was not any difference about the mobbing behaviors the teachers encountered by branch. Both the teachers and the school administrators believe in that victim's personalty was the most important reason for mobbing. While "loyalty" was utilized frequently, "neglecting" was the very least used by the sample as coping strategy against mobbing.

## **İÇİNDEKİLER**

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGELERLİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
BÖLÜM I .....	1
GİRİŞ .....	1
Problem .....	1
Amaç .....	7
Önem .....	8
Sınırlılık .....	10
Tanımlar .....	10
BÖLÜM II .....	12
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	12
İş Yerinde Yıldırmanın Kavramsal Gelişimi .....	12
İş Yerinde Yıldırmanın Tanımları .....	18
İş Yerinde Yıldırmanın Özellikleri .....	25
İş Yerinde Yıldırmanın Nedenleri .....	32
Bireysel Özellikler .....	42
İş Yerinde Yıldırma Süreci / Aşamaları .....	48
İş Yerinde Yıldırmanın Davranışları / Taktikleri .....	50
İş Yerinde Yıldırmanın Sonuçları .....	54
Yıldırma İle Çatışma İlişkisi .....	58
Yıldırma İle Stres İlişkisi .....	60
İş Yerinde Yıldırma İle Başa Çıkma Stratejileri .....	63
BÖLÜM III .....	73
YÖNTEM .....	73
Araştırmanın Modeli .....	73
Evren Örneklem ve Çalışma Grubu .....	74
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi .....	80
İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme (Yıldırma) Anketi ...	81
Derinlemesine Görüşme Formu .....	96
Verilerin Analizi .....	96
BÖLÜM IV .....	99
BULGULAR VE YORUM .....	99
Okullarda Yaşanan Yıldırmaya İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	100
A. Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Okullarda Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Nicel Bulgular .....	100
Öğretmenlerin Okullarda Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Nicel Bulgular .....	100
Okul Yöneticilerinin Okullarda Yaşadıkları Yıldırmaya	



İlişkin Nicel Bulgular .....	102
B. Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Okullarda Yaşadıkları Yıldırımaya İlişkin Nitel Bulgular .....	103
Öğretmenlerin Okullarda Yaşadıkları Yıldırımaya İlişkin Nitel Bulgular .....	103
Okul Yöneticilerinin Okullarda Yaşadıkları Yıldırımaya İlişkin Nitel Bulgular .....	108
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Okullarda Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranışların Seçilmiş Faktörlerle İlişkileri .....	111
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Okul Türüne Göre Karşılaştırılması .....	111
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Göreve Göre Karşılaştırılması .....	115
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	116
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	121
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması .....	123
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Saldırganın Rolüne Göre Karşılaştırılması .....	128
Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Branşa Göre Karşılaştırılması .....	136
Okullarda Yaşanan Yıldırmanın Nedenlerine İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşleri .....	137
Öğretmenlerin Algılarına Göre Yıldırmanın Nedenleri ...	137
Okul Yöneticilerinin Algılarına Göre Yıldırmanın Nedenleri ....	145

Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Yıldırma İle Başa Çıkmada Uyguladıkları Stratejilere / Yöntemlere İlişkin Görüşleri .....	151
Öğretmenlerin Yıldırma İle Başa Çıkmada Kullandıkları Stratejiler .....	151
Okul Yöneticilerinin Yıldırma İle Başa Çıkmada Kullandıkları Stratejiler .....	155
BÖLÜM V .....	160
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	160
Sonuçlar .....	160
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin İş Yerinde Yıldırıldıkları Davranışlara İlişkin Sonuçlar .....	160
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Okul Türüne Göre Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Sonuçlar .....	161
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Göreve Göre Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Sonuçlar .....	162
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Sonuçlar .....	162
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşa Göre Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Sonuçlar .....	164
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Mesleki Deneyime Göre Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Sonuçlar .....	164
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Saldırganın Rolüne Göre Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Sonuçlar ...	166
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Branşa Göre Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Sonuçlar .....	166
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Algılarına Göre Yıldırmanın Nedenlerine İlişkin Sonuçlar .....	166
Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yıldırma İle Başa Çıkmada Uyguladıkları Yöntemlere İlişkin Sonuçlar .....	167
Öneriler .....	167
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	171
EKLER .....	181

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
1. Literatürde Yer Alan Yıldırma İsimleri ve Tanımları .....	21
2. Yıldırma İle Çatışma Arasındaki Farklar .....	59
3. Araştırma Örneklemine Alınan İller .....	75
4. Araştırma Evrenini ve Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin Coğrafi Bölge, İller ve Okul Türlerine Göre Dağılımı .....	76
5. Araştırma Evrenini ve Örneklemini Oluşturan Okul Yöneticilerinin Coğrafi Bölge, İller ve Okul Türlerine Göre Dağılımı .....	77
6. Öğretmen ve Okul Yöneticilerine Ait Kişisel Bilgiler .....	79
7. Duygusal Yönden İncitici Davranışlar Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları .....	85
8. Duygusal Yönden İncitme Nedenleri Ölçeğinin I. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları .....	88
9. İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları .....	89
10. Duygusal Yönden İncitme Nedenleri Ölçeğinin III. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları .....	90

11	Duygusal Yönden İncitme Nedenleri Ölçeğinin IV. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları .....	91
12	Duygusal Yönden İncitme İle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinin I. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları .....	92
13	Duygusal Yönden İncitme İle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinin II. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları .....	93
14	Duygusal Yönden İncitme İle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinin III. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları .....	94
15	İş Yerinde Yıldırma Anketine Cevap Veren Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Sayıları .....	95
16	Öğretmenlerin Karşılaştıkları Diğer Yıldırıcı Davranışlar .....	104
17	Öğretmenlerle Yapılan Derinlemesine Görüşmelerden Elde Edilen Yıldırıcı Davranışlar .....	105
18	Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Diğer Yıldırıcı Davranışlar .....	108
19	Okul Yöneticileriyle Yapılan Derinlemesine Görüşmelerden Elde Edilen Yıldırıcı Davranışlar .....	109
20	Okul Türüne Göre Öğretmenler Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları .....	112
21	Okul Türüne Göre Okul Yöneticileri Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları .....	114
22	Öğretmenler ve Okul Yöneticileri Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları .....	115

		13
23	Cinsiyete Göre Öğretmenler Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları .....	117
24	Cinsiyete Göre Okul Yöneticileri Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları .....	119
25	Branşa Göre Öğretmenler Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları .....	136
26	Okul Türüne Göre Yıldırmanın Öğretmenlerce Algılanan Nedenleri. t Testi Sonuçları .....	138
27	Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Algılanan Yıldırmanın Mağdurdan Kaynaklanan (I. Faktör) Nedenleri t Testi Sonuçları ...	139
28	Öğretmenlere Göre Yıldırmaya Neden Olan Mağdurun Kişilik Özellikleri .....	141
29	Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Algılanan Yıldırmanın Kişisel Nedenleri (II. Faktör) t Testi Sonuçları .....	142
30	Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Algılanan Yıldırmanın İletişime Yönelik Nedenleri (III. Faktör) t Testi Sonuçları .....	143
31	Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Algılanan Yıldırmanın Psikolojik Nedenleri (IV. Faktör) t Testi Sonuçları.....	144
32	Okul Türüne Göre Yıldırmanın Okul Yöneticilerince Algılanan Nedenleri t Testi Sonuçları .....	145
33	Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Algılanan Yıldırmanın Mağdurdan Kaynaklanan Nedenleri (I. Faktör) t Testi Sonuçları .....	146
34	Okul Yöneticilerine Göre Yıldırmaya Neden Olan Mağdurun Kişilik Özellikleri .....	148

35	Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Algılanan Yıldırmanın Kişisel Nedenleri (II. Faktör) t Testi Sonuçları .....	149
36	Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Algılanan Yıldırmanın İletişime Yönelik Nedenleri (III. Faktör) t Testi Sonuçları .....	149
37	Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Algılanan Yıldırmanın Psikolojik Nedenleri (IV. Faktör) t Testi Sonuçları .....	150
38	Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Yıldırma İle Başa Çıkmada Kullandıkları Stratejiler t Testi Sonuçları .....	151
39	Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Kullanılan Bağlılığı Devam Ettirme Stratejisi (I. Faktör) t Testi Sonuçları .....	152
40	Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Kullanılan Seslendirme Veya Örgütü Terk Etme Stratejisi (II. Faktör) t Testi Sonuçları .....	153
41	Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Kullanılan Gözardı Etme Stratejisi (III. Faktör) t Testi Sonuçları .....	154
42	Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Yıldırma İle Başa Çıkmada Kullandıkları Stratejiler t Testi Sonuçları .....	156
43	Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Kullanılan Bağlılığı Devam Ettirme (I. Faktör) Stratejisi t Testi Sonuçları .....	157
44	Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Kullanılan Seslendirme Veya Örgütü Terk Etme Stratejisi (II. Faktör) t Testi Sonuçları .....	158
45	Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Kullanılan göz ardı Etme Stratejisi (III. Faktör) t Testi Sonuçları .....	159

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil</b>		<b>Sayfa</b>
1.	Yıldırmanın nedenleri ve sonuçları .....	33
2.	Çatışmada / yıldırma da kullanılan stratejiler .....	66

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları sıralanmış, önemi vurgulanarak sınırlılıkları belirtilmiştir. Ayrıca önemli kavramlar tanımlanmıştır.

### **Problem**

Örgütlerde, birlikte çalışılanlarla ve yöneticilerle olan ilişkiler, çalışanın sosyal ilişkilerini oluşturur. Kişi, günlük hayatında nasıl sosyal ilişkilerden etkileniyorsa, çalışma hayatında da çalıştığı örgütün sosyal ortamından etkilenir. Günümüzün çalışma koşullarında, çalışanların çoğu, günün büyük bölümünü iş yerlerinde geçirmektedir. Bu nedenle, iş ortamındaki sosyal ilişkiler, çalışanın hayatında önemli yer tutar.

Çalışanların aralarındaki ilişkiler, örgütün etkililiği bakımından da önemlidir. Çünkü çalışanlar, örgütün insan gücü kaynağını oluşturur ve Başaran'a (2000, 145) göre, örgütü amaçlarına ulaştıracak en temel öge, insan gücü kaynağıdır. Bu nedenle de çalışanın ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak, yönetimin önemli görevlerindedir.

Çalışanlar ve örgütler, birbirlerinin ihtiyaçlarını doyurabildikleri ölçüde bir arada olurlar. Bu durumda, örgütler, insan gücü kaynağının ekonomik, kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu ihtiyaçları karşılamayan örgütlerin etkili olmaları beklenemez (Bolman ve Deal, 1991, 130; Başaran, 2000, 146).



Bir örgütü diğerlerinden ayıran en önemli fark, çalışanın performansıdır (Drucker, 1994, 237). Ancak, bürokratik yönetime sahip örgütlerdeki katı tutum, çalışanların potansiyellerinin tümünü kullanmalarını engellemektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1996, 31). Böyle örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler de katı olabilir. Oysa çalışanların örgüt içinde sosyal yönden desteklendiklerini bilmeleri, onların potansiyellerini daha iyi biçimde ortaya çıkarabilir. Çalışanların aralarındaki ilişkilerin niteliği, yöneticileri ile olan iletişimleri ve örgütün iklimi, onların örgüt içindeki performanslarını etkileyebilir.

Çalışanların aralarında kurdukları doğal iletişim biçimi, örgütün biçimsel iletişiminden daha önemlidir. Çünkü örgüt içindeki sosyal ortamdan doyum sağlayan kişi, örgüte bağlılık da gösterir. Çalışanın örgüte bağlı olması, örgütün yaşamasını sağlamada en temel etkidir. Çalışanın örgüt içinde sosyal kabul görmesi de onun örgüte bağlılığını etkileyen en önemli etkenlerdendir (Katz ve Kahn, 1966, 344; Başaran; 2000, 262). Buna göre, çalışanların aralarındaki olumlu ilişkilerin örgütlerde iş doyumunu da beraberinde getirdiği, çatışmaların ise önemli stres kaynaklarını oluşturduğu söylenebilir. Bu nedenle, örgütü anlamada çalışanlar arasındaki ilişkileri irdelemek önem kazanır.

Günümüzde örgütlerde, yoğun çalışma temposunun da etkisiyle, çalışanların üzerinde psikolojik baskılar oluşmaktadır. Bu baskılar, zamanla iş ortamında strese neden olmaktadır. Sterse (1981, Akt.: Balcı, 2000a, 6) çalışanların, stres sonucu gördükleri zarardan dolayı, işe devamsızlık edebildiklerini hatta işi terk ettiklerini belirtir. Bu nedenle çalışanların iş ortamında yaşadıkları gerginliğe gösterdikleri tepkiler, örgütün etkililiğini engelleyici olabilir.

Son yıllarda, örgütlerde, çalışanlar arasında stresi de aşan yoğun psikolojik baskıların yaşandığı gözlenmiştir. Leymann (1996), Zapf (1999), Niedl (1996), Einarsen (1999) gibi yazarlarca incelenen bu psikolojik baskılar,

daha sonra, bu yazarlarca ‘iş yerinde psikolojik terör’ olarak kabul görmüştür. Söz konusu araştırmacılara göre, iş yerinde psikolojik terör adı ile anılan bu baskılar, çalışanı yıpratmak veya engellemek amacıyla yapılan duygusal saldırılarla sonuçlanmaktadır. Bu tür duygusal saldırılar, aynı düzeyde çalışanlar arasında yaşanabileceği gibi, ast ve üst arasında da sıklıkla görülebilmektedir. Üstelik bu baskılar, sonunda çalışanlarda duygusal zarara da neden olabilmektedir. Leymann (1996, 169), örgütlerde yaşanan bu tür psikolojik baskıları, ‘yıldırma’ (mobbing) adını vererek incelemiş ve yıldırma, iş yerlerinde stres tepkisini ortaya çıkaran aşırı sosyal stres kaynağı olarak tanımlamıştır. O’na göre, çalışanlarca iş yerinde ortaya çıkan bir stres kaynağına verilen tepkiler, sonrasında diğer sosyal stres kaynaklarını oluşturmaktadır. Yani, iş yerlerinde yaşanan stres ile bu strese verilen tepkiler, yeni stres kaynaklarının doğmasına yol açar ve bu şekilde bir döngü oluşur.

Avrupa’da iş yerlerinde yıldırmanın yaşandığı, ancak 1982’den sonra dikkatleri çekmiş (Leymann, 1998, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, XVIII) ve konu birçok araştırmacı (Leymann, 1996; Zapf, 1999; Niedl, 1996; Einarsen, 1999 vb) tarafından çeşitli yönleriyle irdelenmiştir.

İngiltere’de, Adams (1988) örgütlerde yaşanan duygusal saldırıyı “iş yeri zorbalığı” şeklinde adlandırmış ve bu zorbalığa, BBC’de yayınladığı bir dizi ile dikkatleri çekmiştir. Adams (1992) “İş yerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri” adlı kitabında zorbalığı, genelde yönetimin rızası ile “sürekli kusur bulma” ve “insanları küçümseme” anlamında kullanmıştır. 1997 yılında da iş yerlerinde yaşanan yıldırma ile mücadele etmek amacıyla, “Adams” adıyla bir vakıf kurulmuştur. Field (1996) da “Görünürdeki Zorba” adlı kitabında, iş yerinde zorbalığı, “karşısındaki kendine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasızca saldırma” şeklinde tanımlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 5).

Leymann (1996, 168-174) İsveç’te, yıldırma yolu açan psikolojik koşulları ve yıldırma sonucu mağdur olan kişide ortaya çıkan hastalıkları

araştırmıştır. Bu çalışma sonucu 4,4 milyonluk işgücünün %3,5'inin (154.000 kişi) herhangi bir anda iş yerinde yıldırma mağduru olduğu ortaya çıkmıştır.

Einarsen ve Skogstad (1996, 187-189) iş yerinde sürekli olumsuz davranışlara maruz kalan kişileri yıldırma mağduru olarak tanımlamıştır. Norveç'te yürütülen araştırmada, iş yerlerinde yaşanan ve çalışanları kendilerini savunamaz hale getiren olumsuz davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Zapf, Knorz ve Kulla (1996) yıldırma ile örgütteki sosyal çevre ve sağlık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Vartia (1996, 207-209) yıldırmanın iş yaşamındaki ve örgüt iklimindeki psikolojik kaynaklarını araştırmıştır. Bu çalışma, yıldırmanın örgüt iklimi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yıldırmaı irdeleyen araştırmalar çoğalmaya başlayınca, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) da yıldırmanın önemine değinme gereği duymuş ve 1998'de "İş Yerinde Şiddet" başlıklı bir rapor yayınlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 5).

Einarsen (1999, 23) yıldırmanın doğasını ve nedenlerini irdelemiştir. Bu çalışma, yıldırmaya, yıldırma için seçilen mağdurun kişiliğinin yol açabileceğini; ancak örgütün düşmanlık ve zorbalık barındıran ikliminin de yıldırmaı tetikleyebileceğini ortaya koymuştur.

Zapf ve Gross (2001) yıldırma ile başa çıkmada kullanılan stratejileri belirlemeye çalışmışlardır. Hoel ve diğerleri (2004, 371) yıldırmanın seçilen kişinin sağlığı üzerine etkisini, yıldırma mağduru olmayan ancak yıldırmaı izleme durumunda kalan üçüncü kişilerin yıldırma ile mağdurun sağlığı arasındaki ilişkiyi nasıl algıladıklarını ve yıldırma ile yıldırma mağdurun akıl sağlığı arasındaki ilişkiyi cinsiyete göre irdelemişlerdir.

Baruch (2005, 367) yaptığı araştırma sonucu, iş yerlerinde e-posta aracılığı ile yıldırma yaşanabileceğini belirlemiştir. Bu çalışma, e-posta

aracılığı ile yıldırmanın, örgütlerde çalışanların iş performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Hubert ve Veldhoven (2001, 422) yıldırmanın en çok hangi sektörde görüldüğünü araştırmıştır. Bu çalışma, endüstri ve eğitim alanında, belediyelerde ve kamuda, yöneticiler ve çalışanlar arasında yıldırmaya yol açan saldırgan davranışların yaşandığını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmada yıldırmanın %37.3'ünün eğitim sektöründe çalışanlar arasında yaşandığı da belirlenmiştir. Ayrıca yıldırmaya yol açan saldırgan davranışların, yalnızca sağlık sektöründe, meslektaşlar arasında, ortalamanın üzerinde yaşandığı anlaşılmıştır.

Eğitim sektöründen, belediyelerden, kamudan ve sağlık sektöründen elde edilen nitel ve nicel sonuçlara göre yıldırma, bu alanlarda çalışanlar arasında, diğer sektörlerle göre daha fazladır. Çünkü bu alanlarda müşteri ile ilişkiler söz konusu değildir. Ayrıca bu sektörlerde değerlendirmede ve yükselmede, meslektaşlar ve yöneticiler ile ilişkiler önemli rol oynar. Bu alanların birinde çalışanın pozisyonunu etkilemek, onun ilişkilerini de etkiler. Bu nedenle, bu örgütlerde, çalışanların çıkarlarının çatışması da saldırgan davranışlara ve sonunda da yıldırmaya kolayca yol açabilir (Hubert ve Veldhoven, 2001, 422).

Çeşitli ülkelerde, yıllardır okullarda öğrenciler arasında yaşanan zorbalık araştırılmış ve buna çözüm yolları aranmıştır. Ancak eğitimcilerin de okullarda yıldırıldıklarının belirlenmesi, dikkatleri bu konuya çekmiş; araştırmacıları, eğitimcilerin yaşadıkları yıldırmayı irdelemeye yöneltmiştir.

Örneğin, Dick ve Wagner (2001, 247) öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından 'kendileri orada yokmuş gibi davranılarak' ve 'haksızca eleştirilerek' yıldırıldıklarını, meslektaşları tarafından ise 'hakkında dedikodu yapılarak' ve 'partiler ve toplantılar gibi sosyal etkinliklerden dışlanarak' yıldırıldıklarını belirlemişlerdir.

Hoel ve diğeri (2004, 380) öğretmenlerin okullarda maruz kaldıkları yıldırma davranışlarını şu şekilde sıralamıştır; (1) göz ardı edilme, dışlanma, (2) şiddet uygulanması veya kişisel suistimal, (3) aşırı derecede dedikodusunun yapılması, (4) çabalarının veya işinin ısrarla eleştirilmesi, (5) düzeyinin veya becerisinin altında iş istenmesi.

O'conner (2004, 2-3) eğitim sektöründe yıldırmaı irdelediği araştırmasında, öğretmenlerin okul yöneticileri, denetçiler, aileler, öğrenciler ve meslektaşları tarafından yıldırılmakta olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda sıralanan çalışmalar örgütlerde, iş yerinde yaşanan yıldırmaı irdeleyen araştırmalardan önemli olanlarıdır. Bu araştırmalara göre, örgütlerde, iş yerinde yıldırmanın yaş, cinsiyet, yıldırıcı davranışlar gibi değişik boyutları bakımından, ülkelere göre farklılık gösterdiği, yıldırma ile örgüt ikliminin ilişkisi olduğu söylenebilir.

Ülkemizde de yeni olmakla birlikte, iş yerlerinde çalışanların aralarında veya ast-üst arasında yıldırma yaşandığı dile getirilmeye başlanmıştır. Örgütlerde eskiden beri karşılaşılan zorbaca davranışlar, yıldırma olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Baltaş, 2002; Yüçetürk, 2006; CNBCE-e 2005; Arpacioğlu, 2005). Ancak ülkemizde işyerlerinde yaşanan yıldırmaı akademik olarak irdeleyen araştırmalar yok denecek kadar azdır.

Gökcel ve Ertüreten (Hürriyet, 2006b) "Şirketlerde yıldırma politikaları ve insan kaynaklarının rolü" adlı çalışmalarında İstanbul, Ankara ve İzmir'de kamu ve özel sektörde çalışanlar arasında yıldırmaı incelemiştir. Çalışmada psikolojik baskı, devamlı çalan telefonlar, bağırma, günah keçisi haline getirme, sessiz telefonlar, suçlama, tehdit, yapılan işi dikkate almama, eğitim almasına izin verilmeme, haksızlık, dedikodu, başkalarıyla konuşturulmama, iletişim özgürlüğünü kısıtlama, anlamsız görevler verme, istenmeyen fiziksel temas, fiziksel saldırı, tehdit, çalışma arkadaşlarının sosyal yönden yalnız bırakılması, aşırı ve rahatsız edici e-posta trafiği en fazla görülen yıldırıcı davranışlar olarak sıralanmıştır (Ek 21).

Eğitim sektöründe yıldırmaı irdeleyen akademik araştırmalara rastlanılmamakla birlikte, obanoğlu (2005, 144-145), okul yöneticilerinin özellikle genç, açık fikirli ve medeni cesaret sahibi öğretmenleri yıldırđıklarını belirtmektedir. Ayrıca öğrencilerin uyguladıkları yıldırma nedeniyle de meslekten ayrılan öğretmenlere rastlandığını da ifade etmektedir.

İş yerlerinde yıldırma ile ilgili literatürde yer alan araştırmalar diğer iş alanlarında olduğu gibi, okullarda da eğitimcilerin yaşadıkları yıldırmanın incelenmesi gereğini ortaya koymaktadır. Oysa, ülkemizde iş yerinde yıldırma yeni bir ifade olduğundan, eğitimcilerimizin yaşadıkları okullarda yıldırmaı irdeleyen akademik araştırmalara rastlanılmamıştır. Eğitim alanında yaşanan yıldırmanın şimdiye kadar ayrıntılı biçimde belirlenememiş olması, bu çalışmanın yapılması ihtiyacını ortaya koymaktadır

Bu araştırmanın problemi, Türkiye’de resmi ve özel ilköğretim okulu (İÖÖ) öğretmen ve okul yöneticilerinin, okullarında, meslektaşları, müfettişler, okul yöneticileri, öğrenciler veya veliler tarafından maruz bırakıldıkları yıldırma, bunun yoğunluk derecesi, yıldırmanın eğitimcilerce algılanan nedenleri ve yıldırmaya maruz kalan eğitimcilerin kullandıkları başa çıkma stratejileridir.

### **Amaç**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye,’de resmi ve özel ilköğretim okulu (İÖÖ) öğretmen ve okul yöneticilerinin, okullarında meslektaşlar, müfettişler, okul yöneticileri, öğrenciler veya veliler tarafından maruz bırakıldıkları yıldırıcı davranışları ve bu davranışların yaşanmasındaki yoğunluk derecesini saptamaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul türüne göre öğretmen ve okul yöneticileri arasında görölen başlıca yıldırıcı davranışlar ve bu davranışların yaşanma sıklığı nedir?

2. Öğretmen ve yöneticilerin yıldırma mağduru olmalarında;
  - a. Cinsiyet,
  - b. Yaş,
  - c. Mesleki deneyim,
  - d. Okul türü,
  - e. Görev (idareci, öğretmen, öğrenci, veli, müfettiş),
  - f. Branş değişkenlerinin etkisi nedir?
3. Okullarda yaşanan / gözlenen yıldırmanın mağdurlar ve gözlemciler tarafından algılanan nedenleri nelerdir?
4. Öğretmen ve okul yöneticileri yıldırma ile başa çıkmada hangi stratejileri ve yöntemleri uygulamaktadır?

### Önem

İş yerinde yıldırma, gelişmiş ülkelerde bir sorun olarak ortaya çıkmış ve ele alınmaya başlanmıştır. Konu ile ilgili birçok araştırma (Leymann, 1996; Zapf, Knorz ve Kulla 1996; Einarsen 1999; Dick ve Wagner 2001; O'conner 2004 vb) yapılmış, iş yerinde yıldırmanın kapsamı, sınırları, hangi sektörlerde daha çok görüldüğü, örgüt yapısının, kişisel özelliklerin yıldırma mağduru olmada bir etkisinin olup olmadığı, yıldırma ile başa çıkma yolları gibi konular, çeşitli araştırmacılar tarafından irdelenmiştir. Yıldırma konulu kitaplar (Adams, 1992; Field, 1996; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003; Cassito, 2003; Çobanoğlu, 2005 vb) yazılmış, birçok internet sitesi ([www.mobbing.nu](http://www.mobbing.nu), [www.mobbing-usa.com](http://www.mobbing-usa.com), <http://workingwounded.com>, [www.leymann.se](http://www.leymann.se), [www.stopmobbing.nl](http://www.stopmobbing.nl) vb) açılmış ve yıldırma ile başa çıkmak için çeşitli örgütlenme yollarına (Federation of the Metropolitan Police, MSF Union, British Rail vb) gidilmiştir.

Bu araştırma ile örgütlerde yaşanan ve mağduru ciddi biçimde etkileyebilen yıldırma konusunda kamuoyunu bilgilendirmek amaçlanmıştır. Araştırma, çalışanlara, birlikte çalıştığı kişilerin kendilerini yıldırma mağduru haline getirebileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, çalıştıkları örgütlerde yıldırma mağduru olmuş veya halen yıldırılma süreci içinde olanlara durumlarının kendilerine özel olmadığını gösterme, iş yerinde yıldırmanın dünyada birçok kişinin başına geldiğini vurgulama ve iş yerlerinde zor veya geçimsiz insan olarak görülenlerin belki de yıldırma mağduru olduklarının farkındalığını kamuoyunda yaratma bakımından önemlidir. Çalışma eğitim alanında yapılarak kamuoyuna, diğer meslek gruplarına da uygulanabilmesi bakımından, yol gösterici olacaktır. Bu çalışmanın, iş yerinde yaşanan ve psikolojik terör halini alan yıldırma karşı bireyleri koruyucu yasal önlemler alınmasında katkısı olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın eğitim alanında yapılması nedeniyle, özellikle Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) ve okul yöneticilerine, sendikalara, eğitim ile ilgilenen herkese, eğitimcilerin, adına 'yıldırma' denen bir iş yeri sendromu yaşayabileceğini gösterme bakımından önemlidir. Ayrıca eğitimcilerimize, belki yaşadıkları, belki yaşamakta oldukları bu tür sıkıntıların çok ciddi boyutta olduğunu ve dünyanın bu konuya odaklandığını anlamaları bakımından önemlidir.

ABD ve Avrupa'da önemli araştırmalara kaynaklık eden iş yerinde yıldırma konusunda Türkiye'de çok az akademik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma ile öncelikle eğitim alanında bu boşluğun doldurulacağı beklenmektedir. Çalışmanın eğitim alanında yapılmasının diğer sektörler için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.



## Sınırlılık

Çalışma Türk Eğitim Sisteminin bir alt sistemi olan ilköğretimde (resmi ve özel ilköğretim okullarında), öğretmen ve okul yöneticilerinin, okullarında maruz kaldıkları yıldırıcı davranışlar, bunların yoğunluğu, nedenleri ve bunlarla başa çıkma stratejileri ile sınırlıdır.

## Tanımlar

İlgili literatürde yıldırma, ‘taciz’ (harassment), ‘zorbalık’ (bullying), ‘duygusal saldırı’ (mobbing), ‘yıldırma’, ‘iş yerinde istenmeyen davranışlar’ veya ‘sosyal hor görme’ gibi çeşitli adlar altında irdelenmiştir. Bu adlar çok yakın anlamlar içermekte ve literatürde birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu araştırmanın bütününde ise bu kavramların karşılığında, “iş yerinde yıldırma” ifadesi benimsenmiştir.

**İş yerinde yıldırma.** Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, okullarında bir veya daha fazla kişi tarafından, sistematik olarak, aldığı kararların sürekli sorgulanması, itibarını düşürecek, niteliklerinin dışında işler verilmesi, özel yaşamıyla alay edilmesi, sanki orada değilmiş gibi davranılması gibi yıldırıcı davranışlara maruz bırakılması.

**Yıldırma Mağduru.** Resmi ve özel İÖO’nda çalışan ve sistematik olarak yıldırma davranışlarına maruz kalan öğretmen veya okul yöneticisi.

**Saldırgan.** Yıldırma amacıyla seçtiği kişiye karşı sistematik olarak yıldırıcı biçimde davranan kişi. Resmi ve özel İÖO’nda öğretmen (meslektaş), yönetici, müfettiş, öğrenci ve veli, muhtemel saldırgan olarak çalışma kapsamına alınmıştır. Müfettişler, okul yöneticileri ile uzun süre çalıştıkları düşünülmektedir, okul yöneticileri bakımından çalışma kapsamına alınmışlardır.

**Gözlemci.** Kendisi yıldırımaya uğramayan, yani mağdur olmayan, ancak çalıştığı okulda birinin yıldırıldığını gözleyen öğretmen veya yönetici.

**Özel İÖÖ.** 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ile ve bu kanun gereğince yürürlüğe konan yönetmelik ve yönergelerle göre, Türkiye Cumhuriyeti uyruklu gerçek kişiler, özel hukuk tüzel kişiler veya özel hukuk hükümlerine göre yönetilen tüzel kişiler tarafından açılan ilköğretim kurumları (MEB, 1996).

**Resmi İÖÖ.** Eğitim sistemimizde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan, 6-14 yaş grubundaki çocuklara sekiz yıllık eğitim-öğretim veren kurumları (MEB, 1996).

**Okul yöneticisi.** Eğitim sistemimizde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan resmi ve özel İÖÖ müdürü ve müdür yardımcısı.

**Öğretmen.** Eğitim sistemimizde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan resmi ve özel İÖÖ'nda görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri.

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde iş yerinde yıldırma (mobbing), kavramsal gelişimi, tanımı, türleri, süreci, aşamaları, iş yerinde yıldırmaya neden olan davranışlar, iş yerinde yıldırmaya yol açan bireysel ve örgütsel faktörler, iş yerinde yıldırmanın çatışma ve stres ile ilişkisi, yıldırma ile başa çıkma stratejileri ve ilgili araştırmalar tartışılmıştır.

#### İş Yerinde Yıldırmanın Kavramsal Gelişimi

Örgütün varlığını sürdürebilmesinde çalışanın önemini anlayan yöneticiler, özellikle son yıllarda çalışanları iş yerinde memnun etme yollarını arar olmuşlardır.

İş yerinde mutlu olan bir çalışan içindeki potansiyeli daha iyi ortaya çıkaracak ve örgütü için daha üretken olmak isteyecektir (Katz ve Kahn, 1966, 344-349). Ancak çalışanlar örgütün insan kaynaklarıdır (Başaran, 2000, 145) ve örgüt içinde, insanlar arasındaki ilişkiler her zaman istenilir biçimde devam etmez. Örgütler aynı zamanda toplumsal yapılardır ve burada da insan ilişkilerinde toplumsal kanunlar geçerlidir (Bolman ve Deal, 1991, 130-131). Çalışanlar iş yerlerinde örgütsel yaşamın birer parçasıdır ve bu yaşamın kurallarına göre hareket etmek zorundadır.

Çalışanın yöneticisi tarafından sosyal yönden desteklendiğini bilmesi, onun kişisel kaynaklarını daha etkin kullanmasını sağlar. Örgüt içinde yaşanan bireysel çatışmalar iş yaşamında gerilime neden olur (Başaran, 2000, 145; Vartia, 1996, 203). İş hayatında çeşitli konularda anlaşmazlıklar

ve çatışmalar olabilir. Örgütün üretkenliği ve değişime uyum sağlaması bakımından bu anlaşmazlıklar ve çatışmalar devingen özellik gösterir. Ancak bu çatışmalar yaratıcılığı ortaya çıkaracak dinamik boyutta tutulmalı ve zamanında çözümlenebilmelidir. Çözümlemeyen anlaşmazlıkların olduğu örgütlerde, sosyal yaşamda düşmanlıklar oluşur ve bu durum çalışanın örgüte uyumunu güçleştirir. Örgütsel yaşama uyum sağlayamayanlar, iş yerlerinde mutsuz olurlar ve zamanla buldukları örgütlerini terk etmek zorunda kalabilirler (Balci, 2000b, 12; Balci, 2000c, 175; Eren, 2004, 553-554; Solmuş, 2004, 38-40; Bolman ve Deal, 1991,401).

Bu durum sosyal yaşam için de geçerlidir. Sosyal yaşama uyum sağlayamayanlar da zamanla buldukları çevreden dışlanabilir. Toplum hayatının dışına itilen bu kişiler, toplumsal dışlanmayla başa çıkamadıklarında, hayatlarından vazgeçme noktasına bile gelebilirler. Bu bağlamda çalışanların örgütsel yaşama uyum sağlamaları istenir (Balci 2000b, 12; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 16; Eren, 2004, 241-322).

Çalışanlar örgüt içinde, formal veya informal gruplara üye olmak zorundadır (Balci, 2000b, 39). Çalışanın örgüt içindeki başarısı, üyesi olduğu bu gruplarla uyumlu olmasına bağlıdır. Ancak sosyal veya örgütsel yaşama uyum sağlamak her zaman kolay olmayabilir.

Örgütlerde, özellikle çalışanlar arasında, zaman zaman istenmeyen durumlar yaşanabilir. Örneğin bir çalışan kötü bir gününde veya döneminde iş arkadaşlarına terslenebilir. Bu hoş görülebilecek bir durumdur. Ancak bu çalışan, iş arkadaşına kasıtlı olarak kötü davrandığında ve bu olumsuz davranışını devam ettirdiğinde, davranışa maruz kalan bakımından hoş olmayan sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu durum sorun yaratır. Bu öyle bir sorundur ki maruz kalan kişi, olumsuz davranışlar sonucu yaşadığı sıkıntılar nedeniyle çalıştığı örgütü terk edecek duruma gelebilir.

İş yerinde yaşanan olumsuz davranışlara maruz kalan bir kişi psikolojik yönden zarar da görebilir (Leymann, 1996, 174). Örgütlerde

çalışanlar arasında yaşanan ve maruz kalan kişiyi (mağdur) kötü sonuçlara götürebilen olumsuz davranışlar, öncelikle Kuzey Avrupa ülkelerinde olmak üzere, birçok ülkede araştırmacıların dikkatini çekmiş ve “iş yerinde zorbalık, iş yerinde duygusal taciz, iş yerinde duygusal saldırı, iş yerinde yıldırma” (Leymann, 1996; Vartia, 1996; Schuster, 1996; Zapf ve Einarsen, 2001; Zapf ve Gross, 2001, vb) gibi çeşitli adlar altında irdelenmiştir.

Yıldırma (mobbing) ifadesini ilk olarak Lorenz (1991) küçük hayvanlardan oluşan grupların daha büyük bir hayvanın tehdidini bertaraf etmek veya bir düşmanı kaçırmak için gösterdiği davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Yıldırma genelde yırtıcı bir hayvana, bazen de aynı cinse karşı, grupça yapılan saldırı olarak tanımlanmıştır (Leymann, 1996, 167; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 3; Schuster, 1996, 294).

Bir araştırmada, kuşların saldırgan hayvanlara karşı kendilerini koruma biçimlerini tanımlamada yıldırma ifadesi kullanılmış, yıldırmanın kuşlar, balıklar ve memeliler arasında yaygın olarak görüldüğü belirtilmiştir (Griesser ve Ekman, 2005, 349).

Çocukların sınıf içindeki davranışlarını irdeleyen diğer bir araştırmada ise küçük gruplar halinde bir araya gelen çocukların bir başka çocuğa sıklıkla zarar vermelerini adlandırmada “yıldırma” kullanılmıştır (Heinemann, 1972, Akt.: Leymann, 1996, 167; Schuster, 1996, 294). Çocuklar arasında yaşanan yıldırma sürecinde, kurban seçilerek yırtıcı davranışlara maruz bırakılan çocuk dışlanmakta ve bu durum onu ümitsizliğe sürüklemektedir. Heinemann (1972) araştırmasında, çocuklar arasında intiharla sonuçlanabilecek kadar ciddi sonuçları olan bu davranışların önemini kamuoyuna göstermek istediğinden, Lorenz’in hayvanlar için uygun gördüğü “yıldırma” ifadesini kullanmayı tercih etmiştir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 3). Olweus (1972) da okullarda yürüttüğü araştırmasında çalışanlar arasında birinin veya birden fazla kişinin diğer bir çalışanı taciz etmesini, kızdirmasını ve usandırmasını “yıldırma” şeklinde ifade etmiştir. O güne kadar okullarda, çalışanlar arasında görülen istenmeyen davranışlar zorbalık (bullying) ile

ifade edilirken Olweus (1972), bu davranışları yıldırma (mobbing) biçiminde adlandırmayı tercih etmiştir. Ancak 1982 yılına kadar okullarda yaşanan yıldırma dikkati çekmemiş, okullarda sadece öğrenciler arasında yaşanan zorbalığa odaklanılmıştır (Espelage ve Swearer, 2003, 365). ABD’de birçok okul bölgesinde, öğrenciler arasında yaşanan zorbalık ve hatta cinsel taciz konularında önleyici politikalar belirlenmiş ancak yıldırma konusunda çok az önlem alınmıştır. Bunun nedeni de yıldırmanın henüz tam olarak, diğerleri kadar büyük bir sorun olarak algılanamayışı ve kolayca belirlenememesidir (Waggoner, 2003, 29).

Önce hayvanlar, sonra çocuklar arasında görülen, küçük grupların hedef seçilene karşı yıldırıcı davranışlarını vurgulamada kullanılan yıldırma, 1980’lerin başında da iş yerinde yaşanan benzer durumları tanımlamada kullanılmaya başlanmıştır (Leymann, 1996, 167). Bu yıllarda, örgütlerde ‘zor insan’ olarak bilinen kişiler araştırılmış ve sonuçta bu kişilerin iş yerinin kültürü nedeniyle ‘zor insan’ etiketiyle anıldıkları belirlenmiştir. Bu tür kişiler örgütte bir kez ‘zor insan’ olarak damgalandıklarında ise artık iş yeri için bir sorun olarak görülmeye başlanmakta ve sonunda da çalıştıkları yerden çeşitli nedenlerle kovulmaktadırlar. Bu durumu fark eden araştırmacılar konuyu “yıldırma” adı altında incelemişlerdir (Leymann, 1996, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 3; Schuster, 1996, 294). İş yerlerinde yaşanan yıldırma üzerinde, konuya temel olabilecek çalışmalar yapan Leymann (1996, 170) çalışmalarının sonunda belirlediği 45 farklı davranıştan birinin veya daha fazlasının yılın en az yarısı boyunca, haftada en az bir kez görülmesini yıldırma olarak tanımlamıştır.

Avrupa’da yıldırma 1982’den sonra dikkatleri çekmiştir. İşyerlerinde erkekler tarafından cinsel tacize uğrayan kadınların 15 yıl kadar süren hak arama çabaları, örgütlerde cinsel tacizi konu alan kanunların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Aynı şekilde, iş yerinde ırkçılığın yoğun biçimde yaşanması, bu konuda yapılan hak arama çabalarını beraberinde getirmiş ve bu çabalar, örgütlerde ırkçılığı önleyici kanunların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Ancak 1980’lerin sonlarına doğru dikkatler okullarda yaşanan

zorbalık üzerine yoğunlaşmış, sonrasında iş yerlerinde de bir çeşit zorbalık yaşandığı fark edilmiştir.

Konu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Adams (1988) BBC'de yayınladığı bir dizide, İngiltere'de iş yerinde yaşanan yıldırımaya dikkati çekmiştir. Örgütlerde yaşanan yıldırımaya ilginin birden artmasının nedeni Adams'ın ulusal radyo ve TV kanallarında yüksek düzeyde yıldırma yaşandığına dikkati çekmiş olmasıdır. "İş Yerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri" adlı kitabında Adams (1992), iş yerinde yaşanan zorbalığı, genelde yönetimin rızası ile yapılan 'sürekli kusur bulma' ve 'insanları küçümseme' şeklinde tanımlamıştır. Çabalar sonucu 1997'de "Andrea Adams" adıyla bir vakıf da kurulmuştur. Sonrasında, örgütlerde yıldırma konusuna basın ve yayın organları oldukça ilgi göstermiştir. Öyle ki 1996'da BBC'de yayınlanan bir ekonomi programı, örgütlerde yıldırımaya ve bunun ekonomiye maliyetine 20 dakika ayırmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 5; Crawford, 1997, 220; Zapf ve Einarsen, 2001, 370).

Adams'ın ardından Field (1996) da "Görünürdeki Zorba" adlı kitabında yıldırma, kurban seçilenin kendine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasızca saldırma şeklinde tanımlamıştır. Diğer taraftan ILO (1998) 'iş yerinde şiddet' başlıklı raporunda yıldırımaya yer ayırmış; İngiltere'de çalışanların %53'ünün yıldırma mağduru olduğunu, %78'inin ise yıldırımaya tanık olduğunu belirtmiştir. Söz konusu raporda şiddeti ifade eden 'gang up' (saldırma) teriminin yıldırma (mobbing) ile aynı anlamda kullanıldığı belirtilmiştir. Raporda ayrıca yıldırmanın Avustralya, Avusturya, Danimarka, Almanya, İsviçre, İngiltere ve Birleşik Devletler'de gittikçe büyüyen bir sorun olduğuna değinilmiştir. Ayrıca İsviçre'de yaşanan intiharların nedeninin %10-15'inin yıldırma olduğuna da yer verilmiştir (Chappell ve Martino, 1998, 3-4).

"European Journal of Work and Organizational Psychology" adlı dergi, "Avrupa'da iş yerlerinde yıldırma" konusuna özel sayı ayırmıştır (Zapf ve Einarsen, 2001, 371). Bu arada, büyük örgütler iş yerinde yıldırma ile ilgili kampanyalar başlatmış ve ayrıntılı yıldırma karşıtı politikalar belirlemiştir. Bu

örgütler arasında Federation of the Metropolitan Police, MSF Union, British Rail ve Littlewoods sayılabilir (Crawford, 1997, 220; Resch ve Schubinski, 1996, 296). ILO, Uluslararası Hemşireler Kurulu (ICN), Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Kamu Hizmetleri (PSI) sağlık sektöründe yaşanan şiddete karşı politika geliştirmek için yürüttüğü çalışmada, örgütlerde yaşanan yıldırma konusuna da iş yerinde yaşanan şiddet kapsamında, yer vermiştir (ILO/ICN/WHO/PSI, 2002, 4).

İş yerinde yıldırma konusunda belki de en büyük adım, 1992'de Almanya'da Leymann'ın yardımları ile ilk yıldırma kliniğinin açılması ile atılmıştır (Groeblichhoff ve Becker, 1996, 278). ABD'de (1993), İş İstatistikleri Bürosu, örgütlerde iş ortamında yaşanan 1063 suç belirlemiş ve bu suçlar arasında cinsel tacize, yıldırmaya ve fiziksel şiddete yer verilmiştir. 1993'te, iş yerinde şiddet, ABD Adalet Bakanlığı tarafından, en ağır suç ilan edilmiştir. İngiltere'de perakende satış çalışanları arasında yapılan bir araştırmada da 12.000 çalışanın iş yerinde fiziksel zorbalığa maruz kaldığı, 90.000 çalışanın şiddetle tehdit edildiği, 200.000 çalışanın ise sözel olarak şiddete maruz kaldığı ortaya çıkmıştır (Crawford, 1997, 221). Westhues (2004, 37-57) öğretim üyelerinin iş yerleri olan üniversitelerde yaşadıkları yıldırma olaylarını örneklerle kitabında irdelemiştir. Westhues (2004) kitabında, üniversite gibi saygın kurumlarda da öğretim görevlileri arasında yıldırmanın yaşandığını örneklerle ortaya koymuştur.

İş yerinde yıldırma, Avrupa'da, İskandinavya ve Almanca konuşulan ülkelerde günlük dile yerleşmiştir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 9-10). İskandinav ülkelerinde yapılan araştırmalar toplumdan büyük destek görmüş, bu araştırmalar 1993'te İsveç'te, 1994'te Norveç'te iş yerinde yıldırmaya karşı önleyici ve koruyucu yasaların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Konu ile ilgili araştırmalar hükümet ve sendikaların da desteğini almıştır. Bu araştırmalardan birinde, her yedi intihardan birinin iş yerinde yaşanan yıldırma yüzünden gerçekleştiği iddia edilmiştir (Leymann, 1992, Akt.: Rayner, 1997, 178). Diğer bir araştırma Danimarka'da çalışanların %2'sinin iş yerinde özellikle meslektaşları tarafından yıldırılmakta olduğunu



ortaya koymuştur (Hogh ve Dofradottir, 2001, 490). ABD’de de, 2000 yılından itibaren iş yerinde yıldırma konusunda konferanslar düzenlenmeye başlanmış ve yıldırma karşıtı politikalar oluşmaya başlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, VII). İnternet ortamında da birçok iş yerinde yıldırma karşıtı web sitesi oluşturulmuştur. Bu web sitelerinden bazıları; [www.mobbing-usa.com](http://www.mobbing-usa.com), <http://workingwounded.com>, [www.leymann.se](http://www.leymann.se), [www.stopmobbing.nl](http://www.stopmobbing.nl), [www.mobbing.nu](http://www.mobbing.nu), [www.mobbing-help.de](http://www.mobbing-help.de), [www.workplacebullying.co.uk](http://www.workplacebullying.co.uk), [www.mobbingturkiye.com](http://www.mobbingturkiye.com), şeklinde sıralanabilir.

Bu sitelerden <http://workingwounded.com> internet ortamında ödül almış ve web sitesinin sahibi daha sonra bu siteye gelen şikâyetleri ve bu şikâyetçilere yapılan önerileri bir kitapta derlemiştir (Rosner, 2001, 7). Söz konusu kitapta iş yerinde yaşanan yıldırma ile adı konulmaksızın, başa çıkma stratejilerine örneklerle yer verilmiştir.

### **İş Yerinde Yıldırmanın Tanımları**

Günümüzde yıldırmaya neden olabilecek davranışlar, artık iş yaşamının bir parçası haline gelmiştir. Aslında iş yerinde çalışanlar arasında zaman zaman olumsuz davranışlar yaşanabilmektedir. Bu olumsuz davranışlar, ancak düzenli biçimde yaşanmaya başlandığında hedef seçileni utandırmaya ve ona zarar vermeye başlar (Leymann, 1990; Akt.: Einarsen, 1999, 19). Yani çalışanlar arasında arada bir görülen kaba davranışlar, bu davranışa muhatap olan kişiyi yaralayacak düzeyde olmayabilir; ancak bu davranışlar süreklilik kazandığında kişiye zarar verebilir.

Literatüre bakıldığında örgütlerde yaşanan ve psikolojik şiddete yol açan olumsuz davranışları adlandırmada da tanımlamada da farklılıklar görülmektedir. Nitekim birçok araştırmacı hemfikir oldukları davranışlar ile iş ortamındaki yıldırma farklı isimlerle irdelemiştir.

İnsanların iş yerlerinde hangi davranışları yıldırıcı olarak algıladıkları ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğinden, hangi davranışın yıldırıcı olabileceğinin belirlenmesinde, araştırmacılar da konu üzerinde çalışan diğerleri de zorluk yaşamaktadır. Bu durum iş yerinde kimin yıldırma mağduru, kimin saldırgan olduğunu tanımlamada da zorluk çıkarır (Coyne ve diğerleri, 2004, 302). Espelage ve Swearer (2003, 368) de “okulda zorbalık” üzerine yaptıkları çalışmada yıldırma tanımlamanın zorluğuna değinmişler, ancak yıldırmanın tanımı yapıldıktan sonra alınacak önlemlerin kolayca geliştirilebileceğini belirtmişlerdir.

Yıldırma aslında dünyada bütün örgütlerde yaşanır. Ancak yıldırmanın gerçekleşme biçimi ve duyarlılığı ülkelere göre farklılık göstermektedir (Cassitto, 2003, 9). İş yerlerinde görülen yıldırıcı davranışlar ülkeden ülkeye, toplumdaki topluma değişim gösterebileceği gibi, iş yerinin özelliği de bu farklılığı doğurabilir. Bu nedenle yıldırma üzerinde çalışmanın belki de en büyük zorluğu, öncelikle yıldırma tanımlayabilmek ve yıldırıcı davranışlara karar verebilmektir. Toplumlar arasında kültürel farklılıklar insan ilişkilerine yansıdığından, işyerlerinde yaşanan yıldırma ve buna yol açan davranışları belirlemede bu kültürel farklar gözetenmelidir. Örneğin bir Akdeniz ülkesinde iki insanın selamlaşırken birbirini kucaklayarak öpmesi, bir Kuzey Avrupa ülkesinde hoş karşılanmamaktadır. İki ülke arasında sadece selamlaşmada ortaya çıkan bu farklılık, toplumda, dolayısıyla iş yerinde insan ilişkilerine daha derinden yansımaktadır. Bu nedenle iş yerinde yıldırma tanımlamada ve yıldırma yol açacak davranışları belirlemede evrensel ölçütler getirmeyi değil araştırmanın yapılacağı toplumun, hatta iş yerinin özelliğini göz önüne almak gereklidir.

Crawford (1997, 221), aslında herkesin hayatında en az bir kere yıldırma maruz kaldığını veya bir şekilde yıldırıcı davrandığını iddia eder. Bazı işlerin doğası gereği yıldırıcı davranmayı içinde barındırdığını da ekler. Örneğin telefonla bir hizmet satma, kapıdan satışlar hatta genel olarak satışlar, potansiyel müşterinin izni ile yıldırma arasında belirsiz sınırları olan işlerdir. İnsanlar bazen istemedikleri bir şeyi almaya zorlanır. Bu durumda

bile yıldırma söz konusu olabilir. Caddede yürürken saldırgan veya mağdur olunabilir, dilenci yıldırabilir, yolda yürürken kişinin kenara çekilmesine neden olan kalabalık yıldırıcı olabilir. Taksi sürücüsünün bir davranışı da yıldırıcı olabilir. Garson veya yönetici, kişinin hayatındakiler, onu zaman zaman bir şekilde yıldırma mağduru haline getirebilir. Yani aslında yıldırma, insanların hayatında her yerde ve her zaman karşılaşılabileceği bir durumdur. Günlük hayatın akışında, bir yerlerde, otoriteyi ellerinde bulunduranlar, yanlarında çalışanları suistimal edebilir. Bu arada, yıldırma yapan saldırgan, kadın veya erkek, yıldırmanın yapıldığı yerdeki güç sahibi tarafından korunuyor olabilir (Crawford, 1997, 221). Birçok örgüt kendi yapısında yıldırma barındıran öğelere sahip olabilir. Örneğin yöneticinin hoş olmayan ama örgüt için yapılması gerektiğini düşündüğü işlerini yapan birileri her zaman örgüt hayatının parçası olmuştur.

Örgüt liderinin 'hoş olmayan' işlerini birilerini yıldırma pahasına yerine getirenler her dönemde mutlaka olmuştur. Eski Roma'da kurulan Gladiolar ve Barry Levinson'un yönettiği, 1998 yapımı "Başkanın Adamları" (Wag the Dog) (<http://www.beyazperde.com>) adlı film, yıldırmanın yönetimin ayrılmaz bir parçası olduğunu gösteren örneklerdir. Görülüyor ki iş yerinde yıldırma ve yıldırma yolu açan davranışları tanımlamak özen isteyen bir durumdur. Bu özeni gösterirken de öncelikle üzerinde çalışılan toplumun ve işin özelliği titiz bir bilimsel tarafsızlıkla analiz edilmelidir.

"İş yerinde yıldırma" ifadesini ilk kez Brodsky, 1976 yılında yayınlanan, ağır iş koşullarını irdelediği kitabında kullanmıştır. Bu kitapta iş yerinde yaşanan yıldırma bir bölüm ayrılmıştır. Ancak iş yerinde yıldırma ayrıntılı biçimde ilk kez Leymann tanımlamıştır. Leymann, iş yerinde yıldırma birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi (nadir olarak dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması şeklinde tanımlar (Leymann, 1996, 167-168).

Leymann'ın peşinden gelen araştırmacılar bu tanımı genişleterek kullanmışlardır. Ancak üzerinde sözbirliği edilmiş bir yıldırma tanımı bulunmamaktadır. Bu tanımlarda kültürel farklılıklardan çok, yıldırmanın irdelenmek istenen özellikleri vurgulanmıştır. Yıldırma sonucu insanlarda görülen rahatsızlıkları inceleyen Zapf, Knorz ve Kulla (1996), Niedl (1996) ve Einarsen (1996); yıldırmaı genel bir kavram olarak ele alıp inceleyen Leymann (1996), Vartia (1996) ve Einarsen (1999) ve yıldırmanın yaşanma ve tekrarlanma oranı gibi belirli konuları ölçmeye çalışsan Rayner (1999), yıldırmaı, araştırmalarının konularına göre tanımlamışlardır. Böylece yıldırma farklı ülke ve çalışma konularına göre, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Çizelge 1'de yıldırma konusunda çalışanların yaptıkları tanımlar yer almaktadır.

Çizelge 1. Literatürde Yer Alan Yıldırma İsimleri ve Tanımları

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Harassment (taciz)	Birine eziyet etmek, yıpratmak ve engel olmak amacıyla tekrarlı ve sürekli olarak yapılan ve sonucunda kişinin kızması, tahrik olması, korkması veya sinmesi ve yılması ile sonuçlanan davranışların tümü.
Thylefors (1987)	Scapegoating (günah keçisi)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir veya daha fazla sayıda kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması.
Matthiesen, Raknes & Rrokkum (1989)	Mobbing (taciz)	Bir veya daha fazla sayıda kişinin iş yerinde bulunan bir veya daha fazla kişiye karşı, bir süre içinde devamlı olarak yaptıkları olumsuz davranışlar.
Leymann (1996)	Mobbing & Psychological terror (taviz ve psikolojik terör)	Bir veya birkaç kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından, her gün ve birkaç ay süre boyunca düzenli olarak duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılması.
Kile (1990a)	Health endangering Leadership (sağlığı tehlikeye atan liderlik)	Bir yönetici tarafından uzun bir süre boyunca düşmanca ve zorbaca yapılan davranışlar.
Wilson (1991)	Workplace trauma (iş yeri travması)	Çalışanın öz benliğinin diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından kasıtlı yapıldığını düşündüğü düşmanca davranışlar sonunda gerçekten çökmesi.
Ashforth (1994)	Petty tyranny (adi zorbalık)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi ve itibarını yükseltici biçimde kullanması.
Vartia (1993)	Harassment (taciz)	İş yerinde seçilen birinin bir veya daha fazla sayıda çalışan tarafından bir süre boyunca sürekli olumsuz davranışlara maruz bırakılması.
Björkqvist, Österman, & Hjelt-Bäck (1994)	Harassment (taciz)	İş yerinde kendini savunamayacak konumda olan birine karşı psikolojik (bazen fiziksel) acı vermeyi amaçlayan tekrarlı davranışlar.
Adams (1992b)	Bullying (zorbalık)	İş yerinde seçilen kişiye karşı alçaltıcı, aşağılayıcı eleştiri ve kişisel suistimal.

Kaynak: Einarsen, 2000, 382

Çizelge 1’de de görüldüğü gibi, iş yerinde yıldırma farklı biçimlerde isimlendirilmiş, ancak bu farklı isimlerle vurgulanmaya çalışılan davranışlar ve durumlar benzer veya aynı olmuştur.

Yıldırmayı isimlendirmede psikolojik terör (Leymann,1996), bullying (Zapf ve diğerleri, 1996; Adams, 1992; Akt.: Einarsen, 2000, 381), duygusal suistimal (emotional abuse) (Keashly, 1988), taciz (harassment) (Björkqvist ve diğerleri, 1994; Bradosky, 1976), zorbalık (bullying) (Einarsen ve Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Vartia, 1996), kötü muamele (mistreatment) (Spratlen, 1995) ve kurban etme (victimisation) (Einarsen ve Raknes, 1997; Olweus, 1994, Akt.: Einarsen, 2000, 381), nezaketsizlik, iş yerinde zorbalık (incivility, bullying in the workplace) (Namie, 2003), günah keçiliği (scapegoating) (Thylefors, 1987 Akt.: Einarsen, 2000, 381), sağlığı tehlikeye atan liderlik (health endangering leadership) (Kile, 1990, Akt.: 2000, 381), iş istismarı (work abuse) (Bassmann, 1992, Akt.: Einarsen, 2000, 381), zorbalık (bullying) (Adams, 1992b, Akt.: Einarsen, 2000, 382) kurban etme (victimization), workplace trauma (iş yeri travması), (çalışanı suistimal) employee abuse (Einarsen, 2000, 380-381), petty tyranny (adi zorbalık) (Ashforth, Akt.: Einarsen, 2000, 381) ifadelerinden yararlanılmıştır.

Yıldırmayı isimlendirmede “mobbing” genelde İskandinav ülkelerde kullanılırken, İngiltere, Kanada ve Amerika’da “bullying” ifadesi tercih edilmektedir (Einarsen, 2000, 381), Ancak tüm bu isimler aynı şeyi, yani iş yerinde yıldırmayı anlatır. Bazı yazarlar (Waggoner, 2003, 29; Einarsen, 2000, 380; Lewis, 2004, 282 gibi) da bu ifadelerden bir kaçını birlikte (mobbing ve bullying) aynı anlamda olduklarını vurgulayarak çalışmalarında kullanmışlardır.

Rayner, Sheehan ve Barker (1999, 12) yıldırmanın mümkün olduğunca geniş kapsamlı tanımlanması gerektiğini savunurlar. O ve diğerleri ayrıca, yıldırma sonucu ciddi travma sorunları yaşayan, işini dahi kaybedebilen bir mağdur ile bununla başa çıkabilen birine aynı ismi vermenin de sorgulanması gerektiğini iddia ederler. Namie (2003, 1-2) yıldırmanın statü körü (status-blind) kişiler arasında yaşanan bir düşmanlık olduğunu ileri sürer. Bu düşmanlık hedef seçilene yani mağdura kasıtlı ve sürekli yöneltilir ve mağdurun sağlığının ve ekonomik durumunun ciddi biçimde zarar görmesine neden olur. Bu süreç, saldırganın kurban seçtiği kişiyi kontrol

etme ihtiyacı sürdüğü müddetçe devam eder. Saldırgan bunu yaparken mağdurun iş yaşamındaki yasal haklarını da sık sık ihlal eder. Crawford (1997, 220) da yıldırma iş yerinde fiziksel güç kullanmadan, sadece psikolojik saldırganlık aracılığıyla birine kaya parçası fırlatmaya benzetir.

Yıldırma, bir grubu veya bir kişiyi aşağılamak için kinle, kötü niyetle yapılan eylemler olarak görülür (Akt.: Donenberg, 1999, 1). Yıldırma, çoğunlukla sözel saldırganlık olarak kabul edilirken, nadir olarak fiziksel şiddet içerir (Einarsen, 1999, 19). Yıldırma genellikle yarı öldürücü (sub-lethal) olup fiziksel güç kullanılmadan gerçekleştirilen şiddettir (Namie, 2003, 1).

Adams (1998) yıldırmanın yönetimin rızasıyla yapıldığını ileri sürerken Field (1996) yıldırma kişinin kendine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasızca saldırılması biçiminde görür (Davenport, Schwartz ve Elliot, 4-5). Diğer yandan Vartia (1996, 203), yıldırma iş yerinde olumsuz sosyal etkileşimin aşırı hali olarak tanımlar. Thylefors (1987, Akt.: Vartia, 1996, 204) ise yıldırma iş yerlerinde söz konusu grubun ve mağdurun belirli bir rol oynadığı karmaşık bir etkileşim süreci olarak görür. O, bu süreci, günah keçiliği (scapegoating) süreci olarak adlandırır.

Davenport, Schwartz ve Elliott, (2003, 4) yıldırmanın, birini yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek veya ondan tepki almak amacıyla tekrarlı ve sürekli yapılan girişimler olduğunu iddia eder. Onlara göre bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için, o davranışın sürekli olarak diğer kişiyi kızdırtması, korkutması, yıldırması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırmaması gerekir.

Brodsky (1976), yıldırma irdelerken 'mobbing' yerine 'harassment' terimini kullanmıştır. O'na göre iş yerinde taciz (harassment) ile yıldırma (mobbing) arasında bir fark görülmemektedir. Leymann (1996) ise iş yaşamında yetişkinler arasında yaşanan davranışları ayırt etmek amacıyla 'harassment' yerine 'mobbing' terimini kullanmayı tercih etmiştir (Einarsen,

1999,16). Leymann 1990 yılında zorbalığı (bullying) tanımladıktan sonra, 1996 yılında iş yerinde yaşanan zorbalık (bullying) ile duygusal taciz (mobbing) arasında bir ayırım yapmıştır. O'na (1996, 167) göre zorbalık (bullying) şiddet, fiziksel saldırı ve tehdit içerir. Zorbalık özellikle okullarda şiddeti ifade etmede kullanılır. Çünkü zorbalık okullarda, fiziksel bakımdan saldırgan davranışlardan doğar. Oysa yıldırma (mobbing), iş yerinde daha karmaşık davranışlardan ortaya çıkar. Örneğin mağduru sosyal yönden yalnız bırakmak yıldırıcı bir davranıştır. Leymann (1996, 167), zorbalığı (bullying) çocuklar ve gençler arasında okullarda yaşanan davranışlar için, yıldırma (mobbing) ise iş yerinde yetişkinler arasında ortaya çıkan saldırgan davranışlar için kullanmayı önermiştir. Palmer (2000, 12) da yıldırmanın zorbalıktan (bullying) farklı olduğunu, mağdurun zorbalık söz konusu olduğunda birden fazla kişi tarafından psikolojik yönden zarar gördüğünü, yıldırma söz konusu olduğunda ise birebir ilişkilerle mağdur edildiğini ifade eder.

Yukarıda yapılan tüm tanımlamalar, örgütlerde yaşanan yıldırma ortaya koyma çabalarıdır. Literatüre yeni kazandırılan bir konu hakkında farklı bölgelerde ve alanlarda yapılan araştırmalarda farklı isimlendirmelerin olması olağandır. Zamanla yıldırma ifade etmede bir tek terimin kabul görmesi beklenebileceği gibi bölgesel farklılıklara göre farklı isimlerle anılmasının da konuya zenginlik katabileceği düşünülebilir. Bu çalışmada, yıldırma ifade eden tüm kavramlar eş anlamlı kabul edilmiş ve 'iş yerinde yıldırma' ifadesi benimsenmiştir. İş yerinde yıldırma yapana "saldırgan" ve iş yerinde yıldırma davranışlarına maruz kalana da "mağdur" denmektedir.

### **İş Yerinde Yıldırmanın Özellikleri**

İş yerinde davranışlarımızı etkileyen birçok iş dışı faktör vardır. Aile hayatındaki sıkıntılar, sosyal hayattaki değişiklikler ve diğer etkenler iş yaşamımızdaki performansımızı istemesek de etkiler. Örneğin aile



bireylerinden birinin hasta olması veya uykusuz geçen bir gece, ertesi gün iş yerindeki davranışlarımızı etkiler.

Hayatta karşılaşılan büyük değişiklikler büyük stres kaynaklarıdır. Ayrıca yaşamın içinde sadece olumsuz değişimler değil, olumlu değişimler de stres yaratırlar. Yeni bir işe girmek veya yeni bir ev satın almak, karşılaşılan stres kaynaklarındandır. Diğer yandan birçok insan işini sevmez ve sadece geçimini sağlamak için işine devam eder. Bu durumda işe duyulan tatminsizlik de çalışanın günlük stres düzeyini artırır (Rowshan, 2003, 29-32). Bunun yanında uzun çalışma saatleri, monoton görevler vb. de kişinin iş yerindeki psikolojisini etkileyebilir. Böyle durumlarda rahatlatıcı farklı aktivitelerde bulunmayan bir çalışan bunalabilir. İnsanların kötü dönemleri vardır. Bu dönemler hastalık, boşanma, taşınma gibi gündelik hayatın rutini dışında gerçekleşen zor zamanlardır. Kişiler böyle dönemlerde çevrelerine istemeden de olsa kötü davranabilir. Ancak hastalık, boşanma, ev taşıma vb. gibi sıkıntıları bilen yakınları ve iş çevresi, kişinin bu geçici halini hoş görebilir. Ancak bir çalışanın çevresindeki kişilere, özellikle de belirli bir kişiye nedensiz olarak sık sık kötü davranması hoş görülemez. Bu durumda kasıt aranmaya başlanır. Çünkü iş yerinde yıldırma süreci başlamış olabilir.

Leymann (Akt.: Schuster, 1996, 294) da günlük hayatta iş yerinde olumsuz şekilde nitelendirilebilecek davranışların dikkatsizlik veya kazara yaşanabileceğini ve bunların hoş görülebileceğini ifade eder. Örneğin birini görmezden gelmek, biri orada yokmuş gibi davranmak gibi. Leymann da bu tür davranışlarda kasıt aranmaması gerektiğini ancak bu davranışlar sıkça ve sürekli devam ederse yıldırma ile karşı karşıya bulunduğumuzu belirtir.

İş yerinde yıldırma üzerinde çalışanlar yürüttükleri araştırmaların içeriğine göre tanımını yapmışlardır. Bu tanımları yaparken, yıldırmanın özelliklerini de ortaya koymaya çalışmışlardır. Groeblichhoff ve Becker (1996, 277), mağdurun, bulunduğu iş yerinde, yıldırma sonucu ayrımcılık yaşadığını vurgular. Leymann'a (1996, 168) göre yıldırma öyle düşmanca ve ahlak dışı gerçekleşir ki mağdur savunmasız ve yardım alamaz hale gelir. Bu

davranışlar mağdura karşı sıklıkla, neredeyse her gün uygulanır ve bu uygulama birkaç ay sürer. Burada karar verilecek durum, bir davranışın yıldırıcı olup olmadığıdır. Bir davranışı yıldırıcı davranış olarak nitelerken o davranışın 'sıklığı' ve 'devam süresi' iki önemli belirleyicidir. Leymann, (Akt.: Schuster, 1996, 294) yıldırmaı tanımlarken süre, tekrarlılık ve olumsuz etkileşimi üç kriter olarak belirlemiştir.

Yıldırmanın özellikleri incelendiğinde, aşağıdaki kategoriler ortaya çıkmaktadır.

**1. Süreklilik ve sıklık.** Yıldırma artık iş yaşamının bir parçası haline gelmiş ve yaygınlaşmıştır. Yıldırıcı davranışlar düzenli olarak yaşandığında, utandırma ve taciz ile sonuçlanabilmektedir (Leymann, 1990, Akt.: Einarsen, 1999, 19). Leymann'a (Einarsen, 1999, 19) göre yıldırıcı bir davranış mağduru yaralayacak düzeyde olmayabilir, ancak bu davranışın sürekliliği mağdura zarar verici sonuçlar doğurabilir.

Bir iş yerinde yaşanan olumsuz durumun yıldırma olarak nitelenebilmesinde 'sıklık' ve 'süreklilik' genelde araştırmacılar tarafından kabul görmüş bir belirleyicidir (Rayner, Sheehan ve Barker 1999, 12). Leymann (1996, 168), iş yerinde yaşanan olumsuz davranışların yıldırıcı olarak nitelenebilmesi için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir tekrarlanması gerektiğini ileri sürer. Einarsen (2000, 381, Einarsen ve Skogstad, 1996, 187) yıldırmanın temelinde, yapılan davranışın sürekliliğinin ve tekrarlılığının olması gerektiğini savunur. O'na göre bir davranışın yıldırıcı özellik taşıması için, öncelikle mağdura karşı belirli zaman aralıkları ile sürekli tekrarlanması gerekmektedir. Einarsen ve Raknes (1997) yıldırmaı bir veya daha fazla sayıda kişiye, isteği dışında, kasıtlı yöneltmiş olan; açıkça utandırmaya, incitmeye, sıkıntı vermeye ve üzüntüye neden olan, iş performansına zarar verici veya hoş olmayan iş ortamı yaratan, tekrarlı davranışlar şeklinde görür. Burada yıldırmanın iki özelliği vurgulanır ki bunlar düşmanca kabul edilen saldırgan davranışların tekrarlı ve devamlı olmasıdır

(Einarsen, 1999, 18). Yani iş yerinde bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için o davranışın sık sık ve uzun bir zaman içinde tekrarlanması ve hedef seçileni zor durumda bırakması gerekir.

Diğer yandan Adams (1992) ve Randall (1997) bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için sürekliliğe ve tekrarlılığa gerek olmadığını, böyle bir davranışın bir kez yapılmasının da yeterli olduğunu ileri sürer (Akt.: Cowie ve diğerleri, 2002, 35). Bazı araştırmacılar bu görüşü destekler ve olumsuz bir davranışın kurban seçilen kişiyi etkilemesi için o davranışın altı ay boyunca ve haftada en az bir kez tekrarlanmasının gerekli olmadığını vurgular (Zapf ve Einarsen, 2001, 370). Aslında yıldırıcı davranışın sürekliliğinin veya sıklığının etkisi, yıldırmanın tanımlanmasında olduğu gibi, ülkelere ve bölgelere göre farklılık göstermektedir. İskandinav ülkelerinde bir davranışın yıldırıcı olduğunun anlaşılması için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir görülmesi söz konusuysen, Avusturya'da, son altı ay içinde haftada sadece bir kez karşılaşılan bir davranış yıldırıcı kabul edilir. Burada haftada sadece bir kez olumsuz davranışın yaşanıyor olması, bu durumun yıldırma olmadığı anlamına gelmemektedir (Einarsen, 2000, 385). Waggoner (2003, 29), yıldırmanın geniş olarak ele alındığında iş yerinde yapılan sistematik, kasıtlı, zarar verici ve sürekli yapılanlar dışında kalan tüm kötü davranışları da (mistreatment) kapsadığını iddia eder. O'na göre kasıt taşımasa da, sürekli olmasa da sonunda hedef seçileni yıpratıyorsa, bu yıldırma olarak algılanmalıdır.

Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar gösteriyor ki bir davranışın yıldırıcı olması için, o davranışın bir süre boyunca sıklıkla tekrarlanması her zaman gerekmemektedir. Herhangi kasıtlı veya kasıtsız yapılan olumsuz bir davranışla ilk kez karşılaşıldığında bile hedef seçilen kişi kendini zorda hissediyorsa, burada yıldırmadan söz edebiliriz. Ayrıca yıldırıcı özelliği olan bir davranış kasıtlı yapılıyorsa ve yeterince kötüyse kişiyi bir kerede de yaralayabilir. Bir davranışın yeterince kötü olması, o davranışın hedef seçileni olumsuz etkileyebilme gücüdür. Burada aslında kasıt önemlidir. Herhangi bir zamanda kasıtlı yapılan olumsuz bir davranış hedef seçilen kişiyi yıldırabilir.

Burada önemli olan, mağdurun yıldırıcı davranışın kasıtlı yapıldığını bilmesidir. Olumsuz bir davranışa kasit olmadığına inanıldığında gösterilen hoşgörü, yerini bu davranışta kasit olduğu düşünüldüğünde farklı duygulara bırakır. Bu durumda, bir davranışın yıldırıcı olduğuna karar vermede, uzun süre sıklıkla tekrarlanmasından daha fazla, o davranışın kasıtlı olup olmadığı önem kazanabilir.

**2. Denge.** İş yerinde yıldırmanın diğer bir özelliği, eşit güçler arasında görülmemesidir.

Yıldırmanın gerçekleşmesi için mağdurun iş yerinde karşılaştığı olumsuz davranışlardan kendini koruyamayacak duruma gelmesi gerektir (Neuberger 1994, Akt.: Schuster, 1996, 298; Leymann, 1996, 170). Neuberger (1994, Akt.: Schuster, 1996, 298) örgüt içinde çalışanlar arasında görülen olumsuz davranışların kişiyi çok zorlamadığı sürece zorbalık (bullying) olarak kabul edilebileceğini ancak bu davranışlar mağdurun artık başa çıkamayacağı kadar kötü bir hal aldığı anda yıldırmanın (mobbing) gerçekleştiğini ileri sürer.

Yıldırma genelde eşit güçler arasında başlar ancak çeşitli nedenlerle daha sonra bu eşit güçler arasındaki denge bozulur. Çünkü yıldırmada genelde mağdurun gücü saldırgandan daha azdır veya mağdur saldırgandan daha düşük bir pozisyondadır. Böyle bir durum olmasa bile mağdur, kendini savunmada sınırlı kaynakları olacağı daha düşük bir pozisyona itilir. Durum genelde böyle olmakla birlikte, astları tarafından yıldırmaya maruz kalan yöneticiler de bulunmaktadır. Ancak bunların sayısı fazla değildir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 218; Rayner, Sheehan ve Barker, 1999, 12; Einarsen, 2000, 384). Mağdur ile saldırgan arasındaki güç dengesizliği sonucu mağdur kendini savunamayacak durumda hisseder. Bu dengesizlik mağdurun örgüt içindeki sosyal konumunda (hiyerarşide daha düşük pozisyonda olması, örgütteki güç ilişkileri), fiziksel, ekonomik veya psikolojik özelliklerinde (mağdurun kendine güveninin azlığı, bağımlı kişilik özelliği, yöneticinin

karizması gibi) kendini gösterir. Mağdurun yıldırma sürecinde kendini savunamayacak konuma gelmesi, örgütteki gruplar arasındaki formal ve informal güç ilişkilerinden, tarafların eşit olmayan statülerinden veya yıldırmanın dolaylı sonucunda ortaya çıkar. Yıldırma daha çok mağdurun bu durumlar karşısında göstereceği kişisel yetersizliklerden beslenir. Eğer iki taraf da birbirine denk güce sahip olurlarsa bu durumda yıldırma değil sadece çatışma söz konusudur. (Einarsen, 2000, 383-384). Yıldırma güç sahibinin kendinden daha güçsüz olana uyguladığı zorbalık ile taraflar arasında bir çatışmadan doğan yıldırma olmak üzere ikiye ayrılır (Einarsen, 2000, Akt.: Randall, 2001, 21).

**3. Çeşitlilik.** İsveç'te yapılan bir araştırmada, 4.4 milyon kadın ve erkek çalışanın 154.000'inin iş yerinde yıldırma mağduru olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada 21-40 yaş arasında olan çalışanların 41 yaş üstünde olanlara göre daha fazla yıldırıcı davranışa maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Leymann, 1996, 175). Avusturya'da yapılan başka bir araştırma da 40 yaş altı çalışan grubun 40 yaş üstü çalışan gruba göre daha fazla yıldırma mağduru olduğunu ortaya koymuştur (Niedl, 1995, Akt.: Leymann, 1996, 175). Diğer yandan, İsviçre'de Schuepbach ve Torre'un (1996) yaptıkları araştırmaya göre tüm yaş gruplarının iş yerlerinde yıldırmadan etkilendiği ortaya çıkmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 9). Diğer araştırmalardaki (Einarsen ve Skogstad, 1996, 190; Leymann ve Gustafsson, 1996, 260 vb.) bulgular da örgütlerde yıldırma yaşanmasında yaşın değişken olduğu ve yıldırmada belirleyici rol oynamadığı görüşünü desteklemektedir.

Yıldırmada taraflar, yani saldırgan ve mağdur arasındaki güç dengesizliğinin derecesi de ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık kültürel yapıdan kaynaklanmaktadır. Örneğin Norveç'te yaşayan erkekler ABD'de yaşayanlara göre daha az saldırgan ve daha baskinken, Norveçli kadınlar ilişkilerde tavır koyma ve "hayır" demede daha özgürdürler. Ayrıca Norveç'teki kadın çalışanlar meslektaşları veya yöneticileri tarafından cinsel

davranışlara maruz kaldıklarında kendilerini daha az tehdit altında hissetmektedirler (Einarsen, 2000, 385).

Leymann (1996, 175) araştırmasında iş yerinde yıldırma mağduru olan çalışanların %45'inin erkek, %55'inin kadın çalışan olduğunu ortaya koymuştur. Bu oranlara bakıldığında iş yerinde yıldırma mağduru olmada cinsiyetin herhangi bir belirleyici rolünün bulunmadığı görülmektedir. Yürütülen çalışmada, hangi cinsin hangi cinse karşı yıldırıcı davrandığına bakıldığında %76 erkek çalışanın yine erkekler ve ancak %3'ünün kadınlar tarafından; %21'inin ise hem kadın hem de erkekler tarafından yıldırılmaya uğradığı belirlenmiştir. Diğer yandan kadın çalışanların %40'ının diğer kadınlar tarafından, %30'unun erkekler tarafından ve diğer %30'unun her iki cinsiyet tarafından yıldırıcı davranışlara maruz bırakıldığı belirlenmiştir. Araştırmacı, kadınların genelde kadınlar tarafından ve erkeklerin de genelde erkekler tarafından yıldırılmalarını İsveç çalışma hayatının özelliğine bağlar. Çünkü araştırma yaptığı iş çevresinde genelde erkekler erkeklerle ve kadınlar da kadınlarla çalışmaktadır. Kadınların erkekler tarafından yıldırılmaya uğramalarının nedeninin de yöneticilerin erkek olmasına bağlamıştır.

Yıldırma cinsiyet ve yaşa bağlı değildir ve yıldırma yaşanmasında cinsiyetler arasında farklılıklar söz konusudur. Örneğin, erkekler yıldırma sürecinde, daha fazla doğrudan fiziksel eylemlere maruz kalmalarına rağmen, kadınlar, iş yerlerinde, hem erkekler hem de diğer kadınlar tarafından, genelde sosyal konumları hedef alınarak yıldırılmaktadır. Birini sosyal konumunu hedef alarak yıldırılmaya çalışmak pasif saldırganlık biçimidir (Schuster, 1996, 303).

Namie (2003, 2) ise çalışmasında saldırganın hem kadın hem de erkek olabileceğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada örneklem grubunda yer alan saldırganların %58'inin kadın ve %42'sinin erkek olduğunu belirtmekte fayda vardır. Yani kadın ve erkek cinsiyeti hemen hemen eşit düzeyde seçilmiştir. Araştırma sonucunda mağdurların genelde kadınlar olduğu, bu kadınların olayların %63'ünde diğer kadınlar tarafından yıldırılmaya maruz

bırakıldığı belirlenmiştir. Aynı araştırma erkek mağdurların %62'sinin yine erkekler tarafından yıldırıldığı ortaya koymuştur. Örgütlerde genelde aynı cinsler arasında yıldırma yaşanmaktadır ve bu durum da kanunen göz ardı edilmektedir. Ancak genel olarak mağdurların %80'ini kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmada örgütlerde yaşanan toplam yıldırma olaylarının yarısının, kadının kadına olan yıldırması şeklinde yaşandığı ortaya çıkmıştır.

Yıldırmanın hangi sektörlerde görüldüğü de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Almanya'da yıldırmanın daha çok profesyoneller arasında görülürken (Grund, 1995, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 9), İsveç'te özel sektörde, kamuya göre biraz daha az yıldırma yaşanmaktadır. Ayrıca yıldırma mağdurlarının %14,1'i okullar, üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarında çalışanlardır. Ancak yıldırmanın kamuda veya özel sektörde ne oranda görüldüğünü belirlemede araştırma yönteminin de etkisi olacağından, bu konuda kesin bir kanıya varılmamalıdır (Leymann, 1996, 175-176). Ayrıca yıldırma, bir örgütten diğerine farklılık gösterebileceği gibi aynı örgütün farklı bölümlerinde de farklı boyutlarda yaşanabilir (Randall, 2001, 21).

Yukarıda görüldüğü gibi örgütlerde yıldırma yaşanmasında mağdurun cinsiyeti, yaşı, taraflar arasındaki güç dengesi, saldırganın cinsiyeti, yıldırmanın yaşanma biçimi ve yıldırmanın yaşandığı sektörler yıldırma belirleyici rol oynamamakta ve ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

**4. Saldırganlık.** İş yerinde yıldırmanın amacı, mağduru iş yaşamından dışlamaktır. İş yerinde yıldırma, pasif ve aktif saldırganlık sonucu gerçekleşir. Bu durum saldırganın kişiliği ile ilgilidir. Aktif saldırganlık, belirgin bir biçimde mağduru hedef aldığından hemen kendini belli eder. Ancak pasif saldırganlığın fark edilmesi daha güçtür ve başa çıkmak da bu nedenle daha zordur (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 16). Aslında birine karşı açıkça gösterilen düşmanlık veya yapılan düşmanca davranış, iş yerinde kolayca fark edilebilir. Yıldırma saldırganın tavrı aktif saldırganlıksa, mağdura doğrudan cephe alır ve amacını mağdura belli eder. Aktif saldırganlığı fark

etmek daha kolay olduğundan, bununla başa çıkmak da kolay olur. Pasif saldırganlıkta, saldırgan mağdura amacını açıkça belli etmez. Üstelik mağdura yardım ediyormuş gibi görünerek onun güvenini kazanmayı deneyebilir. Böyle bir durumda, mağdur kendisine zarar verecek olan asıl kişinin yakınında olduğunu fark edemez. Bu şekilde sinsice yapılan düşmanlık kolay fark edilemeyeceğinden mağdurun bunu ayırt ederek önlem alması da oldukça zor olur.

ABD'de yıldırma, neredeyse görünmez biçimde, ofislerde yaşanmaktadır. İş yerinde yıldırmada fiziksel zarar verme söz konusu olmadığından, yıldırmanın belirlenmesi ve ortaya konulması zor olmaktadır. Yıldırmada fiziksel saldırı söz konusu değildir, ancak mağdura psikolojik yönden yarı ölümcül bir zarar verilir (Namie, 2003, 2). Örgütlerde yaşananların yıldırma olarak kabul görmesi için, olumsuz davranışın mağduru kendini savunmada sıkıntıya düşürecek kadar etkilemesi gerektiği üzerinde tüm araştırmacılar hemfikirdirler (Zapf ve Einarsen, 2001, 370). İş dünyasında rekabet söz konusudur. Örgütler de değişen iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmek için değişimlerle mücadele edebilmeli, gereğinde dönüşülebilmelidir. İşte bu mücadele içinde çalışanların da dirençli olmaları gerekmektedir.

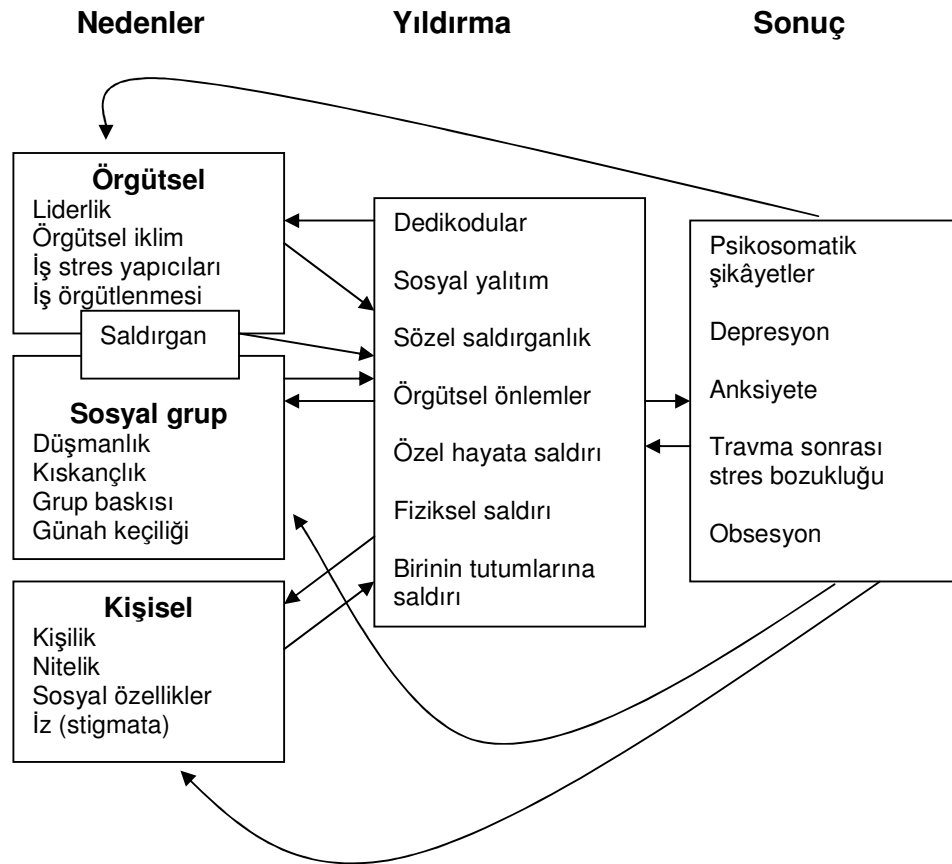
### **İş Yerinde Yıldırmanın Nedenleri**

Yıldırmanın nedenleri konusunda, alanda araştırma yapanlar arasında çeşitli fikir ayrılıkları bulunmaktadır.

Aslında yıldırmanın nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan yeterli araştırma bulunmamaktadır. Çünkü bu nedenleri ortaya koyacak tek bir yöntem yoktur. Bu konuda yapılan araştırmalar genelde görüşmeler sonucu elde edilen nitel bilgilerden elde edilmiştir. Bunun sonucunda bol sayıda örnek olay bulunmakta ancak ayrıntılı analiz edilecek veri bulunmamaktadır. Aslında yıldırmayı tek bir nedene bağlamak doğru olmaz. Çünkü yıldırma



birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir (Zapf, 1999, 71). Ayrıca yıldırma nedeni olabilecek bir faktör aynı zamanda yıldırmanın sonucu da olabilir. Diğer yandan bir örgütte yıldırma nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı işlevi yerine getirmeyebilir. Zapf (1999, 71), yıldırmanın nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi Şekil 1'de göstermektedir.



Şekil 1: Yıldırmanın Nedenleri ve Sonuçları

Kaynak: Zapf, 1999, 71

Şekil 1'e göre yıldırmanın oluşumunda, örgütsel ve sosyal faktörler, saldırgan ve mağdur kadar önemli birer faktördür. Yıldırma süreci, mağdurda farklı rahatsızlıklara yol açabilir. Ancak bu rahatsızlıkların mağdurda önceden

bulunuyor olması da onun yıldırma uğramasına neden olabilir. Yukarıdaki şekilde yıldırmanın nedenleri ve sonuçları hakkında en temel bilgi yer almaktadır. Bu bilgi, yıldırmanın neden ve sonuçları arasındaki ilişkinin sağa veya sola doğru, doğrudan bir yol izlemediğidir. Örneğin mağdurun sinirli, depresif veya saplantılı davranışları, birlikte çalıştığı grup üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Bu etki, diğer grup üyelerinin, bir süre sonra bu davranışlara olumsuz tepkiler vermesine neden olabilir. Diğer yandan, örgüt içindeki sosyal yapı da yıldırma neden olabilir veya örgütün sağlıklı olan sosyal yapısı yıldırma sonucu bozulabilir (Zapf, 1999, 72). Burada örgütlerde yıldırma yaşanmasını tavuk ve yumurta olayına benzetebiliriz. Bir faktör bir örgütte yıldırma yol açabildiği gibi, yıldırmanın sonucu da olabilmektedir. Aynı biçimde yıldırma sonucu sayılan başka bir faktör, aynı örgütte başka bir zamanda veya başka bir örgütte yıldırma nedeni olabilir.

Şekil 1'e göre yıldırmanın potansiyel nedenlerine karar vermek oldukça güçtür. Çünkü yıldırma nedeni olabilecek bir faktör, aynı zamanda yıldırma yaşanmasına neden olan suçun kendisi de olabilir. Bu arada, kişinin fiziksel özrü veya cinsiyeti, ırkı, yaşı gibi nedenlerle seçilmesi kişinin suçu olamaz. Çünkü bir çalışanın, bu tür nedenlerle, ait olduğu grubu psikolojik olarak etkilemesi söz konusu olamaz. Böyle bir sonuç ancak grubun farklılıklarla başa çıkamamasının bir sonucudur (Zapf, 1999, 72). Bu durum da yöneticinin liderlik becerileriyle ve takım çalışmalarını geliştirmeye baş edilebilecek bir durumdur.

Yıldırmanın nedenlerini belirlemek aslında yoruma bağlı olarak başarılı olur veya olmaz. Olaya veya duruma nasıl baktığınıza bağlı olarak yıldırma nedenleri değişebilir (Zapf, 1999, 83). Yani yıldırmanın nedenleri, olaya başka bir açıdan bakıldığında, yıldırmanın sonuçlarına dönüşebilir. Aynı şekilde yıldırma sonuçları da farklı bir bakış açısıyla yıldırmanın nedenleri haline dönüşebilir.

Yıldırmanın nedenleri konusunda tam fikir birliği olmasa da bu konuda genel olarak dört farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlere göre yıldırma; (1)

Örgütsel nedenlerden (Leymann, 1993, Einarsen, 1994, Vartia, 1996, Zapf ve Osterwalder, 1998), (2) mağdurun özelliklerinden (bazı klinik psikologları), (3) saldırganın özelliklerinden (Adams ve Crawford), (4) sosyal sistem ve sosyal etkileşim sürecinin özelliklerinden (Schuster) kaynaklanabilir (Zapf, 1999, 70-82).

Genel olarak yıldırma; (1) geniş / büyük örgüt yapısından, (2) eğitim, sağlık veya kamu sektöründe olduğu gibi, üretimin kalitesinin ve niceliğinin belirsiz olmasından (Einarsen ve Skodstad, 1996, 197), (3) beceriksiz / yetersiz veya ilgisiz yönetimden, (4) yönetimin çatışma yönetimi becerilerinin zayıf olmasından (Leymann, 1996, 117), (5) iş yerindeki sosyal stres yapıcılarından, (6) meslektaşlar tarafından sağlanan sosyal desteğin azlığından, (7) iletişim ikliminden, (Zapf, 1999, 75), (8) yönetici ve meslektaşlarla paylaşılan hoş olmayan çalışma durumlarından (Hubert ve Veldhoven, 2001, 422), (9) düşmanlıktan (Einarsen, 1999, 20), (10) örgüt içinde zorlayıcılık ve rekabetçilikten, (11) önyargıdan, (12) geleneklere bağlılıktan, (13) yenilikçi olmayan, çalışılması kolay ve rahat, geçimsiz, kavgacı ve kasvetli ortamdaki, (14) iş düzenindeki yetersizlikten, (15) liderlik davranışlarındaki yetersizlikten, (16) örgütte moral standardının düşük olmasından, (17) örgüt içinde çözülmemiş çatışmalardan, (18) yüksek stresten, (19) rekabetin çokluğundan, (20) rahatsız edici boyutta olan kişiler arası çatışmalardan, (21) ortamın dostça ve destekleyici olmamasından, (22) örgütsel değişimlere maruz kalınmasından, (23) iş ve statüdeki rekabetten, (24) hem mağdurun hem de saldırganın kişilik özelliklerinden, (25) kıskançlıktan, (26) örgütte çalışanlardan birinin tüm grubu etkilemesinden, (27) örgüt içinde rollere, görev ve sorumluluklara uygun olmayan istek ve beklentilerin bulunmasından (Vartia, 1996, 204-213, Seigne, 1998, Akt.: Einarsen 1999, 21; Leymann, 1993, Akt.: Einarsen, 1999, 21-22; Einarsen, 2000, 388) kaynaklanmaktadır.

Vartia (1996, 207) çalışmasında yıldırmanın nedenlerini şu şekilde sıralamıştır; (1) İş yerinde düşmanlık (%63), (2) yönetimin zayıflığı (%42), (3) görev ve ilerlemede rekabet (%38), (4) yönetimin onayını ve takdirini

kazanma çabası (%34), (5) iş güvenliğinin olmaması (işini kaybetme riski) (%23), (6) yaş (yaşlı veya genç olma) (%22), (7) diğerlerinden farklı olma (%21) ve (8) iş tatmininin yaşanmaması veya işin monoton olması (%7).

Diğer yandan bazı doktorlar ve klinik psikologları örgütsel özelliklerin yıldırma nedenleri arasında yer alamayacağını iddia ederler. Onlara göre yıldırma mağduru olanlarda daha önceden de “genel düşünsel düzensizlik” sorunu vardır. Oysa Leymann (1996), örgütsel nedenlerin, öncelikle de işin örgütlenmesinin ve liderlik sorunlarının, yıldırma nedenleri olduğunu ileri sürer. Adams ve Crawford (1992) ise yıldırma nedenini saldırganın özelliklerine bağlar (Zapf, 1999, 70-82). İngiltere’de yapılan bir araştırma ise sadece saldırganın özelliklerinin yıldırmaya yol açtığını ortaya koymaktadır (Zapf, 1999, 82).

Yıldırmanın algılanan örgütsel nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır; (1) statü ve iş pozisyonu ile ilgili konularda rekabet, (2) zayıf yönetim tarzı, (3) yöneticinin örgütünde yaşanan yıldırma fark ettiği halde bunu görmezden gelmesi veya desteklemesi, (4) yöneticinin liderlik tarzının genellikle olumsuz değerlendirme yapmasına neden olması (Einarsen, 1999, 20), (5) gruptakilerin mağduru örgütten atmak istemeleri, (6) örgüt iklimi, (7) yüksek stres, (8) çözümlenmemiş çatışmalar, (9) grubun mağduru sevmemesi, (10) örgütsel sorunlar, (11) düşmanlık, (12) grupta herkesin aynı şekilde davranması (grup dinamiği), (13) can sıkıntısı, (14) politik veya dinsel tutumlar, (Zapf, 1999, 76), (15) erkeklerin yoğun olduğu bir ortamda kadın olmak, (16) kadınların yoğun olduğu ortamda erkek olmak, (17) çalışma ortamındaki farklı gruplar, (18) iş yerindeki farklı inançlar, (19) farklı ırk ve kökenler, (20) farklı dilleri konuşan insanlar, (Çobanoğlu, 2005, 24), (21) işin karmaşık olması, (22) iş kontrolünün fazla olması, (23) belirsizlik, (24) örgütsel sorunlar, (25) zihni bir noktaya toplama gereğinin fazla olması, (26) iş üzerindeki zaman baskısı, (27) iş yerinde zorunlu beraberlik (Zapf, 1999, 75; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 225).

Yıldırmanın algılanan nedenleri incelendiğinde, başlıca örgütsel nedenler; örgütün yapısı, örgüt iklimi ve yönetimin yapısı şeklinde ortaya çıkmaktadır.

**Örgütün yapısından kaynaklanan nedenler.** Örgütün yapısı, örgütte yıldırma yaşanmasında önemli rol oynar. Örgütün yapısını, çalışmasını sağlayan roller belirler ve bu rolleri yerine getirenler insanlardır. Örgütün insanlardan oluşması, çalışanların her birinin akıl ve erk yönünden farklı olduğunu vurgular. Çalışanların farklılıkları onların rol başarıları üzerinde etkili olur. Çalışanın kendini ve örgütünü algılaması onun rol başarısı üzerinde etkilidir. Ayrıca çalışanların örgüt yaşantısı dışında ailesi, arkadaşları, ilgi alanları gibi bağlantıları vardır. Bu nedenle çalışan bir bütün olarak ele alınmalıdır. Yani çalışanın herhangi bir andaki davranışı, bir makine gibi o ana ait değil, çalışanın geçmişi ve o andaki zamanın ürünüdür. Bu durumda çalışanın örgüt içindeki rol başarısı da bir anlamda örgüt dışında yaşadıklarından etkilenmektedir (Katz ve Kahn, 1966, 201-202).

Katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde yıldırmaı ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde yönetim gücü insancılığını göz ardı ederek kullanılır (Crawford, 1997, 223).

Geniş örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışlar, küçük olanlara göre daha kolay gizlenebildiğinden, büyük örgütlerde, küçük olanlara oranla daha sık yıldırma yaşanmaktadır. Bir üniversitede rekabetin her zaman var olması kaçınılmazdır ancak bu rekabet yıldırma nedeni de olabilir (Einarsen ve Skogstad, 1996, 187; Vartia, 1996, 213). Hem yıldırma mağdurları hem de gözlemciler iş yerinde yıldırmaı iş yeri tatminsizliğinin neden olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre yıldırma ile farklı örgüt tiplerinde görülen farklı iş atmosferi ilişkilidir. Yıldırma işin tipi ile de ilişkilidir. İdari işlerde ve hizmet sektöründe yaşayanlar, araştırma, öğretim veya üretim sektöründe yaşayanlara oranla daha fazla iş yerinde yıldırmaı uğramaktadır (Vartia, 1996, 204). Yıldırma örgütlerde, insan, materyal ve bu iki öğenin örgütsel

yönlerini bir kültür içinde barındıran, mikro toplum içinde gelişir. İşin yetersiz örgütlendiği örgütlerde ve iş tatmini olmayan bir örgütte yıldırmanın gelişmesi daha büyük bir olasılıktır (Cassitto, 2003, 24). Bu nedenle örgütün yapısındaki düzenlemelerden sonra yönetimin yapısını incelemekte fayda vardır.

**Yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler.** Örgüt yapısında çalışanların işlerini doğru şekilde yerine getirmesini denetleyen roller vardır. Bu rolü yerine getirenler astlarını denetler ve onların istenilen biçimde çalışmalarını sağlar. Yani çalışanları etkiler. Bu arada bağlı oldukları bir üst makam tarafından da etkilenmeye boyun eğerler. Bu şekilde örgüt içinde etki alışverişinde bulunacak kişiler ile ast ve üst arasında otorite alış veriş belirlenmiş olur. Yönetici, örgütün yapısı gereği, kendisine verilen otoritenin sınırları içinde çalışanı etkiler (Katz ve Kahn, 1966, 216-218), ancak kendisine verilen otoriteyi kullanmada keyfi davranamaz. Çalışanı denetlemede ve yönetmede örgütün amaçlarına ve işleyişini yerine getirmede belirlenen kurallar belirleyicidir.

Bir yöneticinin, astının giyiniş biçimine, iş dışındaki davranışlarına veya arkadaş seçimine müdahale etmesi çalışanın tepkisine neden olur ve otoritesinin sınırlarını aştığını gösterir. Yönetici otoritesini kullanırken, otorite gücünün örgütteki rolüne verildiğini unutmamalıdır. Yönetici otoritesini, astının düzeltilmesi gereken bir şey yaptığında veya denetlenmesi gereken bir durumda kullanması gerektiğinin farkında olmalıdır (Katz ve Kahn, 1966, 216-218). Bu nedenle otoritenin kullanımındaki özensizlik kolayca yıldırma yol açabilir. Einarsen ve Skogstad (1996, 192) Norveçli 8000 çalışan arasında yürüttükleri araştırmalarında mağdurların %54'ünün yöneticileri tarafından iş yerinde yıldırıldıklarını ortaya koymuştur.

Diğer yandan, işverenler de iş yerlerinde yaşanan yıldırma sorumlu dururlar. Çünkü çalışanların görevlerini ve çalışma koşullarını işverenler belirler. Bu nedenle, örgüt içinde çalışma gruplarını ve ortamları

belirleyen yönetimin, yıldırma yaşanmasında tamamen masum olduğunu iddia etmek doğru olmaz. Bu konuda yönetimin yapması gereken, idari işlerde kişiler arası ilişkileri insani yaklaşımla ele almasıdır (Crawford, 1997, 223). Burada, yönetimin, çalışanların psikolojik sorunlarına karşı duyarlı olmaları gereği vurgulanmaktadır.

Yıldırma sosyal bir olgudur. Bir örgütte birilerinin birilerini kurban seçerek yıldırabilmesi için, yöneticilerin böyle bir duruma, en azından, göz yumuyor olması gerekir. Herhangi bir örgüt yıldırmanın sinyallerini fark edemiyorsa bu, örgütün iletişimindeki zafiyet olarak değerlendirilmelidir (Çobanoğlu, 2005, 23). Yıldırma yaşanan örgütlerde liderlik davranışlarında da yetersizlik bulunmaktadır (Leymann, 1993, Akt.: Einarsen, 1999, 21). Diğer yandan, bazı örgütlerde yıldırma liderliğin veya yönetimin bir parçasıdır (Einarsen, 1999, 23), çünkü bu tür örgütler daha çok otoriter liderlik biçimi ile yönetilir (Seigne, 1998, Akt.: Einarsen 1999, 21). Örgüt yönetiminde yapısalcı liderlik özelliğinin bulunmayışı da yıldırma yol açabilir (Einarsen, 1999, 22). Burada dikkati çeken nokta, liderlik stiline yıldırma ile ilişkisinin olduğudur (Vartia, 1996, 212). Bazen yıldırma iş yerinde yukarıdan aşağıya doğru yayılır ve yöneticinin terfi etmesini sağlayan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilir. Bu tür dikta yönetimi, çalışanların inisiyatif kullanmalarını engeller. Yıldırma sıklıkla örgüt kültürünü etkiler. Ancak bir örgüt içinde zorbalığa izin verildiğinde hem çalışanların onurları zedelenir hem de örgütün tam verimli çalışması tehdit altında olur (Rayner, 1997, 179).

Bazı okul yöneticileri yıldırma bir yönetim biçimi olarak algılamakta ve kullanmaktadır. Buna göre, bir okul yöneticisi bazen aileleri veya öğrencileri, kurban seçtiği öğretmeni şikâyet etmeye yönlendirebilir. Bu yönlendirme sonucunda aileler ve öğrenciler, öğretmen hakkında, can sıkıcı biçimde şikâyet etmeye başlayabilir. Aslında öğrenciler de aileler de memnun oldukları bir öğretmen hakkında durup dururken şikâyet etmezler. Öğretmen hakkında yapılan bu şikâyetler, öğretmenin işini iyi yapamadığı veya iş koşulları ile başa çıkamadığı, yani mesleğinde yetersiz olduğu izlenimi doğurabilir. Bu durum kurban seçilen öğretmenin kendine olan güveninin,

dolayısıyla performansının azalmasına neden olabilir. Söz konusu öğretmen, özellikle okul yöneticisi tarafından mesleğinde yetersiz görülebilir. Bir süre sonra mağdur öğretmen, hastalık bahaneleri, duygusal taşkınlık ve olaylara uygunsuz tepkiler verme gibi stres sinyalleri göstermeye başlayabilir. Aslında mağdurun bu düzeydeyken profesyonel yardım alması gereklidir. Çünkü mağdurun resmi disiplin izleğine (prosedürüne) veya yöneticinin performans değerlendirme sürecine girmeye başladığında, artık mesleki stresten zarar gördüğünü ispat etmesi daha da zorlaşır. Bir kez yıldırma sürecine girildi mi de artık olaylar “tavuk mu ve yumurta mı” meselesine döner. Yani mağdur öğretmen yıldırmanın diğer sorunlara yol açtığını ispatlamaya itilirken, diğer sorunlar da bir yandan yıldırmanın devamını sağlar (O’conner, 2004, 2-3).

**Örgütün ikliminden kaynaklanan nedenler.** Örgütün sosyal iklimi yıldırma ile ilişkilidir. Yıldırma genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülmektedir. Yıldırma hem iletişim, hem de örgütün sosyal iklimi ile ilişkilidir (Vartia, 1996, 207-209). Örgüt içinde körü körüne yaşanan düşmanlıklar örgüt içindeki iletişimi azaltır ve azalan iletişim de içten içe yaşanan düşmanlığı artırır (Newcomb, 1947, Akt.: Katz ve Kahn, 1966, 224). Bazen örgüt iklimi öyle gerilir ki çalışanlar iyice hırçınlaşır ve aralarında çatışma doğar. Bu tür çatışmalar kişiler arasında şiddetle devam edebilir, hatta ofis savaşlarına neden olabilir. Bu duruma taraf olanlar birbirleri ile kıyasıya mücadele içine girebilirler. Bu zorlu mücadele ortamında taraflardan biri örgüt içinde dezavantajlı konuma düştüğü anda yıldırma mağduru olabilir (Einarsen, 1999, 23-24). Aslında örgüt yapısında yoğun olarak belirsiz koşullar içinde çalışan ve örgütsel sorunlar yaşayan bir çalışana zorbalık yapmak oldukça kolaydır. Çünkü çalışan böyle bir ortamda fazla hata yapar. Bunun ötesinde, gruplarda “günah keçisi” seçme geleneği de varsa, yıldırmanın ortaya çıkması daha da kolaylaşır (Zapf, 1999, 83).

İçinde yıldırma yaşanan iş alanlarına bakıldığında bu alanların bankacılık, sigortacılık, sivil servisler, savunma sektörü, Avrupa Parlamentosu, üniversiteler, özel kamu hizmeti veren şirketler (elektrik, su,



gaz vb), sağlık ve eğitim sekt3r3, acil servisler ve kiliseler olduğu g3r3l3r. Bu t3r iş yerlerinde, g3ce sahip olanın bu g3c3 k3t3ye kullanması yıldırma için 3nemli bir kaynak oluşturur (Crawford, 1997, 223).

Okullarda 3đretmenlerin meslektaşları tarafından yıldırmaları kıskançlık, eğitim anlayışlarındaki farklılıklar veya iş g3venliğinin olmamasından kaynaklanabilir. Okullarda 3zellikle b3tcede kısılma gereği duyulduğunda ve işten her an çıkarılma olasılığı g3ndeme geldiğinde, işte kalabilme m3cadelesi açık veya gizliden yıldırmaya yaşanmasına zemin hazırlar (Waggoner, 2003, 30). 3lkemizde resmi okullarda 3đretmenlerin devlet memuru olarak çalışmaları, onlara iş g3vencesi sağladığından, işten çıkarılma gibi nedenler yıldırmaya nedeni olamaz. Ancak 3đretmen açığını kapamak amacıyla s3zleşmeli 3đretmenlik uygulamasının getirilmesi, okullarda yıldırmaya nedenleri arasına iş g3vencesinin olmamasını da ekleyebilir. Diğer yandan 3zel okullarda iş g3vencesinin olmaması, bu sekt3rde çalışan 3đretmenler arasında 3nemli bir yıldırmaya nedeni olabilir.

Yapılan araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, yıldırmaya nedenleri oldukça çeşitlidir. Ancak bu nedenler mağdurlar ve yıldırmaya tanık olanlar tarafından algılanan nedenlerdir. Yani g3recelidir. Her 3rg3tte aynı zamanda veya aynı 3rg3tte değişik zamanlarda yaşanan yıldırmaların nedenleri farklılıklar g3sterebilir.

### **Bireysel Nedenler**

Adams (1992) ve Brodsky (1976) gibi bazı araştırmacılar 3rg3tlerde yaşanan yıldırmaya 3rg3tsel değil, kişisel 3zelliklerden kaynaklandığını ve iş yerinde yıldırmaya kişiler arası ilişkilerden dolayı ortaya çıktığını ileri s3rmektedirler (Akt.: Vartia, 1996, 204).

3rg3tlerde yıldırmaya nedeni genelde kişisel kıskançlıktır. Bu t3r durumlarda yıldırmaya mağduru, genelde saldırganın sahip olmadığı niteliklere sahiptir ve saldırgan, mağdurda kendisinin sahip olmadığı nitelikleri

gördükçe kıskançlık duyar. Örneğin mağdurun iş yerinde popüler olması saldırgan için çekilmez bir durumdur. Saldırgan iş yerindeki pozisyonunu tehdit edici derecede nitelikli olan kişileri de kurban seçebilir. Diğer yandan, iş yerinde bulunduğu yeri dolduramadığını düşündüğü, çok utangaç, çok abartıcı, çok meraklı kişiler de yıldırma tetiklerler (Rayner, 1997, 178). Crawford'a (1997, 222) göre, bazı kişiler buldukları iş ortamında saldırgan davranışları kışkırtır ve sonunda bundan kendisi zarar görür. Ancak yine de iş yerinde yıldırma yaşanmasında, saldırgandan ziyade mağdurun sorumluluğunu öne sürmek pek iyi niyetli bir bakış açısı değildir.

Einarsen ve Skogstad (1996, 196) araştırmalarında iş yerlerinde kadınlardan çok erkeklerin yıldırıcı davrandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmaya göre grup halinde yapılan yıldırmada da erkeklerin sayısı kadınlarından fazladır. Aynı araştırma, erkeklerin erkekler; kadınların da yine kadınlar tarafından yıldırıldığını ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu sonucun Norveç'te cinsiyet ayrımcılığının olmasından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.

Örgütlerde meslektaşlar kadar yöneticiler de yıldırmaktadır. Hatta bazı yöneticiler, yıldırma bir yöntem olarak uygulamaktadır. Ancak yapılan çalışmaların genelinde yöneticiler meslektaşlardan daha az olduğundan, sanki yıldırma yöneticiler daha az uyguluyormuş gibi bir sonuç da ortaya çıkmaktadır. Björkqvist ve diğerleri (Akt.: Einarsen ve Skogstad, 1996, 198) kişilerin meslektaşlarından çok yöneticileri tarafından yıldırıldığını ortaya koymuştur.

Yıldırmanın algılanan bireysel nedenleri şu şekilde ortaya çıkmaktadır; (1) saldırganın zor kişilik özelliği, (2) saldırganın mağdurun niteliklerini çekememesi, (3) saldırganın kendinden emin olmaması, (Einarsen, 1999, 20), (4) kendine bir kurban seçen saldırganın, diğerlerini de etkileyerek, onları seçtiği kişiye karşı kışkırtması, (5) mağdurun örgüt içinde imtiyaz sahibi olması, (6) mağdurun gruptaki kurallara uymaması, (7) mağdurun performansının ortalamadan yüksek olması, (8) mağdurun gruptakilerden

farklı olması, (9) hastalık, (10) aşağılamadan hoşlanma, (11) mağdurun özel hayatının diğerlerinden farklı olması, (12) mağdurun cinsiyeti, (13) mağdurun fiziksel engeli, (14) mağdurun görünüşü, (15) mağdurun performansının ortalamadan düşük olması, (16) mağdurun milliyeti (Zapf, 1999, 76), (17) mağdur seçilenin diğerlerine göre parlak bir kariyerinin olması, (18) mağdurun göz alıcı güzellikte olması, (19) mağdurun üstün bir duygusal zekaya sahip olması, (20) mağdurun diğerlerine göre daha genç olması, (21) mağdurun diğerlerine göre daha yaşlı olması (Çobanoğlu, 2005, 24).

Yıldırmanın algılanan nedenleri incelendiğinde bireysel nedenler de saldırganın ve mağdurun özellikleri şeklinde ortaya çıkmaktadır.

**Saldırganın özelliklerinden kaynaklanan nedenler.** Seigne (1998, Akt.: Einarsen, 1999, 20) 30 İrlandalı yıldırma mağduru ile görüşmüş ve onların saldırganları zor kişilik özellikleri ile tanımladıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca saldırganın mağdurdan daha iyi bir konuma sahip olma isteğinin ve mağdurun niteliklerini kıskanmasının da örgütlerde yıldırma neden olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada her üç yıldırma mağdurdan ikisi, saldırganın kendisini kıskandığını belirtmiştir.

Yıldırıcı davranan saldırganın örgüt içinde kendinden emin olmayan (Björkqvist ve diğerleri, Akt.: Einarsen ve Skogstad, 1996, 198), üstünlük kurma, buyruğu altına alma ve yok etme arzusu taşıyan (Field, 1996, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 4-5) veya zorbalık yapmaktan hoşlanan (Zapf, 1999, 83) kişiler olduğu iddia edilir.

Diğer yandan örgüt içinde zorbalık yapmaktan hoşlanan birileri olabilir ve böyle kişiler gruptan dışlanan farklı kişileri gözlerine kolayca kestirebilir (Zapf, 1999, 83). Böyle bir saldırgan, gözüne kestirdiği kişiyle sorununu ortaklaşa müzakere etme yerine, onu ince ince yıldırmanın yolunu arar. Bunu yaparken çevredekilerin ve mağdurun neler hissedeceğini de çok iyi bilir, ancak bunu umursamaz. Çünkü saldırgan, anlayışını, yıldırmada kullandığı

silahlarını güçlendirmede ve empati gücünü de kendi güvenilirliğini devam ettirmede araç olarak kullanır. Saldırgan kendinden daha zayıf veya küçüklere karşı ısrarlı biçimde zalimce ve zorbaca davranır. Saldırgan aynı anda hem hoşsohbet hem de kötü niyetlidir. Ancak modern hayatta bu tip kişiler “iyi insan” veya “sevgili kişiler” olarak kabul edilir. Shakespeare de eserlerinde saldırganı uyanık, neşeli, gösterişli biçimde canlı olarak betimler (Randall, 2001, 20-21). Modern örgütlerde de bir yandan üstlerine karşı nazik ve güler yüzlü davranan, diğer yandan meslektaşlarına ve astlarına karşı nezaket altında ince ince düşmanca davranan kişilere rastlanmaktadır. Öyle ki biri ortaya çıkıp da böyle biri tarafından yıldırıldığını iddia ettiğinde, böylesine kibar birine iftira ediyormuş gibi suçlanır. Çünkü söz konusu kişinin yıldırıcı bir saldırgan olduğuna inanılmaz. Burada kesin olan bir şey varsa, o da bir yıldırma mağduru olmaktan daha kötü olan şey, böyle kibar ve güler yüzlü bir saldırgan tarafından yıldırılmaktır. Çünkü böyle bir durumda, mağdur durumu açığa çıkarır çıkarmaz, kötü niyetli bir iftiracı olarak görülecektir.

Saldırgan “Dr Jekyll ve Mr. Hyde” gibidir. Bu kişiler altlarında çalışanlara zorba yanlarını gösterirler, ancak üstlerinin yanında tamamen farklı hale dönüşürler (Rayner, 1997, 179). Saldırgan bir yandan mağdura acımasızca saldırırken, diğer yandan da yaptığı davranışın olumsuz sonuçlarını inkâr eder (Field, 1996, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 5). Saldırgan böyle durumlarda art niyetinin olmadığını, aksine iyi niyetli olduğunu iddia eder. Bu tür saldırganlar, genelde iyi niyetli ancak düşüncesiz kişiler olarak kabul görürler.

Okullarda öğretmenler kendilerinden farklı olduğunu veya kendilerinin ait olduğu çevrenin dışından olduğunu düşündükleri meslektaşlarını yıldırılmaya çalışmaktadırlar (O’conner, 2004, 5).

**Mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler.** Öncelikle bir kişinin iş yerinde yıldırma mağdur kabul edilebilmesi için, bu kişinin iş yerinde

maruz kaldığı davranışlar karşısında kendini koruyamayacak durumda olması gerekir (Einarsen, 2000, 381). Bir araştırma çalışan kadınların %55'inin ve erkeklerin % 30'unun son bir yıl içerisinde yıldırma mağduru olduklarını ortaya koymuştur (Björkqvist ve diğerleri, Akt.: Einarsen ve Skodstad, 1996, 186). Söz konusu çalışma, çoğunluk kadın olmakla birlikte, iş yerinde yıldırma yaşanmasında iki cinsiyetin de mağdur durumuna düşmekte olduğunu göstermiştir.

Finlandiya'da yapılan bir araştırmada, yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla iş yerinde yıldırma mağduru oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bunun nedenini, yaşlı çalışanların, yeni iş bulmada, gençlere oranla daha az şanslarının olmasına bağlamaktadırlar. Yeni iş bulmada gençlere göre daha az şansları olduğunu düşünen yaşlı çalışanlar yıldırma yaşadıklarında daha az savunmada kalabilmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996, 196). Yani yaşı ilerlemiş bir çalışan yeni bir iş bulma kaygısını daha fazla yaşadığı için yıldırmaya maruz kaldığında, buna karşı koyamamakta ve yıldırmanın devam etmesine neden olabilmektedirler. Oysa gençler iş yerinde yıldırma davranışları ile karşılaştıklarında, bununla baş etme stratejileri uygulamakta veya yeni bir iş bulmak için o iş yerini terk etmektedirler. Böylece daha az zarar görmektedirler.

Örgütlerde yaşanan yıldırmada mağdurlarının kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik sistematik bir araştırma yapılmamıştır (Vartia, 1996, 204). Mağdurun kişilik özelliğinin yıldırmayı tetiklediği bazı çevrelerce öne sürülse de yıldırmayı inceleyen ampirik araştırmalar kişilik özelliğinin yıldırmaya neden olduğunu kanıtlayan bir bulgu ortaya koyamamıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996, 256). Diğer yandan, klinik psikologları, mağdurun özelliklerinin yıldırmaya neden olduğuna inanmaktadırlar. Bunun nedeni şu şekilde açıklanabilir. Mağdur genelde, yıldırma süreci bir kere başladıktan sonra, kendini bu süreç içinde savunamaz. Bu kişiler ancak psikolojik durumları iyice kötüleştiğinde, örgütten ayrıldıktan sonra, hatta yeni bir iş bulduklarında psikolojik yardım isterler. Bu durumda mağdurun psikolojisi zaten en ağır durumdadır. Klinik psikolog, mağduru bu en üst aşamada

görür. Böyle bir hasta ile karşılaşan bir doktorun yıldırma nedeninin mağdur olup olmadığına karar vermede sağlıklı olabileceği tartışılabilir. Çünkü muhtemelen bu doktorlar kişinin mağdur olmadan önceki halini bilmiyorlardır (Zapf, 1999, 81).

İlgili araştırmalarda, yıldırma mağdurlarının diğer insanlara göre daha duyarlı, şüpheli, kendilerine güveni az ve sosyal olaylarda endişeli kişiler olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde, mağdurun bu kişilik özellikleri, bir şekilde diğerlerinin saldırganlığını harekete geçirmektedir. Aynı şekilde, mağdurun diğerlerine karşı ilgisiz ve sosyal yönden korunmasız bir durumda olması da onun yıldırılmasında etkilidir. Mağdurlar kendilerine güveni olmayan, çalışkan, tecrübesiz, genelde beklenenden daha başarılı kişilerdir (Gandolfo, 1995, Akt.: Einarsen 1999, 21; Einarsen, 1999, 21; Leymann 1990, Akt.: Einarsen 1999, 21; Leymann, 1993, Akt.: Einarsen, 1999, 21; Einarsen, 2000, 388; Brodsky, 1976, Akt.: Vartia, 1996, 204).

Diğer yandan mağdurların otuzlu yaşlarda, örgütte o anda çalışanlara göre daha iyi eğitilmiş, parlak bir kariyeri olan kişiler olduğu ifade edilir. Bu kişilerin duygusal zekâlarının çok yüksek olduğu, dürüstlük, merhamet, adalet gibi duygularının gelişmiş olduğu belirtilir. Ayrıca mağdurlar işlerini seven, bulunduğu örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan ve katkıda bulunan kişilerdir (Çobanoğlu, 2005, 22-23). Burada görüldüğü gibi, bir kişinin çalıştığı örgütte yıldırma mağduru olması, onun sadece olumsuz kişilik özelliklerinden değil, aynı zamanda bir örgüt için gerekli olabilecek olumlu özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Bu durumda mağdurun kişilik özelliklerinin bir örgütte yıldırmaya tek başına neden olabileceğini söylemek zordur. Kişilik özelliklerinin diğer çalışanları tetiklemesi, örgütün özelliklerine ve örgüt iklimine bağlıdır diyebiliriz. Örneğin 'işe geç kalmak' veya 'verilen görevi uzun zamanda yavaşça yürütmek' gibi davranış kalıpları olan bir örgütte, işe sürekli zamanında gelen veya görevini zamanında ve tam olarak yapan biri rahatlıkla yıldırma için kurban seçilebilir. Çünkü onun bir örgüt için gerekli olan bu özellikleri örgütün genel iklimine uymadığı gibi, diğer çalışanların durumunu da tehdit edicidir.

Diğer yandan yıldırma mağdurlarından kendilerini tanımlamaları istendiğinde, kendilerini utangaç, çatışma yönetimi becerisinden yoksun, kendine güveni düşük olarak ifade etmişlerdir (Einarsen, 1999, 20). Ayrıca bazı mağdurlar yıldırma uğramalarında kendilerini suçlamaktadır (Vartia, 1996, 213).

Okullarda öğretmenlerin öğrenciler tarafından yıldırılmasında da öğretmenlerin kişisel özellikleri tetikleyici olabilir. Yıldırma, genelde kurban seçilen öğretmenin bir şekilde farklı veya okulun bulunduğu toplumun dışından olmasından kaynaklanır. Burada kurban seçilen öğretmen okuldaki çoğunluktan farklı bir kültürden veya etnik yapıdan gelebilir, çok genç veya açıkça görülebilen bir engeli olabilir veya kadınların çalışmasının olumsuz karşılandığı bir bölgede kadın öğretmen olabilir. Öğrenciler genelde yaptıklarına karşılık veremeyecek kadar güçsüz gördükleri öğretmenlere karşı gruplanarak onları yıldırma çalışırlar. Öğrencilerin yıldırma taktikleri cinsel taciz, ırk ayrımcılığı veya daha genel olarak öğretmeni horlama şeklinde kendini gösterebilir. Kurban seçilen öğretmenin eşyalarına zarar verme de yıldırıcı davranışlar içinde yer alabilir. Böyle durumlarda en büyük zorluk da mağdur öğretmenin bu davranışları, ciddi bir zarar görene kadar okul yöneticisine bildirmede isteksiz olmasıdır. Çünkü bu durumu yaşayan biri genelde yönetime karşı öğrenciler ile başa çıkamayacak kadar yetersiz görülme istemez (O'conner, 2004, 4-5).

### **İşyerinde Yıldırma Süreci / Aşamaları**

Yıldırmanın kültürlere göre değişim gösterdiğine daha önce değinilmişti. Yıldırmanın başlangıcı ve gelişim süreci de örgütün sosyal yapısındaki değişikliklere göre zamanla değişir. Örgütlerde yıldırma üzerinde çalışan İskandinav, Avusturyalı ve Finlandiyalı araştırmacılar yıldırmanın genel olarak dört aşamada geliştiği üzerinde hemfikirdir. Bu süreçler şu

şekilde sıralanabilir (Leymann, 1996, 170-171; Einarsen, 1999,19-20; Resch ve Schubinski, 1996, 298);

1. **Örgüt içinde kritik bir olayın olması ve saldırgan davranışların ortaya çıkması.** Örgütte çatışma gibi tetikleyici bir durumun olması. Zaten yıldırma, genelde devam eden bir çatışma olarak görülmektedir. Bu aşamada saldırgan davranış inceden inceye yapılır. Fakat yıldırmanın ortaya çıkabilmesi için, saldırgan davranışın açıkça yapılıyor olması gerekir.
2. **Yıldırmanın belirgin bir biçimde ortaya çıkması ve mağduru lekeleme çabaları.** Bu aşamada günlük hayatta saldırgan davranış olarak nitelenemeyecek davranışlar bir süre sonra mağduru cezalandırıcı olmaya başlar. Böylece bir süre sonra saldırganlık başlar. Mağdur kendini korumada sorunlar yaşamaya başlar ve yıldırma, iş ortamında sosyal bir leke olmaya başlar. İş yerinde yıldırma, genelde mağdurun kişiliğindeki yetersizlikleri doğrudan hedef alır. Bu durumda mağdurun akıl ve psikolojik sağlığı etkilenir. Mağdur hakkında yönetime aslı olmayan şikâyetler gitmeye başlar. Mağdurun bu durumu, onu örgüt içinde bir sorun haline getirir.
3. **Ciddi travma ve kişisel yönetim.** Bu aşamada yöneticiler, bir önceki aşamada mağdur ile ilgili kendine söylenenlere inanır ve mağdura karşı önyargıları oluşur. Bu yöneticiler genelde mağdur hakkında haksızca ortaya atılan yargı ve suçlamaları kabul ederler. Üçüncü şahıslar veya yöneticiler mağdurun çabalarını da zor veya nörotik birinin çatışmalar karşısındaki dürüst davranışı biçiminde değerlendirebilirler. Bu da genelde iş yasalarının uygulanmasında, mağdurun haklarının ciddi biçimde çiğnenmesi ile sonuçlanır. Örgütteki temel yetki hataları yüzünden, mağdurun meslektaşları ve yöneticiler, bu durum karşısında çevresel faktörler yerine kişisel faktörleri temel alan açıklamalar yaratırlar ki bu, genelde örgüt ikliminden sorumlu olup yıldırma gerçekleştiğinde sorumluluk almak istemeyen yönetici davranışıdır.



4. **Kovulma.** Bu aşamada yıldırma artık ciddi bir psikolojik vaka haline gelebilir ve mağdurun işine son verilebilir.

Okullarda yıldırma süreci bazen öğretmenin öğrenciler arasında eleştirilmesi ve bu eleştirileri tesadüfen duyması ile başlayabilir. Bazen de kurban seçilen öğretmen hakkında duvar yazıları olabilir. Yıldırma açıkça ortaya çıktığında, öğretmeni yıldırmaya çalıştığı iddiası ile suçlanan öğrencinin genellikle kendini 'sadece şaka yaptığı' veya 'söz konusu öğretmenin kendisine taktığını' söyleyerek savunduğu görülür. Bu nedenle yıldırmanın durdurulabilmesi için, mağdur öğretmenin öğrencileri tarafından yıldırıldığını çok net biçimde raporlandırması ve belgelemesi gerekir. Ayrıca öğretmenliğe yeni başlayacakların, okulda karşılaşabilecekleri yıldırmaya karşı, taviz vermeyerek nasıl önlem alacaklarını ve yıldırma ile başa çıkma stratejileri konularında bilgilendirilmeleri gerekir (O'conner, 2004, 4-5).

Öğretmenlerin, okul dışında bulunup da eğitim ile ilgili olanlar veya okuldaki diğer çalışanlar tarafından da yıldırıldığı raporlarla belirlenmiştir. Oysa böyle durumlarda okul yöneticileri bu öğretmenleri yıldırmaya karşı korumakla yükümlüdürler. Bu yükümlülük tüm yöneticiler ve çalışanlar için geçerlidir (O'conner, 2004, 5).

### **İşyerinde Yıldırma Davranışları / Taktikleri**

Bir örgütte yıldırıcı davranışların neler olduğuna karar verebilmek oldukça karmaşık bir konudur. Çünkü iş hayatında tahammül edilecek davranışlar, kültüre göre farklılık göstermektedir. Diğer yandan yıldırmanın irdelenen yönüne göre de yıldırıcı davranışlar farklılık gösterebilmektedir. Yani yıldırma ve mağdurun sağlığını irdelleyen araştırma için ölçülmesi gereken davranışlar farklı, yıldırma ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışan araştırma için belirlenmesi gereken davranışlar farklılık gösterir (Rayner, Sheehan ve Barker, 1999, 12).

Yıldırma duygusal bir saldırdır. Yıldırma mağdurun saygı duyulmayan bir hedef haline gelmesi söz konusudur. Hedef seçilen kişiyi, yani mağduru iş ortamından uzaklaştırmayı amaçlayan dedikodular ve mağdurun örgüt içindeki itibarını zedelemeyi amaçlayan haince yapılan davranışlar, yıldırmaı oluşturur. Yani yıldırma düşmanca ve etik olmayan iletişim veya davranışlar söz konusudur (Waggoner, 2003, 29).

Bir örgüt içinde yıldırıcı davranışlar, sözel veya fiziksel eylemler biçiminde kendini gösterir. Ancak bu eylem ve davranışlar, oldukça ustaca ve ince gerçekleştirilebilir. Örneğın mağduru bulunduğu gruptan dışlamak çok rastlanan bir yıldırma taktiğidir (Zapf ve Einarsen, 2001, 370). İş yerine gelen telefonların kesilmesi veya dinlenmesi, mektupların karıştırılması, okunması, masa veya ofis düzenini değiştirilmesi, eğitim veya herhangi bir iş için istenen izinlerin nedensiz olarak reddedilmesi yıldırıcı davranışlara örnek gösterilebilir. Bu şekilde dışlanan ve zorbalığa maruz kalan mağdur şaşırma ve hata yapmaı başlar (Rayner, 1997, 178).

Birini durmadan didikleme, yani eziyet etme, kızdırmak, örgütteki meslektaşlarından uzaklaştırmak ve böylece iş yerindeki olumlu iletişimi tehdit edici durum ortaya çıkarmak da yıldırmaı etkilidir (Einarsen ve Skogstad, 1996, 186). Mağdura işini yapması için gereken bilginin sınırlı verilmesi veya ondan bilgi saklanması, hakaret içeren alaylar, saldırganca söylenen sözler, mağdur ortama girdiğinde sessizliğin veya düşmanca havanın olması, yıldırıcı davranışlardandır (Einarsen, 2000, 379).

Ayrıca mağdurun görevini değiştirmek veya daha da zorlaştırmak için yapılanlar, onurunu kırıcı sözler söyleyerek, dedikodusunu yaparak veya alay ederek kişiliğine ya da özel hayata saldırmak, mağduru sosyal yönden yalnız bırakmak, onu toplum içinde rencide ederek veya ona toplum içinde bağırarak sözel saldırıda bulunmak, fiziksel saldırı tehdidinde bulunmak da genel yıldırma taktikleridir (Einarsen, 1999, 18; Einarsen, 2000, 379). Bazen

yıldırma öyle düzenlenir ki mağdura bitirmesi mümkün olmayan süre içerisinde görevler verilir (Rayner, 1997, 178).

Gelişmiş iletişim teknolojileri de anında sözel saldırganlığın yaşanmasına olanak verir. ILO'ya göre günümüzde iş yerinde fiziksel ve fiziksel olmayan saldırılar yaşanmaktadır ve bunlardan fiziksel olmayanlar yani psikolojik saldırılar yıldırma biçiminde yaşanmaktadır (Donenberg, 1999, 1). Diğer yandan Hubert ve Veldhoven (2001, 416) iş yerinde yaşanan her türlü istenmeyen davranışın yıldırma olamayacağını, ancak her yıldırıcı davranışın istenmeyen davranış olduğunu kabul eder.

Leymann (1996, 170), iş yerinde yıldırma sürecinde 45 farklı yıldırıcı davranış belirlemiştir. Bu davranışlar Kuzey Avrupa ülkelerinde gözlenen davranışlardır. O, örgütlerde görülen yıldırıcı davranışları beş kategoride ele almıştır. Bunlar; (1) mağdurun iletişim olanaklarını engelleme veya kısıtlama, (2) mağdurun sosyal ilişkilerine saldırı, (3) mağdurun sosyal ününe, itibarına saldırı, (4) mağdurun meslek ve yaşam kalitesine saldırı ve (5) mağdurun sağlığına saldırı şeklinde sıralanır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 218). Zapf, Knorz ve Kulla (1996, 218) da Kuzey Almanya'da örgütlerde yaşanan yıldırıcı davranışları belirlemiştir. Bu davranışlar da yedi kategoride değerlendirilir. Bunlar; (1) iş ile ilgili davranışlar; (2) sosyal yalıtım, (3) kişiliğe / özel hayata saldırı, (4) fiziksel saldırı, (5) kişinin tutumuna saldırı (6) özel saldırı (7) dedikodu (Zapf, 1999, Akt.: Einarsen, 1999, 18). Bölgelere göre farklılık göstermekle birlikte, bu araştırmacıların yıldırıcı davranış kategorileri birbiri ile benzerlik göstermektedir.

Aşağıda Leymann'ın çalışmasını temel alarak geliştirilen yıldırma davranışları yer almaktadır; (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 18,19; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 225; Schuster, 1996, 310):

### **I. Grup: Mağdura örgütsel tedbirlerle saldırma**

1. Yönetici kendini gösterme olanaklarını kısıtlar.
2. Mağdura diğerlerinden ayrılmış bir iş ortamı sağlanır.

3. Meslektaşlarının onunla konuşmaları yasaklanır.
4. Özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır.
5. İşteki performansı yanlış ve suçlayıcı biçimde yargılanır.
6. Kararları sürekli sorgulanır.
7. Onun için hiçbir özel görev yoktur.
8. Verilen görevler geri alınır, öyle ki kendine yeni iş bile yaratamaz.
9. Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir.
10. İtibarını düşürecek, niteliklerinin dışında işler verilir.
11. Sürdürmesi için anlamsız işler verilir.
12. Verilen görevler sürekli değiştirilir.
13. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır.

## **II. Grup: Mağdura sosyal ilişkileri bakımından saldırma**

1. Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler kendini gösterme olanaklarını kısıtlar.
2. Jestler, bakışlar veya imalar yoluyla mağdurla ilişki reddedilir.
3. Çevresindekiler onunla konuşmazlar.
4. Kimseyle konuşamaz, başkalarına ulaşması engellenir.
5. Sigara dumanı gibi kimyevi tesir altında bırakılır.
6. Kendisine sanki orada değilmiş gibi davranılır.

## **III. Grup: Mağdurun özel hayatına / itibarına saldırma**

1. Özel yaşamı sürekli eleştirilir veya özel yaşamıyla alay edilir.
2. Sık sık telefonla rahatsız edilir.
3. Kendisine aptalmış veya akıl hastasıymış gibi davranılır.
4. Bir özrüyle alay edilir.
5. Gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir.
6. Çeşitli bahanelerle gülünç durumlara düşürülür.

## **IV. Grup: Fiziksel şiddet uygulama**

1. Psikolojik tedavi görmesi için baskı yapılır.
2. Cinsel yaklaşımlarda bulunulur veya teklifler yapılır.
3. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.

4. Hafif fiziksel zorlamaya maruz kalır.
5. Fiziksel olarak fena muamele görür.
6. Cinsel şiddet uygulanır.

#### **V. Grup: Mağdurun tutumlarına saldırma**

1. Siyasi görüşüyle alay edilir.
2. Dini görüşüyle / inancıyla alay edilir.
3. Milliyetiyle alay edilir.

#### **VI. Sözel saldırganlık**

1. Yüzüne bağırlır veya yüksek sesle azarlanır.
2. Yaptığı iş sürekli eleştirilir.
3. Sözlü tehditler alır.
4. Sözü sürekli kesilir.
5. Yazılı tehditler alır.

#### **VII. Grup: Dedikodular**

1. İnsanlar arkasından kötü konuşur.
2. Hakkında dedikodular yayılır.
3. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
4. Alçaltıcı isimlerle anılır.
5. Cinsel imalar yapılır.

Yukarıda sıralanan davranışlar, Kuzey Avrupa ülkelerinde rastlanan ve mağduru yıldırabilen davranışlar olarak literatüre girmiştir. Aslında, iş ortamında herhangi birinin sözünün kesilmesi veya lakapla anılması, çalışanlar arasında olağan kabul edilebilir. Ancak günlük hayatta kabul gören bu tür davranışlar, kasıtlı ve amaçlı olduğunda yıldırıcı özellik kazanmaktadır. Ülkemizde iş yerlerinde yıldırıcı davranışları ortaya koyan herhangi bir akademik araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle, yıldırıcı davranışların belirlenmesinde fayda vardır.

Ailelerin öğretmenlere karşı yıldırıcı davranışları genelde şikâyet izleğine (prosedürüne) uymadıklarında ortaya çıkar. Yani bir velinin öğretmen ile ilgili bir sorunu olduğunda, bunu dile getirmesinde izlemesi gereken yoldan gitmek yerine öğretmeni tehdit etmesi, ona dava açması gibi. Aslında böyle durumlarda yöneticiler çalışanı korumakla yükümlüdür. Ailelerin bu gibi rahatlıkla görülebilen yıldırma davranışlarının yanında, daha gizli yıldırıcı davranışları da vardır. Velinin öğretmeni sürekli eleştirerek aşağılaması, onun hakkında mantıklı olmayan şikâyetlerde bulunması veya hakkında dedikodu yapması, daha ince yapılmış yıldırma davranışlarından sadece birkaçıdır (O'conner, 2004, 3).

### **İş Yerinde Yıldırmanın Sonuçları**

Genel insan hakları standartları ve etik olmayan iletişim ve aşırı psiko-sosyal stres kaynakları göz önüne alındığında yıldırma ciddi hastalık belirtilerine ve psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olur (Groeblichhoff ve Becker, 1996, 278). Ancak yıldırma sonunda mağdur iş yerinde duygusal yönden yıprandığı için, hastalanmış değil, zarar görmüş kabul edilir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 16). Yıldırmanın mağdur üzerindeki etkilerini belirleyecek tek bir yöntem bulunmamakla (Cassitto, 2003, 16) birlikte araştırmacılar yıldırmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarını irdelemeye çalışmıştır. Hoel ve diğerleri (2004, 179) mağdurların, yıldırma sonucu, fiziksel ve zihinsel olarak ciddi biçimde rahatsızlandıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, geçmişte yıldırma mağduru olanların, bunu bir daha yaşadıklarında, ilk defa yaşayanlardan daha ciddi şekilde yaralandıklarını belirlemiştir.

Yıldırma kolayca mağdurun sağlığının ve bağışıklık sisteminin zayıflamasına neden olabilir. Böylece mağdurun iş değiştirmesine ve özel hayatında sayısız sorun yaşamasına neden olabilir. Bu da kişinin meslek veya kazanç kaybına, uç noktada ve uzun vadede sosyal dışlanmaya ve hatta intihara bile uzayabilir. Bu nedenle yıldırma önlenemediği durumda, hiç değilse mağdurun klinik yardım alması gerekir (Groeblichhoff ve Becker,

1996, 278). Yıldırma sonunda mağdur çeşitli sağlık sorunları yaşamaya başlarken saldırgan ve durumu izleyenler herhangi bir sıkıntı yaşamazlar (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217). Ancak bazı örgütlerde yıldırma söz konusu olduğunda, örgüt içinde sorun yaşanmasına mağdurun neden olduğu düşünülür (Namie, 2003, 3) ve mağdur örgütteki çalışanları da kendisinin yol açtığı bu sorunları yaşamaya sürüklediği için suçlanır.

Yıldırma, buna maruz kalanlarda psikopatolojik, psikosomatik ve davranışsal hastalıkları tetikler veya neden olur. Ancak kaç kişinin yıldırma sonucu hastalandığını ortaya koyan bir veri bulunmamaktadır. Mağdurun yıldırma sonucu hastalanmasında onun psikolojik durumu, yapılan davranışın sürekliliği ve iş ortamındaki stresin yoğunluğu da etkili olmaktadır (Cassitto, 2003, 16).

Yapılan araştırmalar sırasında birçok yıldırma mağdurunu derinden sarsıcı psikolojik rahatsızlıklar yaşadığını belirtmiştir (Leymann ve Gustafsson,1996, 263-266).

Yıldırmanın davranışsal sonuçları, kendi cinsine ve karşı cinse saldırganlık, düzensiz yemek, yüksek oranda alkol ve ilaç alımı, yüksek oranda sigara kullanımı, cinsel düzensizlik, sosyal yalıtım, uykuya dalmada zorluk, karabasan görme, sabah rahat uyanamama, çok erken uyanma, rahatsız uyuma, gece aniden uyanma ve bir daha uyuyamama, gün boyu yorgunluk hissetme, zihinsel olarak yorgun hissetme gibi uyku sorunları, çeşitli sinir semptomları, melankoli, apati, yoğunlaşma eksikliği, sosyal fobi, olayları hatırlamada güçlük çekme şeklinde sıralanabilir (Leymann ve Gustafsson,1996, 263-266; Björkvist ve diğerleri, 1994, Akt.: Einarsen, 1999, 17; Rayner, 1997, 178; Cassitto, 2003, 16). Bu arada, araştırmacıların genelde yıldırmanın psikolojik ve fiziksel sağlık üzerindeki etkilerini irdelikleri unutulmamalıdır. Bu araştırmacılar örgütlerde yıldırmaya neden olan davranışlardan ziyade, örgüt içinde yıldırmaya neden olan psikolojik koşulları incelemektedir.

Örgütte düşmanca davranışların sıklıkla ve uzun bir sürede gerçekleşmesi önemli ölçüde psikolojik, psikosomatik ve sosyal mutsuzluğa neden olur. Bu yönden bakıldığında, yıldırmaya neden olan olumsuz davranışların geçici çatışmalara neden olduğu ve psikosomatik veya psikiyatrik durumlar yaratacak etkiye sahip olduğu görülür (Leyman, 1996, 168).

Yıldırma sonucu, mağdur kendini sorgulamaya başlar ve “neden ben?” “bende yanlış olan ne?” gibi sorularla kendini analiz etmeye başlar. Yıldırma öylesine acı verici bir süreçtir ki, bunu izleyenler de bundan etkilenir ve acı çeker. Yıldırmaya pasif olarak dahil olanlar, acaba bir gün bunlar kendilerinin de başına gelebilir mi diye düşünerek acı çekerler (Randall, 2001, 20).

Yıldırmanın yaşam kalitesine yönelik sonuçlarına bakıldığında, mağdurun her alanda kendine olan güvenini kaybettiği, bunun sonuçlarını da ailesinde, arkadaşlarıyla, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Mağdur şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Kişi sosyal toplantılardan kaçınmaya, fiziksel rahatsızlıklardan ve hastalıklardan şikâyet etmeye, sosyal randevularını unutmaya, aile bağlarından ayrılmaya ve diğer işlerini nitelikli yapmada zorlanmaya başlar. Mağdur ailesindeki rolünü ve sorumluluklarını yerine getirmede zorlanmaya ve aile sorunlarını hoş görmemeye başlar. Süreç ilerledikçe, mağdur saldırganları dava edebilir. Mağdur, bu arada arkadaşlık ilişkilerini keserken, onun ortak projelerinde azalma ve evliliğinde sorunlar görülür. Mağdurun geliri azalırken sağlık giderleri artar. Bununla birlikte mağdurda ani öfke patlamaları görülür, mağdur yavaş yavaş ailesinden uzaklaşır, ailesi ile ilgilenmeyi bırakır. Mağdur sevdiklerine karşı sinirli, hatta saldırgan olur. Böylece şiddet ortaya çıkar. Çocuklarının okuldaki performansları kötüleşir, sonunda depresyona girer ve boşanabilir. Böylece yıldırma sonucunda sadece mağdur değil, mağdurun ailesi de zarar görmüş olur. Mağdur yıldırmanın sonuçlarını bütün halinde yaşarsa, akıl ve beden sağlığı zarar görür. Mağdurda stres sonucu panik atak ve depresyon hatta



bazen intihara teşebbüs de görülür. (Cassitto, 2003, 21; Rayner, 1997, 178; Randall, 2001, 20).

Muğla Üniversitesi'nde görevli bir akademisyenin, intihar nedeninin okulda yaşadığı yıldırıcı davranışlar olduğunu belirten mektubu (Hürriyet, 2006a, 4), yıldırmanın ülkemizde de yaşandığını ve ne derece ciddi sonuçlara yol açabileceğini göz önüne sermektedir (Ek 22).

Yıldırma meydana geldiği örgütü de etkiler. Mağdurun sık sık hastalık izinleri alması, iş yerinden uzaklaşmaya çalışması, hatta sonunda örgütü terk etmesi örgütün etkililiğini azaltır.

Diğer yandan işgücü devrinin fazla olması örgütlere pahalıya mal olur. Çünkü çalışanlar ancak kendilerini sistemin bir parçası olarak gördüklerinde, işe düzenli devam ederek, bunu sürekli hale getirmek isterler. Yeterliliği olan bir çalışan işini etkili yapabilmek için sistemin içinde bulunmalıdır. Kişinin etkili çalışması örgütsel etkililiği artırır. Bu nedenle işgücü devri ve çalışanların işe devam durumları, örgütsel etkililiğin kısmen ölçüsüdür (Katz ve Kahn, 1966, 338). Mağdurun iş yerinde görevi başında bulunmamasının ve 'iş asmasının' büyük nedeni yıldırma değildir. Çünkü yıldırma nedeniyle zarar gören mağdur bu ortamdan olabildiğince uzak kalmak için elinden geleni yapacaktır (Rayner, 1997, 178; Randall, 2001, 20). Yapılan bir araştırmada mağdurların %33'ünün orta düzeyde depresyon yaşadığı ve % 39'unun ise tıbbi müdahale gerektirecek düzeyde ciddi rahatsızlık yaşadığı belirlenmiştir. Ayrıca mağdurların büyük kısmının fazla iş yükünden tükendikleri (burnout) ortaya çıkmıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996, 263-266). Eğitimciler üzerine yapılan bir araştırmada da yıldırma sonucu öğretmenlerde stresten daha fazla, fiziksel semptom ortaya çıktığı belirlenmiştir (Dick ve Wagner, 2001, 255).

### **Yıldırma İle Çatışma İlişkisi**

İş yerinde verimliliğin artması ve işin amaçlarına ulaşması için çalışanlar arasında rekabet olması istenilen bir durumdur. Örgütlerde görülen sağlıklı bir rekabette çatışma istenilen bir durum olabilir, ancak yıldırma söz konusu olduğunda, çatışmalar sorgulanabilir. Rekabet sürecinde çalışanlar arasında çeşitli çatışmalar, hatta şiddet bile ortaya çıkabilir. Ancak bu çatışma ve şiddet, örgüt içindeki olaylara ve konulara yönelik olduğunda istenilir nitelik kazanır. Söz konusu çatışmalar kişisel değerlere yöneldiğinde ise istenilir olmaktan uzaklaşır. Oysa yıldırma söz konusu olduğunda, iş yerindeki ortam sisli hale gelir, iletişim belirsizleşir ve etkileşim düşmanca olmaya başlar (Cassito, 2003, 11-12). Çatışma ve yıldırma arasındaki bu dönüşümlü ilişkiden dolayı, yıldırma artık örgütlerde çatışma ve örgütün mikro politika konuları ile iç içe geçmiştir. Öyle ki yıldırma çatışma literatürüne temel oluşturan konular arasına girmiştir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217-218).

Aslında yıldırma, örgütlerde büyütülmüş bir çatışma olarak algılanmalıdır. Çünkü yıldırma, genellikle bir çatışmanın hemen ardından veya çatışmanın doğuşundan haftalar veya aylar geçtikten sonra ortaya çıkar (Leymann, 1996, 169). Yani yıldırma genellikle bir çatışmadan doğar. Herhangi bir çatışmanın ardından, iş yerindeki ortamla ve sorumlu liderle ilgili ciddi stres doğar. Daha sonra asabiyet baş gösterir, mağdur duygularını dışa vurmaya başlar ve sonunda da psikolojik terör ortaya çıkar (Leymann, 1992, Akt.: Vartia, 1996, 204). Ayrıca liderlik ve örgütsel sorunlar sürekli çatışmalara yol açıyorsa, çözümlenmeyen çatışmalar artarak devam eder ve sonunda da yıldırmaya yol açar (Zapf, 1999, 72; Vartia, 1996, 212; Einarsen ve Skogstad, 1996, 197).

Diğer yandan yıldırma, örgüt içinde yaşanan akıl almaz derecede kötü olayların etkisini yumuşatır, örgüt içinde var olan canavarı, açıkça yapılan yıkıcılığın ve psikopatlığın etkisini yatıştırır. Yıldırma ne açık bir saldırganlık ne de çıplak bir şiddet olduğu için “iş yerinde yaşanan psikolojik şiddet” yani yıldırma, tanımlanamayan bir durum haline dönüşür. Oysa yıldırmanın yaşanıyor olması, örgütün işlevsizliğini ortaya koyar. Örgütte kendini yıldırma

olarak gösteren bir soruna mutlaka dikkat edilmelidir. Çünkü bu durum, yüze doğru kaynarak çıkan bir iç çatışmanın göstergesidir. Sonuçta yıldırma, çatışmanın yüze sızması veya aniden ortaya dökülmesidir (Crawford, 1997, 221).

Her ne kadar çatışma ile yıldırma iç içe geçmiş durumda bulunsa da çatışmayı yıldırmandan ayıran özellikler bulunmaktadır.

Örgütlerde çatışma ile yıldırma arasındaki fark, ne yapıldığında veya nasıl yapıldığında değil, yapılan davranışın sıklığı ve süresinde ortaya çıkar (Leyman, 1996, 168). Çünkü yıldırma uzun süren ve devam eden olumsuz davranışlarla kendini gösterir. Örgütlerde yaşanan sağlıklı bir çatışma ile yıldırma arasındaki farklar Çizelge 2’de yer almaktadır (Cassito, 2003, 12).

#### Çizelge 2. Yıldırma İle Çatışma Arasındaki Farklar

<b>Sağlıklı Çatışma</b>	<b>Yıldırma</b>
Belirlenmiş rol ve görevler	Rol belirsizliği
Ekip ilişkisi	İşbirlikçi olmayan davranış biçimi
Ortak ve paylaşılan hedefler	Tedbir azlığı
Kişilerarası açık ilişkiler	Kişilerarası ilişkilerde belirsizlik
Sağlıklı örgüt	Örgütsel kusurlar
Ara sıra uyuşmazlık	Uzun süren ve sistematik etik olmayan davranışlar
Açık ve samimi stratejiler	İki anlamlı stratejiler
Açık çatışma ve tartışma	Gizli eylemler ve çatışmanın reddi
Doğrudan iletişim	Dolaylı iletişim

Çizelge 2’de de görüldüğü gibi, örgüt içinde çalışanların rolleri ve görevleri kesin olarak belirlendiğinde, işbirliği yapıldığında, paylaşılan hedefler söz konusu olduğunda, açık ve doğrudan iletişim kurulduğunda, stratejiler açık, anlaşılır ve samimi olduğunda örgütü daha dinamik hale

getiren sağlıklı çatışmalar yaşanır. Ancak örgüt içinde roller açıkça belirlenmemişse, işbirliği bulunmuyorsa, iletişim belirsiz ve dolaylı gerçekleşiyorsa, etik olmayan davranışlar söz konusuysa, açık ve farklı anlamlı stratejiler söz konusuysa ortaya çıkması muhtemel çatışmalar önceden reddedilir ve çatışma gizliden ilerler. Böyle durumda da kolayca yıldırma ortaya çıkar.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların her zaman yıldırma ile sonuçlanacağını söylemek yanlış olur. Çünkü çatışma, yıldırmaı doğuran nedenlerden sadece biridir. Ancak her çatışmanın yıldırma ile sonuçlanacağını iddia etmek de doğru olmaz.

Okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan ve yıldırma kadar giden çatışmalar, eğitim yaşantısı içinde kazanmak - kaybetmek olarak ele alınmaktadır. Böyle durumlarda okul yöneticilerinin, temel yöneticilik becerilerinden olan çatışma yönetimini (Bolman ve Deal, 1991, 135) uygulaması, olası bir yıldırmanın önüne geçebilir.

### **Yıldırma İle Stres İlişkisi**

Stres organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Karşı karşıya kaldığı tehdit ve zorlanmalar karşısında birey kendini korumaya yönelik tepki verir. Bu tepki genelde 'savaş' veya 'kaç' biçiminde adlandırılır (Baltaş ve Baltaş, 1993, 23). Pehlivan (2000, 3) stresi, sıkıntı yaratan olaylar karşısında kişinin yaşadığı tepki süreci olarak tanımlar. Pehlivan'a göre iş yerinde çeşitli stres kaynakları bulunmaktadır ki bu stres kaynakları şu şekilde kategorilendirilebilir; (1) Görev yapısına ilişkin stres kaynakları, (2) Yetke yapısına ilişkin stres kaynakları, (3) Üretim yapısına ilişkin stres kaynakları, (4) Kümeleşme yapısına ilişkin stres kaynakları, (5) Rol yapısına ilişkin stres kaynakları ve (6) Kültürel yapıya ilişkin stres kaynakları (Pehlivan, 2000, 51-84). Ayrıca rol çatışması, rol belirsizliği, iş yükü, grup içi veya gruplar arası ilişkiler,

performans geribildiriminin eksik olması, örgütte küçülme, örgütsel sorumluluk, sosyal destek, yönetici çalışan ilişkileri, teknolojik değişimler, iş ortamının fiziksel koşulları ve iş yerinde cinsel taciz de örgütlerde strese neden olan önemli kaynaklardır (Solmuş, 2004, 80-86). Bu kaynaklar arasında en önemlisinin kişiler arası ilişkiler olduğu kabul edilir. İş yaşamında yer alan stres sonucu koroner kalp hastalığı, gerginlik, depresyon gibi hastalıklar ortaya çıkmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1993, 85-89).

Örgütlerde sosyal stres kaynakları, hem eşit hem de eşit olmayan güçler arasında yer alır. Bu güçler arasında stres nedenlerinin ortaya çıkmasından dolayı bir dengesizlik oluşmaz. Ancak genelde aynı konumda bulunanlar veya bir amir altında çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmanın neden olduğu stres, bu duruma taraf olanların sağlığını etkiler. Yapılan araştırmalar daha düşük pozisyonda çalışanların böyle durumlarda yıldırma mağduru haline geldiklerini göstermektedir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217). Örgütlerde stres yaratan olaylar çok ciddi boyutta ve uzun süreli yaşanırsa çalışanlar tükenme aşamasına girerler. Herkesin strese uyum yeteneği ve enerjisi farklı olduğundan, stres ile başa çıkılamayan durumda bedenin dengesi bozulur ve uyum enerjisi biter. Ardından tükenme ve bitkinlik belirtileri başlar. Bu aşama, hastalıklara açık olunan bir dönemdir ve bu dönem çalışan üzerinde geri dönüşü olmayan izler bırakır (Baltaş ve Baltaş, 1993, 27).

Yıldırma, teorik olarak iş yerindeki sosyal stres kaynaklarının en uç noktası kabul edildiğinden, örgüt içinde çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerle bağlantılıdır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217). Yıldırmanın diğer stres kaynaklarından farkı, mağduru bu davranışlara bir süre boyunca ısrarla maruz bırakılmasıdır (Zapf, 1999, 71).

Çalışanların yaptıkları işe veya rollerine uygun olmayan istekleri ve beklentileri de örgüt içindeki haklar, imtiyazlar ve konumlar söz konusu olduğunda asabiyete ve strese neden olur. Ortaya çıkan bu stres, zamanla grup içinde çatışmalara yol açar. Böylece çalışanlar arasında ilişkiler

zayıflamaya başlar ve bir 'günah keçisi' bulma ihtiyacı ortaya çıkar. Bu ihtiyaç da yıldırmaı doğurur (Vartia, 1996, 212).

Örgütlerde çalışanların bir çoğunu meşgul eden dedikodu gibi stres yapıcılar, aslında kişilerin kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini ve özelemlerini, başkalarını arkalarından eleştirerek, davranışlarına kendilerince anlam yükleyerek gidermeye çalışmalarıdır (Baltaş ve Baltaş, 1993, 85-89). Yıldırmaı irdeleyen araştırmacılar (Leymann, 1996, 169; Zapf, 1999, 74; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217; Niedl, 1996, 243) da stresi, bir uyarıma karşı verilen tepki olarak görür. Bu durumda yıldırmaı, örgütlerde yeni stres tepkisi doğuran aşırı sosyal stres kaynağı olarak kabul edebiliriz. Bir stres kaynağına verilen tepkiler, daha sonra diğer sosyal stres kaynaklarını ortaya çıkarır. Böylece, stres kaynağı ve bu kaynağına verilen tepkilerden doğan yeni stres kaynakları ile bir döngü oluşur. Kişi, bir sosyal stres kaynağına tepki verirken, elinde olmadan başka bir stres kaynağı yaratmış olur ve döngü içinde mücadele eder. Yani mağdur, yıldırıcı davranışa tepki verdikçe saldırgan da başka olumsuz davranışlar gösterir.

Matthiesen ve Einarsen (2004, 351) çalışmalarında yıldırma mağdurlarında çok yüksek düzeyde travma sonrası stres bozukluğu görüldüğünü belirlemiştir. Kudielka ve Kern (2004, 149) yıldırma mağdurlarının yaşadıkları hastalıkları incelemiştir. Onlar, mağdurların günlük (gün içinde ve günün sonunda) kortizol profillerini araştırmıştır. Çalışmada mağdurların günün başında ve sonunda kortizol artışında bir değişimin olmadığı, ancak sabahki kortizol tepe noktası ile akşamki en düşük düzeyin hafif düşme gösterdiğini belirlemiştir. Ancak araştırma konusu üzerinde daha kesin yargıya varabilmeleri için örneklem üzerinde çalışmalarını tekrar etmeleri gereğini vurgulamışlardır.

Diğer yandan, Quine (1999, 228), güvenlik elemanları arasında yaşanan yıldırma ile yıldırmanın mesleki sağlık bakımından sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bunu belirleyebilmek için 1100 kişiye anket uygulamıştır. Çalışmada örneklemin %38'i son bir yıl içinde bir veya birden

fazla yıldırma yaşadığını, %42'si ise yıldırma tanık olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yıldırma yaşayanlar düşük iş doyumu ve yüksek düzeyde stres, depresyon ve anksiyete yaşadıklarını belirterek işten ayrılamaya teşebbüs ettiklerini de eklemiştir.

### **İş Yerinde Yıldırma İle Başa Çıkma Stratejileri**

Örgütü okuyabilme ve kritik edebilme becerisi sayesinde, örgüt içindeki birçok durum bir araya getirilerek örgüt yaşamı anlaşılır. Aslında örgüte ne kadar farklı metafor aracılığı ile bakılırsa örgüt o derece farklı görülür. Örgüt içindeki sorunlar da örgüte bakılan metafora göre farklı algılanır (Morgan, 1991, 331). Örgütü incelediğimiz metafora göre sorunlara çözüm ararız. Aynı şekilde, çalışanların örgüt yaşamına veya iş hayatına bakış tarzları da onların iş yerindeki ilişkilerinde belirleyici rol oynar. Örneğin örgüte makine metaforu aracılığıyla bakan birinin, örgüt içinde gerçekleşen olayları yorumlama biçimi ile politika metaforu aracılığıyla bakan birinin yorumu birbirinden farklıdır. Aynı şekilde, örgüt yöneticisinin örgütünü düzenlemede yararlandığı metafor da örgütün iklimini ve kişiler arasındaki ilişkilerin biçimini düzenler. İyi bir yönetici, örgüt içinde yıldırma ortaya çıkmadan önce onu önleyebilmelidir. Bu da liderlik tarzı ile ilişkilidir.

Yıldırma ortaya çıkmadan önce önlemenin en temel yolu, işverenin yöneticiyi ve personelini bu konuda bilgilendirmesidir. Bunu sağlamada örgüt için rehber olacak etik kuralların belirlenmesi ve etik kurallara uygun davranışların desteklenmesi etkili olabilir. Ayrıca çalışanların profesyonelliğine güvenme, hoşgörülü bir ortam ve tutumlarda özgürlük sağlama, işbirliğini reddedenlerin ve uygunsuz davranışa devam edenlerin cesaretini kırma da işe yarar (Cassitto, 2003, 27).

Diğer yandan bazı yıldırma türleri hukuk dışı kabul edilmediğinden, yöneticiler için yıldırma görmezlikten gelmek, onunla mücadele etmekten daha kolaydır (Namie, 2003, 2). Aslında örgütler yıldırma ile birlikte

anılmaktan hoşlanmazlar. Bu nedenle de yıldırma karşıtı programlar örgüt imajını geliştirme kapsamında kolayca kullanılmaz (Resch ve Schubinski, 1996, 297). Oysa yıldırma, örgütler için önemli bir sorundur ve bir sorun ile başa çıkabilmek için öncelikle sorunun fark edilmesi ve tanımlanması gerekir (Öğülmüş, 2001, 47-49). Bu durumda, ancak varlığı kabul edildikten ve tanımlandıktan sonra, yıldırma ile başa çıkma sürecine girilebilir.

Yıldırma ile başa çıkmada, yöneticilerin öncelikle örgüt içinde yıldırmaya yol açabilecek faktörlerin farkında olmaları gerekir. Bu faktörlerin farkında olmak, yöneticiler için, yıldırma ile başa çıkmada ilk adım sayılır. Aynı şekilde mağdurun yıldırmaya neden olacak örgütsel kaynaklar hakkında bilgi sahibi olması da onun yıldırma ile başa çıkmasında önemli bir adımdır (Vartia, 1996, 213).

Yıldırma ile başa çıkabilenlerin uyguladıkları stratejilere bakıldığında, üç değişik yöntem ile karşılaşılmıştır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

1. **Kesin sınırlar çizme.** Yıldırma şeklinde tanımlanan bu kötü oyunu başından atmaya kesin kararlı olma.

2. **Kişisel dengeyi sağlama.** Yıldırma sonucu mağdur zihinsel olarak kötü durumda olduğundan ve bu durumla mücadele edeceği kişisel kaynakları az olduğundan, uzun süreli hastalık izni veya psikolojik yardım aldıklarında kendilerinin yenilenmiş hissetmektedirler.

3. **Ortamı değiştirme.** Bu yöntem genellikle daha üst yönetimin, yıldırmaya müdahale ederek iş koşullarında objektif değişiklikler yapmasıdır. Yapılan araştırmalarda, bazı mağdurlar kendi durumları ile başarılı bir şekilde başa çıkabildiklerini belirtse de aslında hiç biri dışarıdan birinin müdahalesi veya yardımı olmadan bunu başaramamaktadır. İş ortamında yapılan objektif değişiklikler genellikle, mağdurun ve saldırganların çalışma ortamlarını ayırma veya mağduru veya saldırganı başka bir bölüme atama şeklinde kendini gösterir (Zapf ve Gross, 2001, 505).



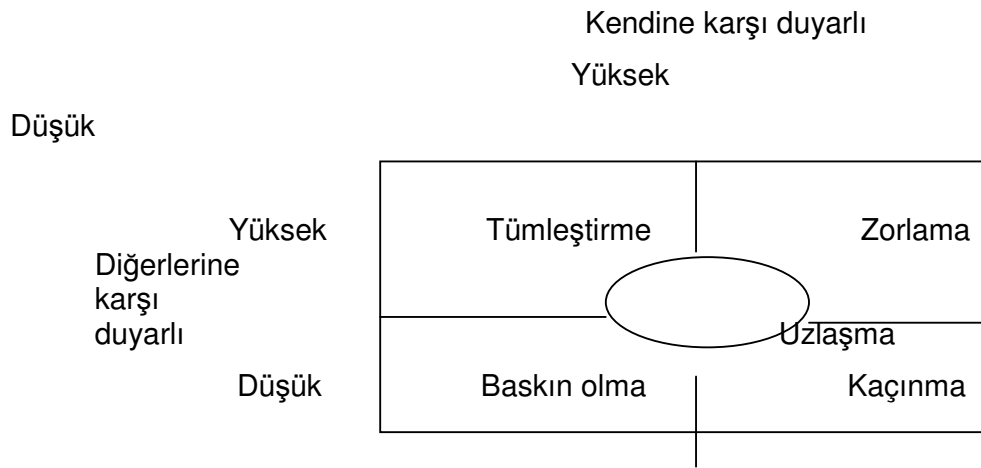
Mağdurun yıldırma ile baş edebilmesinde sosyal şartları, ekonomik ve psikolojik koşulları ve kişilik özellikleri de belirleyici rol oynar. Mağduru yıldırma ile baş edebilmesinde güçlü veya zayıf kılan belirleyiciler, onun bu özellikleridir (Einarsen, 1999, 18). Ayrıca mağdurun kişiliği de onun yıldırma ile başa çıkma stratejisi belirlemede farklılık gösterir.

Diğer yandan bir örgütte yıldırma ortaya çıktığında, çalışanlar anlaşma yapmış gibi sessiz kalarak bir şey yapmamayı tercih ederler. Çünkü işlerini kaybetmekten korkarlar. O an için mağdur olmayan ve yıldırma gözlemek durumunda kalanlar, bir gün mağdur olma korkusuyla sessiz kalırlar. Bu kişilerin yıldırma karşısında sessizliği seçmelerinin nedeni, bakmakla yükümlü oldukları bir ailelerinin ve yıllarca sürecek taksit ödemelerinin bulunmasıdır. Çünkü yıldırma mağduru olmak genelde işten kovulmakla sonuçlanır. Yıldırmanın mağdurunu böyle bir sonuca götürebilmesinin gücü, insanların korkuları nedeniyle sessiz kalmalarından gelir (Rayner, 1997, 178; Namie, 2003, 2). Bilmektedirler ki yıldırma mağduru olduklarında kendileri ile birlikte aileleri de yaşam standartları da tehlikede olacaktır.

İş yerinde çatışma yaşadığında, çalışanın bununla başa çıkabilme gücü, onun örgüt içindeki rolünden etkilenir. Yani çalışanın, çatıştığı kişinin astı, üstü veya meslektaşı olması, onun çatışmada kullanacağı başa çıkma stratejisini belirlemede etkili olur. Diğer yandan, bu tür çatışmalarla başa çıkmada, beş tip davranış biçimi, strateji görülür. Bu davranış biçimleri; tümleştirme (integrating), zorlama (obliging), baskın olma (dominating), kaçınma (avoiding), ve uzlaşma (compromising) biçiminde sıralanır. Genellikle, 'kaçınma' üstleri ile çatışanlar tarafından, 'uzlaşma' ise eşit güçler arasında çatışanlar tarafından genellikle kullanılan stratejilerdir (Rahim, 2001, 79-81).

Kişinin çatışma ile başa çıkmada strateji belirlemede, ayrıca, onun kendine ve diğerlerine bakışı da etkilidir. Yani, bir çatışma durumunda, kendine ve diğerlerine karşı duyarlılığı yüksek olan 'tümleştirme'yi, kendine

karşı duyarlılığı düşük olan 'zorlama'yı, diğerlerine karşı duyarlılığı düşük ve kendine karşı duyarlılığı yüksek olan 'baskın olma'yı, hem kendine hem de diğerlerine karşı duyarlılığı düşük olan ise 'kaçınma'yı tercih etmektedir. Tüm bunlar söz konusu olduğunda ise 'uzlaşma' yoluna gidildiği görülür (Şekil, 2) (Rahim, 1983, 368-369). Yıldırma çatışmanın en uç noktası kabul edildiğinden, yıldırma ile başa çıkmada, bu davranış stratejileri uygulanabilir



Şekil 2: Çatışmada / yıldırmada kullanılan stratejiler

Kaynak: Rahim, 1983, 369.

Yıldırma mağdurları, içine düştükleri kötü durumdan kurtulmak için, çatışmalarda yararlanılan 'sakınma', 'uzlaşma', 'zorlama', 'uyuma' ve 'işbirliği yapma' stratejilerinden yararlanırlar (Zapf, 1999, 78). Genelde yıldırma mağdurlarının ilk tepkileri, 'sorunu dile getirme' ve 'örgüte bağlı kalma' gibi yapıcı başa çıkma stratejilerini uygulamak olur. Mağdur, ancak bu yöntemlerin işe yaramadığını gördüğünde 'işten çıkma' veya 'sorunu yok sayıp başka ilgi alanlarına yönelme' gibi yıkıcı başa çıkma stratejilerine yönelir. Mağdurun son olarak yöneldiği stratejiler çoğunlukla bu yıkıcı olanlardır (Niedl, 1996, 244).

Cooper ve Withey'in (1989) exit (çıkış), voice (seslendirme), through loyalty (bağlılığı devam ettirme), neglect (göz ardı etme) (EVLN) modeline göre, mağdurların yıldırıcı davranışlarla başa çıkmada kullandıkları stratejiler şu şekilde sıralanır: (1) **Çıkış**, örgütü terk etme, (2) **Seslendirme**, sorunu dile getirme/aktif sorun çözme, (3) **Bağlılık** örgüt içinde kalma ve örgütü bağlılıkla destekleme/pasif olarak sorunun çözümünü bekleme ve (4) **Göz ardı etme**, iş ile ilgili olmayan konularla meşgul olma/ bağlılığın azalması (Akt.: Niedl, 1996, 244).

EVLN modelinde yer alan stratejiler, aktif ve pasif veya yapıcı ve yıkıcı stratejiler biçiminde gruplandırılır. Bu gruplandırmaya göre, örgütü terk etme, aktif fakat yıkıcı; sorunu dile getirme, aktif ve yapıcı; örgüte bağlı kalma, pasif fakat yapıcı; son olarak da sorunu göz ardı etme, pasif ve yıkıcı bir sorun çözme stratejisidir. Bu modele göre, işinden memnun olmayan bir çalışan, maliyeti düşük ama bir o kadar da etkili olan bu stratejilerden kendine uygun olanı seçer (Zapf ve Gross, 2001, 504-505).

Çalışanlar iş doyumu elde ettiği ve örgütüne yaptığı yatırım miktarı yüksek olduğu durumda 'dile getirme' ve 'sadakət' tepkilerini, daha fazla iş olanağı bulduğunda ise 'dile getirme' ve 'ayrılma' tepkilerini ortaya koymaktadır (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).

Araştırmalar, çalışanların 'ayrılma' ve 'dile getirme' tepkisini, bu tepkilerin bedellerinin düşük olduğunu düşündüklerinde kullandıklarını ortaya koymuştur. Çalışan, örgütsel bağlılığı düşük olduğunda veya daha fazla iş olanaklarına sahip olduğuna inandığında, 'ayrılma' tepkisini verir (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).

Çalışanlar 'dile getirme' tepkisini, bunun bedelinin düşük olduğunu düşündüklerinde, koşulların düzeleceğine inandıklarında ve örgüte bağlılıkları yüksek olduğunda göstermektedir (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).

İşten ayrılmanın beraberinde neleri getireceğinin bilinmediği ve dile getirmenin bedelinin yüksek olduğu, genel iş doyumunun düşük olduğu, koşulların düzeleceğine inanılmadığı ve örgütsel bağlılığın da düşük olduğu durumlarda, çalışanlar 'sadakat' tepkisini ortaya koymaktadır (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).

Çalışanı 'önemsememe' tepkisini vermeye de 'sadakat' tepkisini doğuran nedenler yöneltmekte, ancak 'önemsememe' tepkisini başka iş olanaklarının olduğuna inanan çalışanlar ortaya koymaktadır (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).

Yıldırma ile başa çıkmada bireysel stratejilerin yanı sıra, birçok Avrupa ülkesinde çeşitli yasal düzenlemelerle önlem alınmaya çalışılmıştır.

Örneğin Hollanda'da 1994'te, işverenleri, çalışanlarını cinsel tacizden ve psikolojik saldırganlıktan korumakla yükümlü hale getiren, iş koşulları yasası (working condition act) yürürlükte (Hubert ve Veldhoven, 2001, 415). Avusturalya'da 1996, 1999 ve 2000 yıllarında yıldırma dikkat çekmek için uluslararası konferanslar düzenlenmiştir (Sheehan, Barker ve Rayner, 1999, 51). Yıldırma karşı önlem alan ülkelerde, çalışanlar yıldırılmaya karşı yardım ünitelerine başvurmaya başlamışlar ancak bu başvurular halen oldukça sınırlı sayıda kalmıştır (Cassitto, 2003, 16).

Yıldırma, insan ilişkileri sonucunda ortaya çıkması bakımından, örgüt iklimi ve sosyolojiyle; yıldırma tetikleyen örgüt içi çözümlenemeyen çatışmaları ve bunlara müdahale etme yollarını belirleme bakımından, liderlik biçimiyle; mağdurun yaşadıklarını belirlemede kullanılan yöntemler bakımından, psikolojiyle; yıldırma önlemede kullanılan formal ve informal yöntemleri belirleme bakımından da hukuk ile ilişkilidir.

Yıldırma daha geniş açıdan bakacak olursak, onunla başa çıkabilme adına, insan ilişkilerini yönetme bakımından, politika ile ilişkili olduğu da iddia edilebilir. Yıldırma, doğası gereği birçok alan ile ilişkili olduğundan, tek bir

yöntem, onu anlamaya çalışmada yetersiz kalır. Bu nedenle, yıldırma, irdelenecek yönüne en uygun yöntem veya yöntemler seçilerek araştırılmalıdır.

Örneğin, yıldırmanın mağdur üzerindeki psikolojik etkilerini araştırırken psikolojik yöntemlerden ve testlerden, örgüt iklimi ile ilişkisini incelerken sosyolojik yöntemlerden, ortaya çıkmasında etkili olan liderlik biçimlerini irdelerken, liderlik stilleri ölçeklerinden ve buna uygun yöntemlerden yararlanılır.

Diğer yandan, bir örgütte saldırgan bir davranış normal karşılanıyorsa, yıldırmanın o iş ortamında yapılaş yöntemi çok iyi yorumlanmalıdır. Böyle bir örgütte yıldırmaı belirlemede normal bir araştırmadan daha geniş kapsamlı anketler ve görüşmeler, hatta grup odaklı çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca kritik vakalar incelenmeli, örnek olaylar ele alınmalıdır. Yıldırmanın farklı boyutları farklı araştırmalarla daha fazla irdelenmeli ve daha geniş kapsamlı tanımlanmalıdır. Böylece daha geniş kapsamlı bir yıldırma tanımı elde edilebilir (Rayner, Sheehan ve Barker 1999,13). Örneğin doktorlar, hemşireler veya eğitimciler arasında görülen yıldırıcı bir davranış, polisler, askerler, itfaiyeciler veya uzun yol sürücüler arasında yıldırıcı olarak algılanmayabilir. Böyle bir durumda sağlık grubu için oluşturulan bir yıldırma ölçeği ile uzun yol sürücüler arasındaki yıldırmaı belirlemeye çalışmak araştırmacıyı gerçekçi sonuçlara ulaştırmaz.

Yıldırmaı irdeleyen çalışmalar, yönetim biliminde örgüt iklimine yeni bir bakış getirmektedir. Araştırmalar sayesinde, çalışanlar buldukları örgüt içinde 'yıldırma' adında bir iş yeri sendromu olduğunu öğrenmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, XVI). İş yerinde çalışanlar arasında zaman zaman görülen saldırgan davranışların hangi koşullarda yıldırma olabileceğini ve hangi davranışların yıldırmaı neden olabileceğini belirlemede araştırmalar yararlı olmaktadır.

Yıldırma hakkında yapılan araştırmalar sayesinde örgüt içinde yıldıırma mağduru olanlara yalnız olmadıkları mesajı verilmiş olur veya yıldıırmadan korunmanın yolları aranabilir. Bu çalışmalar, örgütlerde yöneticilerin işyerlerinde 'zor insan' olarak görülen çalışanların belki de yıldıırma mağduru olduklarını anlamaları bakımından önemlidir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, XVI).

Örgütlerde yıldıırma ile ilgili literatüre bakıldığında, yıldıırmanın tanımı, boyutları, algılanan nedenleri, saldırgan davranışlar, yıldıırma ile örgüt iklimi arasındaki ilişki, yıldıırma ile çatışma ve stres ilişkisi, yıldıırma ile örgütsel yapı arasındaki ilişki, yıldıırma ile başa çıkmada kullanılan stratejiler gibi farklı konuların yer aldığı görülür. Yıldıırma, doğası gereği belirlenmesi zor bir durum olduğundan, konuyu araştıranlar farklı yöntemler kullanmışlardır.

Yıldıırmayı irdeleyen araştırmaların üç süreçten geçtiği söylenebilir. Birinci süreçte örgütlerde yıldıırmanın ortaya çıkmasında örgütsel yapı ve örgütsel iklimin etkisi Leymann (1996), Zapf (1999), Adams (1992), Einarsen (1999) gibi araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bu çalışmalar iş yerinde yıldıırma ile ilgili yapılan diğer araştırmalara temel oluşturmuştur. İkinci süreçte, Leymann, Zapf, Adams, Einarsen ve Niedl gibi araştırmacıların yapmış olduğu ilk çalışmalar genişletilip derinleştirilmiştir. Bu araştırmalar aynı zamanda çeşitli örgütlenmelere gidilmesine de ön ayak olmuştur. Örneğin Leymann'ın yaptığı çalışmalar sonucunda, 1992'de, Almanya'da ilk yıldıırma ile başa çıkmaya destek kliniği açılmıştır (Groeblichhoff ve Becker, 1996, 278).

Yıldıırma ile ilgili yapılan araştırmaların son aşamasında ise, iş yerinde yıldıırmaya odaklanılmış ve yıldıırma bir kavram haline getirilmiştir. İş yerinde yıldıırma bir kavram haline getirilirken, aynı zamanda zorbalık (bullying) ve taciz (harassment) gibi diğer saldırganlık biçimlerinden ayırt edilmeye de çalışılmıştır. Ancak bu kavramlar iç içe geçmiş olduklarından, bu ayrımı, onları irdeleyen araştırmalarda kullanılan yöntemleri farklılaştırarak elde etme yoluna gidilmiştir.

Örneğin bazı araştırmalarda zorbalığın (bullying) kaynağını belirlemede saldırganın kişiliği ve saldırganlık düzeyi öne sürülürken, yıldırma daha çok iş çevresindeki faktörlerle açıklanmıştır. Aynı şekilde yıldırma belirlemede örnek olaylardan yararlanılırken, zorbalık ilişkisel çalışmalar ile irdelenmiştir (Schuster, 1996, 303).

Cowie ve diğerleri (2002, 38-48) de yıldırma çoklu yöntem uygulayarak irdelenmiştir. Söz konusu çalışmada anket, survey, sistematik tutulan günlükler, görüşme, odak grup (focus group), kritik olay, balon diyalogları (buble dialoge), eş seçme (peer nomination) yöntemi ve örnek olaylar birlikte kullanılmıştır.

Yıldırma irdelenen araştırmalar kategorilendirilecek olduğunda ise birinci kategoride yıldırmanın insan sağlığını etkileyen sonuçları ve mağdurun yaşadığı psikolojik sorunlar (Leymann, 1995, 1996; Niedl, 1996; Einarsen ve Skogstad, 1996), ikinci kategoride yıldırmada örgütsel yapı ve örgüt ikliminin etkileri (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996; Hubert ve Veldhoven, 2001), üçüncü kategoride ise yıldırmanın doğası, nedenleri ve başa çıkma stratejileri (Einarsen, 1999; Hogh ve Dofradottir 2001; Resch ve Schubinski, 1996) yer alır.

Ülkemizde, yıldırma oldukça yeni bir olgu olduğundan, eğitim alanında yıldırma irdelenen akademik araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bu alanda yapılan araştırmalar daha çok disiplin üzerinedir. Bu araştırmalar arasında, Ağır (1993) orta dereceli okullarda öğrencilerin işledikleri disiplin suçlarını; Özmen (1995) disiplin cezaları ve lise öğrencilerinin uyum durumları arasındaki ilişkiyi; Çaydere, (1995) 3-6 yaş çocuklarına uygulanan disiplin yöntemlerini; Kundaklı (2002) ilköğretim okulu beşinci sınıf öğretmenlerinin cezayı tercih nedenleriyle ilgili tutumlarını; Demirel (2002) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin aldıkları disiplin cezalarının nedenlerini inceleyen çalışmaları yer alır. Yıldırım (2001) “zorbalık, aile ortamı ve popülerite arasındaki ilişki” konulu bir yüksek lisans çalışması

yapmıştır. Kepenekçi ve Çinkır (2003) da öğrenciler arasında zorbalık konusunu çalışmıştır. Çalışmada eğitimcilerin okul zorbalığına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Acar, Ayata ve Varoğlu (1999), çalışmalarında, ülkemizde eğitim sektöründe kadın çalışanların yaşadığı ayrımcılık konusunu irdelerken, onların maruz kaldığı duygusal saldırganlıktan da bahsetmişlerdir. Ertürk (2005), ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırıcı davranışları irdelenmiştir. Çalışkan (2005), turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırıcı davranışları irdelenmiştir.

Çobanoğlu (2005) kitabında, iş yerinde yıldırmanın ortaya çıkış nedenlerini, tipolojisini, evrelerini irdelenmiş, yıldırma ile başa çıkma yollarını ve yıldırmaya karşı alınabilecek önlemleri ortaya koymaya çalışmıştır. Tutar (2004) da kitabında iş yerinde yaşanan yıldırma psikolojik şiddet olarak ele almıştır. Tutar, psikolojik şiddetin türlerini ve kişilik ile ilişkisini ve psikolojik şiddet ile başa çıkma yollarını irdelenmeye çalışmıştır.



## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve analizi konuları yer almaktadır.

#### **Araştırmanın Modeli**

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin iş yerlerinde yıldırılma durumlarını inceleyen bu araştırmada, var olan bir durumu betimlemeyi amaçlayan “karşılaştırmalı tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmada nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır.

Bu çalışma nicel ve nitel olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda veri toplama aracı olan araştırma anketi, örneklem grubuna uygulanmış ve uygulanan anketler, SPSS paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise ulaşılabilen, herhangi bir zamanda yıldırma mağduru olmuş veya birinin yıldırma mağduru olduğunu gözlemiş, ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri ile “derinlemesine görüşme” yapılmıştır. Bu görüşmelerde amaç, yıldırma sürecinde yaşanan bireysel olayları elde edebilmektir. Bu görüşmelerden elde edilen veriler, çalışmanın bulgular kısmında, ‘örnek olaylardan elde edilen bulgular’ adı ile yer almıştır.

## Evren Örneklem ve Çalışma Grubu

Araştırmanın nicel boyutunda yer alan araştırma evrenini, Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde (Marmara, Ege, Akdeniz, Doğu Anadolu, Güney Doğu Anadolu, Karadeniz ve İç Anadolu) bulunan özel ve resmi İÖO'da çalışan öğretmen ve okul yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreninde 35.502 resmi İÖO ve bu okullarda çalışan 367.895 öğretmen ile 614 özel İÖO ve bu okullarda çalışan 16.109 öğretmen bulunmaktadır (MEB, 2004, 14). Yapılan "çok aşamalı örnekleme" sonucu, 596 resmi ve 593 özel ilköğretim okulu öğretmeni ile 381 resmi ve 272 özel ilköğretim okulu yöneticisi olmak üzere toplam 1.842 resmi ve özel İÖO öğretmeni ve okul yöneticisi örneklem olarak seçilmiştir.

Örneklem seçiminde evren, yedi coğrafi bölge olması nedeniyle, öncelikle yedi alt tabakaya ayrılmıştır. Her bölgede yer alan iller, ekonomik düzeylerine göre "gelişmemiş", "gelişmekte olan" ve "gelişmiş" iller biçiminde kategorilendirilmiştir (<http://www.dpt.gov.tr/bgys/seg>). Böylece her bölge, üç alt tabakaya ayrılmıştır.

Bölgelerden elde edilen üç tabaka içinde, özel İÖO sayısının en fazla olduğu dört il belirlenmiştir. Gelişmemiş illerde özel İÖO sayısının az olduğu düşünüldükçe, her bölgeden iki gelişmemiş il seçilmesi uygun görülmüştür. Böylece, her bölgeden bir gelişmiş, bir gelişmekte olan ve iki gelişmemiş il olmak üzere, toplam dört il seçilmiştir. Üç kategoriye ayrılan bölgelerden örnekleme il seçilmesinde, bu illerde bulunan özel İÖO sayısı önemli rol oynamıştır. İstanbul, Marmara bölgesinin en gelişmiş ili olmakla birlikte, bu ildeki okul sayısı örnekleme alınacak iller arasında büyük bir fark yarattığından dolayı, İstanbul yerine Kocaeli örnekleme alınmıştır.

Çalışmanın örnekleme, yedi bölgede, 'gelişmemiş', 'gelişmekte olan' ve 'gelişmiş' biçiminde sınıflandırılan dört ilde bulunan özel ve resmi İÖO'ları, çalışma evrenine oranlanarak bulunmuştur. Buna göre, çalışmanın

örneklemini, 596 resmi ve 593 özel İÖÖ öğretmeni ve 381 resmi ve 272 özel İÖÖ yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma için geliştirilen anketler MEB EARGED tarafından örneklem seçilen illere gönderilmiştir. Anketlerin dağıtılmasında, ortalama beş anketin bir okula gitmesine özen gösterilmiştir. Böylece daha fazla okula ulaşılarak, bir okulda yıldırma mağduruna rastlanılmadığında, diğer bir okulda rastlanabileceği düşünülmüştür. Sonuç olarak, örneklem seçilen illerden mutlaka cevap alınması sağlanmıştır. Örneklem seçilen illerde bulunan okullara, belirlenen sayıda anket gönderilerek, anketlere verilen cevaplar doğrultusunda, araştırma için gerekli veri elde edilmeye çalışılmıştır. Bölgelere göre örneklem seçilen iller Çizelge 3'te yer almaktadır.

Çizelge 3. Araştırma Örneklemine Alınan İller

BÖLGELER	GELİŞMİŞ	GELİŞMEKTE OLAN	GELİŞMEMİŞ
MARMARA	Kocaeli	Edirne	Çanakkale Sakarya
EGE	İzmir	Manisa	Afyon Kütahya
İÇ ANADOLU	Ankara	Karaman	Aksaray Yozgat
AKDENİZ	Adana	Hatay	Kahramanmaraş Osmaniye
KARADENİZ	Zonguldak	Trabzon	Ordu Giresun
DOĞU ANADOLU	Elazığ	Erzurum	Bitlis Bingöl
GÜNEY DOĞU ANADOLU	Gaziantep	Şanlıurfa	Mardin Batman

Araştırmanın örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla, "Kuramsal Örneklem Büyüklükleri" tablosundan yararlanılmıştır. Bu tabloya göre, 50.000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü olan 593 öğretmenin özel ilköğretim okullarından ve 100.000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü olan 596 öğretmenin de resmi ilköğretim okullarından seçilmesi uygun görülmüştür (Balcı, 1995, 110). Buna göre, seçilen illerdeki resmi İÖÖ'nda görev yapan öğretmenlerin toplam sayıları (155.290), örnekleme tablosundan (Balcı, 1995, 110) uygun görülen

örneklem sayısına (596) oranlanmıştır. Özel İÖO'da görev yapan öğretmen sayıları da aynı şekilde hesaplanarak, örneklem sayısı 593 olarak belirlenmiştir. Aynı oranlama biçimi her il için yeniden yapılarak, resmi ve özel İÖO öğretmeni örneklem sayılarına ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklem sayılarının, bölge, seçilen iller ve okul türlerine göre dağılımı Çizelge 4'de yer almaktadır.

Çizelge 4. Araştırma Evrenini ve Örneklemine Oluşturan Öğretmenlerin Coğrafi Bölge, İller ve Okul Türlerine Göre Dağılımı

RESMİ İ.Ö.O.		BÖLGELER / İLLER	ÖZEL İ.Ö.O.	
Öğretmen	Örneklem		Öğretmen	Örneklem
<b>MARMARA</b>				
6.607	25	Kocaeli	273	26
2.187	8	Edirne	78	8
2.525	10	Çanakkale	29	3
4.161	16	Sakarya	159	16
<b>EGE BÖLGESİ</b>				
18.014	69	İzmir	1192	116
6.899	27	Manisa	234	23
4.464	17	Afyon	75	7
3.483	13	Kütahya	109	11
<b>İÇ ANADOLU</b>				
20.511	79	Ankara	1898	186
1.446	6	Karaman	79	8
2.623	10	Aksaray	19	2
3.723	14	Yozgat	25	2
<b>AKDENİZ</b>				
10.812	42	Adana	401	39
8.338	32	Hatay	127	13
5.819	22	Kahramanmaraş	133	13
2.873	11	Osmaniye	123	12
<b>KARADENİZ</b>				
3.743	14	Zonguldak	176	17
5.272	20	Trabzon	106	10
4.589	18	Ordu	38	4
2.551	10	Giresun	45	5
<b>DOĞU ANADOLU</b>				
3.748	14	Elazığ	69	7
6.060	23	Erzurum	129	12
2.319	9	Bitlis	18	2
1.530	6	Bingöl	20	2
<b>GÜNEY DOĞU ANADOLU</b>				
7.004	27	Gaziantep	337	33
6.840	26	Şanlıurfa	84	8
4.161	16	Mardin	20	2
2.988	12	Batman	58	6
<b>155.290</b>	<b>596</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>6.054</b>	<b>593</b>

Okul yöneticilerinin sayısı, çalışma kapsamına alınan illerdeki okul sayısının üç katı olarak hesaplanmıştır. Seçilen her ildeki okullarda, biri okul

müdürü, ikisi müdür yardımcısı olmak üzere, ortalama üçer okul yöneticisi olduğu varsayılmıştır (Çizelge 5).

Çizelge 5. Araştırma Evrenini ve Örneklemi Oluşturan Okul Yöneticilerinin Coğrafi Bölge, İller ve Okul Türlerine Göre Dağılımı

RESMİ İ.Ö.O.		BÖLGELER / İLLER	ÖZEL İ.Ö.O.	
Yönetici	Örneklem		Yönetici	Örneklem
<b>MARMARA</b>				
963	8	Kocaeli	42	16
519	5	Edirne	9	4
651	5	Çanakkale	6	3
1.134	9	Sakarya	21	8
<b>EGE BÖLGESİ</b>				
3.630	28	İzmir	108	44
2.223	18	Manisa	42	17
1.491	12	Afyon	12	5
1.080	9	Kütahya	18	7
<b>İÇ ANADOLU</b>				
2.919	23	Ankara	174	70
513	4	Karaman	12	5
843	7	Aksaray	3	1
1.551	13	Yozgat	3	1
<b>AKDENİZ</b>				
2.265	18	Adana	33	13
1.872	15	Hatay	21	9
2.490	20	Kahramanmaraş	21	8
678	6	Osmaniye	12	5
<b>KARADENİZ</b>				
972	8	Zonguldak	21	8
1.446	12	Trabzon	15	6
2.136	17	Ordu	9	4
924	7	Giresun	6	3
<b>DOĞU ANADOLU</b>				
1.362	11	Elazığ	9	4
3.237	26	Erzurum	12	5
1.161	9	Bitlis	3	1
831	7	Bingöl	3	1
<b>GÜNEY DOĞU ANADOLU</b>				
1.797	15	Gaziantep	36	14
3.924	31	Şanlıurfa	12	5
3.648	29	Mardin	3	1
1.044	9	Batman	9	4
<b>47.304</b>	<b>381</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>675</b>	<b>272</b>

Okul yöneticileri için örneklem seçme işleminde de “Örneklem Büyüklükleri Tablosundan” yararlanılmıştır. Bu tabloya göre, resmi İÖO’ndan 50.000 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü olan 381 ve özel İÖO’ndan da 500 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü olan 272 okul yöneticisinin seçilmesi uygun görülmüştür (Balcı, 1995, 110). Buna göre, araştırmanın okul yöneticileri için olan örnekleme, resmi İÖO için, seçilen her ildeki resmi İÖO’nda görev yapan okul yöneticilerinin sayıları örnekleme alınan illerde görev yapan okul yöneticilerinin sayılarına (47.304) oranlanarak, 381 kişi ve özel İÖO için de (toplam 675) 272 kişi olarak belirlenmiştir. Buna göre, örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin bölge, seçilen iller ve okul türlerine göre dağılımı Çizelge 5’te yer almaktadır.

Yapılan çok aşamalı örnekleme sonucu, resmi ve özel İÖO’nda çalışan toplam 1.842 öğretmen ve okul yöneticisi araştırma örnekleme olarak seçilmiştir.

Araştırmaya katılan eğitimcilerin cinsiyet, yaş, kıdem, branş ve eğitim durumuna göre dağılımları Çizelge 6’da yer almaktadır.

Çizelge 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 424’ü kadın (%61), 273’ü erkek (%39) ve okul yöneticilerinin (müdür veya müdür yardımcıları) 101’i kadın (%35) ve 184’ü erkektir (%65).

Çizelge 6’ya göre, araştırma anketine katılan öğretmenlerden 40 yaşın altında olanlar (resmi %41, özel %21, toplam %87) 40 yaşın üzerinelere (resmi % 6, özel %3, toplam %13) göre daha fazladır.

Çizelge 6’ya göre, araştırma anketine katılan öğretmenlerin %67’si (463) ve yöneticilerin %76’sı (215) evlidir.

Çizelge 6. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Okul Yöneticilerine Ait  
Kişisel Bilgiler

ÖĞRETMEN						DEĞİŞKENLER	OKUL YÖNETİCİSİ					
Resmi		Özel		Toplam			Resmi		Özel		Toplam	
N	%	N	%	N	%		N	%	N	%	N	%
<b>CİNSİYET</b>												
254	26	170	17	424	61	Kadın	60	6	41	4	101	35
206	21	67	7	273	39	Erkek	125	13	59	6	184	65
<b>460</b>	<b>47</b>	<b>237</b>	<b>27</b>	<b>697</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>285</b>	<b>100</b>
<b>YAŞ</b>												
88	10	39	5	127	21	(1) 21-25	19	2	18	2	37	15
108	13	62	7	170	28	(2) 26-30	41	5	14	2	55	23
77	9	48	6	125	21	(3) 31-35	25	3	15	2	40	16
80	9	22	3	102	17	(4) 36-40	22	3	19	2	41	17
17	2	18	2	35	6	(5) 41-45	27	3	12	1	39	16
25	3	8	1	33	5	(6) 46-50	13	2	9	1	22	9
9	1	2	0	11	2	(7) 51 ve Üstü	5	0,6	5	0,6	10	4
<b>404</b>	<b>47</b>	<b>199</b>	<b>24</b>	<b>603</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>18,6</b>	<b>92</b>	<b>10,6</b>	<b>244</b>	<b>100</b>
<b>MEDENİ DURUM</b>												
304	32	149	16	453	67	(1) Evli	137	14	78	8	215	76
141	15	72	8	213	31	(2) Bekar	44	5	20	2	64	23
2	0,2	9	1	11	2	(3) Boşanmış	1	0,1	3	0,3	4	1
1	0,1	0	0	1	0	(4) Eşini Kaybetmiş	0	0	1	0,1	1	0
<b>448</b>	<b>47,3</b>	<b>230</b>	<b>25</b>	<b>678</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>19,1</b>	<b>102</b>	<b>10,4</b>	<b>284</b>	<b>100</b>
<b>KIDEM</b>												
152	16	96	10	248	37	(1) 1-5 Yıl	47	5	18	2	65	23
125	13	53	6	178	26	(2) 6-10 Yıl	33	3	16	2	49	17
56	6	33	3	89	13	(3) 11-15 Yıl	21	2	15	2	36	13
48	5	23	2	71	10	(4) 16-20 Yıl	30	3	14	2	44	16
35	4	13	1	48	7	(5) 21-25 Yıl	24	3	21	2	45	16
33	3	13	1	46	7	(6) 26 Yıl ve Üstü	28	3	16	2	44	15
<b>449</b>	<b>47</b>	<b>231</b>	<b>23</b>	<b>680</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>283</b>	<b>100</b>
<b>BRANŞ</b>												
196	25	95	12	291	50	Sınıf Öğretmeni	78	10	36	5	114	53
184	23	107	13	291	50	Branş Öğretmeni	56	7	46	6	102	47
<b>380</b>	<b>48</b>	<b>202</b>	<b>25</b>	<b>582</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>134</b>	<b>17</b>	<b>82</b>	<b>11</b>	<b>216</b>	<b>100</b>
<b>EĞİTİM DURUMU</b>												
98	11	40	4	138	21	(1) Ön Lisans	59	6	30	3	89	32
304	32	152	16	456	69	(2) Lisans	115	12	63	7	178	64
26	3	18	2	44	7	(3) Yüksek Lisans	6	0,6	3	0,3	9	3
1	0	0	0	1	0	(4) Doktora	0	0	0	0	0	0
19	0,2	3	0,3	19	3	(5) Bilinmiyor	3	0,3	0	0	3	1
<b>448</b>	<b>46,2</b>	<b>210</b>	<b>22,3</b>	<b>658</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>18,9</b>	<b>96</b>	<b>10,3</b>	<b>279</b>	<b>100</b>

Çizelge 6'ya göre, hem resmi hem de özel okulda çalışan öğretmenlerden, 11 yıldan az kıdeme sahip olanlar çoğunluğu (%63) oluşturmaktadır. Diğer yandan, resmi ve özel okul yöneticilerinde bu kıdem grubu %40 oranındadır.

Çizelge 6'da çalışmaya katılan öğretmenlerin branş durumlarına (sınıf veya branş öğretmeni olma durumu) bakıldığında, resmi ve özel okulda çalışan öğretmenlerin yarı yarıya (%50) sınıf ve branş öğretmenleri oldukları görülmektedir.

Çizelge 6'da, çalışmaya katılan eğitimcilerin eğitim durumlarına bakıldığında, öğretmenlerin yarıdan fazlasının (%69) lisans mezunu olduğu, yaklaşık beşte birinin (%21) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum okul yöneticileri için de benzerlik göstermektedir. Okul yöneticilerinin de yarıdan fazlası (%64) lisans mezunuyken, yaklaşık üçte biri (%32) yüksek lisans mezunudur.

Araştırmanın nitel boyutu gereği derinlemesine görüşmeler yapılan kişilerin seçiminde, yıldırma mağduru olduğu öğrenilen eğitimcilerin gönüllülük durumu belirleyici olmuştur. Bu kişiler, bu noktadan sonra "çalışma grubu" olarak adlandırılacaklardır. Çalışma grubu, araştırmacının çevresinde yaptığı görüşmeler sonucu, derinlemesine görüşme yapmayı kabul eden üç öğretmen ve iki okul yöneticisinden oluşmaktadır.

### **Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Araştırmanın gerektirdiği veriler, araştırmacı tarafından, çalışma için geliştirilen anket ve "derinlemesine görüşme" aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırma anketinin geliştirilmesi sürecinde yapılan ön uygulama sırasında resmi İÖÖ'nda görev yapan toplam 130 öğretmene anket uygulanmıştır. Diğer yandan, özel okul yöneticilerinden izin alınamadığından, bu süreçte, özel İÖÖ'nda görev yapan öğretmenlere ulaşılamamıştır. Resmi



İÖO'nda uygulanan anketlerden 91'i, analiz edilebilecek durumda geri dönmüştür. Araştırma anketinin ön uygulaması sonucunda gerçekleştirilen geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına yönelik bilgi aşağıda yer almaktadır.

### **İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme (Yıldırma) Anketi**

Araştırmanın veri toplama işlemi, üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, kendilerine ulaşılabilen, yıldırma mağduru olmuş veya başka bir eğitimcinin yıldırma mağduru olduğunu gözlemiş ilköğretim okulu öğretmen ve okul yöneticileri ile “yarı yapılandırılmış” görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, araştırma anketinin geliştirilmesinde kullanılmıştır.

İşyerinde yıldırma anketini hazırlamak için, ilk olarak, konu ile ilgili literatür ve ilgili araştırmalar incelenmiştir. Öncelikle, literatürde yer alan, iş yerinde yıldırıcı davranışlar, iş yerinde yıldırma nedenleri, iş yerinde yıldırma ile başa çıkma stratejileri ve iş yerinde stres kaynaklarına ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler ışığında taslak anket hazırlanmıştır. Taslak anketteki yıldırıcı davranışlar (duygusal yönden incitici davranışlar) bölümü (Ek 1, Bölüm II), literatürden elde edilen 33 maddeden oluşturulmuştur.

Araştırmacının, yakın çevresinde ve internet aracılığı ile ulaşabildiği, yıldırma mağduru veya yıldırma sürecine tanık (gözlemci) olan eğitimcilerle gerçekleştirdiği ‘yarı yapılandırılmış görüşmeler’ sonucu, taslak ankette yer alan 33 madde geliştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında, önce iş yerinde yıldırmanın tanımı yapılmış ve görüşülen kişinin mağdur veya gözlemci olup olmadığı belirlenmiştir. Görüşmeler sırasında yıldırma mağduru veya gözlemci eğitimcilerle, literatürden elde edilen 33 yıldırıcı davranış maddesi sorgulanmış ve maddeler dışında karşılaşılan yıldırıcı davranışlar belirlenmiştir. Görüşmeler sırasında ayrıca, yıldırmanın görüşmecilerce algılanan nedenleri ve yıldırma ile başa çıkmada kullanılan yöntemler sorgulanmıştır.

Taslak anket ilk aşamada, “İş Yaşamında Duygusal Yönden Zarar Görme Anketi” adı ile hazırlanmıştır. Ancak, anketin hazırlanması için yapılan ön uygulamalar sırasında, anketin adının katılımcılarda önyargı oluşturması nedeniyle, anketin adı “İş Yerinde Duygusal Yönden İncinme Anketi” biçiminde değiştirilmiştir. Anketin geliştirilme sürecinde alınan görüşler sonucunda ise, anketin adı “İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme Anketi” biçiminde değiştirilmiştir. Sonuçta anket, bu isimle uygulanmıştır. Ancak, araştırmanın yazılması sürecinde çalışma için en uygun ifadenin ‘iş yerinde yıldırma’ olduğuna, araştırmacı tarafından, karar verilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın özellikle bulgular bölümünde ‘duygusal yönden incitilme’ ifadesi yerine ‘yıldırma’ ifadesi kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu geliştirilen taslak anketteki yıldırıcı davranışların sayısı, ön uygulamalar ve uzman (Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. İnyet Pehlivan Aydın, Prof. Dr. Selahiddin Öğülmüş, Prof. Dr. Kasım Karakütük, Prof. Dr. Işıl Ünal, Prof. Dr. Nejla Kurul Tural, Yrd. Doç. Dr. Yasemin Kepenekçi, Yrd. Doç. Dr. Emine Gül Kapçı, Yrd. Doç. Dr. Nükhet Çıkrıkçı Demirtaşlı, Yrd. Doç. Dr. Ömer Kutlu, Yrd. Doç. Dr. Metin Pişkin, Dr. Şakir Çinkır, Dr. Ömay Bökeoğlu, Dr. Oğuz Özbek, Dr. Semiyha Dolaşır, Araş. Gör. Hasan Basri Memduhoğlu, Araş. Gör. Tuncer Bülbül, Araş. Gör. Kürşat Yılmaz, Araş. Gör. Mustafa Erdem, Araş. Gör. Güven Özdem, Araş. Gör. Ebru Oğuz, Züleyha Ertan) görüşleri sonunda, 59 olmuştur. Bu süreç içinde ankette yer alan diğer ölçekler de (Bölüm III. Duygusal yönden incitme nedenleri, Bölüm IV. Duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri) geliştirilmiştir (Ek 1).

Yapılan ön uygulamalar sırasında, taslak anket (İş Yerinde Duygusal Yönden Zarar Görme Anketi) ilk olarak, (I) kişisel bilgiler, (II) iş yerinde duygusal yönden zarar verici davranışlar, (III) duygusal yönden zarar vermenin gerçekleştiği okulun örgütsel özellikleri, (IV) duygusal yönden zarar vermenin gerçekleştiği okulda yaşanan stres kaynakları ve (V) duygusal yönden zarar vermenin gerçekleştiği okuldaki iş doyumu biçiminde beş alt ölçek halinde oluşturulmuştur.

Taslak anket (İş Yerinde Duygusal Yönden İncinme Anketi) ikinci aşamada (I) kişisel bilgiler, (II) iş yerinde duygusal yönden incitici davranışlar, (III) iş yerinde duygusal yönden incitmenin nedenleri ve iş yerinde duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri biçiminde üç bölümden oluşturulmuştur.

Taslak anket (İş Yerinde Duygusal Yönden İncitilme Anketi), üçüncü aşamada (I) kişisel bilgiler, (II) iş yerinde duygusal yönden incitici davranışlar, (III) iş yerinde duygusal yönden incitmenin nedenleri, (IV) iş yerinde duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri ve (V) iş yerinde duygusal yönden incitmenin yaşandığı okuldaki stres kaynakları biçiminde beş bölüm haline getirilmiştir. Aynı anket, son olarak (I) kişisel bilgiler, (II) iş yerinde duygusal yönden incitici davranışlar, (III) iş yerinde duygusal yönden incitme nedenleri ve (IV) iş yerinde duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri biçiminde dört bölüm haline getirilmiştir (Ek 1).

Araştırma anketinin başında, işyerinde duygusal yönden incitilmenin tanımı yapılmış ve anketi cevaplayanın 'mağdur mu?' yoksa 'gözlemci mi?' olduğunu belirleyecek seçenekler yer almıştır. Anketin ilk bölümünde kişisel bilgiler sorgulanmıştır (Ek 1).

Anketin ikinci bölümü olan 'duygusal yönden incitici davranışlar' ölçeği likert tipi beşli dereceleme türüne uygun olarak hazırlanmıştır. Bu bölüm (1) hiç, (2) nadiren, (3) ara sıra, (4) çoğu kez, (5) her zaman şeklinde 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir (Ek 1).

Anketin üçüncü bölümü olan 'duygusal yönden incitme nedenleri' ölçeği (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok biçiminde 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir (Ek 1).

Anketin dördüncü bölümü olan ‘duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri’ ölçeği ise (1) hiç, (2) nadiren, (3) ara sıra, (4) çok kere, (5) her zaman biçiminde 5’li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir (Ek 1).

Ankette yer alan alt ölçeklerde en yüksek puan 5 ve en düşük puan 1 biçiminde değerlendirilmiştir. Örneğin “Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi” maddesine “her zaman” seçeneğini işaretleyerek yanıtlayan bir öğretmen veya okul yöneticisi, bu durumla her zaman karşılaştığını belirtmiş olmaktadır. Bu maddeye “hiç” seçeneğini işaretleterek yanıt veren bir öğretmen veya okul yöneticisi, bu durumla hiç karşılaşmadığını ifade etmiş olmaktadır. Alt ölçeklerde yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları aşağıda gösterilmektedir (Balci, 2002, 220).

Verilen Ağırlık	Seçenek	Sınırı
1	Hiç	1.00 – 1.79
2	Nadiren	1.80 – 2.59
3	Ara sıra	2.60 – 3.39
4	Çoğu kez	3.40 – 4.19
5	Her zaman	4.20 – 5.00

Anketin ‘duygusal yönden incitici davranışlar’ ölçeği, ayrıca davranış maddelerinden hangilerinin kimler tarafından gerçekleştirildiğini belirlemek amacıyla (1) müfettiş, (2) müdür, (3) öğretmen, (4) veli, (5) öğrenci biçiminde derecelendirilmiştir. Bu bölümün belirlenmesinde betimsel istatistikten yararlanılmıştır.

Ankette yer alan ölçeklerin yapı geçerliliği, faktör analizi (temel bileşenler analizi) tekniği ile incelenmiştir.

**Duygusal yönden incitici davranışlar** ölçeğinde 59 madde yer almaktadır. Faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan, birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek için Varimax Dik Döndürme Yöntemi ve Equamax Yatay Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Her iki döndürme sonucunda da ölçeğin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Anketin yapı geçerliliği Varimax Dik Döndürme Yöntemi ile yapılan analiz sonucuna göre değerlendirilmiştir.

Analiz sonunda maddelerin faktör yük değerleri .35'in üzerinde çıktığı için, ölçekten herhangi bir madde atılmamıştır. Yapılan faktör analizine ilişkin faktör yükü, madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha Güvenirlik katsayısı Çizelge 7'de verilmiştir.

Çizelge 7. Duygusal Yönden İciticici Davranışlar Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	DAVRANIŞLAR
1	.67	.66	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi
2	.60	.59	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi
3	.56	.55	Sözünün kesilmesi
4	.65	.64	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması
5	.55	.54	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi
6	.63	.62	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi
7	.86	.85	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi
8	.77	.76	Sözle tehdit edilmesi
9	.83	.82	Yazılı tehditlerde bulunulması
10	.74	.73	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla iletişim kurmasının engellenmesi
11	.82	.81	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi
12	.74	.73	Kendisiyle konuşulmaması
13	.87	.86	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi
14	.88	.87	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması
15	.84	.83	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi
16	.82	.82	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi
17	.85	.84	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması
18	.66	.65	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması
19	.71	.71	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması
20	.76	.75	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi
21	.79	.79	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması
22	.73	.72	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi
23	.79	.78	İftira atılması
24	.69	.68	Hakkında dedikodu çıkarılması
25	.72	.72	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi
26	.73	.72	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi
27	.78	.77	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması
28	.88	.88	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması
29	.89	.89	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması
30	.89	.89	Özel yaşamıyla alay edilmesi

## ÇİZELGE 7'nin Devamı

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	DAVRANIŞLAR
31	.94	.94	Doğum yeri/bölgesiyle alay edilmesi
32	.94	.94	Onur kırıcı şakalar yapılması
33	.90	.89	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması
34	.88	.87	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması
35	.90	.89	Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi
36	.89	.88	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması
37	.93	.93	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi
38	.88	.87	Tutarsız olmakla suçlanması
39	.94	.94	Bir özüyle alay edilmesi
40	.92	.92	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi
41	.92	.91	Dini görüşünün/inancının hafife alınması
42	.85	.84	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması
43	.89	.88	Cinsel imalar yapılması
44	.93	.92	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması
45	.92	.92	Cinsel içerikli şakalar yapılması
46	.93	.92	Cinsel içerikli (elle dokunma vb.) hareketler yapılması
47	.86	.85	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması
48	.72	.71	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması
49	.80	.79	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi
50	.87	.87	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi
51	.90	.89	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi
52	.82	.82	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması
53	.83	.82	Aşırı iş yükü altına sokulması
54	.95	.94	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi
55	.92	.92	Kişiye mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi
56	.88	.87	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak ( sigara dumanı vb.) rahatsız edici hale getirilmesi
57	.95	.95	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması
58	.89	.89	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi
59	.93	.93	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi
<b>Cronbach Alpha</b>			<b>= .99</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>			<b>= % 68,8</b>

Tek faktörden oluşan bu ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ve madde toplam korelasyonu da hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin madde toplam korelasyonlarının .55 ile .95 arasında değiştiği görülmektedir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2004, 165). Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı .99 dur. Ölçekte yer alan tek faktörün açıkladığı varyans %68.8 olarak hesaplanmıştır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazlası yeterli görülmektedir. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram veya yapının o denli iyi ölçüldüğünün göstergesidir (Büyüköztürk, 2004, 119). Bu bulgular doğrultusunda “duygusal yönden incitici davranışlar” ölçeğinin tek faktörlü ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmektedir.

**Duygusal yönden incitme nedenleri** ölçeğinde birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla önce Varimax Dik Döndürme Yöntemi ve sonra Equamax Yatay Döndürme Yöntemi denenmiştir. Analiz sonuçlarına göre “duygusal incitme nedenleri ölçeği”nin değerlendirilmesinde Equamax Yatay Döndürme Yöntemi tercih edilmiştir (Tatlıdil, 2002). Yatay döndürme sonucuna göre ölçekte yer alan 7. madde (Okulda sırf can sıkıntısından dolayı biri/birileri ile uğraşma ihtiyacı duyulması) çıkarılmıştır. Ölçekten 7. madde çıkarıldıktan sonra yeniden yapılan yatay döndürme sonucu ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız dört faktörde toplandığı görülmüştür. (1) mağdurdan kaynaklanan nedenler, (2) kişisel nedenler, (3) iletişime yönelik nedenler ve (4) psikolojik nedenler olmak üzere dört faktörlü olduğu belirlenen “duygusal yönden incitme nedenleri ölçeği”nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin göstergesi olarak Cronbach Alpha Katsayısı ve madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Analiz sonunda maddelerin faktör yük değerleri .35’in üzerinde çıktığı için, ölçekten her hangi bir madde atılmamıştır. Yapılan faktör analizine ilişkin I., II., III. ve IV. Alt ölçeklere ilişkin faktör yükü, madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha Güvenirlik katsayısı çizelge 8, 9, 10 ve 11’de verilmiştir.



Duygusal yönden incitme nedenleri ölçeğine ait I. alt faktörün güvenilirliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .97'dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir. Alt ölçeğin açıklanan varyans oranı %27'dir. Alt ölçekte yer alan maddelerin faktör değerlerinin .52 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Alt ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının .76 ile .90 arasında değiştiği görülmektedir. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2003, 165). Buna göre I. alt faktörün güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir (Çizelge 8).

Çizelge 8. Duygusal Yönden İncitme Nedenleri Ölçeğinin I. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	MAĞDURDAN KAYNAKLANAN NEDENLER
23	.74	.88	Mağdurun fiziksel bir engelinin bulunması
24	.72	.83	Mağdurun o okula (işyerine), diğerlerine göre, yeni başlaması
12	.71	.89	Mağdurun diğerlerinden daha yaşlı olması
22	.71	.90	Mağdurun cinsiyeti
19	.70	.86	Mağdurun diğerlerinden fazla eğitim (lisans üstü) almış olması
21	.68	.82	Mağdurun politik görüşü
24	.68	.84	Mağdurun giyim tarzının diğerlerinden farklı olması
20	.65	.87	Mağdurun diğerlerinden farklı bir özel hayatının olması
18	.64	.88	Mağdurun diğerlerinden düşük performans göstermesi
15	.63	.88	Mağdurun çok çirkin olması
14	.62	.89	Mağdurun diğerlerinden daha güzel/yakışıklı olması
25	.59	.80	Mağdurun kişilik özelliği (Lütfen açıklayınız) .....
13	.52	.76	Mağdurun diğerlerinden daha genç olması
<b>Cronbach Alpha</b>			<b>= .97</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>			<b>= % 27</b>

\* Equamax Yatay Döndürme sonrası değerler

Duygusal yönden incitme nedenleri ölçeğine ait II. alt faktörün güvenilirliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .82'dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir. Alt ölçeğin açıklanan varyans oranı %17'dir. Alt ölçekte yer alan maddelerin faktör değerlerinin .67 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Alt ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının .41 ile .78 arasında değiştiği görülmektedir. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2003, 165). Buna göre II. alt faktörün güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir (Çizelge 9).

Çizelge 9. Duygusal Yönden İncitme Nedenleri Ölçeğinin II. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	KİŞİSEL NEDENLER
10	.75	.78	Mağdurdan hoşlanmayan birinin diğerlerini de etkilemesi
2	.71	.41	Okul yöneticisinin yetersiz liderliği
9	.71	.75	Ortada bir neden olmaksızın mağduru sevmemeleri/ondan hoşlanmamaları
17	.67	.70	Mağdurun diğerlerinden daha başarılı olması
<b>Cronbach Alpha</b>			<b>= .82</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>			<b>= % 17</b>

\* Equamax yatay döndürme sonrası değerler

Duygusal yönden incitme nedenleri ölçeğine ait III. alt faktörün güvenilirliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .65'dir. Alt ölçeğin açıklanan varyans oranı %15'tir. Alt ölçekte yer alan maddelerin faktör değerlerinin .47 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Alt ölçekte yer alan

maddelerin madde toplam korelasyonlarının .47 ile .52 arasında değiştiği görülmektedir. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2003, 165). Buna göre III. alt faktörün güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir (izelge 10).

Çizelge 10. Duygusal Yönden İncitme Nedenleri leğinin III. Faktörüne İlişkin Faktör Yükü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	İLETİŞİME YÖNELİK NEDENLER
1	.86	.47	Okulda alışanlar arasında dostça olmayan ilişkiler
16	.66	.47	Mağdurun duygusal yönden aşırı duyarlı olması
11	.55	.52	Yöneticinin beğenisini ve takdirini kazanma çabası
<b>Cronbach Alpha</b>		<b>= .65</b>	
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>= % 15</b>	

\*Equamax yatay döndürme sonrası değerler

Duygusal yönden incitme nedenleri leğine ait IV. alt faktörün güvenirliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .81'dir. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenirliği için genel olarak yeterli görülmektedir. Alt ölçeğin açıklanan varyans oranı %15'tir. Alt ölçekte yer alan maddelerin faktör değerlerinin .44 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Alt ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının .47 ile .68 arasında değiştiği görülmektedir. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2003, 165). Buna göre IV. alt faktörün güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir (izelge 11).

Çizelge 11. Duygusal Yönden İncitme Nedenleri Ölçeğinin IV. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	PSİKOLOJİK NEDENLER
3	.77	.47	Okulda meslektaşlar arasında rekabetin olması
6	.76	.68	Okulda çözümlenmeyen sorunların fazla olması
4	.72	.61	Okul ortamında iş doyumunun olmayışı
5	.59	.68	Okul ortamının yoğun stresli olması
8	.44	.58	Psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanamaması
<b>Cronbach Alpha</b>		<b>= .81</b>	
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>= % 15</b>	

\* Equamax yatay döndürme sonrası değerler

**Duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri** ölçeğinde birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek için önce Varimax Dik Döndürme yöntemi kullanılmıştır. Ancak analiz sonucu oluşan birbirinden bağımsız kategoriler oluşturulamadığı için Equamax yatay döndürme Yöntemi denenmiştir. Equamax yatay döndürme yöntemi ile elde edilen bulgular sonucu bağımsız kategoriler elde edilebildiği için, bu ölçeğin analizinde Equamax yatay döndürme yönteminin sonuçları kullanılmıştır. Yatay döndürme sonucuna göre ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı belirlenmiştir. Analiz sonunda maddelerin faktör yük değerleri .35'in üzerinde çıktığı için, ölçekten her hangi bir madde atılmamıştır. Yapılan faktör analizine ilişkin faktör yükü, madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha Güvenirlik katsayısı çizelge 12, 13 ve 14'te verilmiştir.

Çizelge 12. Duygusal Yönden İncitilme İle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinin I. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	BAĞLILIĞI DEVAM ETTİRME
4	.75	.78	Rapor alma
5	.75	.63	Soruna neden olan kişileri üst makama şikayet etme
7	.73	.85	Duygusal yönden incitici davranış yapana/yapanlara fiziksel karşılık verme
9	.69	.78	Duygusal yönden incitici davranış yapanı/yapanları dava etme
3	.68	.71	Sevk alma
6	.62	.61	İncitici davranış sergileyenlerle mücadele (tartışma vb) etme
14	.61	.87	Psikolojik yardım isteme
2	.60	.72	Mesleği bırakma
1	.59	.79	Görev yerini (okulu) değiştirme
8	.58	.70	Benzeri yöntemleri kullanarak dişe diş mücadeleye başlama
10	.52	.62	Sorunu herkese anlatarak yandaş edinmeye çalışma
<b>Cronbach Alpha</b>		<b>= .94</b>	
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>= % 26</b>	

\* Equamax yatay döndürme sonrası değerler

Duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri ölçeğine ait I. alt faktörün güvenirliliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .94'tür. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenirliliği için genel olarak yeterli görülmektedir. Alt ölçeğin açıklanan varyans oranı %26'dır. Alt ölçekte yer alan maddelerin faktör değerlerinin .52 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Alt ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının .61 ile .87 arasında değiştiiği görülmektedir. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2003, 165). Buna göre I. alt faktörün güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir (Çizelge 12).

Duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri ölçeğine ait II. alt faktörün güvenilirliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .94'tür. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir. Alt ölçeğin açıklanan varyans oranı %24'tür. Alt ölçekte yer alan maddelerin faktör değerlerinin .57 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Alt ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının .65 ile .88 arasında değiştiği görülmektedir. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2003, 165). Buna göre II. alt faktörün güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir (Çizelge 13).

Çizelge 13. Duygusal Yönden İncitilme İle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinin II. Faktörüne İlişkin Faktör Yükü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	SESLENDİRME VEYA ÖRGÜTÜ TERK ETME
15	.77	.76	Dışarıdaki birinin gücünden yararlanarak (torpil kullanma) yönetime baskı yapma
18	.76	.82	"Daha kötüsü de olabilirdi" diye düşünerek kendini avutma
13	.74	.78	Yaşamın güçlükleriyle baş etmeyi kolaylaştıracağını düşünerek, yapılan davranışları kanıksama
16	.74	.66	Siyasi grupları kullanarak baskı yapma
17	.73	.65	Sessiz kalma ve sorunun kendiliğinden çözülmesini bekleme
12	.61	.84	Yapılanların bir gün unutulacağını düşünerek olanları unutmaya çalışma.
11	.57	.88	Kendini suçlayarak bunu hak ettiğini düşünme
<b>Cronbach Alpha</b>			<b>= .94</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>			<b>= % 24</b>

\* Equamax Yatay Döndürme sonrası değerler

Duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri ölçeğine ait III. alt faktörün güvenilirliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .86'dır. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir. Alt ölçeğin açıklanan varyans oranı %19'dur. Alt ölçekte yer alan maddelerin faktör değerlerinin .70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Alt ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının .60 ile .74 arasında değiştiği görülmektedir. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2003, 165). Buna göre III. alt faktörün güvenilirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir (Çizelge 14).

Çizelge 14. Duygusal Yönden İncitilme İle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinin III. Faktörüne İlişkin Faktör Yüğü, Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri*	Madde Toplam Korelasyonu	GÖZARDI ETME
22	.79	.60	Yetenekli olduğu alanda kendisini geliştirmeye (etkinlikler, çeşitli kurslar gibi) çalışma.
21	.75	.69	İş dışında farklı ilgiler (spor, sanat gibi) edinme.
19	.74	.57	İncitici davranış yapanlarla karşılaşmamaya özen gösterme.
20	.70	.74	Sorunu göz ardı ederek işine devam etme.
<b>Cronbach Alpha</b>		<b>= .86</b>	
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>= % 19</b>	

\* Equamax Yatay Döndürme sonrası değerler

Araştırma anketi, EARGED tarafından çoğaltılarak, örneklem seçilen illere gönderilmiştir. Gönderilen anketlerin tümü geri gelmiştir. Geri dönen anketlerden toplam 1180'i analiz edilecek biçimde doldurulmuştur. Ancak bu anketlerden analize girebilecek biçimde doldurulmuş olanları, anketin içinde yer alan ölçeklere göre farklılıklar göstermektedir. Bazı anketlerde sadece 'duygusal yönden incitici davranışlar' ölçeği doldurulmuşken, 'duygusal

yönden incitmenin nedenleri' veya 'duygusal yönden incitme ile başa çıkma yöntemleri' ölçeği doldurulmamış olabilmektedir. Benzer biçimde, ankete 'gözlemci' olarak cevap veren bir kişi, anketin II. Bölümündeki yönerge doğrultusunda, 'duygusal yönden incitici davranışlar' ölçeğini birden fazla kişi için doldurmuş olabilmektedir.

Yapılan analiz sonucu, araştırma anketine yanıt veren eğitimcilerin 229'unun mağdur (%26), 586'sının gözlemci (%67) ve 61'inin hem mağdur hem de gözlemci (%7) olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul türüne göre araştırma anketine verdikleri cevapların sayıları Çizelge 15'te yer almaktadır.

Çizelge 15. İş Yerinde Yıldırma Anketine Cevap Veren Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Sayıları

Araştırma Anketinin Bölümleri	Öğretmen		Okul Yöneticisi		Toplam
	Resmi	Özel	Resmi	Özel	
Bölüm II. - Duygusal Yönden İncitici Davranışlar	520	299	221	140	1180
Bölüm III - Duygusal Yönden İncitmenin Nedenleri	358	210	163	103	834
Bölüm IV - Duygusal Yönden İncitme İle Başa Çıkma Yöntemleri	357	206	165	105	833

Çizelge 15'te görüldüğü gibi, araştırma anketinin ikinci bölümünü (Duygusal Yönden İncitici Davranışlar) 1180 eğitimci, üçüncü bölümünü (Duygusal Yönden İncitmenin Nedenleri) 834 eğitimci ve dördüncü bölümünü (Duygusal Yönden İncitme İle Başa Çıkma Yöntemleri) 883 eğitimci yanıtlamıştır. Cevaplandırma dağılımının farklı olmasının nedeni, anketin ikinci bölümünde yer alan yönerge doğrultusunda, ölçeğe farklı işaret veya kalem kullanarak cevap verilmiş olmasıdır. Ölçeği cevaplayan kişinin birden fazla kişi tarafından yıldırıldığı veya birden fazla kişinin yıldırıldığını gözlediği düşünülerek, anketin ikinci bölümüne verilen bu farklı işaretli yanıtlar, analiz



sırasında her bir saldırgan (müfettiş, müdür, öğretmen, veli ve öğrenci) için ayrı değerlendirilmiştir. Bu nedenle anketin her bir bölümünü cevaplayanların sayıları farklı çıkmıştır.

### **Derinlemesine Görüşme Formu**

Araştırmanın nitel boyutunun gerektirdiği verileri toplamak üzere görüşme formu geliştirilmiştir. Bu formun hazırlanmasında araştırma anketinde yer alan alt ölçeklerden yararlanılmıştır. Görüşmelerde amaç bireysel olarak yaşanan yıldırma olaylarını elde etmek olduğundan, görüşme formunda, araştırma ölçeğinin ilk iki bölümüne (kişisel bilgiler ve duygusal yönden incitici davranışlar) yer verilmiştir. Derinlemesine görüşmelerde örnek olaylar bölümünün uzun olacağı dikkate alınarak, görüşme formunun oluşturulmasında, araştırma anketinde yer alan, “duygusal yönden incitici davranışlar” bölümündeki maddeler arasından genel olanlar (32 madde) seçilmiştir. Bu görüşmelerden elde edilen örnek olaylar ekte (Ek 7-8) yer almıştır.

### **Verilerin Analizi**

Anketlerin uygulanması, MEB Eğitimi, Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) desteği ile gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama sırasında, anketlerin çoğaltılması, dağıtılması ve geri alınması sürecini, tamamen EARGED gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak, 1.842 anketin tümü geri gelmiştir.

Okullarda yıldırma davranışlarını, bu davranışların yaşanma sıklığını, yıldırmanın mağdurlar ve gözlemciler tarafından algılanan nedenlerini ve yıldırma ile başa çıkmada mağdurların kullandıkları yöntemleri belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada anket aracılığıyla toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme sonuçları, nitel

araştırma yöntemine göre analiz edilerek, bu görüşmelerde yer alan örnek olaylar, araştırma için kullanılmıştır.

Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan ve yıldırma mağduru olan öğretmen ve okul yöneticilerinin yıldırıcı davranışları yaşama sıklıkları frekans ve yüzdeleri kullanılarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yıldırıcı davranışları yaşama sıklıkları özel ve resmi okullar şeklinde ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin okullarda yıldırma yaşamalarının yaş, mesleki deneyim ve saldırganın rolü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analiziyle (ANOVA); okul türü, rol (öğretmen veya yönetici olma), cinsiyet ve branş bakımından farklılık gösterip göstermediği ise t-testi ile çözümlenmiştir.

Resmi ve özel ilköğretim okullarında yaşanan veya gözlenen yıldırıcı davranışların mağdurlar veya gözlemciler tarafından algılanan nedenlerinin okul türü bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi uygulanmıştır. Yıldırma ile başa çıkmada kullanılan yöntemler bölümünde de t testi kullanılmıştır.

Karşılaştırmalarda manidarlık testleri  $\alpha=.05$  düzeyinde yapılmıştır. .05 manidarlık düzeyinde bir sonuç elde edilemediği, ancak bir manidarlık elde etmek durumunda kalındığı durumda ise .10 manidarlık düzeyine bakılmıştır.

Varyans analizi sonucunun anlamlı çıkması durumunda farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla "Scheffe" testi kullanılmıştır.

Araştırma anketinde ve derinlemesine görüşmelerde yer alan açık uçlu sorulara verilen cevaplar içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın "derinlemesine görüşmeler" bölümünde, 3 öğretmen ve 2 okul yöneticisi ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler yer almaktadır.

Görüşülen öğretmenlerden ikisi resmi okulda, diğeri ise özel okulda çalışmaktadır. Görüşülen okul yöneticilerinden biri okul müdürü, diğeri müdür yardımcısıdır. Derinlemesine görüşme formunda yer alan nicel veriler, n sayıları belirlenerek analiz edilmiştir.

Araştırmanın yürütülmesi sırasında, anketlere katılımcılar tarafından ayrıca yazılanlardan, internet aracılığı ile veya araştırmacının çevresinde ulaşabildiği öğretmen ve okul yöneticilerinden elde edilen veriler de “örnek olaylar” olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sürecinde ‘duygusal yönden incitilme’ ifadesi yerine ‘yıldırma’ ifadesi benimsendiğinden, araştırmanın IV. Bölümünde ‘**duygusal yönden incitilme**’ yerine ‘**yıldırma**’, ‘**duygusal yönden incitici davranışlar**’ yerine ‘**yıldırıcı davranışlar**’ ifadeleri kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinden toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Çalışmanın bulguları aşağıdaki başlıklar altında toplanarak yorumlanmış ve araştırmanın alt sorularının yanıtlanmasına çalışılmıştır. Buna göre;

- Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul türüne göre yıldırma mağduru olmalarına ilişkin bulgular ve yorum.
- Öğretmen ve okul yöneticilerinin cinsiyete göre yıldırma mağduru olmalarına ilişkin bulgular ve yorum.
- Öğretmen ve okul yöneticilerinin yaşa göre yıldırma mağduru olmalarına ilişkin bulgular ve yorum.
- Öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki deneyime göre yıldırma mağduru olmalarına ilişkin bulgular ve yorum.
- Öğretmen ve okul yöneticilerinin role göre yıldırma mağduru olmalarına ilişkin bulgular ve yorum.
- Öğretmen ve okul yöneticilerinin branşa göre yıldırma mağduru olmalarına ilişkin bulgular ve yorum.
- Okul türüne göre, öğretmen ve okul yöneticilerince algılanan yıldırma nedenlerine ilişkin bulgular ve yorum.
- Okul türüne göre, öğretmen ve okul yöneticilerce kullanılan yıldırma ile başa çıkma yöntemlerine ilişkin bulgular ve yorum.

## **Okullarda Yaşanan Yıldırmaya İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşleri**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okullarda karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar ve bu davranışların yaşanma sıklığına ilişkin nicel ve nitel bulgulara yer verilmiştir.

### **A. Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Okullarda Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Nicel Bulgular**

#### **Öğretmenlerin Okullarda Yaşadıkları Yıldırmaya İlişkin Nicel Bulgular**

Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar, yaşanma sıklığına ilişkin ortalamaları ile ek 3'te verilmiştir. Ek 3'te görüldüğü gibi resmi okulda görev yapan öğretmenlerin en fazla karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar, 'sözünün kesilmesi' ( $\bar{x}=2.47$ ), 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi' ( $\bar{x}=2.37$ ) ve 'başarılarının küçümsenmesi' ( $\bar{x}=2.29$ ) şeklinde sıralanmaktadır. Bu öğretmenlerin en az karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar ise 'rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması' ( $\bar{x}=1.14$ ), 'cinsel içerikli hareketler yapılması' ( $\bar{x}=1.17$ ) ve 'herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi' ( $\bar{x}=1.18$ ) biçiminde sıralanmaktadır.

Ek 3'te, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin de çoğunlukla mesleki performanslarını hedef alan davranışlar ile yıldırıldıkları görülmektedir. Bu sonuca göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sıklıkla, örgütsel tedbirlerle (Leymann, 1996, 170; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 225; Schuster, 1996, 310) yıldırıldıkları söylenebilir.

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar, yaşanma sıklıklarına ilişkin ortalamaları ile ek 4'te verilmiştir. Ek

3'e göre özel okulda görev yapan öğretmenlerin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar 'sözünün kesilmesi' ( $\bar{x}=2.15$ ), 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi' ( $\bar{x}=2.13$ ) ve 'başarılarının küçümsenmesi' ( $\bar{x}=2.03$ ) şeklinde sıralanmaktadır. Bu öğretmenlerin en az karşılaştıkları davranışlar ise 'rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması' ( $\bar{x}=1.13$ ), 'geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi' ( $\bar{x}=1.15$ ) ve 'gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması' ( $\bar{x}=1.15$ ) biçiminde sıralanmaktadır.

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin de çoğunlukla mesleki performanslarını ve iletişim olanaklarını hedef alan davranışlar ile yıldırıldıkları görülmektedir (Ek 4). Bu durumda, söz konusu öğretmenlerin sıklıkla, sosyal ilişkileri bakımından, örgütsel tedbirlerle (Leymann, 1996, 170; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 225; Schuster, 1996, 310) yıldırıldıkları söylenebilir.

İlgili literatürde öğretmenlerin, göz ardı edilerek, dışlanarak, şiddete maruz kalarak, suistimale uğrayarak, aşırı derecede dedikodusu yapılarak, mesleki çabaları ve becerileri eleştirilerek, kendisinden mesleki düzeyinin veya becerisinin altında iş istenerek (Hoel ve diğerleri, 2004, 380), etnik kökenini veya doğum yerini vurgulayan aşağılayıcı lakaplar takılarak (Conn, 2004, 111) yıldırıldıkları belirtilmektedir. Bu çalışma sonucunda da öğretmenlerin (Ek 3-4), benzer davranışlarla karşılaştıkları görülmektedir. Örneğin herhangi bir ortamda yokmuş gibi davranılması ( $\bar{x}_R=1.83$ ,  $\bar{x}_Ö=1.73$ , Madde 13) göz ardı edilmeyi, kendisiyle konuşulmaması ( $\bar{x}_R=1.99$ ,  $\bar{x}_Ö=1.76$ , Madde 7) ve jestler, bakışlar ve imalar yoluyla iletişimin engellenmesi ( $\bar{x}_R=1.93$ ,  $\bar{x}_Ö=1.82$ , Madde 8) dışlanmayı, yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi ( $\bar{x}_R=2.37$ ,  $\bar{x}_Ö=2.13$ , Madde 2) mesleki çabalarının ve becerilerinin eleştirilmesini belirtmektedir. Bu bağlamda, yapılan çalışma, literatürde yer alan diğer araştırmalarla (Hoel ve diğerleri, 2004; Conn, 2004) tutarlılık göstermektedir.

## **Okul Yöneticilerinin Okullarda Yaşadıkları Yıldırma İlişkin Nicel Bulgular**

Resmi okul yöneticilerinin karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar, yaşanma sıklıklarına ilişkin ortalamaları ile ek 5'te sıralanmaktadır. Ek 4'e göre, resmi okul yöneticilerinin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar 'sözünün kesilmesi' ( $\bar{x}=2.52$ ), 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi' ( $\bar{x}=2.45$ ) ve 'başarılarının küçümsenmesi' ( $\bar{x}=2.28$ ) şeklinde sıralanmaktadır. Resmi okul yöneticilerinin en az karşılaştıkları davranışlar ise 'rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması' ( $\bar{x}=1.10$ ), 'herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi' ( $\bar{x}=1.16$ ) ve 'cinsel içerikli hareketler yapılması' ( $\bar{x}=1.16$ ) biçiminde sıralanmaktadır.

Ek 5'ten resmi okul yöneticilerinin çoğunlukla mesleki performanslarını ve iletişim olanaklarını hedef alan davranışlar ile yıldırıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durumda, bu okul yöneticilerinin sıklıkla, sosyal ilişkileri bakımından, örgütsel tedbirlerle (Leymann, 1996, 170; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 225; Schuster, 1996, 310) yıldırıldıkları söylenebilir.

Özel okul yöneticilerinin karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar ise yaşanma sıklıklarına ilişkin ortalamaları ile ek 6'da verilmiştir. Ek 6'ya göre özel okul yöneticilerinin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar 'sözünün kesilmesi' ( $\bar{x}=2.20$ ), 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi' ( $\bar{x}=2.11$ ) ve 'başarılarının küçümsenmesi' ( $\bar{x}=1.94$ ) şeklinde sıralanmaktadır. Okul yöneticilerinin en az karşılaştıkları davranışlar ise 'onur kırıcı isimlerle anılması' ( $\bar{x}=1,10$ ), 'onur kırıcı şakalar yapılması' ( $\bar{x}=1.16$ ) ve 'bir özüyle alay edilmesi' ( $\bar{x}=1,19$ ) biçiminde sıralanmaktadır.

Ek 6'dan da özel okul yöneticilerinin de sıklıkla mesleki performanslarını hedef alan davranışlar ile yıldırıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durumda, özel okul yöneticilerinin sıklıkla, örgütsel tedbirlerle yıldırıldıkları

söylenbilir (Leymann, 1996, 170; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 225; Schuster, 1996, 310).

Ek 5 ve 6'ya göre, hem resmi hem de özel okul yöneticileri öncelikle aynı davranışlarla (Madde 1,2,3,4,5) yıldırılmaktadır. Bu durumda, okul yöneticilerinin, okul türü fark etmeksizin, aynı davranışlarla, benzer sıklıkta yıldırıldıkları söylenebilir.

## **B. Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Okullarda Yaşadıkları Yıldırma İlişkin Nitel Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okullarda karşılaştıkları yıldırıcı davranışlara ilişkin nitel bulgulara yer verilmiştir.

### **Öğretmenlerin Okullarda Yaşadıkları Yıldırma İlişkin Nitel Bulgular**

Araştırma anketinden elde edilen nitel verilere göre öğretmenlerin karşılaştıkları diğer yıldırıcı davranışlar çizelge 16'da yer almaktadır (Ek 1, Madde 60);

Çizelge 16'ya göre, siyasi ayrımcılığının, branş ayrımcılığının ve bağlı bulunulan sendikaya göre ayrımcılığın, öğretmenlerce yıldırma biçiminde algılanması, bu ayrımcılıkların ileri boyutlarda olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, 'eşinin işi'ne göre bazı öğretmenlere ayrımcılık yapılması da diğer öğretmenleri yıldırıcı davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan 'mağduru sürekli suça teşvik ederken kendini masum gösterme' davranışının öğretmenlerce yaşanması, Rayner'ın (1997, 179) saldırganlar için kullandığı 'Dr Jekyll ve Mr. Hyde' benzetmesini doğrular niteliktedir. Field (1996, akt: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003) da saldırganının bu



özelliğine, yani mağdura acımasızca saldırırken, kendisi masummuş gibi davranmasına dikkat çekmektedir.

Çizelge 16. Öğretmenlerin Karşılaştıkları Diğer Yıldırıcı Davranışlar

	DAVRANIŞLAR	N	SALDIRGAN
1.	Veli önünde aşağılama	9	Okul Yöneticileri
2.	Mesleki yetersizlikle suçlama	7	Okul Yöneticileri
3.	Eleştirme veya hakaret etme	7	Meslektaş
4.	Yıldırılmaya tanık olduğu halde olaylara müdahale etmeme ve sürece izin verme	4	Okul Yöneticileri
5.	Branşa göre ayrımcılık yapma	3	Meslektaş
6.	Eşi "sayılan meslek" (hakim, polis, asker) sahibi öğretmenlere ayrıcalık tanıma	3	Okul Yöneticileri
7.	Öğrencileri mağdurdan soğutma çalışma	3	Meslektaş
8.	Siyasi görüşe göre farklı davranma	3	Okul Yöneticileri
9.	Mesai dışında da çalışmasını isteme	3	Okul Yöneticileri
10.	Bağlı olunan sendikaya göre ayrımcılık yapma	2	Meslektaş
11.	Tayinle tehdit etme	2	Okul Yöneticileri
12.	Küfür etme	2	Meslektaş
13.	Hemşehrilik bakımından dışlama	2	Meslektaş
14.	Mağduru sürekli suça teşvik ederken kendini masum gösterme	2	Meslektaş
15.	Giyim tarzı ile alay etme	1	Meslektaş
16.	Ailesi zengin veya itibarlı olan öğretmenlere ayrıcalık tanıma	1	Okul Yöneticileri
17.	İbadeti bakımından dışlama	1	Meslektaş
18.	Yalnız yaşayan bayan öğretmenleri rahatsız etme	1	Meslektaş, bölge halkı
19.	Tutarsız davranarak sonucunu öğretmene yükleme	1	Okul Yöneticileri
20.	Öğretmeni mesleğine son vermekle veya okuldan attırmak tehdit etme	1	Öğrenciler, veliler (özel okul)
21.	Öğretmenin üstlendiği görevlerin başarısını başkasına mal etme	1	Okul Yöneticileri

Araştırmanın ikinci bölümünde, üç yıldırma mağduru öğretmen ile yüz yüze, derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen nicel sonuçlar çizelge 17'de yer almaktadır.

Çizelge 17. Öğretmenlerle Yapılan Derinlemesine Görüşmelerden Elde Edilen Yıldırıcı Davranışlar

	<b>DAVRANIŞLAR</b>	<b>N</b>
1.	Yöneticinin kendini gösterme ihtimallerini kısıtlaması	3
2.	Hakkınız dedikodular yayılması	3
3.	Asılsız söylentilerin ortada dolaşması	3
4.	Okuldaki performansının yanlış yargılanması	3
5.	Kararlarının sürekli sorgulanması	3
6.	İnsanların arkasından kötü konuşması	3
7.	Jestler, bakışlar veya imalar yoluyla ilişkinin reddedilmesi	3
8.	Meslektaşlarının kendisiyle konuşmaması	3
9.	Sözünün sürekli kesilmesi	3
10.	Orada değilmiş gibi davranılması	3
11.	Özel yaşamının sürekli eleştirilmesi	3
12.	Aptalmış gibi davranılması	3
13.	Akıl hastasıymış gibi davranılması	3
14.	Özel yaşamıyla alay edilmesi	3
15.	Yaptığı işin sürekli eleştirilmesi	3
16.	Telefonla rahatsız edilmesi	2
17.	Gülünç duruma düşürülmesi	2
18.	Yüzüne bağırılması veya yüksek sesle azarlanması	2
19.	Meslektaşlarının kendisiyle konuşmasının yasaklanması	1
20.	Meslektaşlarının kendini gösterme olanaklarını kısıtlaması	1
21.	Havanın sigara ile kirlenmesi gibi kimyevi tesir altında bırakılması	1

Çizelge 17'ye göre, görüşme yapılan yıldırma mağduru öğretmenler de sözünün sık sık kesildiğini, okuldaki performansının haksızca yargıldığını ve işle ilgili aldığı kararlarının sürekli sorgulandığını belirtmektedirler. Bu bulgular, araştırma anketiyle elde edilen nicel verilerle de tutarlılık göstermektedir.

Araştırmanın ikinci bölümü olan görüşmelerden (yüz yüze, internet ortamında ve anketlere eklenen notlar) elde edilen, örnek olaylar da ek 7'de yer almaktadır.

**Örnek olay 1'e** göre kişi yıldırma mağduru olduğunu fark ettiğinde neye uğradığını şaşırıyor. Böyle bir duruma düştüğü için kendinden şüphelenmeye başlıyor ve kendine olan güvenini kaybediyor (Ek 7). Kişi kendine olan güvenini bir kez kaybetmeye başladığında ise onun iş yaşamı da sosyal hayatı da bundan etkilenmeye başlayacaktır. Cassitto (2003, 21), Rayner (1997, 178) ve Randall, (2001, 20) da çalışmalarında, yıldırma sonucunda mağdurun, yaşamın her alanında, kendine olan güvenini kaybettiğini, bunun sonucunda da yaşam kalitesinin zarar gördüğünü belirtir. Çünkü kişi bir kez yıldırma sürecine girdiğinde şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlamaktadır.

**Örnek olay 2'de** mağdur araştırma anketinde yer alan yıldırıcı davranışlardan bir kaçını yaşadığını belirtmektedir (Ek 7).

**Örnek olay 3'te** ise birinin meslektaşını yıldırma konusunda ne kadar ileri gidebileceğini görmekteyiz. Ancak örnek olay 3'te saldırganın başarılı olmasında biraz da çevrenin etkisi olduğu görülmektedir (Ek 7). Çünkü bilinçli veli, öğretmenin sınıfından sorumlu olduğunu bilmesi gerekir. Kendi sınıfının başarısızlığını başka bir sınıfın öğretmenine yükleyen bir öğretmene destek olmak akılcı bir davranış biçimi değildir. Kültürel ortamın çok gelişmemiş olduğu bölgelerde yıldırıcı saldırganların 'daha fazla saldırgan' olabileceği düşünülmektedir. Çünkü ortam saldırganı desteklemekte, mağduru daha da ezmektedir. Veliler eğitimi sisteminde örgüt iklimini oluşturan değil, çevre faktörü olarak ele alınırlar. Ancak öğretmenin onlarla neredeyse öğrencileri kadar yüz yüze olduğu düşünüldüğünde, velileri okul kültürünün bir parçası kabul edebiliriz. Bu durumda yıldırma ile örgüt ilişkilerini inceleyen Zapf (1999, 71- 75), Vartia (1996, 212). ve Einarsen'ın (1999, 23-24) belirttiği gibi, okulun, velilerin saldırganı verdiği destek ile daha da kötüleşen iklimi saldırganı daha güçlü yaparken, mağduru yıldırır.

**Örnek olay 4'te** de öğretmenin veliler tarafından yıldırması görülmektedir. Eğitimcilerin yaşadıkları yıldırmaı ırdeleyen O'conner (2004, 3) velilerin öğretmenleri eleştirerek, aşağılayarak, haklarında mantıklı olmayan şikâyetlerde bulunarak, dedikodu yaparak yıldırıldıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre velilerin diğerkültürlerde de öğretmenleri benzer biçimde yıldırıldıklarını söyleyebiliriz. Ancak kesin bir yargıya varmak için daha fazla araştırmaya gerek vardır (Ek 7).

**Örnek olay 5'te** öğretmenin anlattığı olay, meslek hayatında bir kez yaşanmış. Ancak bu olay öğretmeni öylesine yıldırılmış ki söz konusu okul yöneticisi ile olan tüm ilişkisini bu etki ile sürdürdüğünü belirtmiştir. Hatta o kadar etkilenmiş ki kendini böylesine yıldırıransaldırganı, aradan 25 yıl geçmiş olmasına rağmen nerede görev yaptığını bilecek kadar, mesleki bakımdan takip etmiştir (Ek 7).

Örnek olay 5 yıldırmanın özelliklerinin belirlenmesinde yazarların çeliştikleri süre boyutunu vurgulaması bakımından önemlidir (Ek 7). Her ne kadar Leymann (1996, 168), Einarsen ve Skogstad (1996, 187) gibi yazarlar bir davranışı yıldırıcı olarak nitelemek için onun tekrarlanması gerektiğini vurgulasalar da Adams (1992) ve Randall'ın (1997) (Akt: Cowie ve diğerkleri, 2002, 35) savunduğu gibi, bir kez karşılaşılmasındaki yıldırıcı gücü bakımından, bir davranış yıldırıcı kabul edilebilir. Olay 5'te, kişi 25 yıllık meslek hayatında, yaşadığı olayı unutamamış ve mesleki hayatına (belki de tüm yaşam biçimine) bu davranışın üzerindeki etkisi ile devam etmiştir.

**Örnek olay 6'da** yıldırma yaşayan öğretmen bu duruma çalıştığı okuldan ayrılacak çözüm bulmuştur. Öğretmen okulda kendisine değer verilmediğini, saygı gösterilmediğini belirtmektedir. Okul yöneticileri tarafından sürekli azarlanması onu çalıştığı ortamı terk etmeye yöneltmiştir. Öğretmenin ifadesine göre, yıldırma sürecinde mesleğinin ilk yılında olması, onun okulu terk etmesinde önemli bir etken olmuştur. Öğretmen, mesleğinin başında olması nedeniyle, başka bir özel okulda da rahatlıkla iş

bulabileceğini düşünmüştür. Onun için kaybedecek fazla bir şey olmadığından 'yol yakınken' çalıştığı okulu terk etmeyi seçmiştir (Ek 7).

**Örnek Olay 7'de** öğretmen, mesleğinin ilk yılında, bir özel okulda çalıştığını ve yöneticiler tarafından yıldırdığını belirtmektedir. Olay 7'de yöneticilerin göstermiş olduğu yıldırıcı davranışlar, diğer araştırmalarla da benzerlik göstermektedir. Bazı araştırmalar (Dick, Wagner, 2001, 247, Hoel ve arkadaşları, 2004, 380) okul yöneticilerinin öğretmenlere 'yokmuş' gibi davranarak, onlardan düzeyinin veya becerisinin altında iş isteyerek, onları göz ardı ederek yıldırdıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin gelen telefonlardan haberdar olmak istemeleri, oda düzenine karışmaları, sağlık izinlerini bile reddetmeleri, okuldaki iletişimi engellemeleri, öğretmenden bilgi saklamaları, hakaret etmeleri, saldırganca ve onur kırıcı konuşmaları literatürde yer alan araştırmaların (Rayner, 1997, 178, Einarsen, Skogstad, 1996, 186, Einarsen, 2000, 379 vb.) sonuçları ile uyumluluk göstermektedir (Ek 7).

Ayrıca olay 7'de öğretmenin yıldırma mağduru olmasından dolayı kendini sorgulaması, Randall'ın (2001, 20), mağdurun kendini "neden ben?" "bende yanlış olan ne?" biçiminde analiz etmeye çalıştığı görüşünü destekler niteliktedir (Ek 7).

### **Okul Yöneticilerinin Okullarda Yaşadıkları Yıldırma İlişkin Nitel Bulgular**

Araştırma anketinden elde edilen nitel verilere göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları diğer yıldırıcı davranışlar çizelge 18'de yer almaktadır (Ek 1, Madde 60);

Çizelge 18. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Diğer Yıldırıcı Davranışlar

	<b>DAVRANIŞLAR</b>	<b>N</b>	<b>SALDIRGAN</b>
1.	Hakaret etme ve aşağılama	5	İl/ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü yetkilileri
2.	Sık sık sorguya çekerek sürgünle tehdit etme	2	Okul yöneticisi ve müfettiş
3.	Okul dışındaki kişileri kullanarak öğretmenlere ve okul yöneticilerine baskı uygulama	1	Öğrenciler
4.	Üzerindeki sorumlulukları alma ve pasif duruma getirme	1	Okul Yöneticisi

Çizelge 18'de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar öğretmenlerin karşılaştıklarından farklılık göstermektedir. Burada okul yöneticisinin yıldırıcı davranış sergilediğini belirtenler müdür yardımcılarıdır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, iki yıldırma mağduru okul yöneticisi ile yüz yüze, derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen nicel sonuçlar Çizelge 19'da yer almaktadır.

Çizelge 19'a göre, görüşme yapılan yıldırma mağduru okul yöneticilerin de sözünün sık sık kesildiğini ve okuldaki performansının haksızca yargılandığını belirtmektedirler. Bu bulgular, araştırma anketiyle elde edilen nicel verilerle de tutarlılık göstermektedir.

Çizelge 19. Okul Yöneticileriyle Yapılan Derinlemesine Görüşmelerden Elde Edilen Yıldırıcı Davranışlar

	DAVRANIŞLAR	N
1.	Okuldaki performansının yanlış yargılanması	2
2.	Kararlarının sürekli sorgulanması	2
3.	Jestler, bakışlar veya imalar yoluyla ilişkinin reddedilmesi	2
4.	Meslektaşlarının kendisiyle konuşmaması	2
5.	Orada değilmiş gibi davranılması	2
6.	Özel yaşamıyla alay edilmesi	2
7.	Sözünün sürekli kesilmesi	2
8.	İnsanların arkasından kötü konuşması	2
9.	Hakkınız dedikodular yayılması	2
10.	Asılsız söylentilerin ortada dolaşması	2
11.	Siyasi görüşüyle alay edilmesi	1

Araştırmanın ikinci bölümü olan görüşmelerden (yüz yüze, internet ortamında ve anketlere eklenen notlar) elde edilen, örnek olaylar da ek 8'de yer almaktadır.

**Örnek olay 1'de** okul müdürünün astları tarafından yıldırılmaya çalışılması söz konusudur. Astları tarafından yıldırılmaya maruz kalan yöneticiler de bulunmaktadır. Ancak bu olaylar fazlaca ortaya çıkmış değildir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217). Olay 1'de, müdürün okula yeni gelmiş olması ve öncesinde okul müdür yardımcılarında birinin vekil olarak yönetiyor olmasının büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Mağdur bulunduğu okulda en üst düzeyde olmasına rağmen, yeni gelmiş olmasından dolayı kendini çevresine, yani öğretmenlere, öğrencilere ve velilere kabul ettirme sürecine ihtiyaç duymaktadır. Astları, okulda ve çevresinde önceden bulunuyor olmanın getirdiği avantajı kullanmak istemişler ve müdürü okula gelmez yıldırılmaya çalışmışlardır. Ancak okul müdürü deneyimli ve kendine güvenen bir olduğundan, bu kişilerle başa çıkmada başarılı olabilmıştır. Bu olayda asıl saldırgan, okulu öncesinde vekil olarak yöneten

yardımcısıdır. Bu kişi diğer üç müdür yardımcısını da etkilemiştir. Okul müdürü, yıldırma süreci içinde, söz konusu dört yardımcısından birini yanına çekmeyi başaramamıştır. Sonrasında asıl saldırgan olan yardımcısının başka bir okula gitmesini sağlayarak yıldırma sürecini sona erdirebilmiştir (Ek 8).

Yıldırmada mağdur ya saldırgan(lar)dan daha düşük bir pozisyondadır veya yıldırma sürecinde kendini savunamayacağı bir konuma itilir. Saldırganlar genelde örgüt içinde güçlü konumdadır (Einarsen, 2000, 384). Olay 1’de de güç dengesizliği söz konusudur. Ancak bu olayda güç dengesizliği saldırganı destekleyici değil, mağdurun lehinedir. Mağdur müdür, bu güç dengesizliği sayesinde, kendini yıldırmaya çalışan yardımcısını okulundan uzaklaştırarak yıldırma sürecine son verebilmiştir (Ek 8).

**Örnek olay 2’de** okul müdürü yıldırma bir yönetim biçimi olarak kullandığından, başka bir bölge okulundan ‘sürgün’ gönderilmiştir (Ek 8). Müdür bu okula gelir gelmez yıldırma sürecine başlamıştır. Okul müdürlerinin yıldırma bir yöntem olarak uyguladığı O’conner (2004, 2-3) tarafından da gözlenmiştir. Olay 2, bu yönü ile diğer literatür ile uyumluluk göstermektedir.

**Örnek olay 3’te** mağdur müdür yardımcısı, göz ardı etme yöntemini uyguladığını belirtmektedir (Ek 8). EVLN modeline göre mağdurların yıldırıcı davranışlarla başa çıkmada kullandığı yöntemlerden biri de ‘göz ardı etme’ yani iş ile ilgili olmayan konulara yönelmedir (Cooper ve Withney, 1989, Akt: Niedl, 1996, 244).

Olay 4’te yıldırmanın mağdurdan kaynaklandığını iddia eden yazarlar ve bu araştırmada ortaya çıkan ‘yıldırma en çok mağdurdan kaynaklanan nedenlerde doğar’ sonucunu destekler nitelikte görülmektedir. Burada mağdur kendini diğerlerinden üstün görmekte ve bunu her fırsatta ortaya koymaya çalışmaktadır. Mağdur, sanki ‘gelin beni yıldırın’ der gibi hava içindedir (Ek 8).



## Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Okullarda Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranışların Seçilmiş Faktörlerle İlişkileri

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okullarda karşılaştıkları yıldırıcı davranışların okul türü, görev (öğretmen veya okul müdürü olma), cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, okul türü, saldırganın rolü ve branş değişkenlerine göre karşılaştırılmasıyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

## Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranışların Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırıcı davranışların yaşanma sıklıklarına ilişkin ortalamaları ve bu davranışların okul türüne göre farklılık gösteren t testi sonuçları Çizelge 20'de verilmiştir. Yıldırıcı davranışların tümüne ilişkin t testi sonuçları ise Ek 9'da yer almaktadır.

Çizelge 20. Okul Türüne Göre Öğretmenler Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlara İlişkin t Testi Sonuçları

DAVRANIŞLAR		Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
1	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	Resmi	320	2,02	1,18	524	2,74	.006
		Özel	206	1,74	1,01			
2	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	Resmi	272	1,81	1,11	449	2,40	.017
		Özel	179	1,56	0,99			
3	Sözünün kesilmesi	Resmi	351	2,48	1,20	558	3,21	.001
		Özel	209	2,15	1,14			
4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	Resmi	333	2,16	1,15	533	2,79	.005
		Özel	202	1,88	1,02			
5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	Resmi	350	2,37	1,15	566	2,42	.016
		Özel	218	2,13	1,16			
6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Resmi	326	2,29	1,23	521	2,38	.018
		Özel	197	2,03	1,21			
8	Sözle tehdit edilmesi	Resmi	297	1,78	1,02	479	2,45	.015
		Özel	184	1,55	0,93			
17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Resmi	257	1,57	1,06	428	1,96	.050
		Özel	173	1,38	0,80			
26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Resmi	315	2,07	1,19	501	2,68	.008
		Özel	188	1,78	1,16			
33	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	Resmi	291	1,85	1,08	480	3,49	.001
		Özel	191	1,52	0,91			
34	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	Resmi	274	1,70	1,08	455	2,79	.006

		Özel	183	1,43	0,87			
36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	Resmi	279	1,73	1,14	470	2,10	.036
		Özel	193	1,52	0,94			
41	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	Resmi	257	1,56	0,99	433	2,68	.008
		Özel	178	1,31	0,82			
42	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	Resmi	275	1,73	1,11	464	2,94	.003
		Özel	191	1,45	0,90			
47	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	Resmi	264	1,60	1,05	444	2,81	.005
		Özel	182	1,34	0,80			
48	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	Resmi	305	1,92	1,10	506	2,80	.005
		Özel	203	1,65	1,02			
56	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	Resmi	249	1,55	1,06	423	2,45	.015
		Özel	176	1,32	0,75			

Çizelge 20'de görüldüğü gibi, resmi ve özel okulda çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları 'okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi' (Madde 1) [ $t_{(524)}=2.74$ ,  $p<.05$ ], 'kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi' (Madde 2) [ $t_{(449)}=2.40$ ,  $p<.05$ ], 'sözünün kesilmesi' (Madde 3) [ $t_{(558)}=3.21$ ,  $p<.05$ ], 'başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması' (Madde 4) [ $t_{(533)}=2.79$ ,  $p<.05$ ], 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi' (Madde 5) [ $t_{(566)}=2.42$ ,  $p<.05$ ], 'başarılarının küçümsenmesi' (Madde 6) [ $t_{(521)}=2.38$ ,  $p<.05$ ], 'sözle tehdit edilmesi' (Madde 8) [ $t_{(479)}=2.45$ ,  $p<.05$ ], 'iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması' (Madde 17) [ $t_{(428)}=1.96$ ,  $p<.05$ ], 'başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması' (Madde 33) [ $t_{(480)}=3.49$ ,  $p<.05$ ], 'aptal konumuna düşürülmeye çalışılması' (Madde 34) [ $t_{(455)}=2.79$ ,  $p<.05$ ], 'psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması' (Madde 36) [ $t_{(470)}=2.10$ ,  $p<.05$ ], 'dini görüşünün hafife alınması' (Madde 41) [ $t_{(433)}=2.68$ ,  $p<.05$ ], 'siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması' (Madde 42) [ $t_{(464)}=2.94$ ,  $p<.05$ ], 'disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması' (Madde 47) [ $t_{(444)}=2.81$ ,  $p<.05$ ], 'geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması' (Madde 48) [ $t_{(506)}=2.80$ ,  $p<.05$ ], 'mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak rahatsız edici hale getirilmesi' (Madde 56) [ $t_{(423)}=2.45$ ,  $p<.05$ ] davranışları, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir. Araştırma anketinde yer alan diğer yıldırıcı davranışlar bakımından ise okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur.

Resmi okulda görev yapan öğretmenler, 'okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi' (Madde 1) ( $\bar{x}_R= 2.02$ ,  $\bar{x}_Ö= 1.74$ ), 'kişisel ve

mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi' (Madde 2) ( $\bar{x}_R=1.81$ ,  $\bar{x}_Ö=1.56$ ), 'sözünün kesilmesi' (Madde 3) ( $\bar{x}_R=2.48$ ,  $\bar{x}_Ö=2.15$ ), 'başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması' (Madde 4) ( $\bar{x}_R=2.16$ ,  $\bar{x}_Ö=1.88$ ), 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi' (Madde 5) ( $\bar{x}_R=2.37$ ,  $\bar{x}_Ö=2.13$ ), 'başarılarının küçümsenmesi' (Madde 6) ( $\bar{x}_R=2.29$ ,  $\bar{x}_Ö=2.03$ ), 'sözle tehdit edilmesi' (Madde 8) ( $\bar{x}_R=1.78$ ,  $\bar{x}_Ö=1.55$ ), 'iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması' (Madde 17) ( $\bar{x}_R=1.57$ ,  $\bar{x}_Ö=1.38$ ), 'başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması' (Madde 33) ( $\bar{x}_R=1.85$ ,  $\bar{x}_Ö=1.52$ ), 'aptal konumuna düşürülmeye çalışılması' (Madde 34) ( $\bar{x}_R=1.70$ ,  $\bar{x}_Ö=1.43$ ), 'psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması' (Madde 36) ( $\bar{x}_R=1.73$ ,  $\bar{x}_Ö=1.52$ ), 'dini görüşünün hafife alınması' (Madde 41) ( $\bar{x}_R=1.56$ ,  $\bar{x}_Ö=1.31$ ), 'siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması' (Madde 42) ( $\bar{x}_R=1.73$ ,  $\bar{x}_Ö=1.45$ ), 'disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması' (Madde 47) ( $\bar{x}_R=1.60$ ,  $\bar{x}_Ö=1.34$ ), 'geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması' (Madde 48) ( $\bar{x}_R=1.92$ ,  $\bar{x}_Ö=1.65$ ), 'mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak rahatsız edici hale getirilmesi' (Madde 56) ( $\bar{x}_R=1.55$ ,  $\bar{x}_Ö=1.32$ ) davranışlarını özel okulda çalışanlara göre daha sık yaşadıklarını belirtmişlerdir (Çizelge 20).

Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırıcı davranışların okul türüne göre çok fazla ayırt edici fark yaratmadığını söyleyebiliriz. Çünkü, söz konusu yıldırıcı davranışlar, her iki okul türünde çalışan öğretmenlerce, farklı sıklıkta da olsa yaşanmaktadır (Çizelge 20).

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları yıldırıcı davranışların yaşanma sıklıklarına göre ortalamaları ve bu davranışların okul türüne göre farklılık gösteren t testi sonuçları çizelge 21'de verilmiştir. Yıldırıcı davranışların tümüne ilişkin t testi sonuçları ise Ek 10'da yer almaktadır.

Çizelge 21. Okul Türüne Göre Okul Yöneticileri Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlara İlişkin t Testi Sonuçları

DAVRANIŞLAR		Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
3	Sözünün kesilmesi	Resmi	142	2,52	1,28	243	2,02	.045
		Özel	103	2,20	1,12			
5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	Resmi	145	2,45	1,15	244	2,22	.027
		Özel	101	2,11	1,22			
6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Resmi	131	2,28	1,25	226	2,08	.038
		Özel	97	1,94	1,21			
7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Resmi	112	1,78	1,11	199	3,09	.002
		Özel	89	1,35	0,77			
8	Sözle tehdit edilmesi	Resmi	126	2,01	1,17	220	2,74	.007
		Özel	96	1,60	0,97			
26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi	Resmi	126	2,02	1,18	215	2,53	.012
		Özel	91	1,64	0,95			
29	Onur kırıcı isimlerle/lakpla anılması	Resmi	104	1,37	0,78	182	2,85	.005
		Özel	80	1,10	0,34			
35	Velilere / öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	Resmi	111	1,80	1,06	201	2,73	.007
		Özel	92	1,42	0,88			

Çizelge 21’de görüldüğü gibi resmi ve özel okul yöneticilerinin karşılaştıkları davranışlardan ‘sözünün kesilmesi’ (Madde 3) [ $t_{(243)}=2.02$ ,  $p<.05$ ], ‘yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi’ (Madde 5) [ $t_{(244)}=2.22$ ,  $p<.05$ ], ‘başarılarının küçümsenmesi’ (Madde 6) [ $t_{(226)}=2.08$ ,  $p<.05$ ], ‘telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi’ (Madde 7) [ $t_{(199)}=3.09$ ,  $p<.05$ ], ‘sözle tehdit edilmesi’ (Madde 8) [ $t_{(220)}=2.74$ ,  $p<.05$ ], ‘kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi’ (Madde 26) [ $t_{(215)}=2.53$ ,  $p<.05$ ], ‘onur kırıcı isimlerle anılması’ (Madde 29) [ $t_{(182)}=2.85$ ,  $p<.05$ ], ‘velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi’ (Madde 35) [ $t_{(201)}=2.73$ ,  $p<.05$ ] görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir. Araştırma anketinde yer alan diğer yıldırıcı davranışlar bakımından okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur.

Resmi okul yöneticileri arasında ‘sözünün kesilmesi’ (Madde 3) ( $\bar{X}_R=2.52$ ,  $\bar{X}_Ö=2.20$ ), yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi (Madde 5) ( $\bar{X}_R=2.45$ ,  $\bar{X}_Ö=2.11$ ), ‘başarılarının küçümsenmesi’ (Madde 6) ( $\bar{X}_R=2.28$ ,  $\bar{X}_Ö=1.94$ ), ‘telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi’ (Madde 7) ( $\bar{X}_R=1.78$ ,  $\bar{X}_Ö=1.35$ ), ‘sözle tehdit edilmesi’ (Madde 8) ( $\bar{X}_R=2.01$ ,  $\bar{X}_Ö=1.60$ ),

'kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi' (Madde 26) ( $\bar{x}_R=2.02$ ,  $\bar{x}_Ö=1.64$ ), 'onur kırıcı isimlerle anılması' (Madde 29) ( $\bar{x}_R=1.37$ ,  $\bar{x}_Ö=1.10$ ) davranışlarının yaşanma sıklığı özel okul yöneticilerine göre daha fazladır (Çizelge 21).

### Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Göreve Göre Karşılaştırılması

Öğretmenler ve okul yöneticileri arasında yıldırıcı davranışların yaşanma sıklıklarına ilişkin ortalamalar ve bu davranışların göreve göre farklılık gösteren t testi sonuçları çizelge 22'de verilmiştir. Yıldırıcı davranışların tümüne ilişkin t testi sonuçları ise Ek 11'de yer almaktadır.

Çizelge 22. Öğretmenler ve Okul Yöneticileri Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlara İlişkin t Testi Sonuçları

DAVRANIŞLAR		Brans	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	P																																																																									
7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Öğrt.	415	1,43	0,83	614	-2,100	.036																																																																									
		Müdür	201	1,59	1,00				18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	30	Özel yaşamıyla alay edilmesi	Öğrt.	441	1,45	0,95	622	2,090	.037	Müdür	183	1,28	0,74	32	Onur kırıcı şakalar yapılması	Öğrt.	434	1,42	0,87	615	2,240	.025	Müdür	183	1,26	0,74	36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	Öğrt.	472	1,64	1,07	661	2,927	.004	Müdür	191	1,39	0,78	37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	Öğrt.	425	1,39	0,84	602	2,070	.039	Müdür	179	1,24	0,66	40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	Öğrt.	446	1,55	1,00	629	2,320
18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007																																																																									
		Müdür	194	1,54	0,93				30	Özel yaşamıyla alay edilmesi	Öğrt.	441	1,45	0,95	622	2,090	.037	Müdür	183	1,28	0,74	32	Onur kırıcı şakalar yapılması	Öğrt.	434	1,42	0,87	615	2,240	.025	Müdür	183	1,26	0,74	36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	Öğrt.	472	1,64	1,07	661	2,927	.004	Müdür	191	1,39	0,78	37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	Öğrt.	425	1,39	0,84	602	2,070	.039	Müdür	179	1,24	0,66	40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	Öğrt.	446	1,55	1,00	629	2,320	.021	Müdür	185	1,36	0,82								
30	Özel yaşamıyla alay edilmesi	Öğrt.	441	1,45	0,95	622	2,090	.037																																																																									
		Müdür	183	1,28	0,74				32	Onur kırıcı şakalar yapılması	Öğrt.	434	1,42	0,87	615	2,240	.025	Müdür	183	1,26	0,74	36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	Öğrt.	472	1,64	1,07	661	2,927	.004	Müdür	191	1,39	0,78	37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	Öğrt.	425	1,39	0,84	602	2,070	.039	Müdür	179	1,24	0,66	40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	Öğrt.	446	1,55	1,00	629	2,320	.021	Müdür	185	1,36	0,82																					
32	Onur kırıcı şakalar yapılması	Öğrt.	434	1,42	0,87	615	2,240	.025																																																																									
		Müdür	183	1,26	0,74				36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	Öğrt.	472	1,64	1,07	661	2,927	.004	Müdür	191	1,39	0,78	37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	Öğrt.	425	1,39	0,84	602	2,070	.039	Müdür	179	1,24	0,66	40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	Öğrt.	446	1,55	1,00	629	2,320	.021	Müdür	185	1,36	0,82																																		
36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	Öğrt.	472	1,64	1,07	661	2,927	.004																																																																									
		Müdür	191	1,39	0,78				37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	Öğrt.	425	1,39	0,84	602	2,070	.039	Müdür	179	1,24	0,66	40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	Öğrt.	446	1,55	1,00	629	2,320	.021	Müdür	185	1,36	0,82																																															
37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	Öğrt.	425	1,39	0,84	602	2,070	.039																																																																									
		Müdür	179	1,24	0,66				40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	Öğrt.	446	1,55	1,00	629	2,320	.021	Müdür	185	1,36	0,82																																																												
40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	Öğrt.	446	1,55	1,00	629	2,320	.021																																																																									
		Müdür	185	1,36	0,82																																																																												

Çizelge 22'de görüldüğü gibi, 'telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi' (Madde 7) [ $t_{(614)}=-2.10$ ,  $p<.05$ ], 'herhangi bir ortamda yokmuş gibi davranılması' (Madde 18) [ $t_{(663)}=2.71$ ,  $p<.05$ ], 'özel yaşamıyla alay edilmesi' (Madde 30) [ $t_{(622)}=2.09$ ,  $p<.05$ ], 'onur kırıcı şakalar yapılması' (Madde 32) [ $t_{(615)}=2.24$ ,  $p<.05$ ], 'psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması' (Madde 36) [ $t_{(661)}=2.93$ ,  $p<.05$ ], 'psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi' (Madde 37) [ $t_{(602)}=2.07$ ,  $p<.05$ ], 'yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi' (Madde 40) [ $t_{(629)}=2.32$ ,  $p<.05$ ]

davranışlarının yaşanma sıklıkları, mağdurların rolüne göre farklılık göstermektedir. Araştırma anketinde yer alan diğer yıldırıcı davranışlar bakımından ise  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur.

Öğretmenlerin, 'herhangi bir ortamda yokmuş gibi davranılması' (Madde 18) ( $\bar{x}_O=1.79$ ,  $\bar{x}_M=1.54$ ), 'özel yaşamıyla alay edilmesi' (Madde 30) ( $\bar{x}_O=1.45$ ,  $\bar{x}_M=1.28$ ), 'onur kırıcı şakalar yapılması' (Madde 32) ( $\bar{x}_O=1.42$ ,  $\bar{x}_M=1.26$ ), 'psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması' (Madde 36) ( $\bar{x}_O=1.64$ ,  $\bar{x}_M=1.39$ ), 'psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi' (Madde 37) ( $\bar{x}_O=1.39$ ,  $\bar{x}_M=1.24$ ), 'yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi' (Madde 40) ( $\bar{x}_O=1.55$ ,  $\bar{x}_M=1.36$ ) davranışları ile karşılaşma sıklığı okul yöneticilerine göre daha fazladır (Çizelge 22).

Okul yöneticileri ( $\bar{x}_M= 1.59$ ) yalnızca 'telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi' (Madde 7) davranışını, öğretmenlere ( $\bar{x}_O=1.43$ ) göre daha sık yaşamaktadır (Çizelge 22).

### **Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Öğretmenlerin yıldırıcı davranışları yaşamalarında cinsiyetin etkisine ilişkin ortalamalar ve bu davranışların cinsiyete göre farklılık gösteren davranışlara ilişkin t testi sonuçları çizelge 23'te verilmiştir. Yıldırıcı davranışların tümüne ilişkin t testi sonuçları ise Ek 12'de yer almaktadır.

Çizelge 23. Cinsiyete Göre Öğretmenler Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlara İlişkin t Testi Sonuçları

DAVRANIŞLAR		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	K	269	2,37	1,14	430	3,80	0
		E	163	1,95	1,08			
10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	K	230	2,2	1,3	375	3,49	.001
		E	147	1,76	0,97			
12	Kendisiyle konuşulmaması	K	238	2,25	1,28	386	4,04	0
		E	150	1,75	1,05			
13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	K	184	1,49	0,93	307	2,10	.037
		E	125	1,28	0,72			
18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	K	228	2,17	1,29	367	4,10	0
		E	141	1,64	1,03			
21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	K	246	2,21	1,16	393	2,69	.008
		E	149	1,89	1,06			
27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	K	213	1,93	1,08	352	2,67	.008
		E	141	1,63	0,97			
28	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	K	191	1,65	1,08	323	2,10	.037
		E	134	1,41	0,93			
35	Velilere / öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	K	215	1,75	1,05	358	2,39	.017
		E	145	1,50	0,91			
36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	K	230	1,88	1,19	378	2,29	.023
		E	150	1,61	1,00			
47	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	K	213	1,70	1,10	353	2,23	.027
		E	142	1,45	0,91			
48	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	K	256	2,09	1,17	415	2,67	.008
		E	161	1,79	1,01			
49	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	K	221	1,96	1,22	370	2,14	.033
		E	151	1,70	1,01			
52	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	K	216	1,7	1,07	356	2,00	.046
		E	142	1,49	0,9			
53	Aşırı iş yükü altına sokulması	K	218	1,87	1,18	361	2,36	.019
		E	145	1,59	0,98			

Çizelge 23'te görüldüğü gibi, 'başkalarının yanında yüksek sesle azarlanma' (Madde 4) [ $t_{(430)}=3.80$ ,  $p<.05$ ], 'jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi' (Madde 10) [ $t_{(375)}=3.49$ ,  $p<.05$ ], 'kendisiyle konuşulmaması' (Madde 12) [ $t_{(386)}=4.04$ ,  $p<.05$ ], 'okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi' (Madde 13) [ $t_{(307)}=2.10$ ,  $p<.05$ ], 'herhangi bir ortamda yokmuş gibi davranılması' (Madde 18) [ $t_{(367)}=4.10$ ,  $p<.05$ ], 'işle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması' (Madde 21) [ $t_{(393)}=2.69$ ,  $p<.05$ ], 'başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması' (Madde 27) [ $t_{(352)}=2.67$ ,  $p<.05$ ], 'eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması' (Madde 28) [ $t_{(323)}=2.10$ ,  $p<.05$ ], 'velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi' (Madde 35) [ $t_{(358)}=2.39$ ,  $p<.05$ ], 'psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması' (Madde 36) [ $t_{(378)}=2.29$ ,  $p<.05$ ], 'disiplin kurallarının uygulanmasında

mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması' (Madde 47) [ $t_{(353)}=2.23$ ,  $p<.05$ ], 'geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması' (Madde 48) [ $t_{(415)}=2.67$ ,  $p<.05$ ], 'başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi' (Madde 49) [ $t_{(370)}=2.14$ ,  $p<.05$ ], 'verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması' (Madde 52) [ $t_{(356)}=2.00$ ,  $p<.05$ ], 'aşırı iş yükü altına sokulması' (Madde 53) [ $t_{(361)}=2.36$ ,  $p<.05$ ] davranışları, öğretmenler arasında cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Araştırma anketinde yer alan diğer yıldırıcı davranışlar bakımından cinsiyete göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur.

Çizelge 23'e göre, kadın öğretmenler, erkek öğretmenlerden daha sık, 'başkalarının yanında yüksek sesle azarlanmakta' (Madde 4) ( $\bar{x}_K=2.37$ ,  $\bar{x}_E=1.95$ ), 'jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmaları engellenmekte' (Madde 10) ( $\bar{x}_K=2.20$ ,  $\bar{x}_E=1.76$ ), 'kendisiyle konuşulmamakta' (Madde 12) ( $\bar{x}_K=2.25$ ,  $\bar{x}_E=1.75$ ), 'okul müdürü ile görüşmesi engellenmekte' (Madde 13) ( $\bar{x}_K=1.49$ ,  $\bar{x}_E=1.28$ ), 'herhangi bir ortamda yokmuş gibi davranılmakta' (Madde 18) ( $\bar{x}_K=2.17$ ,  $\bar{x}_E=1.64$ ), 'işle ilgili aldığı kararlar yanlışmış gibi sorgulanmakta' (Madde 21) ( $\bar{x}_K=2.21$ ,  $\bar{x}_E=1.89$ ), 'başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulmakta' (Madde 27) ( $\bar{x}_K=1.93$ ,  $\bar{x}_E=1.63$ ), 'eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulmakta' (Madde 28) ( $\bar{x}_K=1.65$ ,  $\bar{x}_E=1.41$ ), 'velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmekte' (Madde 35) ( $\bar{x}_K=1.75$ ,  $\bar{x}_E=1.50$ ), 'psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılmakta' (Madde 36) ( $\bar{x}_K=1.88$ ,  $\bar{x}_E=1.61$ ), 'disiplin kurallarının uygulanmasında, aleyhine ayrımcılık yapılmakta' (Madde 47) ( $\bar{x}_K=1.70$ ,  $\bar{x}_E=1.45$ ), 'geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta' (Madde 48) ( $\bar{x}_K=2.09$ ,  $\bar{x}_E=1.79$ ), 'başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmekte' (Madde 49) ( $\bar{x}_K=1.96$ ,  $\bar{x}_E=1.70$ ), 'kendisine verilen görev haber verilmeden değiştirilmekte veya geri alınmakta' (Madde 52) ( $\bar{x}_K=1.70$ ,  $\bar{x}_E=1.49$ ) ve 'aşırı iş yükü altına sokulmaktadır' (Madde 53) ( $\bar{x}_K=1.87$ ,  $\bar{x}_E=1.59$ ).

Diğer yandan 'iftira atılması' (Madde 23) ( $\bar{x}_K=1.68$ ,  $\bar{x}_E=1.69$ ), 'doğum yeri ile alay edilmesi' (Madde 31) ( $\bar{x}_K=1.40$ ,  $\bar{x}_E=1.47$ ), 'onur kırıcı şakalar



yapılması' (Madde 32) ( $\bar{x}_K=1.47$ ,  $\bar{x}_E=1.60$ ), 'dini görüşünün/inancının hafife alınması' (Madde 41) ( $\bar{x}_K=1.53$ ,  $\bar{x}_E=1.59$ ), 'siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması' (Madde 42) ( $\bar{x}_K=1.71$ ,  $\bar{x}_E=1.74$ ), 'cinsel içerikli şakalar yapılması' (Madde 45) ( $\bar{x}_K=1.27$ ,  $\bar{x}_E=1.28$ ), 'fiziksel şiddet tehditleri alması' (Madde 54) ( $\bar{x}_K=1.31$ ,  $\bar{x}_E=1.34$ ), 'gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması' (Madde 57) ( $\bar{x}_K=1.21$ ,  $\bar{x}_E=1.28$ ), 'geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi' (Madde 58) ( $\bar{x}_K=1.25$ ,  $\bar{x}_E=1.28$ ), 'herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi' (Madde 59) ( $\bar{x}_K=1.20$ ,  $\bar{x}_E=1.29$ ) davranışları, cinsiyete göre  $p=.05$  düzeyinde önemli bir fark yaratmamaktadır. Ancak erkek öğretmenlerin söz konusu davranışları kadın öğretmenlere göre biraz daha sık yaşadıkları görülmektedir (Ek 12).

Çizelge 23'e göre, kadın öğretmenlerin daha çok iletişime, sosyal ilişkilere veya mesleki konulara yönelik yıldırma yaşadıkları, erkek öğretmenlerin ise biraz daha kişisel ve şiddet içerikli yıldırıcı davranışlarla karşılaştıkları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yıldırıcı davranışları yaşamalarında cinsiyetin etkisine ilişkin ortalamalar ve bu davranışların cinsiyete göre farklılık gösteren davranışlara ilişkin t testi sonuçları Çizelge 24'te verilmiştir. Yıldırıcı davranışların tümüne ilişkin t testi sonuçları ise Ek 13'te yer almaktadır.

Çizelge 24. Cinsiyete Göre Okul Yöneticileri Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlara İlişkin t Testi Sonuçları

DAVRANIŞLAR		Cinsi yet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	T	p
1	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	K	54	2,48	1,27	165	2,11	.036
		E	113	2,06	1,17			
3	Sözünün kesilmesi	K	58	3,07	1,20	180	3,46	.001
		E	124	2,41	1,20			
4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	K	56	2,70	1,23	170	3,01	.003
		E	116	2,10	1,20			
6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	K	52	2,69	1,28	165	2,10	.037
		E	115	2,25	1,24			
10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	K	53	2,45	1,31	158	2,83	.005
		E	107	1,91	1,06			
34	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	K	44	2,00	1,16	142	2,63	.010
		E	100	1,53	0,90			
46	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	K	35	1,37	0,65	120	2,38	.019
		E	87	1,13	0,45			
47	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	K	42	1,83	0,99	136	1,79	.076
		E	96	1,51	0,97			

48	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	K	51	2,31	1,14	158	2,37	.019
		E	109	1,89	1,01			
49	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	K	36	2,22	1,31	132	2,73	.007
		E	98	1,68	0,88			
50	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	K	36	1,92	1,19	128	2,80	.006
		E	98	1,41	0,81			

Çizelge 24'te görüldüğü gibi resmi ve özel okul yöneticilerinin karşılaştıkları davranışlardan 'okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi' (Madde 1) [ $t_{(165)}=2.11$ ,  $p<.05$ ], 'sözünün kesilmesi' (Madde 3) [ $t_{(180)}=3.46$ ,  $p<.05$ ], 'başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması' (Madde 4) [ $t_{(170)}=3.01$ ,  $p<.05$ ], 'mağdurun başarılarının küçümsenmesi' (Madde 6) [ $t_{(165)}=2.10$ ,  $p<.05$ ], 'jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi' (Madde 10) [ $t_{(158)}=2.83$ ,  $p<.05$ ], 'aptal konumuna düşürülmeye çalışılması' (Madde 34) [ $t_{(142)}=2.63$ ,  $p<.05$ ], 'cinsel içerikli hareketler yapılması' (Madde 46) [ $t_{(120)}=2.38$ ,  $p<.05$ ], 'disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması' (Madde 47) [ $t_{(136)}=1.79$ ,  $p<.05$ ], 'geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması' (Madde 48) [ $t_{(158)}=2.37$ ,  $p<.05$ ], 'başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi' (Madde 49) [ $t_{(132)}=2.73$ ,  $p<.05$ ], 'verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi' (Madde 50) [ $t_{(128)}=2.80$ ,  $p<.05$ ] cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Araştırma anketinde yer alan diğer yıldırıcı davranışlar bakımından ise cinsiyete göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur.

Kadın okul yöneticileri 'okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi' (Madde 1) ( $\bar{x}_K=2.48$ ,  $\bar{x}_E=2.06$ ), 'sözünün kesilmesi' (Madde 3) ( $\bar{x}_K=3.07$ ,  $\bar{x}_E=2.41$ ), 'başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması' (Madde 4) ( $\bar{x}_K=2.70$ ,  $\bar{x}_E=2.10$ ), 'mağdurun başarılarının küçümsenmesi' (Madde 6) ( $\bar{x}_K=2.69$ ,  $\bar{x}_E=2.25$ ), 'jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi' (Madde 10) ( $\bar{x}_K=2.45$ ,  $\bar{x}_E=1.91$ ), 'aptal konumuna düşürülmeye çalışılması' (Madde 34) ( $\bar{x}_K=2.00$ ,  $\bar{x}_E=1.53$ ), 'cinsel içerikli hareketler yapılması' (Madde 46) ( $\bar{x}_K=1.37$ ,  $\bar{x}_E=1.13$ ), 'disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması' (Madde 47) ( $\bar{x}_K=1.83$ ,  $\bar{x}_E=1.51$ ), 'geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması' (Madde 48) ( $\bar{x}_K=2.31$ ,  $\bar{x}_E=1.89$ ), 'başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi' (Madde 49) ( $\bar{x}_K=2.22$ ,  $\bar{x}_E=1.68$ ), 'verilen görevler için

gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi' (Madde 50) ( $\bar{x}_K=1.92$ ,  $\bar{x}_E=1.41$ ) davranışlarını erkek okul yöneticilerine göre daha sık yaşamaktadır (Çizelge 24).

Diğer yandan 'yazılı tehditlerde bulunulması' (Madde 9) ( $\bar{x}_K=1.53$ ,  $\bar{x}_E=1.55$ ), 'iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması' (Madde 17) ( $\bar{x}_K=1.65$ ,  $\bar{x}_E=1.70$ ), 'iftira atılması' (Madde 23) ( $\bar{x}_K=1.67$ ,  $\bar{x}_E=1.73$ ), 'güvenilmez olduğunun ima edilmesi' (Madde 25) ( $\bar{x}_K=1.74$ ,  $\bar{x}_E=1.76$ ), 'kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi' (Madde 26) ( $\bar{x}_K=2.00$ ,  $\bar{x}_E=2.06$ ), 'başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması' (Madde 27) ( $\bar{x}_K=1.93$ ,  $\bar{x}_E=1.97$ ), 'doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi' (Madde 31) ( $\bar{x}_K=1.24$ ,  $\bar{x}_E=1.38$ ), 'velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi' (Madde 35) ( $\bar{x}_K=1.74$ ,  $\bar{x}_E=1.83$ ), 'cinsel imalar yapılması' (Madde 43) ( $\bar{x}_K=1.21$ ,  $\bar{x}_E=1.27$ ), 'mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi' (Madde 55) ( $\bar{x}_K=1.21$ ,  $\bar{x}_E=1.34$ ) davranışlarını, cinsiyete göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yaratmamakla birlikte, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha sık yaşadıkları görülmektedir (Ek 13).

Çizelge 24'ten elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin yıldırılmalarında cinsiyetin fark yarattığı söylenebilir. Yıldırma ile ilgili araştırmalar cinsiyetin, yıldırma mağduru olmada belirleyici olmadığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Leymann'ın (1996, 175) araştırmasında yıldırma mağdurlarının %55'i kadın ve %45'i erkek olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca Niedl'in (1996, 242) çalışmasında da yıldırma mağdurlarının %61'i kadın ve % 39'u erkektir. Her iki araştırmacı da yıldırma mağduru olmada cinsiyetin fark yaratmadığını belirtmiştir. Einarsen ve Skogstad (1996, 193) da çalışmalarında, cinsiyetin yıldırma maruz kalmada bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.

## Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Yaşa Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin yıldırılmalarında yaşın etkisine ilişkin varyans analizi (ANOVA) sonuçları EK 14'te verilmiştir. Ek 14'e göre, 'okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi' (Madde 1) [ $F_{(6-362)}=2.23, p<.05$ ], 'sözle tehdit edilmesi' (Madde 8) [ $F_{(6-325)}=2.35, p<.05$ ], 'işle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması' (Madde 21) [ $F_{(6-339)}=2.15, p<.05$ ], 'verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi' (Madde 22) [ $F_{(6-306)}=2.50, p<.05$ ], 'fiziksel şiddet tehditleri yapılması' (Madde 54) [ $F_{(6-287)}=3.10, p<.05$ ] ve 'herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi' (Madde 59) [ $F_{(6-280)}=2.36, p<.05$ ] davranışlarının yaşanma sıklıkları, öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Yaşın etkisine göre resmi ve özel okulda çalışan öğretmenlerin yaşadıkları yıldırıcı davranışların aralarındaki farkların hangi yaşlar arasında olduğuna bakıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır; 26-45 yaş arası öğretmenler ( $\bar{x}_{(26-30)}=2.00, \bar{x}_{(31-35)}=2.36, \bar{x}_{(36-40)}=2.05, \bar{x}_{(41-45)}=2.52$ ), 20-25 yaş ( $\bar{x}=1.85$ ) ve 46 yaş ve üzeri ( $\bar{x}_{(46-50)}=1.75, \bar{x}_{(51-55)}=1.60$ ) olanlara göre, daha sık okul etkinliklerinde aktif görevler almada engellenmektedir. 31-35 yaş arası öğretmenler ( $\bar{x}=2.00$ ), 46-50 yaş arası öğretmenlere ( $\bar{x}=1.25$ ) göre daha fazla sözle tehdit edilmektedir. 26-40 yaş ( $\bar{x}_{(26-30)}=2.22, \bar{x}_{(31-35)}=2.27, \bar{x}_{(36-40)}=2.07$ ) ve 51-55 yaş arası öğretmenler ( $\bar{x}_{(51-55)}=2.25$ ), 20-25 yaş ( $\bar{x}=1.92$ ) ve 41-50 yaş arası olanlara ( $\bar{x}_{(41-45)}=1.69, \bar{x}_{(51-55)}=1.50$ ) göre daha sık, aldığı işle ilgili kararlar yanlışmış gibi sorgulanmaktadır. 26-30 yaş arası öğretmenler ( $\bar{x}=2.08$ ), 46-50 yaş arası öğretmenlere ( $\bar{x}=1.26$ ), göre daha fazla verilen görevlerde kendilerine güvenilmeyerek, işin her aşaması takip edilmektedir. 31-35 yaş arası öğretmenler ( $\bar{x}=1.68$ ), 20-30 yaş arası öğretmenlere ( $\bar{x}=1.17$ ), göre daha fazla fiziksel şiddet tehdidi almaktadır. 31-35 yaş arası öğretmenler ( $\bar{x}=1.47$ ), 41-45 ve 51-55 yaş arası öğretmenlere ( $\bar{x}=1.00$ ), göre daha fazla, herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmektedir (Ek 14).

Bu bulgulara göre, öğretmenlerin yıldırılmalarında yaşı bir fark yarattığı söylenebilir. Leymann (1996, 175) çalışmasında 21-40 yaş arası çalışanların, diğer yaş gruplarına (41-50 ve 51-60) oranla daha fazla yıldırma mağduru olduğunu ortaya koymaktadır. Leymann bu durumu, ileri yaştaki çalışanların, yeni iş bulmada çıkabilecek sıkıntılar nedeniyle, yıldırılma karşısında sessiz kaldıkları olasılığına bağlamaktadır. Einarsen ve Skogstad (1996, 193-194) farklı sektörlerde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, 45 yaş üzerindeki (51-60 yaş %10, 61-65 yaş %9), 45 yaşın altındakilere (%8) göre daha fazla yıldırıldıklarını ortaya koymuşlardır. Ancak aynı çalışmada, üniversitede çalışanlarından yaşı 50'nin üzerinde olanların, 50'nin altındakilere göre daha az yıldırıldıkları da ortaya çıkmıştır. Niedl (1996, 242) da çalışmasında yıldırma mağdurlarının %71'inin 40 yaş altı ve % 29'unun da 41 yaş ve üzeri çalışanlar olduğunu ortaya koymuştur.

Okul yöneticilerinin yıldırılmalarında yaşı etkisine ilişkin varyans analizi (ANOVA) sonuçları EK 15'te verilmiştir. Ek 15'e göre, okul yöneticilerinin yalnızca 'disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması' [ $F_{(6-111)}=2.29, p<.05$ ] (Madde 47) davranışının yaşanma sıklığı, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Farkın hangi yaşlar arasında olduğuna bakıldığında; 26-35 yaş arası okul yöneticilerinin ( $\bar{x}_{(26-30)}=2.10, \bar{x}_{(31-35)}=2.05$ ), söz konusu davranış ile 20-25 yaş ( $\bar{x}=1.35$ ) ve 36-55 yaş arası ( $\bar{x}_{(36-40)}=1.43, \bar{x}_{(41-45)}=1.69, \bar{x}_{(46-50)}=1.38, \bar{x}_{(51-55)}=1.00$ ) okul yöneticilerine göre daha sık karşılaştıkları görülmektedir (Ek 15).

Ek 14 ve 15'ten elde edilen verilere göre, okul yöneticilerinin yıldırılmalarında, öğretmenlerde olduğu gibi, yaşı etkisinin bulunduğu söylenebilir.

## **Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması**

Öğretmenlerin yıldırılmalarında mesleki deneyimin etkisine ilişkin varyans analizi (ANOVA) sonuçları EK 16'da verilmiştir.

Ek 16'ya göre, öğretmenlerin yaşadıkları, okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi [ $F_{(5-399)}=2.73$ ,  $p<.05$ ] (Madde 1); kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi [ $F_{(5-335)}=3.02$ ,  $p<.05$ ] (Madde 2); başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması [ $F_{(5-415)}=2.84$ ,  $p<.05$ ] (Madde 4); sözle tehdit edilmesi [ $F_{(5-358)}=2.87$ ,  $p<.05$ ] (Madde 8); Yazılı tehditlerde bulunulması [ $F_{(5-302)}=2.68$ ,  $p<.05$ ] (Madde 9); öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması [ $F_{(5-313)}=6.22$ ,  $p<.05$ ] (Madde 14); meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi [ $F_{(5-303)}=3.64$ ,  $p<.05$ ] (Madde 15); kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi [ $F_{(5-357)}=4.35$ ,  $p<.05$ ] (Madde 16); iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması [ $F_{(5-309)}=2.62$ ,  $p<.05$ ] (Madde 17); herhangi bir ortamda yokmuş gibi davranılması [ $F_{(5-350)}=3.40$ ,  $p<.05$ ] (Madde 18); özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması [ $F_{(5-325)}=3.91$ ,  $p<.05$ ] (Madde 19); çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi [ $F_{(5-356)}=2.92$ ,  $p<.05$ ] (Madde 20); işle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması [ $F_{(5-376)}=2.31$ ,  $p<.05$ ] (Madde 21); verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi [ $F_{(5-340)}=3.14$ ,  $p<.05$ ] (Madde 22); hakkında dedikodu çıkarılması [ $F_{(5-352)}=2.35$ ,  $p<.05$ ] (Madde 24); kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi [ $F_{(5-380)}=2.55$ ,  $p<.05$ ] (Madde 26); eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması [ $F_{(5-307)}=2.58$ ,  $p<.05$ ] (Madde 28); başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması [ $F_{(5-368)}=2.64$ ,  $p<.05$ ] (Madde 33); psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması [ $F_{(5-361)}=3.75$ ,  $p<.05$ ] (Madde 36); psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi [ $F_{(5-316)}=2.46$ ,  $p<.05$ ] (Madde 37); tutarsız olmakla suçlanması [ $F_{(5-346)}=2.25$ ,  $p<.05$ ] (Madde 38); Rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması [ $F_{(5-291)}=2.29$ ,  $p<.05$ ] (Madde 44); disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhine ayrımcılık

yapılması [ $F_{(5-337)}=2.57$ ,  $p<.05$ ] (Madde 47); geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması [ $F_{(5-398)}=2.29$ ,  $p<.05$ ] (Madde 48); başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi [ $F_{(5-315)}=2.63$ ,  $p<.05$ ] (Madde 51); verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması [ $F_{(5-340)}=3.46$ ,  $p<.05$ ] (Madde 52); fiziksel şiddet tehditleri edilmesi [ $F_{(5-317)}=4.14$ ,  $p<.05$ ] (Madde 54); gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması [ $F_{(5-310)}=2.05$ ,  $p<.05$ ] (Madde 57) davranışlarının yaşanma sıklığı, mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

Farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan karşılaştırmalar sonucu şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır;

6-10 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenler, 26 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık, başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılmaktadır ( $\bar{x}_{(6-10)}=2.09$ ,  $\bar{x}_{(26-)}=1.30$ ) (Ek 16).

6-15 yıl deneyim sahibi öğretmenler; diğer öğretmenlere göre daha sık, sözle tehdit edilmekte ( $\bar{x}_{(6-10)}=2.06$ ,  $\bar{x}_{(11-15)}=2.07$ ) (Madde 8), verilen görevlerde kendilerine güvenilmeyerek, işin her aşaması takip edilmekte ( $\bar{x}_{(6-10)}=2.19$ ,  $\bar{x}_{(11-15)}=2.15$ ) (madde 22) ve hakkında dedikodu çıkarılmaktadır ( $\bar{x}_{(6-10)}=2.03$ ,  $\bar{x}_{(11-15)}=2.28$ ) (Ek 16).

11-15 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenler; 1-5 yıl ve 26 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık, öğretmenler odasında yalnız oturmaktadır ( $\bar{x}_{(11-15)}=1.98$ ,  $\bar{x}_{(1-5)}=1.31$ ,  $\bar{x}_{(26-)}=1.04$ ) (Madde 14); 16-20 yıl ile 26 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık, ortama girdiğinde konuşma kesilmekte veya konu değiştirilmektedir ( $\bar{x}_{(11-15)}=2.47$ ,  $\bar{x}_{(16-20)}=1.62$ ,  $\bar{x}_{(26-)}=1.41$ ) (Madde 16); 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık fiziksel şiddet tehditleri almaktadır ( $\bar{x}_{(11-15)}=1.73$ ,  $\bar{x}_{(1-5)}=1.15$ ) (Madde 54); Diğer öğretmenlere göre daha fazla sıklıkta yazılı tehditler almakta ( $\bar{x}_{(11-15)}=1.64$ ) (Madde 9), eşinin mesleği ile ilgili imalarla karşılaşmakta ( $\bar{x}_{(11-15)}=1.98$ ) (madde 28), psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılmakta ( $\bar{x}=2.13$ ) (madde 36), psikiyatrik tedavi alma

ihtiyacı hissettirilmekte ( $\bar{x}=1.93$ ) (madde 37), disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhine ayrımcılık yapılmakta ( $\bar{x}=2.00$ ) (madde 47), geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta ( $\bar{x}=2.21$ ) (madde 48) ve gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanmaktadır ( $\bar{x}=1.49$ ) (madde 57) (Ek 16).

21-25 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenler; 26 yıl ve üzeri deneyim sahibi olanlara göre daha sık, yokmuş gibi davranılmaktadır ( $\bar{x}_{(21-25)}=2.63$ ,  $\bar{x}_{(26-)}=1.35$ ) (Madde 18). 1-5 yıl ve 26 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık, özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanmaktadır ( $\bar{x}_{(21-25)}=2.32$ ,  $\bar{x}_{(1-5)}=1.50$ ,  $\bar{x}_{(26-)}=1.24$ ) (Madde 19). 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık, verilen görev haber verilmeden değiştirilmekte veya geri alınmaktadır ( $\bar{x}_{(21-25)}=2.15$ ,  $\bar{x}_{(1-5)}=1.42$ ) (Madde 52). Diğer öğretmenlere göre daha sık okul etkinliklerinde aktif görev almada engellenmekte ( $\bar{x}_{(21-55)}=2,46$ ) (Madde 1), kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmada engellenmekte ( $\bar{x}_{(21-25)}=2.35$ ) (Madde 2), meslektaşlarıyla iletişim kurmada engellenmekte ( $\bar{x}=1.95$ ), (madde 15), iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanmakta ( $\bar{x}=2.05$ ) (madde 17), çabaları yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmekte ( $\bar{x}=2.32$ ) (madde 20), işle ilgili aldığı kararları yanlışmış gibi sorgulanmakta ( $\bar{x}=2.36$ ). (madde 21), kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmekte ( $\bar{x}=2.50$ ) (madde 26), tutarsız olmakla suçlanmakta ( $\bar{x}=1.96$ ) (madde 38) ve başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmektedir ( $\bar{x}=1.76$ ) (madde 51, Ek 16).

26 yaş ve üstü deneyim sahibi öğretmenler ise diğerlerine göre daha az başkalarının yanında yüksek sesle azarlanmakta ( $\bar{x}=1.64$ ) (Madde 4) ve sözle tehdit edilmektedir ( $\bar{x}=1.41$ ) (Madde 8, Ek 16).

Okul yöneticilerinin yıldırılmalarında mesleki deneyimin etkisine ilişkin varyans analizi (ANOVA) sonuçları EK 17'de verilmiştir.



Ek 17'ye göre, okul yöneticilerinin yaşadıkları, Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi [ $F_{(5-180)}=3.38$ ,  $p<.05$ ] (Madde 5); başarılarının küçümsenmesi [ $F_{(5-180)}=4.59$ ,  $p<.05$ ] (Madde 6); telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi [ $F_{(5-136)}=2.78$ ,  $p<.05$ ] (Madde 7); iftira atılması [ $F_{(5-129)}=3.05$ ,  $p<.05$ ] (Madde 23); doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi [ $F_{(5-118)}=3.29$ ,  $p<.05$ ] (Madde 31); mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması [ $F_{(5-116)}=2.97$ ,  $p<.05$ ] (Madde 44); disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhine ayrımcılık yapılması [ $F_{(5-131)}=2.59$ ,  $p<.05$ ] (Madde 47); geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması [ $F_{(5-153)}=5.41$ ,  $p<.05$ ] (Madde 48); fiziksel şiddet tehditleri edilmesi [ $F_{(5-122)}=6.55$ ,  $p<.05$ ] (Madde 54); gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması [ $F_{(5-113)}=4.47$ ,  $p<.05$ ] (Madde 57); geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi [ $F_{(5-113)}=2.41$ ,  $p<.05$ ] (Madde 58); herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi [ $F_{(5-112)}=3.32$ ,  $p<.05$ ] (Madde 59) davranışlarının yaşanma sıklığı, mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir (Ek 17).

Farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan karşılaştırmalara göre şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır;

1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16-20 yıl mesleki deneyime sahip okul yöneticileri, 26 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık başarıları küçümsenmektedir ( $\bar{x}_{(1-5)}=2.66$ ,  $\bar{x}_{(6-10)}=2.77$ ,  $\bar{x}_{(16-20)}=2.91$ ,  $\bar{x}_{(26-)}=1.65$ ) (Madde 6). 1-5 yıl ve 16-20 yıl deneyim sahibi okul yöneticileri, diğerlerine göre daha fazla sıklıkta geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmaktadır ( $\bar{x}_{(1-5)}=2.29$ ,  $\bar{x}_{(16-20)}=2.33$ ) (Madde 48). 6-10 yıl deneyim sahibi okul yöneticileri, diğerlerine göre daha sık disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhine ayrımcılık yapılmaktadır ( $\bar{x}=2.18$ ) (Madde 47, Ek 17).

11-15 yıl mesleki deneyime sahip okul yöneticileri; Diğer okul yöneticilerine göre daha sık, rızası dışında cinsel teklifler almakta ( $\bar{x}=1.47$ ) (Madde 44), 26 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık fiziksel şiddet ile tehdit edilmekte ( $\bar{x}_{(11-15)}=1.71$ ,  $\bar{x}_{(26-üzeri)}=1.00$ ) (Madde 54), 1-5 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olanlara göre daha

sık gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanmaktadır ( $\bar{x}_{(11-15)}=1.77$ ,  $\bar{x}_{(1-5)}=1.00$ ,  $\bar{x}_{(21-26)}=1.13$ ,  $\bar{x}_{(26-üzeri)}=1.07$ ) (Madde 57). Bu yaş grubu okul yöneticileri, diğerlerine göre daha sık, geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılmakta ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmekte ( $\bar{x}=1.50$ ) (madde 58) ve herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmektedir ( $\bar{x}=1.64$ ) (Madde 59, Ek 17).

16-20 yıl mesleki deneyime sahip okul yöneticileri, 26 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık, yaptığı işlerde haksızca eleştirilmekte ( $\bar{x}_{(16-20)}=3.09$ ,  $\bar{x}_{(26-üzeri)}=1.97$ ) (Madde 5) ve 26 yıl ve üstü ( $\bar{x}=1.30$ ) mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmektedir ( $\bar{x}_{(16-20)}=2.38$ ,  $\bar{x}_{(26-üzeri)}=1.30$ ) (Madde 7). Bu yaş grubu okul yöneticilerine, diğer okul yöneticilerine göre daha sık iftira atılmaktadır ( $\bar{x}=2.29$ ) (Madde 23). Bu yaş grubu okul yöneticilerinin, 26 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olanlara göre daha sık, doğum yeri/bölgesi ile alay edilmektedir ( $\bar{x}_{(16-20)}=1.93$ ,  $\bar{x}_{(26-üzeri)}=1.00$ ) (Madde 31) ve bu yaş grubu, 1-5 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olanlara göre, daha sık, fiziksel şiddet ile tehdit edilmektedir ( $\bar{x}_{(16-20)}=1.82$ ,  $\bar{x}_{(1-5)}=1.08$ ,  $\bar{x}_{(21-25)}=1.04$ ,  $\bar{x}_{(26-üzeri)}=1.00$ ) (Madde 54, Ek 17).

### **Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Saldırganın Rolüne Göre Karşılaştırılması**

Öğretmenlerin yıldırılmalarında saldırganın rolünün etkisine ilişkin varyans analizi (ANOVA) sonuçları EK 18'de yer almaktadır. Saldırganın rolüne göre resmi ve özel okulda çalışan öğretmenlerin yaşadıkları yıldırıcı davranışlarda saldırganın rolüne göre farklılık gösteren davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır; Okul etkinliklerinde aktif görev almasının engellenmesi [ $F_{(5-457)}=7.52$ ,  $p<.05$ ] (Madde 1), Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi [ $F_{(5-385)}=8.77$ ,  $p<.05$ ] (Madde 2), Sözünün kesilmesi [ $F_{(5-487)}=2.83$ ,  $p<.05$ ] (Madde 3), Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması [ $F_{(5-466)}=9.88$ ,  $p<.05$ ] (Madde 4), Yaptığı işlerin

haksızca eleştirilmesi [ $F_{(5-496)}=5.49$ ,  $p<.05$ ] (Madde 5), Başarılarının küçümsenmesi [ $F_{(5-453)}=2.63$ ,  $p<.05$ ] (Madde 6), Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi [ $F_{(5-349)}=6.51$ ,  $p<.05$ ] (Madde 7), Sözle tehdit edilmesi [ $F_{(5-410)}=5.01$ ,  $p<.05$ ] (Madde 8), Yazılı tehditlerde bulunulması [ $F_{(5-357)}=4.19$ ,  $p<.05$ ] (Madde 9), Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi [ $F_{(5-412)}=3.20$ ,  $p<.05$ ] (Madde 10), Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi [ $F_{(5-364)}=8.60$ ,  $p<.05$ ] (Madde 11), Kendisiyle konuşulmaması [ $F_{(5-422)}=4.92$ ,  $p<.05$ ] (Madde 12), Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması [ $F_{(5-364)}=5.69$ ,  $p<.05$ ] (Madde 14), Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi [ $F_{(5-355)}=3.71$ ,  $p<.05$ ] (Madde 15), Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi [ $F_{(5-411)}=6.12$ ,  $p<.05$ ] (Madde 16), İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması [ $F_{(5-361)}=4.64$ ,  $p<.05$ ] (Madde 17), Herhangi bir ortamda “yokmuş” gibi davranılması [ $F_{(5-403)}=9.94$ ,  $p<.05$ ] (Madde 18), Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması [ $F_{(5-377)}=3.16$ ,  $p<.05$ ] (Madde 19), Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi [ $F_{(5-408)}=4.89$ ,  $p<.05$ ] (Madde 20), İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması [ $F_{(5-432)}=4.46$ ,  $p<.05$ ] (Madde 21), Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi [ $F_{(5-394)}=6.31$ ,  $p<.05$ ] (Madde 22), Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi [ $F_{(5-432)}=2.28$ ,  $p<.05$ ] (Madde 26), Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması [ $F_{(5-361)}=2.68$ ,  $p<.05$ ] (Madde 29), Onur kırıcı şakalar yapılması [ $F_{(5-366)}=4.25$ ,  $p<.05$ ] (Madde 32), Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoşça gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi [ $F_{(5-385)}=2.43$ ,  $p<.05$ ] (Madde 35), Bir özüyle alay edilmesi [ $F_{(5-355)}=4.76$ ,  $p<.05$ ] (Madde 39), Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi [ $F_{(5-376)}=6.37$ ,  $p<.05$ ] (Madde 40), Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması [ $F_{(5-379)}=4.31$ ,  $p<.05$ ] (Madde 47), Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması [ $F_{(5-438)}=6.11$ ,  $p<.05$ ] (Madde 48), Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi [ $F_{(5-400)}=7.80$ ,  $p<.05$ ] (Madde 49), Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi [ $F_{(5-364)}=4.41$ ,  $p<.05$ ] (Madde 50), Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi [ $F_{(5-$

$_{358}=3.13, p<.05]$  (Madde 51), Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması [ $F_{(5-383)}=6.72, p<.05]$  (Madde 52), Aşırı iş yükü altına sokulması [ $F_{(5-389)}=6.84, p<.05]$  (Madde 53), Kişiyi mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi [ $F_{(5-347)}=4.67, p<.05]$  (Madde 55), Bulunduğu ortamın fiziksel olarak rahatsız edici hale getirilmesi [ $F_{(5-360)}=4.97, p<.05]$  (Madde 56), Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi [ $F_{(5-351)}=3.11, p<.05]$  (Madde 58), Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi [ $F_{(5-351)}=3.85, p<.05]$  (Madde 59).

Farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan karşılaştırmalara göre şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır;

Öğretmenleri en fazla okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.29$ ) okul etkinliklerinde aktif görevler almalarını engellemektedir (Madde 1). Öğretmenlerin, kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmalarına, okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.12$ ) sıklıkla izin vermemektedir (Madde 2). Öğretmenlerin sözünü en sık okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.58$ ) kesmektedir (Madde 3). Öğretmenler, en sık, okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.42$ ) ve müfettişler ( $\bar{x}=2.28$ ) başkalarının yanında yüksek sesle azarlamaktadır (Madde 4). Öğretmenlerin yaptığı işleri en sık, okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.58$ ) haksızca eleştirmektedir. (Madde 5). Öğretmenlerin başarılarını en sık okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.49$ ) küçümsemektedir (Madde 6). Öğretmenleri en sık veliler ( $\bar{x}=2.02$ ) telefonla gereksiz yere veya kasıtlı arayarak rahatsız etmektedir (Madde 7). Öğretmenleri en sık okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.96$ ) sözle tehdit etmektedir (Madde 8). Öğretmenleri en sık okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.96$ ) yazılı tehdit etmektedir (Madde 9). Öğretmenlerle iletişimi, jestler bakışlar ve imalar yoluyla en sık, okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.96$ ) engellemektedir (Madde 10). Öğretmenlere, okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.84$ ), diğerlerine göre daha sık, gelen telefonları haber vermemektedir (Madde 11). Öğretmenlerle yine meslektaşları ( $\bar{x}=2.18$ ) konuşmamaktadır (Madde 12). Öğretmenler odasında en sık, meslektaşları ( $\bar{x}=1.72$ ) yanına oturmamaktadır (Madde 14). Öğretmenleri meslektaşlarıyla iletişim kurmasını yine

meslektaşları ( $\bar{x}=1.61$ ) engellemektedir (Madde 15). Öğretmen bir ortama girdiğinde en sık meslektaşları ( $\bar{x}=2.20$ ), konuşmayı kesmekte / konuyu değiştirmektedir (Madde 16). Öğretmenleri yine meslektaşları ( $\bar{x}=1.80$ ) iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlamaktadır (Madde 17). Öğretmenlere en sık okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.00$ ) ve meslektaşları ( $\bar{x}=2.19$ ) yokmuş gibi davranmaktadır (Madde 18). Öğretmenleri en sık okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.73$ ) özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen iş yapmaya zorlamaktadır (Madde 19). Öğretmenlerin çabalarını en sık, meslektaşları ( $\bar{x}=2.22$ ), yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirmektedir (Madde 20). Öğretmenlerin işle ilgili aldığı kararları en sık, okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.24$ ), yanlışmış gibi sorgulamaktadır (Madde 21). Öğretmenleri en sık, okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.10$ ), işin her aşamasını takip etmektedir (Madde 22). Öğretmenleri kendilerinin bulunmadığı ortamlarda en sık, meslektaşları ( $\bar{x}=2.12$ ) ve okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.10$ ) başkalarına kötülemektedir (Madde 26). Öğretmenleri, en sık öğrenciler, onur kırıcı isimlerle anmaktadırlar ( $\bar{x}=1.86$ ) (Madde 29). Öğretmenlere en sık meslektaşları ( $\bar{x}=1.68$ ) onur kırıcı şakalar yapmaktadır (Madde 32). Öğretmenlerin bir özrüyle en sık öğrenciler ( $\bar{x}=2.04$ ) alay etmektedir (Madde 39). Öğretmenlerin yürüyüşünü, jestlerini veya sesini en sık öğrenciler ( $\bar{x}=2.46$ ) taklit etmektedir (Madde 40). Okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.79$ ) sıklıkla disiplin kurallarını öğretmenin aleyhine uygulamaktadır (Madde 47). Öğretmenleri okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.16$ ) sıklıkla geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarmaktadır (Madde 48). Öğretmenleri okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.11$ ) sıklıkla başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirmektedir (Madde 49). Okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.71$ ) sıklıkla öğretmenlere verdiği görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi vermektedir (Madde 50). Okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.58$ ) sıklıkla öğretmenleri başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirmektedir (Madde 51). Okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.82$ ) sıklıkla öğretmenlere verdiği görevi haber vermeden değiştirmekte veya geri almaktadır (Madde 52). Öğretmenleri en sık okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.01$ ) aşırı iş yükü altına sokmaktadır (Madde 53). Mali yük getirecek biçimde öğretmenlerin eşyalarına en sık, öğrenciler ( $\bar{x}=1.69$ ) zarar vermektedir (Madde 55). Öğretmenlerin bulunduğu

ortamı en sık meslektaşları ( $\bar{x}=1.83$ ), rahatsız edici hale getirmektedir (Madde 56). Öğretmenlere en sık öğrenciler ( $\bar{x}=1.65$ ), geçerken çarpmakta ve kazara olduğunu belirtmektedir (Madde 58). Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi davranışını, öğrenciler ( $\bar{x}=1.69$ ), okul yöneticilerine ( $\bar{x}=1.13$ ) göre daha sık göstermektedir (Madde 59, Ek 18).

Ek 3, 4 ve 18'e göre, resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin sıklıkla okul yöneticileri tarafından (1) sözü kesilerek ( $\bar{x}_M=2.58$ ,  $\bar{x}_R=2.47$ ,  $\bar{x}_\ddot{o}=2.15$ ) (Madde 3), (2) yaptığı işler haksızca eleştirilerek ( $\bar{x}_m=2.58$ ,  $\bar{x}_R=2.37$ ,  $\bar{x}_\ddot{o}=2.13$ ) (Madde 5) ve (3) başarıları küçümsenerek ( $\bar{x}_3=2.49$ ,  $\bar{x}_R=2.29$ ,  $\bar{x}_\ddot{o}=2.03$ ) (Madde 6) yıldırıldıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin en fazla okul yöneticileri tarafından yıldırılmalarının nedeni, bazı okul yöneticilerinin yıldırılmayı bir yönetim biçimi olarak algılamaları (O'Conner, 2004, 2) olabilir. Literatüre bakıldığında öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından 'kendileri orada yokmuş gibi davranılarak' ve 'haksızca eleştirilerek' yıldırıldıkları (Dick & Wagner, 2001, 247) görülmektedir. Ayrıca bazı okul yöneticileri, öğretmenlerin yıldırılmaya çalışıldığını ve bu konudaki şikayetlerini önemsememektedir (Conn, 2004, 111). Bu tür durumlarda, bu öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından da medeni haklarına zarar verilerek yıldırıldıkları söylenebilir.

Ek 18'e göre, öğretmenleri okul yöneticilerinden sonra en fazla meslektaşlarının yıldırıldıkları ortaya çıkmaktadır. Literatüre bakıldığında meslektaşları tarafından 'hakkında dedikodu edilerek' ve 'partiler ve toplantılar gibi sosyal etkinliklerden dışlanarak' yıldırıldıkları görülmektedir (Dick & Wagner, 2001, 247). Öğretmenlerin meslektaşları tarafından yıldırılmaları kıskançlık, eğitim anlayışlarındaki farklılıklar veya iş güvenliğinin olmamasından kaynaklanabilir (Waggoner, 2003, 30).

Ülkemizde özellikle sınıf öğretmeni açığını kapamak amacıyla, zaman zaman üniversitelerin sınıf öğretmenliği bölümü dışındaki bölümlerden mezun olanlar, alternatif yolla öğretmen olarak sisteme kazandırılmıştır (Toker

Gökçe, 2001, 22). Örneğin, 1997 yılında sınıf öğretmeni olarak görev yapan öğretmenler, üniversitelerin 433 farklı bölümünden mezun olmuş alternatif öğretmenlerdir (MEB, 1999, 528-540). Ayrıca 'öğretmen okulu' mezunu öğretmenler, halen okullarda görev yapmaktadır. Bunların dışında, üniversitelerin farklı bölümlerinden mezun olanlar 'sözleşmeli öğretmenlik' uygulaması ile de okullarda öğretmenlik yapmaktadır. Öğretmenlerin kaynağının bu kadar çeşitli olmasının, onların özellikle meslektaşları tarafından yıldırılmalarında rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin yıldırılmalarında saldırganın rolünün etkisine ilişkin varyans analizi (ANOVA) sonuçları EK 19'da yer almaktadır.

Ek 19'a göre, okul yöneticilerinin yaşadıkları yıldırmada saldırganın rolüne göre farklılık gösteren davranışlar; Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi [ $F_{(5-190)}=2.67$ ,  $p<.05$ ] (Madde 1), Sözünün kesilmesi [ $F_{(5-207)}=2.44$ ,  $p<.05$ ] (Madde 3), Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması [ $F_{(5-191)}=4.50$ ,  $p<.05$ ] (Madde 4), Başarılarının küçümsenmesi [ $F_{(5-191)}=3.06$ ,  $p<.05$ ] (Madde 6), Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi [ $F_{(5-181)}=2.43$ ,  $p<.05$ ] (Madde 10), Kendisiyle konuşulmaması [ $F_{(5-167)}=3.76$ ,  $p<.05$ ] (Madde 12), Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması [ $F_{(5-147)}=4.15$ ,  $p<.05$ ] (Madde 14), Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi [ $F_{(5-167)}=6.17$ ,  $p<.05$ ] (Madde 16), İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması [ $F_{(5-156)}=3.97$ ,  $p<.05$ ] (Madde 17), Herhangi bir ortamda yokmuş gibi davranılması [ $F_{(5-157)}=3.03$ ,  $p<.05$ ] (Madde 18), Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi [ $F_{(5-173)}=4.11$ ,  $p<.05$ ] (Madde 20), İşle ilgili aldığı kararların yanılsımış gibi sorgulanması [ $F_{(5-171)}=3.33$ ,  $p<.05$ ] (Madde 21), Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi [ $F_{(5-160)}=3.96$ ,  $p<.05$ ] (Madde 22), Hakkında dedikodu çıkarılması [ $F_{(5-161)}=2.58$ ,  $p<.05$ ] (Madde 24), Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi [ $F_{(5-179)}=2.80$ ,  $p<.05$ ] (Madde 26), Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması [ $F_{(5-146)}=3.24$ ,  $p<.05$ ] (Madde 29), Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoşça gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi

gösterilmesi [ $F_{(5-165)}=4.00$ ,  $p<.05$ ] (Madde 35), Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması [ $F_{(5-152)}=2.88$ ,  $p<.05$ ] (Madde 36), Tutarsız olmakla suçlanması [ $F_{(5-164)}=3.18$ ,  $p<.05$ ] (Madde 38), Bir özüyle alay edilmesi [ $F_{(5-142)}=3.43$ ,  $p<.05$ ] (Madde 39), Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi [ $F_{(5-146)}=9.30$ ,  $p<.05$ ] (Madde 40), Cinsel içerikli şakalar yapılması [ $F_{(5-143)}=3.03$ ,  $p<.05$ ] (Madde 45), Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması [ $F_{(5-158)}=2.92$ ,  $p<.05$ ] (Madde 47), Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması [ $F_{(5-181)}=4.71$ ,  $p<.05$ ] (Madde 48), Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi [ $F_{(5-155)}=7.77$ ,  $p<.05$ ] (Madde 49), Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi [ $F_{(5-148)}=2.55$ ,  $p<.05$ ] (Madde 51), Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması [ $F_{(5-159)}=4.58$ ,  $p<.05$ ] (Madde 52), Aşırı iş yükü altına sokulması [ $F_{(5-158)}=6.68$ ,  $p<.05$ ] (Madde 53), Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi [ $F_{(5-150)}=2.38$ ,  $p<.05$ ] (Madde 54), Kişiyi mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi [ $F_{(5-148)}=2.77$ ,  $p<.05$ ] (Madde 55), Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi [ $F_{(5-141)}=4.44$ ,  $p<.05$ ] (Madde 58), Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi [ $F_{(5-140)}=3.75$ ,  $p<.05$ ] (Madde 59) biçiminde sıralanmaktadır.

Farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan karşılaştırmalara göre şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır; Okul yöneticilerini en fazla yine okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.36$ ) okul etkinliklerinde aktif görevler almalarını engellemektedir (Madde 1). Okul yöneticilerinin sözünü en sık yine okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.74$ ) kesmektedir (Madde 3). Okul yöneticilerini, en sık, yine okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.56$ ) başkalarının yanında yüksek sesle azarlamaktadır (Madde 4). Okul Yöneticilerinin başarılarını en sık yine okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.56$ ) küçümsemektedir (Madde 6). Okul yöneticileri ile iletişimi, jestler bakışlar ve imalar yoluyla en sık, yine okul yöneticileri ( $\bar{x}=2.25$ ) engellemektedir (Madde 10). Okul yöneticileri ile en sık meslektaşları ( $\bar{x}=2.29$ ) konuşmamaktadır (Madde 12). Öğretmenler odasında, okul yöneticilerinin yanında en sık, meslektaşları ( $\bar{x}=1.91$ ) oturmamaktadır (Madde 14). Okul yöneticileri bir ortama girdiğinde en sık yine okul yöneticileri ( $\bar{x}=1.89$ ), konuşmayı kesmekte



/ konuyu değiştirmektedir (Madde 16). Okul yöneticilerini meslektaşları ( $\bar{x}$  =2.00) iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlamaktadır (Madde 17). Okul yöneticilerine en sık yine okul yöneticileri ( $\bar{x}$ =1.87) ve meslektaşları ( $\bar{x}$  =1.89) yokmuş gibi davranmaktadır (Madde 18). Okul yöneticilerinin çabalarını en sık, meslektaşları ( $\bar{x}$ =2.53), yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirmektedir (Madde 20). Okul yöneticilerinin işle ilgili aldığı kararlarını en sık, meslektaşları ( $\bar{x}$ =2.25), yanlışmış gibi sorgulamaktadır (Madde 21). Okul yöneticilerini en sık, yine okul yöneticileri ( $\bar{x}$ =2.19), işini her aşamasında takip etmektedir (Madde 22). Okul yöneticilerinin hakkında en sık öğrenciler ( $\bar{x}$ =2.33), dedikodu çıkarmaktadır (Madde 24). Okul yöneticilerini kendilerinin bulunmadığı ortamlarda en sık, meslektaşları ( $\bar{x}$  =2.37) başkalarına ktlemektedir (Madde 26). Okul yöneticilerini en sık öğrenciler, onur kırıcı isimlerle anmaktadırlar ( $\bar{x}$ =2.13) (Madde 29). En sık eğitim yetkilileri (il, ile Mili Eğitim Müdürlüğü alışanları) ( $\bar{x}$ =2.38), velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoşa gitmeyen kararların tek sorumlusu okul yneticileriymiş gibi göstermektedir (Madde 35). Okul yöneticilerini en sık meslektaşları ( $\bar{x}$ =1.84) psikolojik sorunları varmış gibi göstermeye çalışmaktadır (Madde 36). Okul yöneticilerini en sık meslektaşları ( $\bar{x}$ =2.13) tutarsız olmakla suçlamaktadır (Madde 38). Okul yöneticilerinin bir özrüyle en sık öğrenciler ( $\bar{x}$ =2.29) alay etmektedir (Madde 39). Okul yöneticilerinin yürüyüşünü, jestlerini veya sesini en sık öğrenciler ( $\bar{x}$ =2.83) taklit etmektedir (Madde 40). Okul yöneticilerine en sık meslektaşları ( $\bar{x}$ =1.67) cinsel içerikli şakalar yapmaktadır (Madde 45). Okul yöneticilerine yine okul yöneticileri ( $\bar{x}$  =1.76) sıklıkla disiplin kurallarını aleyhine uygulamaktadır (Madde 47). Okul yöneticilerini yine okul yöneticileri ( $\bar{x}$ =2.27) sıklıkla geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarmaktadır (Madde 48). Okul yöneticilerini, yine okul yöneticileri ( $\bar{x}$  =2.24) sıklıkla başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirmektedir (Madde 49). Okul yöneticilerini yine okul yöneticileri ( $\bar{x}$ =1.70) sıklıkla, başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirmektedir (Madde 51). Okul yöneticileri, ( $\bar{x}$ =1.96) sıklıkla okul yöneticilerine verdiği görevi haber vermeden değiştirmekte veya geri almaktadır (Madde 52). Okul yöneticilerini en sık eğitim yetkilileri (il, ile Mili Eğitim Müdürlüğü alışanları)

( $\bar{x}=2.41$ ) aşırı iş yükü altına sokmaktadır (Madde 53). Okul yöneticilerini en sık öğrenciler ( $\bar{x}=1.88$ ) fiziksel şiddetle tehdit etmektedir (Madde 54). Okul yöneticilerinin eşyalarına mali yük getirecek biçimde en sık, öğrenciler ( $\bar{x}=2.13$ ) zarar vermektedir (Madde 55). Okul yöneticilerine en sık öğrenciler ( $\bar{x}=2.11$ ), geçerken çarpmakta ve kazara olduğunu belirtmektedir (Madde 58). Okul yöneticilerinin herhangi bir yerine en sık öğrenciler ( $\bar{x}=2.17$ ) fiziksel yönden zarar vermektedir (Madde59, Ek 19)

Ek 5, 6 ve 19'a göre, resmi ve özel okul yöneticilerinin sıklıkla, yine okul yöneticileri tarafından, (1) sözü kesilerek ( $\bar{x}_M=2.74$ ,  $\bar{x}_R=2.52$ ,  $\bar{x}_Ö=2.20$ ) (Madde 3), (2) yaptığı işler haksızca eleştirilerek ( $\bar{x}_M=2.68$ ,  $\bar{x}_R=2.45$ ,  $\bar{x}_Ö=2.11$ ) (Madde 5), (3) başarıları küçümsenerek ( $\bar{x}_M=2.56$ ,  $\bar{x}_R=2.28$ ,  $\bar{x}_Ö=1.94$ ) (Madde 6), (4) başkalarının yanında yüksek sesle azarlanarak ( $\bar{x}=2.56$ ,  $\bar{x}_R=2.13$ ,  $\bar{x}_Ö=1.88$ ) (Madde 4), ve (5) okul etkinliklerinde aktif görev alması engellenerek ( $\bar{x}_M=2.36$ ,  $\bar{x}_R=2.02$ ,  $\bar{x}_Ö=1.84$ ) (Madde 1) yıldırıldıkları söylenebilir.

Ek 5, 6 ve 19'dan göre okul yöneticileri en fazla müdürler, meslektaşları ve öğrenciler tarafından (1) sözü kesilerek ( $\bar{x}_R=2.52$ ,  $\bar{x}_Ö=2.20$ ) (Madde 3), (2) yaptığı işler haksızca eleştirilerek ( $\bar{x}_R=2.45$ ,  $\bar{x}_Ö=2.11$ ) (Madde 5), (3) başarıları küçümsenerek ( $\bar{x}_R=2.28$ ,  $\bar{x}_Ö=1.94$ ) (Madde 6), (4) başkalarının yanında yüksek sesle azarlanarak ( $\bar{x}_R=2.13$ ,  $\bar{x}_Ö=1.88$ ) (Madde 4), ve (5) okulda aktif görev alması engellenerek ( $\bar{x}_R=2.02$ ,  $\bar{x}_Ö=1.84$ ) (Madde 1) yıldırıldıkları görülmektedir.

Ek 19'ten, okul yöneticileri yine okul yöneticileri tarafından yıldırıldıkları anlaşılmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasına, araştırma anketinin çoğunlukla müdür yardımcıları tarafından doldurulmuş olabileceğinin yol açtığı düşünülmektedir.

### **Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırıcı Davranışların Branşa Göre Karşılaştırılması**

Öğretmenlerin yıldırıcı davranışları yaşamalarında branşın etkisine ilişkin ortalamalar ve bu davranışların branşa göre farklılık gösteren davranışlara ilişkin t testi sonuçları çizelge 25'te verilmiştir. Yıldırıcı davranışların tümüne ilişkin t testi sonuçları ise Ek 20'de yer almaktadır.

Çizelge 25. Branşa Göre Öğretmenler Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlara İlişkin t Testi Sonuçları

DAVRANIŞLAR		Branş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	T	p
42	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	Sınıf	165	1,87	1,15	308	2,02	.045
		Branş	145	1,61	1,05			
54	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	Sınıf	143	1,45	0,95	271	2,62	.009
		Branş	130	1,19	0,60			

Çizelge 25'te görüldüğü gibi, 'siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması' (Madde 42) [ $t_{(308)}=2.02$ ,  $p<.05$ ] ve 'fiziksel şiddet tehditleri edilmesi' (Madde 54) [ $t_{(271)}=2.62$ ,  $p<.05$ ] davranışlarının yaşanma sıklığı, branşa göre farklılık göstermektedir. Diğer davranışlar bakımından branşa göre,  $p<.05$  düzeyinde bir fark bulunmamaktadır.

Sınıf öğretmenleri 'siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması' (Madde 42) ( $\bar{x}_S=1.87$ ,  $\bar{x}_B= 1.61$ ) ve 'fiziksel şiddet tehditleri edilmesi' (Madde 54) ( $\bar{x}_S=1.45$ ,  $\bar{x}_B= 1.19$ ) davranışları ile, branş öğretmenlerine göre daha sık karşılaşmaktadır. Buna göre, öğretmenlerin yıldırılmalarında branşın anlamlı bir etkisi olduğu söylenemez (Çizelge 25).

### Okullarda Yaşanan Yıldırmanın Nedenlerine İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre okullarda yaşanan yıldırmanın nedenlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### Öğretmenlerin Algılarına Göre Yıldırmanın Nedenleri

Öğretmenlerce algılanan yıldırma nedenlerine ilişkin ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26. Okul Türüne Göre Yıldırmanın Öğretmenlerce Algılanan Nedenleri t Testi Sonuçları

Nedenler	Resmi			Özel			Sd	t	p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1 Mağdurdan kaynaklanan nedenler	358	21.25	12.10	210	21.50	11.15	566	-.251	.152
2 Kişisel nedenler	358	9.73	4.96	210	9.78	4.48	566	-.113	.084
3 İletişime dönük nedenler	358	7.35	3.47	210	7.57	3.17	566	-.754	.198
4 Psikolojik nedenler	358	13.52	5.95	210	13.27	5.85	566	.492	.776

Çizelge 26'da görüldüğü gibi, öğretmenlere göre yıldırma, en fazla mağdurun özelliklerinden ( $\bar{X}_R=21.25$ ,  $\bar{X}_Ö=21.50$ ) ve psikolojik nedenlerden ( $\bar{X}_R=13.52$ ,  $\bar{X}_Ö=13.27$ ) kaynaklanmaktadır.

Yıldırmanın öğretmenlerce algılanan nedenleri, okul türüne göre  $p<.05$  düzeyinde bir fark göstermemektedir. Hem özel hem de resmi okulda çalışan öğretmenler, yıldırma mağdurun kendisinin yol açtığını belirtmektedir (Çizelge 26).

Öğretmenlerce, mağdurun özelliklerinin yıldırma neden olduğunun düşünülmesi iki nedene bağlanabilir. Bunlardan biri, mağdurun gerçekten çevresinde yıldırma tetikleyecek derecede olumsuz özellikler taşımasıdır. Diğeri de mağdurun bulunduğu çevreye göre, rahatsızlık verecek derecede nitelikli olmasıdır.

Aslında yıldırmaı irdeleyen araştırmalar mağdurlarının kişisel özelliklerini ortaya koyacak lde sistematik yapılmamıştır (Vartia, 1996, 204). Bunun nedeni de yıldırmanın yeni bir olgu sayılmasıdır. Günümüze kadar gelen araştırmalar, yıldırmaı kavramlaştırma çabasında olduğundan, mağdurların kişilik özelliklerini ortaya koyan araştırmalar henüz yapılamamıştır.

Yıldırmaı irdeleyen ampirik araştırmalar (Leymann, Gustafsson, 1996, 256) mağdurun özelliklerinin yıldırmaıya neden olduğunu kanıtlayan bir bulgu ortaya koyamasa da bazı yazarlar (Vartia, 1996, 204; Rayner, 1997, 178; Crawford, 1997, 222; Zapf, 1999, 71), mağdurun kişilik özelliklerini, yıldırmanın önemli bir nedeni olarak kabul etmektedir.

ğretmenlerce yıldırmanın mağdurdan kaynaklanan nedenlerine ilişkin ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları izelge 27’de verilmiştir.

Çizelge 27. Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Algılanan Yıldırmanın Mağdurdan Kaynaklanan (I. Faktör) Nedenlere İlişkin t Testi Sonuçları

Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler		Resmi			Özel			Sd	t	p
		N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1	Mağdurun fiziksel bir engelinin bulunması	283	1,62	0,99	188	1,63	1,05	469	0,07	.938
2	Mağdurun okula, diğerlerine göre, yeni başlaması	294	2,03	1,16	186	1,93	1,07	478	0,95	.342
3	Mağdurun diğerlerinden daha yaşlı olması	295	1,79	0,97	191	1,77	0,97	484	0,24	.810
4	Mağdurun cinsiyeti	288	1,90	1,17	189	1,70	0,98	475	1,95	.051
5	Mağdurun diğerlerinden fazla eğitim almış olması	291	2,14	1,24	187	1,94	1,17	476	1,73	.083
6	Mağdurun politik görüşü	296	2,50	1,33	191	1,96	1,18	485	4,52	.000
7	Mağdurun giyim tarzının diğerlerinden farklı olması	293	2,15	1,17	190	2,00	1,19	481	1,34	.180
8	Mağdurun diğerlerinden farklı bir özel hayatının olması	282	2,30	1,27	189	2,07	1,17	469	1,95	.051
9	Mağdurun diğerlerinden düşük performans göstermesi	286	2,31	1,12	190	2,11	1,17	474	1,89	.059
10	Mağdurun çok çirkin olması	287	1,70	1,00	187	1,60	0,90	472	1,09	.275
11	Mağdurun diğerlerinden daha güzel/yakışıklı olması	284	1,81	1,08	188	1,80	1,00	470	0,13	.890
12	Mağdurun kişilik özelliği (Lütfen açıklayınız .....)	172	3,11	1,56	105	2,66	1,49	275	2,33	.021
13	Mağdurun diğerlerinden daha genç olması	293	2,12	1,18	190	1,87	1,02	481	2,44	.015

Çizelge 27’de görüldüğü gibi öğretmenlerin algılarına göre yıldırmanın en önemli mağdurdan kaynaklanan nedenleri, ‘kişilik özelliği’ (Madde 12) ( $\bar{x}_R=3.11$ ,  $\bar{x}_Ö=2.66$ ), ‘politik görüşü’ (Madde 6) ( $\bar{x}_R=2.50$ ,  $\bar{x}_Ö=1.96$ ) ve (9) ‘diğerlerinden düşük performans göstermesi’ ( $\bar{x}_R=2.31$ ,  $\bar{x}_Ö= 2.11$ ) şeklinde sıralanmaktadır. Mağdurun ‘fiziksel bir engelinin bulunması’ (Madde 1) ( $\bar{x}_R=1.62$ ,  $\bar{x}_Ö=1.63$ ) ve ‘çok çirkin olması’ (Madde 10) ( $\bar{x}_R=1.70$ ,  $\bar{x}_Ö=1.60$ ) ise öğretmenlerce en az öneme sahip nedenler olarak algılanmaktadır.

Yıldırmanın mağdurdan kaynaklanan nedenleri arasında, mağdurun ‘politik görüşü’ (Madde 6) [ $t_{(485)}=4.52$ ,  $p<.05$ ], ‘kişilik özelliği’ (Madde 12)

[ $t_{(275)}=2.33$ ,  $p<.05$ ], 'diğerlerinden daha genç olması' (Madde 13) [ $t_{(481)}=2.44$ ,  $p<.05$ ] okul türüne göre farklılık göstermektedir. Diğer nedenler bakımından okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur (Çizelge 27).

Resmi okulda çalışan öğretmenler, mağdurun politik görüşünü (Madde 6) ( $\bar{x}_R=2.50$ ,  $\bar{x}_Ö=1.96$ ), kişilik özelliğini (Madde 12) ( $\bar{x}_R=3.11$ ,  $\bar{x}_Ö=2.66$ ) ve diğerlerinden daha genç olmasını (Madde 13) ( $\bar{x}_R=2.12$ ,  $\bar{x}_Ö=1.87$ ), özel okulda çalışanlara göre, daha fazla yıldırma nedeni olarak görmektedir (Çizelge 27).

Ayrıca nitel verilere göre, öğretmenler ( $n=9$ ), kişinin farklı bir alandan mezun olarak öğretmenlik mesleğine girmesini, yani alternatif yolla öğretmen olmasını da onun yıldırma mağduru olmasında, neden olarak kabul etmektedir (Çizelge 27, Madde 12).

Öğretmenlere uygulanan araştırma anketinden elde edilen nitel verilere göre yıldırmaya neden olan, kişilik özellikleri üç grupta sınıflandırılabilir (Çizelge 27, Madde 12). Bu kişilik özellikleri; mağdurun 'aktif ve pasif olumsuz özellikleri' ile 'olumlu olabilecek özellikleri' biçiminde Çizelge 28'te yer almaktadır.

Çizelge 28. Öğretmenlere Göre Yıldırmaya Neden Olan Mağdurun Kişilik Özellikleri

<b>Olumsuz Özellikler</b>	<b>Aktif</b>	Sinirli (n=6), hırçın (n=3), sert (n=1), kırıcı (n=1), alaycı (n=1), bencil (n=3), saldırgan (n=8), güvenilmez (n=3), dengesiz (n=2), düşüncesiz (n=2), tutarsız (n=5), kendisiyle barışık olmayan, karmaşık (n=1), kendini beğenmiş (n=11), psikolojik sorunları olan (n=2), maddiyata önem veren (n=1), kıskanç (n=1), okul yöneticisine iyi görünmek için yağcılık yapan (n=1), çok konuşan (n=4), ukala (n=2), hoşgörüsüz (n=1), dik başlı (n=1), yalancı (n=3), stresli (n=1), bunalımlı (n=1), savunmacı (n=1)
	<b>Pasif</b>	Çekingen (n=5), pasif (n=5), saf (n=3), duygusal (n=8) takdir bekleyen (n=1), durgun (n=2), fazlasıyla efendi veya hanım hanımcık (n=3), anti sosyal (n=3), alıngan (n=13), içedönük (n=7), kararsız (n=1), tecrübesiz (n=1), sessiz (n=7), sakin (n=6), korkak (n=1), hakkını arama konusunda başarısız (n=1), ağırkanlı (n=1), özgüveni eksik (n=9), görevinde yetersiz (n=1), kendini ifade edemeyen (n=1), ekonomik durumu iyi (n=3), durumu kötü olan (n=1), özensiz giyinen (n=1), dağınık (n=1), dikkatsiz (n=1), sorumluluk anlayışı eksik (n=4), utangaç (n=1), şüpheli (n=1), kuralcı (n=1),
<b>Olumlu Özellikler</b>		Dışa dönük (n=9), gelişime açık (n=1), neşeli (n=1), çalışkan (n=7), dürüst (n=7), saygılı (n=2), hoşgörülü (n=2), insanları seven (n=1), hayatta başarılı (n=7), özverili (n=2), mantıklı (n=1), ilkeli (n=1), onurlu (n=3), bağımsız davranan (n=1), canlı (n=1), azimli (n=1), ılımlı (n=1), uyumlu (n=3), prensip sahibi (n=1), özgüveni yüksek (n=7), lider (n=2), yaratıcı (n=1), görgülü (n=1), bilgili (n=1), rahat (n=2), boyun eğmeyen (n=2), hakkını arayan (n=3), idealist (n=6), fedakar (n=1), sorumluluk sahibi (n=1), kendisiyle barışık (n=1), mesleğini seven (n=2), açık sözlü (n=2), haksızlığı sevmeyen (n=2), güvenilir (n=1), alçakgönüllü (n=4), mükemmeliyetçi (n=1), diğerlerine göre daha yetenekli (n=1), gözlemci (n=3), çizgi dışı (n=10), inatçı (n=1), hırslı (n=1), iyi niyetli (n=1), sosyal yönden aktif (n=5), gururlu (n=3)

Çizelge 28'de birbiri ile çelişebilecek bir çok özellik yer almaktadır. Buna göre, öğretmenlerin algılarına göre, mağdurun belirli bir kişilik özelliğinin yıldırmaya neden olduğunu söylemek mümkün olamamaktadır.

Öğretmenlere göre, kişinin kendine özgü tutumlarının olması, içinde olduğu toplumun kültürel özelliklerini benimseyememesi, toplumdan kopuk yaşaması, ekonomik bakımdan veya başka yönlerden diğerlerinden farklı olması, siyaset yapmaması, inandığı gibi yaşaması, kendine özgü hayat



tarzının olması onun yıldırma mağduru olmasında etkili olmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin, liderlik özelliği olan öğretmenleri, onların bu özelliğini kabul edemediklerinden dolayı, yıldırma çalışmaları da belirtilmektedir (Çizelge 27, Madde 12).

Her ne kadar, öğretmenler kişilik özelliklerinin yıldırma neden olduğunu ifade etseler de, araştırmadan elde edilen nitel veriler, bunun aksini göstermektedir. Nitel verilerde her çeşit kişilik özelliği bulunması nedeniyle, yıldırma mağdurunun genel profilini çizmek mümkün olamamaktadır. Bu durumda, kişilik özelliğinin tek başına yıldırma neden olduğunu söylemek mümkün değildir. Sonuç olarak, kişilik özelliğinin, örgüt iklimi veya örgütün sosyal yapısı gibi değişkenlere uyumsuzluğunun yıldırma nedeni olabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerce algılanan yıldırmanın kişisel nedenlerine ilişkin ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 29'da verilmiştir.

Çizelge 29. Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Algılanan Yıldırmanın Kişisel Nedenlerine (II. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

Kişisel Nedenler	Resmi			Özel			Sd	t	p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1 Mağdurdan hoşlanmayan birinin diğerlerini de etkilemesi	313	2,84	1,31	202	2,76	1,34	513	0,66	.507
2 Okul yöneticisinin yetersiz liderliği	319	3,04	1,36	197	2,85	1,35	514	1,48	.138
3 Ortada bir neden olmaksızın mağduru sevmemeleri	301	2,69	1,37	196	2,55	1,41	495	1,08	.280
4 Mağdurun diğerlerinden daha başarılı olması	300	2,70	1,34	187	2,29	1,23	485	3,33	.001

Çizelge 29'a göre yıldırmanın en önemli kişisel nedenleri 'okul yöneticisinin yetersiz liderliği' (Madde 2) ( $\bar{X}_R=3.04$ ,  $\bar{X}_Ö=2.85$ ) ve 'mağdurdan hoşlanmayan birinin diğerlerini de etkilemesi' (Madde 1) ( $\bar{X}_R=2.84$ ,  $\bar{X}_Ö=2.76$ )

biçiminde ortaya çıkmaktadır. 'Ortada bir neden olmaksızın mağduru sevmemeleri' (Madde 8) ( $\bar{x}_R=2.69$ ,  $\bar{x}_Ö=2.55$ ) ve 'mağdurun diğerlerinden daha başarılı olması' (Madde 16) ( $\bar{x}_R=2.70$ ,  $\bar{x}_Ö=2.29$ ) öğretmenlerce daha az öneme sahip nedenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Yıldırmanın kişisel nedenlerinden, 'mağdurun diğerlerinden daha başarılı olması' [ $t_{(485)}=3.33$ ,  $p<.05$ ] okul türüne göre farklılık göstermektedir. Yıldırmanın diğer kişisel nedenleri, okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yaratmamaktadır (Çizelge 29).

Çizelge 29'a göre, resmi okulda görev yapan öğretmenler, mağdurun diğerlerinden daha başarılı olmasını ( $\bar{x}_R=2.70$ ,  $\bar{x}_Ö=2.29$ ) özel okulda görev yapanlara göre daha önemli neden olarak görmektedir. Bu sonuca göre resmi okulda görev yapan öğretmenlerin, özel okulda çalışanlara göre, birbirlerinin başarılarını biraz daha fazla çekemedikleri söylenebilir.

Öğretmenlerce algılanan, yıldırmanın iletişime dönük nedenlerine ilişkin ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 30'da verilmiştir.

Çizelge 30. Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Algılanan Yıldırmanın İletişime Yönelik Nedenlerine (III. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

İletişime Yönelik Nedenler	Resmi			Özel			Sd	t	p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1 Okulda çalışanlar arasında dostça olmayan ilişkiler	326	3,03	1,17	198	2,84	1,26	522	1,71	.087
2 Mağdurun duygusal yönden aşırı duyarlı olması	302	2,69	1,23	193	2,51	1,29	493	1,52	.128
3 Yöneticinin beğenisini ve takdirini kazanma çabası	301	2,75	1,22	195	2,76	1,27	494	0.16	.872

Çizelge 30'a göre, öğretmenlerce algılanan yıldırmanın iletişime yönelik nedenleri arasında okul türüne göre bir fark ortaya çıkmamaktadır.

'Çalışanlar arasında dostça olmayan ilişkiler' ( $\bar{x}_R=3.03$ ,  $\bar{x}_Ö=2.84$ ), her iki grup öğretmenleri tarafından, en önemli iletişime dönük neden olarak ortaya çıkmaktadır (Çizelge 30).

Öğretmenlere göre yıldırmanın psikolojik nedenlerine ilişkin ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 31'de verilmiştir.

Çizelge 31. Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Algılanan Yıldırmanın Psikolojik Nedenlerine (IV. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

Psikolojik Nedenler	Resmi			Özel			Sd	t	p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1 Okulda meslektaşlar arasında rekabetin olması	315	2,66	1,16	198	2,57	1,18	511	0,85	.392
2 Okulda çözümlenmeyen sorunların çok olması	320	3,16	1,29	197	2,95	1,36	515	1,73	.083
3 Okul ortamında iş doyumunun olmayışı	305	3,01	1,24	195	2,70	1,34	498	2,66	.008
4 Okul ortamının yoğun stresli olması	327	3,39	1,22	200	3,17	1,34	525	1,99	.047
5 Psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanamaması	311	3,07	1,37	196	2,71	1,34	505	2,87	.004

Çizelge 31'e göre, öğretmenlerce yıldırmanın en önemli psikolojik nedeni, okul ortamının yoğun stresli olması ( $\bar{x}_R=3.39$ ,  $\bar{x}_Ö=3.17$ ) biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik nedenlerden 'okul ortamının yoğun stresli olması' [ $t_{(525)}=1.99$ ,  $p<.05$ ] ve 'psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanamaması' [ $t_{(505)}=2.87$ ,  $p<.05$ ] okul türüne göre farklılık göstermektedir. Diğer nedenler bakımından okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark bulunmamaktadır (Çizelge 31).

Resmi okullarda görev yapan öğretmenler, 'okul ortamının yoğun stresli olmasını' ( $\bar{x}_R=3.39$ ,  $\bar{x}_Ö=3.17$ ) ve 'psikolojik sorunları olanların

meslekten ayıklanamamasını' ( $\bar{x}_R=3.07$ ,  $\bar{x}_Ö=2.71$ ), özel okulda görev yapanlara göre, daha önemli nedenler olarak kabul etmektedir (Çizelge 31).

Araştırma anketinden elde edilen nitel verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan yıldırmanın diğer nedenleri (1) Okulda iletişimin olmaması (n=4), (2) Mağdurun yaptığı işlerin etrafındakilerce onay görmemesi (n=5), (3) Mağdurun başarılı olmaya çalışması (n=1), (4) Okul müdürünün (mağdur) öğretmeni, psikolojik sorunu olan velilerle bire bir muhatap bırakması (n=1), (5) Yöneticilerin olaylarda öğretmenin olumlu yönlerini göz önüne almaması (n=1), (6) Yöneticinin olumsuz durumlarda ani tepki vermesi (n=2), (7) Okul yönetiminde şeffaflığın olmaması (n=2), (8) Aynı konumda olan meslektaşının (saldırganın) hakimiyet kurma isteği (n=2), (9) Sevgisizlik (n=1) biçiminde sıralanmaktadır (Ek 1, Madde 26).

### Okul Yöneticilerinin Algılarına Göre Yıldırmanın Nedenleri

Okul yöneticilerince algılanan yıldırma nedenlerine ilişkin ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 32'de verilmiştir.

Çizelge 32. Okul Türüne Göre Yıldırmanın Okul Yöneticilerince Algılanan Nedenlerine İlişkin t Testi Sonuçları

Nedenler	Resmi			Özel			Sd	t	p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1 Mağdurdan kaynaklanan nedenler	163	19.98	10.99	103	20.97	11.02	264	-.719	.871
2 Kişisel nedenler	163	9.30	4.90	103	10.13	4.48	264	-1.383	.162
3 İletişime dönük nedenler	163	6.98	3.07	103	7.47	3.20	264	-1.248	.599
4 Psikolojik nedenler	163	12.95	5.83	103	14.05	5.82	264	-1.495	.678

Çizelge 32’te görüldüğü gibi okul yöneticilerine göre yıldırmanın en önemli nedeni mağdurdan ( $\bar{X}_R=19.98$ ,  $\bar{X}_Ö=20.97$ ) kaynaklanmaktadır. Ayrıca yıldırmanın okul yöneticilerince algılanan nedenleri, okul türüne göre  $p=.05$  düzeyinde bir fark göstermemektedir. Bu sonuca göre, özel resmi okul yöneticilerinin, yıldırmaya daha fazla, mağdurun kendisinin yol açtığını düşündüğünü söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerine göre yıldırmanın mağdurdan kaynaklanan nedenlerine ilişkin ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 33’te verilmiştir.

Çizelge 33.Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Algılanan Yıldırmanın Mağdurdan Kaynaklanan Nedenlerine (I. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler	Resmi			Özel			Sd	t	p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1 Mağdurun fiziksel bir engelinin bulunması	134	1,66	1,04	87	1,65	1,07	219	0,06	.951
2 Mağdurun okula, diğerlerine göre, yeni başlaması	129	1,74	0,92	90	2,01	1,19	217	1,86	.063
3 Mağdurun diğerlerinden daha yaşlı olması	130	1,70	0,88	88	1,71	0,93	216	0,06	.948
4 Mağdurun cinsiyeti	135	1,80	1,11	90	1,80	1,11	223	0,00	1.00
5 Mağdurun diğerlerinden fazla eğitim almış olması	132	1,96	1,07	86	1,80	1,02	216	1,09	.276
6 Mağdurun politik görüşü	138	2,29	1,19	92	2,21	1,34	228	0,47	.638
7 Mağdurun giyim tarzının diğerlerinden farklı olması	137	2,14	1,09	89	2,02	1,27	224	0,77	.438
8 Mağdurun diğerlerinden farklı bir özel hayatının olması	137	2,25	1,17	86	1,89	1,08	221	2,29	.023
9 Mağdurun diğerlerinden düşük performans göstermesi	134	2,21	1,00	87	2,31	1,19	219	0,62	.530
10 Mağdurun çok çirkin olması	132	1,58	0,91	88	1,61	1,03	218	0,22	.820
11 Mağdurun diğerlerinden daha güzel/yakışıklı olması	132	1,74	0,92	86	1,76	1,09	216	0,18	.856
12 Mağdurun kişilik özelliği (lütfen belirtiniz .....).	81	2,39	1,44	48	3,00	1,48	127	2,27	.025
13 Mağdurun daha genç olması	135	1,73	0,92	92	1,96	1,08	225	1,74	.082

Çizelge 33'te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin algılarına göre yıldırmanın mağdurdan kaynaklanan en önemli nedenleri, onun 'kişilik özelliği' ( $\bar{x}_R=2.39$ ,  $\bar{x}_Ö=3.00$ ), 'politik görüşü' ( $\bar{x}_R=2.29$ ,  $\bar{x}_Ö=2.21$ ) ve 'diğerlerinden farklı bir özel hayatının olması' ( $\bar{x}_R=2.25$ ,  $\bar{x}_Ö=1.89$ ) biçiminde sıralanmaktadır. Mağdurun 'çok çirkin olması' ( $\bar{x}_R=1.58$ ,  $\bar{x}_Ö=1.61$ ) ve 'fiziksel bir engelinin bulunması' ( $\bar{x}_R=1.66$ ,  $\bar{x}_Ö=1.65$ ) ise en az öneme sahip nedenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Yıldırmanın mağdurdan kaynaklanan nedenlerinden onun 'diğerlerinden farklı bir özel hayatının olması' [ $t_{(221)}=2.29$ ,  $p<.05$ ], ve 'kişilik özelliği' [ $t_{(127)}=2.27$ ,  $p<.05$ ], okul türüne göre farklılık göstermektedir. Diğer nedenler bakımından okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur (Çizelge 33).

Mağdurun diğerlerinden farklı bir özel hayatının olması' ( $\bar{x}_R=2.25$ ,  $\bar{x}_Ö=1.89$ ), resmi okul yöneticileri tarafından, özel okul yöneticilerine göre daha önemli bir neden olarak görülürken, 'mağdurun kişilik özelliği' ( $\bar{x}_R=2.39$ ,  $\bar{x}_Ö=3.00$ ) özel okul yöneticileri tarafından daha önemli bir neden olarak algılanmaktadır (Çizelge 33).

Okul yöneticilerine uygulanan araştırma anketinden elde edilen nitel verilere göre yıldırmaya neden olan, kişilik özellikleri üç grupta sınıflandırılabilir (Çizelge 33, Madde 12). Bunlar; mağdurun 'aktif ve pasif olumsuz özellikleri' ile 'olumlu olabilecek özellikleri' biçiminde Çizelge 34'te yer almaktadır.

Çizelge 34. Okul Yöneticilerine Göre Yıldırıma Neden Olan Mağdurun Kişilik Özellikleri

Olumsuz Özellikler	Aktif	Kendini beğenmiş (n=2), yapmacık (n=1), duruma göre karakteri değişen (n=1), bencil (n=1), yağcılık yapan (n=1), saygısız (n=1), sinirli (n=1), inatçı (n=1), saldırgan (n=1), anlayışsız (n=1), geveze (n=3), asi (n=2), kırıcı bir üslubu olan (n=2), ukala (n=3), çıkarıcı (n=1), kendini olduğundan farklı gösteren (n=1), ne olduğunun farkında olmayan (n=1).
	Pasif	Duygusal (n=5), alıngan (n=5), sessiz (n=2), pasif (n=1), anti sosyal (n=1), sadece karşı cinsle iletişim kuran (n=1), kuralcı (n=1).
Olumlu Özellikler	Neşeli (n=1), fedakar (n=1), özverili (n=1), onurlu (n=2), dürüst (n=2), özgüvenli (n=2), güvenilir (n=2), sabırlı (n=1), başarılı (n=1), mükemmeliyetçi (n=1), düzenli (n=1), disiplinli (n=1), duyarlı (n=2), sosyal (n=5), çalışkan (n=3), hoşgörülü (n=1), tecrübeli (n=1), açık sözlü (n=2), sorumluluk sahibi (n=1), hakkını savunan (n=1), çizgi ötesi (n=1).	

Çizelge 34'te de birbiri ile çelişebilecek bir çok özellik yer almaktadır. Buna göre, okul yöneticilerinin algılarına göre, mağdurun belirli bir kişilik özelliğinin yıldırıma neden olduğunu söylemek mümkün olamamaktadır

Ayrıca okul yöneticilerine göre sorumluluk sahibi, sosyal ilişkileri iyi olan, diğerlerinden farklı düşünüp farklı davranan, kendini asla ezdirmeyen, yağcılık yapmayan ve herkese eşit uzaklıkta davranan eğitimcilerin yıldırma mağduru olduklarını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak herkes tarafından dinlenmek isteyen, rahatsız edici biçimde iletişim kuran, kimseyle iletişim kurmayan veya sadece karşı cinsle iletişim kuran kişilerin de yıldırıma neden olduklarını belirtmişlerdir (Çizelge 33, Madde 12).

Öğretmenlerde olduğu gibi, okul yöneticilerine ait nitel veriler de yıldırma mağdurunun genel profilini belirlemenin mümkün olamayacağını göstermektedir. Okul yöneticilerinin nitel verileri de kişilik özelliğinin tek başına yıldırıma neden olamayacağı düşüncesini doğrulamaktadır.

Okul yöneticilerine göre yıldırmanın kişisel nedenlerine ait ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 35'te verilmiştir.

Çizelge 35. Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Algılanan Yıldırmanın Kişisel Nedenlerine (II. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

Kişisel Nedenler	Resmi			Özel			Sd	t	p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1 Mağdurdan hoşlanmayan birinin diğerlerini de etkilemesi	143	2,77	1,25	93	2,84	1,24	234	0,44	.660
2 Okul yöneticisinin yetersiz liderliği	142	2,88	1,27	98	2,95	1,39	238	0,41	.681
3 Ortada bir neden olmaksızın mağduru sevmemeleri	138	2,62	1,31	94	2,69	1,33	230	0,38	.700
4 Mağdurun diğerlerinden daha başarılı olması	136	2,55	1,19	93	2,52	1,15	227	0,15	.877

Çizelge 35'e göre okul yöneticileri tarafından algılanan, yıldırmanın kişisel nedenleri arasında okul türüne göre bir fark ortaya çıkmamaktadır.

Her iki grup okul yöneticisi, 'okul yöneticisinin yetersiz liderliğini' ( $\bar{x}_R=2.88$ ,  $\bar{x}_Ö=2.95$ ) (Madde 2) en önemli, 'mağdurun diğerlerinden daha başarılı olmasını' ( $\bar{x}_R=2.55$ ,  $\bar{x}_Ö=2.52$ ) (Madde 4) ise en az öneme sahip neden olarak algılamaktadır (Çizelge 35).

Okul yöneticilerine göre yıldırmanın iletişime yönelik nedenlerine ait ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 36'da verilmiştir.



Çizelge 36.Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Algılanan Yıldırmanın İletişime Yönelik Nedenlerine (III. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

İletişime Yönelik Nedenler		Resmi			Özel					
		N	$\bar{x}$	SS	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
1	Okulda çalışanlar arasında dostça olmayan ilişkiler	146	2,91	1,22	97	3,08	1,30	241	0,99	.319
2	Mağdurun duygusal yönden aşırı duyarlı olması	139	2,33	1,09	90	2,58	1,14	227	1,71	.088
3	Yöneticinin beğenisini ve takdirini kazanma çabası	144	2,68	1,13	92	2,57	1,17	234	0,72	.470

Çizelge 36'ya göre, okul yöneticilerince algılanan yıldırmanın iletişime dönük nedenleri arasında, okul türüne göre bir fark ortaya çıkmamaktadır. Diğer yandan, 'okulda çalışanlar arasında dostça olmayan ilişkiler' ( $\bar{x}_R=2.91$ ,  $\bar{x}_Ö=3.08$ ) (Madde 1) her iki grup okul yöneticisi tarafından, en önemli neden olarak ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerine göre yıldırmanın psikolojik nedenlerine ait ortalamalar ve bu nedenlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları Çizelge 37'de verilmiştir.

Çizelge 37. Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Algılanan Yıldırmanın Psikolojik Nedenlerine (IV. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

Psikolojik Nedenler		Resmi			Özel					
		N	$\bar{x}$	SS	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	P
1	Okulda meslektaşlar arasında rekabetin olması	144	2,47	1,14	97	2,79	1,20	239	2,05	.041
2	Okulda çözülmemeyen sorunların fazla olması	142	3,19	1,21	92	3,14	1,32	232	0,33	.740
3	Okul ortamında iş doyumunun olmayışı	136	2,95	1,25	91	2,94	1,26	225	0,06	.949
4	Okul ortamının yoğun stresli olması	145	3,35	1,18	96	3,43	1,26	239	0,49	.622
5	Psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanamaması	142	2,89	1,37	94	3,07	1,41	234	0,97	.331

Çizelge 37'ye göre, 'okul ortamının yoğun stresli olması' ( $\bar{x}_R=3.35$ ,  $\bar{x}_\ddot{o}=3.43$ ) (Madde 4), okul yöneticilerince, yıldırmanın en önemli psikolojik nedeni olarak algılanmaktadır.

Yıldırmanın okul yöneticilerince algılanan psikolojik nedenlerinden 'okulda meslektaşlar arasında rekabetin olması' [ $t_{(239)}=2.05$ ,  $p<.05$ ], okul türüne göre farklılık göstermektedir. Diğer nedenler bakımından okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur (Çizelge 37).

Okulda meslektaşlar arasında rekabetin olması ( $\bar{x}_R=2.47$ ,  $\bar{x}_\ddot{o}= 2.79$ ) özel okul yöneticilerince, resmi okul yöneticilerine göre daha önemli bir neden olarak algılanmaktadır (Çizelge 37).

Diğer yandan, okul yöneticilerine göre (1) Mağdurun bulunduğu ortama uyumsuz davranması ( $n=7$ ), (2) Okulda ortamında başkalarının hakkına saygı duymama ( $n=2$ ), (3) Dedikoduculuk ( $n=5$ ) ve (4) Mağdurun mesleği dışında bir işte çalışıyor olması ( $n=3$ ), yıldırmanın diğer nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Ek 1, Madde 26).

### **Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Yıldırma İle Başa Çıkmada Uyguladıkları Stratejilere / Yöntemlere İlişkin Görüşleri**

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okullarda yaşanan yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları stratejilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### **Öğretmenlerin Yıldırma İle Başa Çıkmada Kullandıkları Stratejiler**

Öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları stratejilere ait ortalamalar ve bu stratejilerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 38'de verilmiştir.

Çizelge 38. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Yıldırma İle Başa Çıkmada Kullandıkları Stratejilerine İlişkin t Testi Sonuçları

Stratejiler	Resmi			Özel			Sd	t	p
	N	$\bar{y}$	SS	N	$\bar{y}$	SS			
1 Bağılılık	357	19.74	9.35	206	20.44	8.80	561	-.868	.395
2 Seslendirme / örgütü terk	357	11.98	6.48	206	12.82	5.65	561	-1.556	.014
3 Göz ardı etme	357	9.14	4.63	206	9.47	4.17	561	-.846	.022

Çizelge 38'de görüldüğü gibi öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkmada en sık kullandıkları strateji 'bağılılık' ( $\bar{x}_R=19.74$ ,  $\bar{x}_Ö=20.44$ ) ve en az kullandıkları 'göz ardı etme' ( $\bar{x}_R=9.14$ ,  $\bar{x}_Ö=9.47$ ) biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları stratejiler, okul türüne göre  $p=.05$  düzeyinde bir fark göstermemektedir (Çizelge 38).

Öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları 'bağılılığı devam ettirme' stratejisine ait ortalamalar ve bu stratejide yer alan yöntemlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 39'da verilmiştir.

Çizelge 39. Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Kullanılan Bağlılığı Devam Ettirme Stratejisine (I. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

Bağlılığı Devam Ettirme		Resmi			Özel			Sd	t	p
		N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1	Rapor alma	303	2,29	1,06	186	2,12	1,15	487	1,66	.097
2	Soruna neden olan kişileri üst makama şikayet etme	316	2,34	1,13	191	2,30	1,12	505	0,40	.689
3	Saldırgan(lar)a fiziksel karşılık verme	288	1,68	0,88	184	1,55	0,87	470	1,49	.137
4	Saldırgan(lar)ı dava etme	290	1,78	0,99	185	1,74	0,98	473	0,42	.676
5	Sevk alma	299	2,32	1,09	192	2,12	1,13	489	2,02	.044
6	Saldırganlarla mücadele etme	314	2,52	1,11	199	2,40	1,19	511	1,13	.260
7	Psikolojik yardım isteme	279	1,90	1,00	181	1,80	0,91	458	1,11	.270
8	Mesleği bırakma	292	1,48	0,74	186	1,48	0,73	476	-0,01	.989
9	Görev yerini (okulu) değiştirme	308	2,69	1,23	194	2,41	1,23	500	2,56	.011
10	Benzeri yöntemleri kullanarak dişe diş mücadeleye başlama	290	2,05	1,11	189	2,05	1,18	477	0,01	.995
11	Sorunu herkese anlatarak yandaş edinmeye çalışma	308	2,40	1,18	190	2,25	1,24	496	1,40	.163

Çizelge 39'a göre, öğretmenlerin bağlılığı devam ettirme stratejisinde en çok kullandıkları yöntem, görev yerini değiştirme ( $\bar{X}_R=2.69$ ,  $\bar{X}_Ö=2.41$ ) (Madde 9) biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin 'görev yerini değiştirme' [ $t_{(500)}=2.56$ ,  $p<.05$ ] (Madde 9) ve 'sevk alma' [ $t_{(489)}=2.02$ ,  $p<.05$ ] (Madde 5) yöntemlerini kullanma sıklıkları, okul türüne göre farklılık göstermektedir. 'Görev yerini değiştirme' ( $\bar{X}_R=2.69$ ,  $\bar{X}_Ö=2.41$ ) ve 'sevk alma' ( $\bar{X}_R=2.32$ ,  $\bar{X}_Ö=2.12$ ) yöntemleri resmi okulda çalışan öğretmenler tarafından, özel okulda çalışanlara göre daha fazla kullanılmaktadır. Diğer yöntemler bakımından okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark bulunmamaktadır (Çizelge 39).

Öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları 'seslendirme veya örgütü terk etme' stratejisine ait ortalamalar ve bu stratejide yer alan

yöntemlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 40'ta verilmiştir.

Çizelge 40. Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Kullanılan Seslendirme Veya Örgütü Terk Etme Stratejisi (II. Faktör) t Testi Sonuçları

Seslendirme Veya Örgütü Terk Etme		Resmi			Özel			Sd	t	P
		N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1	Dışarıdaki birinin gücünden yararlanarak yönetime baskı yapma	294	2,09	1,19	186	1,87	1,09	478	2,03	.043
2	"Daha kötüsü de olabilirdi" diye düşünerek kendini avutma	285	2,22	1,09	188	2,14	1,042	471	0,73	.464
3	Yaşamın güçlükleriyle baş etmeyi kolaylaştıracağını düşünerek, yapılan davranışları kanıksama	289	2,12	1,07	185	2,06	1,03	472	0,62	.537
4	Siyasi grupları kullanarak baskı yapma	291	1,91	1,12	181	1,81	1,136	470	0,94	.347
5	Sessiz kalma ve sorunun kendiliğinden çözülmesini bekleme	301	2,37	1,17	187	2,37	1,14	486	0,00	.998
6	Yapılanların bir gün unutulacağını düşünerek olanları unutmaya çalışma	304	2,33	1,14	191	2,35	1,15	493	-0,19	.851
7	Kendini suçlayarak bunu hak ettiğini düşünme	288	1,54	0,77	181	1,61	0,86	467	-0,98	.326

Çizelge 40'a göre öğretmenlerin 'seslendirme veya örgütü terk etme' stratejisine en çok kullandıkları yöntemler, 'sessiz kalarak sorunun kendiliğinden çözülmesini bekleme' ( $\bar{X}_R=2.37$ ,  $\bar{X}_Ö=2.37$ ) (Madde 5) ve 'yapılanların bir gün unutulacağını düşünerek olanları unutmaya çalışma' ( $\bar{X}_R=2.33$ ,  $\bar{X}_Ö=2.35$ ) (Madde 6) biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin 'dışarıdaki birinin gücünden yararlanarak yönetime baskı yapma' [ $t_{(478)}=2.03$ ,  $p<.05$ ] (Madde 1) yöntemini kullanma sıklığı, okul türüne göre farklılık göstermektedir. Bu yöntem, resmi okulda çalışan öğretmenler tarafından ( $\bar{X}_R=2.09$ ), özel okulda çalışanlara ( $\bar{X}_Ö=1.87$ ) göre daha fazla kullanılmaktadır. Diğer yöntemler okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yaratmamaktadır (Çizelge 40).

Öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları 'göz ardı etme' stratejisine ait ortalamalar ve bu stratejide yer alan yöntemlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 41'de verilmiştir.

Çizelge 41. Okul Türüne Göre Öğretmenlerce Kullanılan Gözardı Etme Stratejisine (III. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

Gözardı Etme	Resmi			Özel			Sd	t	P
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1 Yetenekli olduğu alanda kendisini geliştirmeye çalışma	295	2,78	1,23	188	2,75	1,24	481	0,258	.797
2 İş dışında farklı ilgiler edinme	291	2,42	1,20	184	2,45	1,16	473	-0,27	.790
3 Yıldırıcı davrananlarla karşılaşmamaya özen gösterme	309	3,01	1,24	190	2,66	1,25	497	3,089	.002
4 Sorunu göz ardı ederek işine devam etme	302	2,68	1,18	189	2,53	1,19	489	1,314	.19

Çizelge 41'e göre, resmi okulda çalışan öğretmenlerin en çok kullandıkları yöntem 'saldırganlarla karşılaşmamaya özen gösterme' ( $\bar{x}_R=3.01$ ) (Madde 3), özel okulda çalışan öğretmenlerin en çok kullandıkları yöntem ise 'yetenekli olduğu alanda kendisini geliştirmeye çalışma' ( $\bar{x}_Ö=2.75$ ) (Madde 1) biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Saldırganlarla karşılaşmamaya özen gösterme [ $t_{(497)}=3.089$ ,  $p<.05$ ] (Madde 3) yönteminin öğretmenlerce kullanılma sıklığı, okul türüne göre farklılık göstermektedir. Bu yöntemin resmi okulda çalışan öğretmenler ( $\bar{x}_R=3.01$ ) tarafından, özel okulda çalışanlara ( $\bar{x}_Ö=2.66$ ) göre, daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Diğer yöntemler bakımından okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur (Çizelge 41).

Nitel verilerden elde edilen bilgilere göre, öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları diğer yöntemler; (1) Alanında kendini yenileyerek başarılı olmaya çalışma ( $n=5$ ), (2) Başarıya odaklanarak mesleğine ağırlık

verme (n=2), (3) Saldırganlara hoş görünmeye çalışma, maddi veya manevi hediyeleşme girişiminde bulunma (n=2), (4) Saldırganlarla aynı ortamda olduğunda kendini ortaya koymaya çalışma (n=2), (5) Saldırganları muhatap almama, onlar yokmuş gibi davranma (n=3), (6) Kendini iş ortamından ve iş arkadaşlarından soyutlama (n=1), (7) Dua etme (n=3), (8) Saldırganın yakınıni durumu düzeltmesi için aracı yapma (n=1), (9) Üyesi olduğu sivil toplum örgütlerinden hukuksal yardım alma (n=1), (10) Görevlerini eksiksiz yerine getirerek muhataplarının eleştirilerini yok etme (n=3), (11) Saldırganlarla konuşup duygularını anlatma (n=2), (12) Verilebilecek görevleri reddederek okulda mümkün olduğunca az zaman geçirme (n=3) ve (13) Emekliliğini isteme (n=1) biçiminde sıralanmaktadır (Ek 1, Bölüm IV, Madde 23).

### Okul Yöneticilerinin Yıldırma İle Başa Çıkmada Kullandıkları Stratejiler

Okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları stratejilere ait ortalamalar ve bu stratejilerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 42’de verilmiştir.

Çizelge 42. Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Yıldırma İle Başa Çıkmada Kullandıkları Stratejilere İlişkin t Testi Sonuçları

Stratejiler	Resmi			Özel			Sd	t	P
	N	$\bar{y}$	SS	N	$\bar{y}$	SS			
1 Bağıllık	165	20.41	8.85	105	20.50	8.49	268	-.085	.546
2 Seslendirme / örgütü terk	165	12.53	6.06	105	12.53	5.81	268	-.008	.619
3 Göz ardı etme	165	8.82	4.43	105	9.41	4.57	268	-1.056	.777

Çizelge 42’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin de yıldırma ile başa çıkmada en sık kullandıkları strateji, öğretmenlerde olduğu gibi, ‘bağıllık’ ( $\bar{x}$

$\bar{x}_R=20.41$ ,  $\bar{x}_Ö=20.50$ ) (Madde 1) ve en az kullandıkları strateji, 'göz ardı etme' ( $\bar{x}_R=8.82$ ,  $\bar{x}_Ö=9.41$ ) (Madde 3) biçiminde ortaya çıkmaktadır. Ancak okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları stratejiler bakımından, okul türüne göre  $p=.05$  düzeyinde bir fark göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları 'bağlılığı devam ettirme' stratejisine ait ortalamalar ve bu stratejide yer alan yöntemlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 43'te verilmiştir.

Çizelge 43. Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Kullanılan Bağlılığı Devam Ettirme (I. Faktör) Stratejisine İlişkin t Testi Sonuçları

Bağlılığı Devam Ettirme		Resmi			Özel			Sd	T	p
		N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1	Rapor alma	143	2,19	1,07	93	2,29	1,03	234	-0,72	.471
2	Soruna neden olan kişileri üst makama şikayet etme	149	2,24	1,13	97	2,19	1,09	244	0,34	.735
3	Saldırgan(lar)a fiziksel karşılık verme	142	1,75	0,91	89	1,60	0,84	229	1,33	.186
4	Saldırgan(lar)ı dava etme	146	1,82	0,89	91	1,81	1,02	235	0,07	.945
5	Sevk alma	148	2,25	1,11	91	2,24	0,99	237	0,06	.954
6	Saldırganlarla mücadele etme	149	2,46	1,12	95	2,59	1,20	242	-0,88	.379
7	Psikolojik yardım isteme	141	1,70	0,83	88	1,69	0,84	227	0,08	.937
8	Mesleği bırakma	147	1,44	0,65	94	1,39	0,61	239	0,58	.564
9	Görev yerini (okulu) değiştirme	152	2,68	1,14	96	2,64	1,20	246	0,32	.747
10	Benzeri yöntemleri kullanarak dışı dış mücadeleye başlama	147	2,11	1,04	90	2,19	1,15	235	-0,55	.582
11	Sorunu herkese anlatarak yandaş edinmeye çalışma	143	2,34	1,21	91	2,42	1,26	232	-0,50	.619

Çizelge 43'e göre, okul yöneticilerinin bağlılığı devam ettirme stratejisinde en çok kullandıkları yöntemler 'görev yerini değiştirme' ( $\bar{x}_R=2.68$ ,  $\bar{x}_Ö=2.64$ ) (Madde 9) ve 'saldırgan(lar)ı dava etme' ( $\bar{x}_R=1.82$ ,  $\bar{x}_Ö=1.82$ ) (Madde 4) stratejileridir.



$\bar{x}_O=1.81$ ), (Madde 4) en az kullanılan yöntem ise ‘mesleği bırakma’ ( $\bar{x}_R=1.44$ ,  $\bar{x}_O=1.39$ ) (Madde 8) biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan bu stratejide yer alan yöntemler, okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yaratmamaktadır (Çizelge 43).

Okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları ‘seslendirme veya örgütü terk etme’ stratejisine ait ortalamalar ve bu stratejide yer alan yöntemlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 44’te verilmiştir.

Çizelge 44. Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Kullanılan Seslendirme Veya Örgütü Terk Etme Stratejisine (II. Faktör) İlişkin t Testi Sonuçları

Seslendirme Veya Örgütü Terk Etme	Resmi			Özel			Sd	t	P
	N	$\bar{x}$	SS	N	$\bar{x}$	SS			
1 Dışarıdaki birinin gücünden yararlanarak yönetime baskı yapma	146	2,18	1,17	92	2,01	1,11	236	1,10	.274
2 “Daha kötüsü de olabilirdi” diye düşünerek kendini avutma	146	2,05	1,03	92	2,23	1,01	236	-1,32	.187
3 Yaşamın güçlükleriyle baş etmeyi kolaylaştıracağını düşünerek, yapılan davranışları kanıksama	143	1,96	0,98	88	1,99	0,92	229	-0,24	.814
4 Siyasi grupları kullanarak baskı yapma	145	2,02	1,20	90	1,81	1,13	233	1,33	.184
5 Sessiz kalma ve sorunun kendiliğinden çözülmesini bekleme	151	2,23	1,04	93	2,45	1,13	242	-1,56	.121
6 Yapılanların bir gün unutulacağını düşünerek olanları unutmaya çalışma	145	2,14	1,05	92	2,28	1,05	235	-1,03	.303
7 Kendini suçlayarak bunu hak ettiğini düşünme	147	1,57	0,75	91	1,65	0,86	236	-0,79	.430

Çizelge 44’e göre, okul yöneticilerinin seslendirme veya örgütü terk etme’ stratejisinde en sık kullandıkları yöntem ‘sessiz kalma ve sorunun kendiliğinden çözülmesini bekleme’ ( $\bar{x}_R=2.23$ ,  $\bar{x}_O=2.45$ ) (Madde 5), en az kullandıkları yöntem ise ‘kendini suçlayarak bunu hak ettiğini düşünme’ ( $\bar{x}_R=1.57$ ,  $\bar{x}_O=1.65$ ) (Madde 7) biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları seslendirme veya örgütü terk etme stratejisinde yer alan yöntemler, okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yaratmamaktadır (Çizelge 44).

Okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları 'gözardı etme' stratejisine ait ortalamalar ve bu stratejide yer alan yöntemlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi sonuçları çizelge 45'te verilmiştir.

Çizelge 45. Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerince Kullanılan Göz Ardı Etme Stratejisi (III. Faktör) t Testi Sonuçları

	Gözardı Etme	Resmi			Özel			Sd	t	p
		N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS			
1	Yetenekli olduğu alanda kendisini geliştirmeye çalışma	146	2,62	1,16	93	2,59	1,30	237	0,16	.877
2	İş dışında farklı ilgiler edinme	142	2,28	1,09	91	2,41	1,18	231	-0,83	.409
3	Saldırganlarla karşılaşmamaya özen gösterme	147	2,80	1,23	92	3,12	1,18	237	-2,01	.046
4	Sorunu göz ardı ederek işine devam etme	143	2,37	1,20	91	2,65	1,17	232	-1,79	.075

Çizelge 45'e göre okul yöneticilerinin göz ardı etme stratejisinde en sık kullandıkları yöntem 'saldırganlarla karşılaşmamaya özen gösterme' ( $\bar{X}_R=2.80$ ,  $\bar{X}_Ö=3.12$ ) biçiminde ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin bu yöntemi kullanılma sıklığı [ $t_{(237)}=-2.01$ ,  $p<.05$ ], okul türüne göre farklılık göstermektedir. Özel okul yöneticileri, 'saldırganlarla karşılaşmamaya özen gösterme' ( $\bar{X}_R=2.80$ ,  $\bar{X}_Ö=3.12$ ) (Madde 3) yöntemini, resmi okul yöneticilerine göre daha sık kullanmaktadır. Diğer yöntemler bakımından, okul türüne göre,  $p=.05$  düzeyinde bir fark yoktur.

Nitel verilerden elde edilen bilgilere göre, okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları diğer yöntemler, (1) Saldırganlara karşı güçlü görünmek için her zaman dostları ile birlikte olmaya özen gösterme ( $n=2$ ) ve

(2) Kendini mesleğinde geliştirerek başarısını artırmaya çalışma (n=4) biçiminde sıralanmaktadır (Ek 1, Bölüm IV, Madde 23).

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

### SONUÇLAR

Araştırmanın sonuçları, aşağıda sıralanmaktadır.

#### **Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş yerinde yıldırıldıkları davranışlara ilişkin sonuçlar**

Hem resmi hem de özel İÖÖ'da yıldırma yaşanmaktadır. Resmi okulda görev yapan öğretmenlerin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar, 'sözünün kesilmesi', 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi' ve 'başarılarının küçümsenmesi'; en az karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar ise 'rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması' 'cinsel içerikli hareketler yapılması' ve 'herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi' biçiminde sıralanmaktadır

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar 'sözünün kesilmesi', 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi', 'başarılarının küçümsenmesi'; en az karşılaştıkları davranışlar ise 'rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması', 'geçerken kendisine fiziksel

olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi' ve 'gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması' biçiminde sıralanmaktadır.

Resmi okul yöneticilerinin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar 'sözünün kesilmesi', 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi' ve 'başarılarının küçümsenmesi'; en az karşılaştıkları davranışlar ise 'rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması', 'herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi' ve 'cinsel içerikli hareketler yapılması' biçiminde sıralanmaktadır.

Özel okul yöneticilerinin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar 'sözünün kesilmesi', 'yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi', ve 'başarılarının küçümsenmesi'; en az karşılaştıkları davranışlar ise 'onur kırıcı isimlerle anılması', 'onur kırıcı şakalar yapılması' ve 'bir özüyle alay edilmesi' biçiminde sıralanmaktadır.

### **Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul türüne göre, yaşadıkları yıldırıcı davranışlara ilişkin sonuçlar**

Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırıcı davranışların bir kısmı, okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Resmi okulda görev yapan öğretmenler, okul etkinliklerinde aktif görevler almada ve kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmada, özel okulda görev yapanlara göre daha sık engellenmektedir.

Resmi okulda görev yapan öğretmenlerin, özel okulda görev yapanlara göre daha sık, sözü kesilmekte, yaptığı işler haksızca eleştirilmekte, başarıları küçümsenmektedir.

Resmi okulda görev yapan öğretmenler, özel okulda görev yapanlara göre daha sık, başkalarının yanında yüksek sesle azarlanmakta, sözle tehdit edilmekte, iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanmakta, başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılmakta, aptal

konumuna düşürülmeye çalışılmakta, psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılmakta, dini görüşü hafife alınmakta, siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulmakta, disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhine ayrımcılık yapılmakta, geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta, bulunduğu ortam fiziksel olarak rahatsız edici hale getirilmektedir.

Okul yöneticilerinin yaşadıkları yıldırıcı davranışlar, okul türüne göre farklılık göstermektedir. Resmi okul yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine göre daha sık, sözü kesilmekte, yaptığı işler haksızca eleştirilmekte ve başarıları küçümsenmektedir.

Resmi okul yöneticileri, özel okul yöneticilerine göre daha sık, telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmekte, sözle tehdit edilmekte, kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmekte ve onur kırıcı isimlerle anılmaktadır.

### **Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, göreve göre, yaşadıkları yıldırıcı ilişkin sonuçlar**

Öğretmenler ve okul yöneticilerinin yaşadıkları yıldırıcı davranışlar anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlere, okul yöneticilerine göre daha sık 'yokmuş gibi' davranılmakta ve onur kırıcı şakalar yapılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin, okul yöneticilerinden daha sık, özel yaşamıyla alay edilmekte, psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılmakta, psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı olduğu hissettirilmekte ve yürüyüşü, jestleri, sesi taklit edilmektedir. Diğer yandan okul yöneticileri, öğretmenlerden daha sık, telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmektedir.

### **Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, cinsiyete göre yaşadıkları yıldırıcı ilişkin sonuçlar**

Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırıcı davranışlar, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın öğretmenler sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik, erkek öğretmenler ise biraz kişisel ve şiddete yönelik davranışlarla yıldırılmaktadırlar.

Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlerden daha sık, başkalarının yanında yüksek sesle azarlanmakta, jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmaları engellenmekte, kendisiyle konuşulmamakta, okul müdürü ile görüşmesi engellenmekte, herhangi bir ortamda yokmuş gibi davranılmakta, işle ilgili aldığı kararlar yanlışmış gibi sorgulanmakta, başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulmakta, eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulmakta, velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmekte, psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılmakta, disiplin kurallarının uygulanmasında, aleyhine ayrımcılık yapılmakta, geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta, başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmekte, kendisine verilen görev haber verilmeden değiştirilmekte veya geri alınmakta ve 'aşırı iş yükü altına sokulmaktadır.

Diğer yandan erkek öğretmenlere, kadın öğretmenlerden biraz daha sık iftira atılmakta, onur kırıcı şakalar yapılmakta, siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulmakta, fiziksel şiddet tehditleri yapılmakta, cinsel içerikli şakalar yapılmakta, gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanmakta, kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmekte, fiziksel yönden zarar verilmektedir. Ayrıca erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlerden daha sık doğum yeri ile alay edilmekte ve inancı hafife alınmakta.

Okul yöneticilerinin yaşadıkları yıldırıcı davranışlar, cinsiyete göre çok az farklılık göstermektedir. Kadın okul yöneticilerinin, daha sık, okul etkinliklerinde aktif görevler alması engellenmekte, sözü kesilmekte, başarıları küçümsenmekte ve aleyhine, disiplin kurallarının uygulanmasında ayrımcılık yapılmaktadır. Ayrıca kadın okul yöneticileri erkeklerden daha sık,

başkalarının yanında yüksek sesle azarlanmakta, jestler, bakışlar ve imalar yoluyla reddedilmekte, aptal konumuna düşürülmeye çalışılmakta, cinsel içerikli hareketlere maruz kalmakta, geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta, başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmekte ve verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmektedir.

Diğer yandan erkek yöneticiler daha sık, yazılı tehditler almakta, iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanmakta, iftira atılmakta, güvenilmez olduğu ima edilmekte, kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmekte, başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulmakta, doğum yeri ile alay edilmekte, velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmekte, cinsel imalara maruz kalmakta ve eşyalarına, arabasına zarar verilmektedir.

### **Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, yaşa göre, yaşadıkları yıldırıma ilişkin sonuçlar**

Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırıcı davranışların çok azında, yaşa göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. 31-35 yaş arası öğretmenler, diğerlerine göre, daha sık okul etkinliklerinde aktif görevler almada engellenmekte, sözle tehdit edilmekte, aldığı işle ilgili kararlar yanlışmış gibi sorgulanmakta, fiziksel şiddet tehdidi almakta ve herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmektedir. Diğer yandan 26-30 yaş arası öğretmenler, diğerlerine göre daha sık, verilen görevlerde kendilerine güvenilmeyerek, işin her aşaması takip edilmektedir.

Okul yöneticilerinin yaşadıkları yıldırıcı davranışlarda, yaşa göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Yalnızca, disiplin kurallarının uygulanmasında, 26-35 yaş arası okul yöneticilerinin aleyhine ayrımcılık yapıldığı görülmektedir.

## **Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, mesleki deneyime göre, yaşadıkları yıldırma ile ilişkin sonuçlar**

Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırıcı davranışlarda mesleki deneyime göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. 6-10 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenler diğerlerine göre daha sık, başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılmaktadır. 6-15 yıl deneyime sahip öğretmenler diğerlerine göre daha sık sözle tehdit edilmekte, verilen görevlerde kendilerine güvenilmeyerek, işin her aşaması takip edilmekte ve hakkında dedikodu çıkarılmaktadır. 11-15 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenler diğerlerine göre daha sık, öğretmenler odasında yalnız oturmakta, ortama girdiğinde konuşma kesilmekte veya konu değiştirilmekte, fiziksel şiddet tehditleri ve yazılı tehditler almakta, eşinin mesleği ile ilgili imalarla karşılaşmakta, psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılmakta, psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmekte, disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhine ayrımcılık yapılmakta, geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta ve gözünü korkutmak amacıyla hafif şiddet uygulanmaktadır. 21-25 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenler diğerlerine göre daha sık, yokmuş gibi davranılmakta, özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanmakta, verilen görev haber verilmeden değiştirilmekte veya geri alınmakta, okul etkinliklerinde aktif görev almada engellenmekte, kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmada engellenmekte, meslektaşlarıyla iletişim kurmada engellenmekte, iş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanmakta, çabaları yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmekte, işle ilgili aldığı kararları yanlışmış gibi sorgulanmakta, bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmekte, tutarsız olmakla suçlanmakta ve başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmektedir.

Okul yöneticilerinin yaşadıkları yıldırma mesleki deneyime göre anlamlı farklılık ortaya çıkmaktadır. 16-20 yıl mesleki deneyime sahip okul yöneticileri, diğerlerine göre daha sık başarıları küçümsenmekte, geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta, yaptığı işlerde haksızca eleştirilmekte,



telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmekte, iftira atılmakta, doğum yeri ile alay edilmekte ve fiziksel şiddet ile tehdit edilmektedir. Disiplin kurallarının uygulanmasında, 6-10 yıl deneyim sahibi okul yöneticilerinin aleyhine, diğerlerine göre daha sık ayrımcılık yapılmaktadır. 11-15 yıl mesleki deneyime sahip okul yöneticileri; diğerlerine göre daha sık, rızası dışında cinsel teklifler almakta, gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanmakta, geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılmakta ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmekte ve herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmektedir.

### **Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, saldırganın rolüne göre, yaşadıkları yıldırıma ilişkin sonuçlar**

Resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenler en fazla okul yöneticileri tarafından, sözü kesilerek, yaptığı işler haksızca eleştirilerek ve başarıları küçümsenerek yıldırılmaktadır.

Resmi ve özel okul yöneticileri sıklıkla, yine okul yöneticileri, meslektaşları ve öğrenciler tarafından, sözü kesilerek, yaptığı işler haksızca eleştirilerek, başarıları küçümsenerek, başkalarının yanında yüksek sesle azarlanarak ve okul etkinliklerinde aktif görev alması engellenerek yıldırılmaktadır.

### **Öğretmenlerin, branşa (sınıf veya branş öğretmeni olma durumu) göre, yaşadıkları yıldırıma ilişkin sonuçlar**

Sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre daha sık, siyasi görüşüyle ilgili imada bulunmakta ve sınıf öğretmenleri daha sık fiziksel şiddet tehditleri almaktadır.

### **Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre, yıldırmanın nedenlerine ilişkin sonuçlar**

Yıldırmanın öğretmenlerce algılanan nedenleri, okul türüne göre anlamlı fark göstermemektedir. Hem özel hem de resmi okulda çalışan öğretmenler, yıldırmaya mağdurun kendisinin yol açtığını belirtmektedir.

Yıldırmanın okul yöneticilerince algılanan nedenleri, okul türüne göre anlamlı fark göstermemektedir. Hem özel resmi okul yöneticileri, yıldırmaya daha fazla mağdurun kendisinin yol açtığını belirtmektedir.

### **Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada uyguladıkları yöntemlere / stratejilere ilişkin sonuçlar**

Resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkmada en sık kullandıkları strateji 'bağlılık', en az kullandıkları ise 'göz ardı etme' stratejisidir.

Resmi ve özel okul yöneticilerinin de yıldırma ile başa çıkmada en sık kullandıkları strateji 'bağlılık' ve en az kullandıkları strateji, 'göz ardı etme' biçiminde ortaya çıkmaktadır.

### **Öneriler**

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler getirilmektedir.

1. Bu çalışma sonucu, hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin, zaman zaman okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya geldikleri belirlenmiştir. Bu durumu önleyebilmek için, iş yerinde yıldırmayı önleyici yasal düzenlenmelere gidilmelidir.

2. Bu çalışma sonucu, eğitimcilerin zaman zaman okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya geldikleri belirlenmiştir. Bu nedenle, MEB, okullarda yaşanan yıldırmaı önleyici yönetmelikler düzenlemeli, kararlar almalıdır.
3. Bu çalışma ile eğitimcilerin okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya gelebildikleri belirlenmiştir. Bu nedenle, öğretmenlerin iş yerinde yıldırma konusunda bilinçlenmelerini sağlamak amacıyla, üniversitelerin eğitim fakültelerinin öğretmen yetiştirme programlarına, meslek etiği, temel iletişim becerileri, örgüt psikolojisi, kişilerarası iletişim becerileri vb. derslerinin tümü veya bir kaç konulmalıdır.
4. Bu çalışma ile hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin, yine okul yöneticileri tarafından yıldırıcı davranışlara maruz bırakıldıkları belirlenmiştir. Bu nedenle, MEB'nın, okul yöneticisi seçimi sınavından sonra, okul yöneticisi olacaklara uyguladığı hizmet içi eğitimde de yukarıda adı geçen dersler ayrıntılı biçimde verilmelidir.
5. Bu çalışma ile eğitimcilerin okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya gelebildikleri belirlenmiştir. Bu durumu önleyici olmak amacıyla, eğitim sendikaları yıldırmaı dikkat çekici çalışmalar yapmalıdır. Bu çalışmalar içerisinde, yıldırma hakkında bilgi verici broşür, kitapçık, afiş vb. hazırlama ve bilgilendirme toplantıları düzenleme yer alabilir.
6. Bu çalışma ile eğitimcilerin okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya gelebildikleri belirlenmiştir. Bu durumu önleyici olmak amacıyla, MEB, şu anda sistemde bulunan öğretmen ve okul yöneticilerine okullarda yaşanan yıldırma ve yıldırma ile başa çıkma yöntemleri konusunda bilgilendirme toplantıları veya seminerler düzenleyebilir.
7. Bu çalışma ile eğitimcilerin okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya gelebildikleri belirlenmiştir. Bu durumu önleyici olmak amacıyla, MEB, okullarda yaşanan yıldırmaı göz önüne alarak, disiplin yönetmeliğini

yeniden ele almalı, bu yönetmelikte, okullarda yaşanan veya yaşanacak olan yıldırmaı önleyici değişiklikleri yapmalıdır.

8. Bu çalışmada okullarda yaşanan yıldırıcı davranışlar, bu davranışları taraflarca algılanan nedenleri ve yıldırma ile başa çıkmada kullanılan stratejiler irdelenmiştir. İş yerinde yıldırmanın, okullardaki örgüt iklimi, okul yöneticilerinin liderlik biçimleri, okulların örgütsel iklim özellikleri, yıldırma mağdurlarının kişilik özellikleri ile ilişkilerini ayrı ayrı inceleyen, daha derin araştırmalar yapılmalıdır.
9. İş yerlerinde yaşanan yıldırma sonucu, örgütlerde iş gücü kaybı olmakta ve örgütün etkililiği bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu durumun ülke ekonomisine getirdiği yük, henüz bilinmemektedir. Gelişmiş ülkelerce de son yıllarda fark edilerek önlem alınmaya çalışılan yıldırmanın olumsuz ekonomik sonuçlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
10. Eğitim ekonomisinin etkili planlanabilmesi bakımından, okullarda yaşanan yıldırmanın örgütsel sonuçlarını ayrıntılı biçimde ortaya koyan araştırmalar yapılmalıdır.
11. Bu alışma ile eğitimcilerin okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya gelebildikleri belirlenmiştir. Bu durumu önleyici olmak amacıyla, MEB'nın öğretmen ve okul yöneticisi istihdam politikası yeniden gözden geçirilmelidir. Öğretmenleri işe alma ve okul yöneticilerini seçmede, yıldırma mağdurunun ve saldırganın özellikleri doğrultusunda, tutum ölçeklerine de yer vermelidir. Bu amaca yönelik olarak yıldırmanın psikolojik sonuçlarını irdleyen araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmalarda yıldırmanın bireysel sonuçlarını belirleyebilmek amacıyla, birden fazla araştırma yöntemi kullanılmalıdır.
12. Okullarda yürütölen alışmalar (TKY gibi) arasına, iş yerinde yıldırmaı dikkat çeken ve yıldırma ile başa çıkmaya yardımcı olacak çalışmalar

eklenmelidir. Örneğin yıldırma karşıtı etik ilkeler belirlenebilir, bunlar yayınlanabilir, okullarda duvarlara, panolara asılabilir.

13. MEB'nin okullarda yıldırma karşıtı önleyici çalışmaları olmalıdır. Bu çalışmalar bültenlerle veya başka biçimlerde okullara ve okul bölgelerine duyurulmalıdır. Yıldırma karşıtı olabilecek etik ilkelerin belirlenmesi, bu çalışmalar içinde yer alabilir.
14. Bu çalışma sonucu ortaya çıkan, okullarda yaşanan yıldırıcı davranışlar, yıldırmanın nedenleri ve eğitimcilerin yıldırma ile başa çıkma kullandıkları stratejileri ayrıntılı irdeleyen araştırmalar yapılmalıdır.
15. Yıldırmanın durumsallığını ayrıntılı irdeleyen araştırmalar yapılmalıdır.
16. Okul yöneticileri, yıldırmaya müdahale edebilmelerinde ve yıldırma karşıtı önlemede etkili olabilmeleri için, örgüt gelişimi, örgüt psikolojisi, çatışma yönetimi ve sorun çözme becerileri konularında, hizmet içinde eğitilmelidirler.
17. Bu çalışma ile eğitimcilerin okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya gelebildikleri belirlenmiştir. Bu durumu önleyici olmak amacıyla, eğitimcilerin denetiminde ve sicil işlemlerinde yıldırıcı davranışlar da sorgulanmalıdır.
18. Eğitimcilerin yaşadıkları yıldırma konusunda, öğrencilerin ve velilerin de dikkatini çekecek, onların konu ile ilgili bilinçlendirilmelerini sağlayacak çalışmalar yapılabilir. Velilere yönelik, yıldırma konusunda bilgilendirici broşürler, panolara veya okul duvarlarına asılacak bildiri, afiş vb. bu konuda yapılabilecek çalışmalardan olabilir.
19. Bu çalışma ile eğitimcilerin okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya gelebildikleri belirlenmiştir. Bu durumu önleyici olmak amacıyla, MEB

web sayfasına, okullarda yaşanan yıldırma konusunda toplumu bilinçlendirecek bir bölüm / link ekleyebilir.

20. Bu çalışma ile eğitimcilerin okullarda yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya gelebildikleri belirlenmiştir. Bu durumu önleyici olmak amacıyla MEB bünyesinde çalışan diğer personel (genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, şube müdürü, şef, veri hazırlama uzmanı, görevli öğretmen, eğitim uzmanı) için de yapılmalıdır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Acar, F., Ayata, A., Varoğlu, D. (1999). **Cinsiyete dayalı ayrımcılık: Türkiye’de eğitim sektörü örneği**. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. ISBN: 975-19-2328-X.

Akın, G. (1993). **Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin sınıf yönetiminde karşılaştıkları disiplin sorunları ve baş etme yolları**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Balcı, A. (1995). **Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler**. Ankara: 72 TDFO

Balcı, A. (2000a). **Öğretim elemanının iş stresi kuram ve uygulama**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.

Balcı, A. (2000b). **Örgütsel sosyalleşme: Kuram strateji ve taktikler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2000c). **Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık

Balcı, A. (2002). **Etkili okul: Okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma**. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık

Baltaş, Acar (2002). Adı yeni konmuş bir olgu: İş yerinde yıldırma [Activeline Gazetesi. No:30,](http://www.makalem.com) Retrieved May 2006, **Web:** <http://www.makalem.com>.

Baltaş, A., Baltaş Z. (1993). **Stres ve başa çıkma yolları**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baruch, Y. (2005). Bullying on the net: Adverse behavior on e-mail and its impact. *Information & Management*, 42, (361-371). Retrieved November 22, 2005, **Web:** <http://www.sciencedirect.com>

Başaran, İ. E. (2000). **Yönetim**. 3. Basım. Ankara: Feryal Matbaası.

Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (1991). **Reframing organizations, artistry, choice, and leadership**. California: Jossey-Bass Inc.

Büyüköztürk, Ş. (2004). **Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı**. 4. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Chappell, D. ve Martino, V. (1998). Violence at work. ILO, (1-9) Retrieved 22 November, 2005. **Web:** <http://www.ilo.org>

Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K., Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression And Violent Behavior*. 7, (33-51). Retrieved November 22, 2005, **Web:** <http://www.ebscohost.com>.

Coyne, I. ve diğerleri (2004). Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance & Counselling*. Vol. 32 No.3. (301-317) Retrieved November 22, 2005, **Web:** <http://www.sciencedirect.com>.

Crawford, N. (1997). Bullying at work: A psychoanalytic perspective. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, Vol:7. (219-225). 42, (361-371).

Çaydere, F. E. (1995). **3-6 yaş çocuklarına uygulanan disiplin yöntemleri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Web: <http://yok.gov.tr>

Cassito, M. G. (2003) Raising awareness of psychological harassment at work. Albany, NY, USA: World Health Organization. Retrieved September 8, 2005, Web: <http://site.ebrary.com/lib.gazi>



Çalışkan, O. (2005). **Turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırma davranışları**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin. Retrieved May 8, 2006, Web: <http://www.anatoliajournal.com/turizmbulteni/ocak2006.htm>

Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing. **İş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri**. İstanbul: Timaş Yayınları.

Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliot, G. P. (2003). **Mobbing: İş yerinde duygusal incinme**. (Çev. Osman Cem Önertoy) İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş

Demirel, İ. (2002). **İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin aldıkları disiplin cezalarının nedenleri**. İnönü Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Dick, R., Wagner, U. (2001). Stres and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*. (71), 243- 259. Retrieved October 28, 2005, Web: <http://www.sciencedirect.com>

Donenberg, R. (1999). Fully (bulletproof) vested employes. *Business Source Premier*. 9(94). Retrieved September 8, 2005, Web: <http://www.ebscohost.com>

Drucker, P. F. (1994). **Yönetim görevleri, sorumlulukları, uygulamaları**. (Çev. Fatoş Dilber) Ankara: ODTÜ Basım İşleri ISBN – 975-429-063-6

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol 20 (1-2), Retrieved September 8, 2005, Web: <http://www.ebscohost.com>.

----- (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. **Aggression and Violent Behavior**, Vol. 5, No. 4, 379-401. Retrieved October 22, 2005, **Web:** <http://www.ebscohost.com>

Einarsen, S. ve Skodstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2). XXX Retrieved December 22, 2005, **Web:** <http://www.ebscohost.com>

Eren, E. (2004). **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**. 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. ISBN: 975-295-314-X

Ertürk, A. (2005). **Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma davranışları**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi üniversitesi. Ankara.

Espelage, D. Swearer, S. (2003). Research on school bullying and victimization: What have we learned and where do we go from here? *School Psychology Review*. 32 (3). Retrieved October 22, 2005, **Web:** <http://www.ebscohost.com>.

Griesser, M., Ekman, J. (2005). Nepotistic mobbing behaviour in the Siberian Jar, *perisoreus infaustus*. *Animal Behaviour*. 69, 345-352. Retrieved November 28, 2005, **Web:** <http://www.ebscohost.com>.

Groeblinghoff, D.ve Becker, M. (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 277-294. Retrieved December 21, 2005, **Web:** <http://www.ebscohost.com>.

Hoel, H. Faragher, B., Cooper, C. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging.

British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 32, No.3. 367-387. Retrieved October 28, 2005, **Web:** <http://www.sciencedirect.com>.

Hogh, A. ve Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (4), 485-495. Retrieved October 22, 2005, **Web:** <http://www.sciencedirect.com>.

Hubert, A. ve Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (4), 415-424. Retrieved September 08, 2005, <http://www.sciencedirect.com>.

ILO/ICN/WHO/PSI (2002). Workplace violence in the health sector. Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector. Geneva. Retrieved November 22, 2005, [www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/)

Katz, D. Kahn, R.L. (1966). **The social psychology of organizations**. USA: Wiley international edition.

Kepenekçi, Y.K., Çınkır, Ş. (2003). Öğrenciler arasında zorbalık. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 34, 236-253.

Kundaklı, B. (2002). **İlköğretim okulu beşinci sınıf öğretmenlerinin cezayı tercih nedenleriyle ilgili tutumları**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Kudielka, B., Kern, S. (2004) Cortisol day profiles in victims of mobbing: preliminary results of a first psychobiological field study. Journal of psychosomatic research 56, (149-150). Retrieved October 22, 2005, **Web:** <http://www.sciencedirect.com>

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184. Retrieved September 08, 2005, <http://www.ebscho.com>.

Leymann, H. and Gustafsson, (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275. <http://www.ebscho.com>

Lewis, D. (2004). Bullying at work: the impact of shame among university and college lecturers. *British journal of guidance & counselling*. Vol. 32, No: 3. **ISSN 1469 - 3534/online/04/030281-19**

Lunenburg, F. C. Ve Ornstein, A. C. (1996). **Educational administration concept and practices**. Second edition. USA: Wadsworth Publishing Company.

Matthiesen, S. B. & Einarsen S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British journal of guidance & counselling*. Vol. 32, No: 3. 335-356. Retrieved October 28, 2005, **Web: <http://www.sciencedirect.com>**

MEB, (1996). **Yönetici ve öğretmenler için kanun el kitabı**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB, EARGED (1999). **Çağdaş öğretmen profili**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB, (2004). **Milli eğitim sayısal veriler 2003-2004** Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Morgan, G. (1991). **Images of organizations**. Sage publications. London.

Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. Ivey Business Journal. Nov.-Dec, 1-6, Retrieved October 28, 2005, **Web:** <http://www.sciencedirect.com>

Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 239-249. Retrieved September 8, 2005, <http://www.ebscho.com>.

O'Conner, H. (2004). Bullying staff in schools. 1-6. Retrieved September 8, 2005, <http://www.caitrin.mtx.net>.

Öğülmüş, S. (2001). **Kişilerarası sorun çözme becerileri ve eğitimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özmen, A. (1995). **Disiplin cezaları ve lise öğrencilerinin uyum durumları arasındaki ilişki**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palmer, J. (2000). Victims of the mob. Des moines business record. March, 12-14 Retrieved November 21, 2005, **Web:** <http://www.ebscho.com>.

Pehlivan, İ. (2000). **İş yaşamında stres**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. Vol.318, 227-232. Retrieved November 22, 2005, **Web:** <http://www.bmj.com>.

Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. Academy of Management Journal. Vol. 26, No 2, 368-376. Retrieved May 18, 2006, <http://www.ebscho.com>.

----- (2001). Referant role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), 79-86. Retrieved December 21, 2005, **Web:** <http://www.ebscohost.com>.

Randall, P. (2001). *Bullying in adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims*. USA: Brunner - Routledge. Retrieved September 8, 2005, **Web:** <http://site.ebrary.com/lib.gazi>.

Rayner, C. (1997). Bullying at work. After Andrea Adams. **Journal Of Community & Applied Social Psychology**. Vol. 7, 177-180, Retrieved October 22, 2005, Web: <http://www.ebscho.com>.

Rayner, C, Sheehan, M. ve Barker, M. (1999). Theoretical approaches to the study of bullying at work. **International Journal of Manpower**, 20. No:1/2, 11-15. Retrieved May 18, 2005 Web: <http://www.ebscho.com>.

Resch, M., Schubinski, M. (1996). Mobbing – Prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 295-307. Retrieved October 22, 2005, **Web:** <http://www.sciencedirect.com>.

Rosner, B. (2001). **İş yeri Gazileri. Yaralarınızı sarmanızı sağlayacak içgörüler**. İstanbul: Sistem Yayıncılık. Birinci basım. ISBN: 975-322-193-2.

Rowshan, A. (2003). **Stres Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Schuster, B. (1996). Rejection, Exclusion, and harassment at work and in schools. *European psychologist*, 1 (4), (293-317) Retrieved October 22, 2005, **Web:** <http://www.sciencedirect.com>.

Sheehan, M., Barker, M., Rayner, C. (1999). Applying strategies for dealing with workplace bullying. International Journal of Manpower. Vol. 20 no:1/2. 50-56 Retrieved November 21, 2005, **Web:** <http://www.ebscho.com>.

Solmuş, T. (2004). **İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Tatlıldil, H. (2002) **Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz**. Hacettepe Üniv. Fen Fak. İst. Böl. Ankara.

Toker Gökçe, A. (2001). **A study of alternatively certified classroom teachers (ACTs) through the perceptions of ACTs, principals and inspectors**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tutar, H. (2004). **İş yerinde psikolojik şiddet**. Platin yayınları.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying – Psychological work environment and organisational climate. European Journal of Work and Organizational Psychology, (2), 203-214. Retrieved September 17, 2005, **Web:** <http://www.ebscho.com>.

Waggoner, C. (2003). When does incivility turn into downright hurtful behavior teachers behaving badly. American School Board Journal. 29-31, Retrieved October 28, 2005, **Web:** <http://www.ebscho.com>.

Westhues, K. (2004) **Administrative mobbing at the university of Toronto**. USA: Edwin Melen Pres.

Yıldırım, S. (2001). **Zorbalık, aile ortamı ve popülerite arasındaki ilişkiler**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yüçetürk, E. (Bilinmiyor) Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?. Retrieved May 21 2006 **Web:** <http://www.bilgiyonetimi.org>.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing /bullying at work. International Journal of Manpower, 20, 70-85. Retrieved February 16, 2004, **Web:** <http://www.ebscho.com>.

Zapf, D. Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2). 215-237 Retrieved February 16, 2004, **Web:** <http://www.ebscho.com>.

Zapf, D. ve Gross C. (2001) Conflict Escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (4), 497-522. Retrieved February 16, 2004. **Web:** <http://www.ebscho.com>.

Zapf, D., Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice – an introduction. **European Journal of Work And Organizational Psychology**. 10 (4), 369-373. Retrieved February 16, 2004, **Web:** <http://www.ebscho.com>.

<http://www.dpt.gov.tr/bgys/seg>

<http://www.beyazperde.com/film/19>

Okulda intihar. (22 Nisan 2006a). **Hürriyet**, s. 4.

İki öğrencinin zorbalık araştırması. (19 Şubat, 2006b) **Hürriyet İK**, s. 12.

İş yerinde cinsel taciz. Haftanın konuğu. (12 Ocak 2005) CNBC-e.

Türkiye’de zorbalık bir çalışma biçimi. (11 Mart 2005) CNBC-e.



**EKLER**

### Ek 3. Resmi Okulda Görev Yapan Öğretmenlerin Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranışlar

DAVRANIŞLAR		Resmi Okul		
		$\bar{X}$	SS	Toplam
1.	Sözünün kesilmesi	2,47	1,20	351
2.	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	2,37	1,15	350
3.	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	2,29	1,23	326
4.	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	2,16	1,15	333
5.	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi	2,07	1,19	315
6.	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	2,02	1,18	320
7.	Kendisiyle konuşulmaması	1,99	1,20	300
8.	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	1,93	1,17	281
9.	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	1,93	1,11	295
10.	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	1,92	1,10	305
11.	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	1,86	1,13	288
12.	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	1,85	1,80	291
13.	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	1,83	1,19	280
14.	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	1,81	1,11	272
15.	Hakkında dedikodu çıkarılması	1,81	1,09	292
16.	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	1,80	1,09	284
17.	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	1,79	1,11	281
18.	Sözle tehdit edilmesi	1,78	1,02	297
19.	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	1,77	1,09	274
20.	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	1,73	1,14	279
21.	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	1,73	1,11	275
22.	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	1,70	1,80	274
23.	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	1,67	1,00	270
24.	Aşırı iş yükü altına sokulması	1,65	1,06	259
25.	Tutarsız olmakla suçlanması	1,64	0,96	270
26.	İftira atılması	1,61	1,00	280
27.	Yazılı tehditlerde bulunulması	1,60	0,80	256
28.	Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	1,60	0,98	266
29.	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	1,60	1,05	264

30.	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	1,59	1,04	256
-----	---	------	------	-----

## Ek 3'ün Devamı

DAVRANIŞLAR		Resmi Okul		
		$\bar{X}$	SS	Toplam
31.	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması.	1,57	1,06	257
32.	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	1,56	0,99	257
33.	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	1,55	1,06	249
34.	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	1,54	1,00	258
35.	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	1,53	0,95	263
36.	Özel yaşamıyla alay edilmesi	1,51	1,00	265
37.	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	1,49	0,95	253
38.	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	1,48	0,93	263
39.	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	1,46	0,95	252
40.	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	1,45	0,95	255
41.	Onur kırıcı şakalar yapılması	1,45	0,87	259
42.	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	1,43	0,84	245
43.	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	1,43	0,89	250
44.	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	1,42	0,91	257
45.	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	1,42	0,88	245
46.	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması	1,40	0,90	255
47.	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi	1,37	0,84	255
48.	Bir özrüyle alay edilmesi	1,37	0,86	246
49.	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi	1,37	0,83	244
50.	Cinsel imalar yapılması	1,32	0,83	243
51.	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	1,31	0,79	241
52.	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	1,26	0,72	243
53.	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi	1,26	0,74	240
54.	Cinsel içerikli şakalar yapılması	1,23	0,72	235
55.	Kişiye mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi	1,23	0,65	240
56.	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması	1,23	0,69	244
57.	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi	1,18	0,60	239
58.	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	1,17	0,61	230
59.	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	1,14	0,57	229

**Ek 4. Özel Okulda Görev Yapan Öğretmenlerin Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranışlar**

DAVRANIŞLAR		Özel Okul		
		$\bar{X}$	SS	Toplam
1.	Sözünün kesilmesi	2,15	1,14	<b>209</b>
2.	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	2,13	1,16	<b>218</b>
3.	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	2,03	1,21	<b>197</b>
4.	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	1,93	1,07	<b>201</b>
5.	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	1,88	1,02	<b>202</b>
6.	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	1,82	1,10	<b>199</b>
7.	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	1,82	1,14	<b>192</b>
8.	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi	1,78	1,16	<b>188</b>
9.	Kendisiyle konuşulmaması	1,76	1,10	<b>191</b>
10.	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	1,75	1,07	<b>191</b>
11.	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	1,74	1,01	<b>206</b>
12.	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	1,73	1,10	<b>191</b>
13.	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	1,72	1,00	<b>187</b>
14.	Hakkında dedikodu çıkarılması	1,68	1,11	<b>185</b>
15.	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	1,67	1,11	<b>192</b>
16.	Aşırı iş yükü altına sokulması	1,66	1,06	<b>195</b>
17.	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	1,65	1,02	<b>203</b>
18.	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	1,64	1,05	<b>182</b>
19.	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	1,57	1,09	<b>173</b>
20.	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	1,56	0,99	<b>179</b>
21.	Sözle tehdit edilmesi	1,55	0,93	<b>184</b>
22.	Tutarsız olmakla suçlanması	1,53	0,93	<b>186</b>
23.	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	1,52	0,95	<b>182</b>
24.	İftira atılması	1,52	1,00	<b>179</b>
25.	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	1,52	0,91	<b>191</b>
26.	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	1,52	0,94	<b>193</b>
27.	Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	1,49	0,92	<b>185</b>
28.	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	1,49	0,95	<b>190</b>
29.	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	1,49	0,92	<b>185</b>
30.	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	1,47	0,85	<b>189</b>

## Ek 4'ün Devamı

DAVRANIŞLAR		Özel Okul		
		$\bar{X}$	SS	Toplam
31.	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	1,45	0,90	191
32.	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	1,43	0,87	183
33.	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	1,42	0,83	170
34.	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	1,42	0,85	178
35.	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	1,42	0,91	172
36.	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması.	1,38	0,80	173
37.	Onur kırıcı şakalar yapılması	1,38	0,88	175
38.	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi	1,36	0,79	179
39.	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	1,35	0,74	166
40.	Özel yaşamıyla alay edilmesi	1,35	0,86	176
41.	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	1,34	0,75	169
42.	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	1,34	0,78	173
43.	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	1,34	0,80	182
44.	Yazılı tehditlerde bulunulması	1,33	0,72	170
45.	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması	1,32	0,88	175
46.	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	1,32	0,75	175
47.	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	1,32	0,75	176
48.	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	1,32	0,82	178
49.	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi	1,31	0,79	174
50.	Bir özrüyle alay edilmesi	1,27	0,75	174
51.	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	1,27	0,74	180
52.	Cinsel imalar yapılması	1,23	0,67	176
53.	Cinsel içerikli şakalar yapılması	1,23	0,65	173
54.	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi	1,21	0,70	178
55.	Kişiyi mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi	1,18	0,57	172
56.	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	1,16	0,54	171
57.	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması	1,15	0,53	174
58.	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi	1,15	0,51	177
59.	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	1,13	0,48	171

**Ek 5. Resmi Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranışlar**

DAVRANIŞLAR		Resmi Okul		
		$\bar{X}$	SS	Toplam
1.	Sözünün kesilmesi	2,52	1,28	<b>142</b>
2.	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	2,45	1,15	<b>145</b>
3.	Mağdur başarılarının küçümsenmesi	2,28	1,25	<b>131</b>
4.	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	2,13	1,23	<b>126</b>
5.	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	2,02	1,17	<b>129</b>
6.	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi	2,02	1,18	<b>126</b>
7.	Sözle tehdit edilmesi	2,01	1,17	<b>126</b>
8.	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	1,94	1,13	<b>120</b>
9.	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	1,92	1,12	<b>119</b>
10.	Kendisiyle konuşulmaması	1,90	1,14	<b>113</b>
11.	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	1,88	1,00	<b>118</b>
12.	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	1,82	0,96	<b>115</b>
13.	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	1,81	1,11	<b>122</b>
14.	Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	1,80	1,06	<b>111</b>
15.	Aşırı iş yükü altına sokulması	1,78	1,13	<b>105</b>
16.	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	1,78	1,11	<b>112</b>
17.	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	1,77	0,97	<b>104</b>
18.	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	1,75	1,09	<b>105</b>
19.	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	1,74	1,03	<b>119</b>
20.	Hakkında dedikodu çıkarılması	1,72	1,11	<b>112</b>
21.	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	1,72	1,08	<b>112</b>
22.	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	1,70	1,10	<b>112</b>
23.	Tutarsız olmakla suçlanması	1,69	0,98	<b>106</b>
24.	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	1,68	1,07	<b>106</b>
25.	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	1,67	1,05	<b>110</b>
26.	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	1,63	1,05	<b>112</b>
27.	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması.	1,61	1,02	<b>108</b>
28.	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	1,61	0,94	<b>109</b>
29.	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	1,58	0,85	<b>109</b>

## Ek 5'in Devamı

DAVRANIŞLAR		Resmi Okul		
		$\bar{X}$	SS	Toplam
30.	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	1,56	0,92	104
31.	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	1,54	0,92	102
32.	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	1,53	0,97	103
33.	Yazılı tehditlerde bulunulması	1,53	1,02	107
34.	İftira atılması	1,53	1,02	107
35.	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	1,49	0,97	101
36.	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	1,46	0,87	97
37.	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	1,46	0,80	107
38.	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	1,44	0,84	100
39.	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	1,44	0,87	98
40.	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi	1,44	0,82	96
41.	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	1,43	0,79	101
42.	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	1,38	0,82	103
43.	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması	1,37	0,78	104
44.	Özel yaşamıyla alay edilmesi	1,35	0,83	101
45.	Onur kırıcı şakalar yapılması	1,34	0,85	101
46.	Kişiyeye mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi	1,33	0,72	95
47.	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi	1,30	0,77	100
48.	Bir özrüyle alay edilmesi	1,29	0,69	96
49.	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	1,28	0,71	99
50.	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	1,28	0,70	128
51.	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	1,28	0,69	101
52.	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	1,24	0,66	95
53.	Cinsel imalar yapılması	1,22	0,61	90
54.	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması	1,21	0,58	92
55.	Cinsel içerikli şakalar yapılması	1,19	0,56	93
56.	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi	1,17	0,52	93
57.	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	1,16	0,47	93
58.	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi	1,16	0,58	90

59.	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	1,10	0,36	94
-----	---	------	------	----

### Ek 6. Özel Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranışlar

DAVRANIŞLAR		Özel Okul		
		$\bar{X}$	SS	Toplam
1.	Sözünün kesilmesi	2,20	1,12	103
2.	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	2,11	1,22	101
3.	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	1,94	1,21	97
4.	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	1,88	1,15	102
5.	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	1,84	1,17	98
6.	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	1,74	1,07	97
7.	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	1,72	1,03	88
8.	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	1,71	1,04	101
9.	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	1,67	1,05	91
10.	Kendisiyle konuşulmaması	1,66	0,98	90
11.	Aşırı iş yükü altına sokulması	1,65	0,99	91
12.	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	1,64	0,95	91
13.	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	1,62	0,97	92
14.	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	1,61	1,04	89
15.	Sözle tehdit edilmesi	1,60	0,97	96
16.	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	1,59	1,01	93
17.	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	1,58	0,98	85
18.	Hakkında dedikodu çıkarılması	1,56	0,98	86
19.	İftira atılması	1,53	0,92	85
20.	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	1,52	0,96	88
21.	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	1,52	0,94	89
22.	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	1,51	0,91	92
23.	Tutarsız olmakla suçlanması	1,48	0,87	96
24.	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	1,48	0,89	94
25.	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	1,45	0,83	89
26.	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	1,44	0,88	91
27.	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	1,44	0,86	94
28.	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	1,43	0,78	85



29.	Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	1,42	0,88	<b>92</b>
30.	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması.	1,42	0,87	<b>84</b>

### Ek 6'nın Devamı

DAVRANIŞLAR		Özel Okul		
		$\bar{X}$	SS	Toplam
31.	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	1,40	0,73	<b>82</b>
32.	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	1,39	0,82	<b>84</b>
33.	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	1,38	0,83	<b>85</b>
34.	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	1,38	0,75	<b>93</b>
35.	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	1,36	0,76	<b>88</b>
36.	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi	1,36	0,74	<b>89</b>
37.	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	1,35	0,72	<b>85</b>
38.	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	1,35	0,77	<b>89</b>
39.	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	1,34	0,70	<b>91</b>
40.	Cinsel içerikli şakalar yapılması	1,34	0,69	<b>88</b>
41.	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	1,32	0,78	<b>84</b>
42.	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi	1,32	0,79	<b>85</b>
43.	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	1,31	0,68	<b>93</b>
44.	Yazılı tehditlerde bulunulması	1,31	0,77	<b>81</b>
45.	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	1,28	0,66	<b>81</b>
46.	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	1,26	0,74	<b>87</b>
47.	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	1,26	0,62	<b>87</b>
48.	Cinsel imalar yapılması	1,26	0,70	<b>88</b>
49.	Kişiye mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi	1,25	0,67	<b>88</b>
50.	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması	1,24	0,57	<b>86</b>
51.	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	1,24	0,68	<b>87</b>
52.	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi	1,23	0,66	<b>86</b>
53.	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	1,23	0,56	<b>78</b>
54.	Özel yaşamıyla alay edilmesi	1,21	0,60	<b>82</b>
55.	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	1,20	0,61	<b>86</b>
56.	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi	1,20	0,55	<b>87</b>
57.	Bir özüyle alay edilmesi	1,19	0,55	<b>84</b>

58.	Onur kırıcı şakalar yapılması	1,16	0,55	82
59.	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması	1,10	0,34	80

## Ek 7. Öğretmenlere Ait Örnek Olaylar

### Olay 1. Öğretmen, meslektaşları tarafından yıldırılmış

“Yıldırma sürecinde kendimi çok kötü hissettim. Durumu işime ve evime yansıtılmaya çalıştım. Ama moralim bozuldu ve inanılmaz şoka girdim. Mağdur olduğunuzu hissettiğinizde kendinize güveniniz de kalmıyor”.

### Olay 2. Öğretmen

“Zümre meslektaşım işbirliği yapmadı, toplum içinde kışkırtıcı davrandı, saygısız hitaplarda bulundu, sözlerime güvensizlik sergiledi. Beni sürekli aşağılamaya çalıştı, yapmadığım olaylarla suçladı”.

### Olay 3. Anaokulu öğretmeni, 24 yaşında, 1 yıl deneyimli, bayan, evli

“Okula benden bir gün sonra geldi ve anasını bölümündeki büyük sınıfı aldığını ve kendisine küçük sınıfın kaldığını görünce bozuldu ama belli etmedi. Kısa sürede arkamdan stajyerlerin yanında konuşmaya başladı. Kızlar bazen onun söylediklerini ağızlarından geçiriyorlar veya ben onlar konuşurken yanlarına gidince susuşları onları ele veriyordu..

..Okulda yapılan günlük planları ben yapıyordum ve ona hazırım veriyordum.Herkes yaptığım planlardan memnundu. O da bana öyle söylüyordu müteşekkiri görünüyordu. Ama velilerin yanındayken planların çocuklara bir şey vermediğini zaten hiç uygun olmadığını vb. söyleyip benim yaptıklarımı yiyor ve herkesin içinde küçük düşürmeye çalışıyordu. Hatta benim velimle görüşüyor ve arkamdan onu başarısız bir öğretmen olduğum konusunda dolduruyordu..

..Aşçının yemeklerini beğenmiyordu. Bir gün onunla bunu aşçıya onu üzmeden söylemek konusunda anlaştık. O ne yaptı? Ben konuşmaya başlayınca yemeklerden çok memnun olduğunu ve benim sorun çıkarmak istediğimi söyledi. O günden beri de aşçı ondan yana. Mutfakta gizli konuşmalar yapmaya başladılar. Ben ya da benim stajyerlerim mutfağa girince hemen konu değişiyordu..

..Bir gün sınıfa alınan dergilerin paralarını toplama konusunda kendisiyle konuşmak istediğimde bana 'şimdi konuşmak istemiyorum' bağırdı. Şaşırtıcı yani hiç bir şey yokken birden bağırp öfkeyle çıkışması.. Benim stajyerimle geçinememeye başladı ve bana dert yandı. 'bunun üzerine onları yüzleştirdim. Yine memnun olmadı tabii. Benden daha fazla yüz çevirdi..

..Bir gün, ortak planımız olan çocukları sinemaya götürme konusunda konuşmak istedim. Yanımızda bir kaç veli vardı ve o 'sinema yarasızdır, çocukları götürmemize hiç gerek yok' diyerek beni küçük düşürdü. Öğretmenler odasında arkamdan öğretmen arkadaşları doldurmaya başladı ve öğretmenlerden bazıları benimle eskisi gibi konuşmamaya başladılar..

..Bir veli toplantısında bile arkamdan konuşmuş. Beni velilerine şikayet etmiş. Onun veli toplantısından sonra bir velisi bana geldi ve 'siz bizim çocuklarımıza bakmıyorsunuz, niye bir tek kendi sınıfınıza eğitim veriyorsunuz ve X öğretmeni eziyorsunuz sürekli' dedi. Tabii ben şok oldum. Bu kadar olur yani.. Bir de yan sınıfa ders vereceğim, çünkü öğretmenleri yetersiz ama bu bile benim suçummuş gibi gösterilebiliyor!".

#### **Olay 4. Sınıf öğretmeni, bayan, 30 yaşında, lisans mezunu, 6-10 yıl deneyimli, evli**

"Bir velim iki senedir yaptığım en masum ve iyi niyetli davranışları bile dedikodu şeklinde, tamamen tersiyle her yerde anlatıyor. Ona kendimi anlatamıyorum. Sorularını, açıklıyorum ama inanmıyor. Ondan sürekli 'hayır sen benim kafamda canlandırdığım gibisin' mesajını alıyorum. Çocuğunu çok seviyorum buna da inanmıyor. Çocuğun beni sevdiğine de inanmıyor. Bana karşı kamuoyu oluşturmaya çalışıyor. Bazen bir iki kişi onu destekliyor veya öyle görünüyor. Duygusal yönden yıpranıyorum. Kendimi ispatlamaya çalışmak istemiyorum. Kadın (veli) bunun günah, ayıp, çocukça olduğunu bilmesine rağmen, benim hakkımda bunları yapmaya devam ediyor".

#### **Olay 5. Yabancı dil Fransızca öğretmeni, erkek, evli, 48 yaşında, lisans mezunu**

"1980 yılında kapıyı çalmadan girdiğimde okul müdürü tarafından azarlandım. 'Dışarı çık, kapıyı çal ve içeri öyle gir' dedi. Tıpkı bir öğrenci

muamelesi gördüm. Bu olayı mesleğimin ilk yılında yaşadım. Bugün 25 yıllık öğretmenim, ama bunu hala unutmadım. Saldırgan şu an bakanlık müfettişi”.

**Olay 6. Özel okulda sınıf öğretmeni, kadın, yaş 24, lisans mezunu, evli, 1-5 yıl deneyimli**

“Okul dışındaki özel hayatımın unutulması ve tüm enerjimin eğitim öğretime yöneltilmesi konusunda sürekli baskı gördüm. Bunun nedeni, genç yaşta göreve başladığım okulun bulunduğu ilde popüler okullardan biri olmasıdır. Beni tanımadan sürekli azarlamaları beni çok incitmiştir. O dönem hayatımın hatırlamak istemediğim zaman dilimlerinden biridir. O okuldan ayrılarak sorunu çözdüğüme inanıyorum”.

**Olay 7. Özel okulda, rehber öğretmen, bayan, mesleğinin ilk yılı, bekar**

“Mesleğimin ilk yılında kolejde yaşadım yıldırma. Yöneticiler tarafından yıldırıldım. Kişiye özel yapılan saldırılar. Sadece bana karşı da değil. Akademik geçmişimin olması, yöneticilerce alaya alınırdı. ‘Akademik kariyer de neymiş. Ben böyle kişileri ister burada tutarım ister buradan atarım’ ifadesiyle aşağılardı. Öğretmenler toplantısında bana bu şekilde bire bir saldırırlardı. İşime sürekli müdahale ederlerdi. Psikolojik danışma gizli olması gerekirken, onlar bizi kapının camlı bölümünden kontrol ederlerdi. Hatta içeride görüşme varken kapının açık kalması istenirdi. Odanın düzenine karıştırlardı. Odamdaki kişisel eşyalarımaya karıştırlardı. Her şeyi kontrol ederlerdi..

..Başka bir arkadaşımın iki ay içinde psikolojik sağlığı zedelendi ve işten ayrıldı. O benim kadar dayanamadı... Öğretmenlerin özel hayatı sorgulanırdı. Yöneticiler ve öğretmenler hafta sonu bir araya gelirlerdi. Ama ben bunlardan uzak tutuldum. Yöneticiye ne kadar boyun eğerseniz, onların toplantılarına katılmaya o kadar hak kazanırsınız. Onlarla yakınlaşmak için çaba harcamam istendi. Mesela kahve yaparak onlara götürmem ve ‘buyurun size kahve getirdim’ diyerek ikram etmem bekleniyordu..

..Görev gereği, kendimize ait bir odada çalışıyoruz. Ama bu odada yaşananlar ilgi çekiyordu. Öğretmenler arasında yaşanan sorunlardan ve yöneticilerin tavırlarından dolayı okul çok gergindi. Bir öğretmen odamda benimle sorununu paylaşınca yöneticiler beni uyardılar; öğretmenler ile odamda bire bir görüşmemi istemediklerini söylediler. Yöneticiler sürekli tehdit edici davrandılar. Stajyer öğretmenlere daha kötü davranıyorlardı. Örneğin nöbetteyken oturmak yasaktı; nöbetçi öğretmen sürekli ayakta duracaktı..

..Kapımız sürekli dinleniyordu. Sürekli denetleniyorduk ve korkuyorduk. Kovulma korkusu da vardı. Onların istediği gibi davranmadığımız veya olmadığımız için bize böyle davranıldı. Uyumsuz olduğumuz söylendi. Diğerleri gibi yöneticilere yaranmaya çalışmamız beklendi. Yöneticilerin her dediğini onaylamam, arada pohpohlamam istendi. Velilerle görüşmem engellendi. Yöneticiler, veli görüşmesinden önce kendilerinden izin almamı istedi... Öğretmenlere hafta sonu okula uğrama zorunluluğu getirildi. Yapılan bir şey yoktu, sadece sohbet ediyorlardı..

..Okul vakıf okuluydu ama vakıf yöneticilerinin bunlardan haberdar olduğunu sanmıyorum. Yıldırma mağduru dört kişiydik. Vakıf yöneticilerine gittik, ayrılmadan önce durumu anlattık. Vakıf o zaman bir şey yapmadı. Ancak, biz işten ayrıldıktan bir süre sonra bu yöneticiler okuldan kovuldu. Ama geçen süreçte, başka öğretmenler de yıldırıldı..

..Zümre başkanı öğretmenler, yöneticiler tarafından onay gördükçe, kendilerini ayrıcalıklı hissetmeye başladılar ve daha önce bana yakınken, benden uzaklaşmaya ve beni uyarmaya başladılar. Yöneticilere yakın olmam gerektiğini ima etmeye başladılar... Toplantılarda yöneticiler konuşur ve konuşmaları bitince toplantı bitmiş sayılırdı. Toplantılarda öğretmenlerin konuşma hakkı yoktu..

..Öğrencilerin bana getirdikleri sorunları yöneticilerle paylaşmam istendi. Okul yöneticileri, okulda öğrenci ile ilgili bir sorun olduğunda, veliyi

çağırır ve odalarında mahkeme kurarlardı. Hem öğrenciyi hem de veliyi rencide edecek biçimde sorgularlardı. Buna izin vermeyen veliler çocuklarını okuldan aldılar..

..Manevi baskı hepsine bedeldi. Yönetici odaya her girdiğinde ayağa kalkmamız gerekirdi. Sağlık sorunlarımızı hafta sonu halletmemiz istenirdi. Hayatımın en kötü bir yılını geçirdim. Güçlü durmaya çalıştım. Okulda güçlü görünmeye çalışıyordum. Ama akşam eve gelince ağlıyordum. Öğretmenlere karşı güvenim sarsıldı. Okulda çoğunlukla emekli, yaşını almış öğretmenler çalışıyordu. Onların o ortamda, bu koşullarda çalışması, her şeye boyun eğmesi beni hayal kırıklığına uğrattı. Mutsuz oldum ve suçluluk hissettim. 'Ben niye buradayım ve bu insanlara niye katlanıyorum?' diye kendimi suçluyordum. Ama stajyerlik için buradaydım. Bir yıl sonunda stajyerlik hakkımı da vermediler ve ben oradan bir yılın sonunda ayrıldım..

..Kendi aramızda konuşarak rahatlamaya çalışıyorduk. Belli zamanlarda arkadaşlarla dışarıda buluşarak konuşuyorduk. Birbirimize olayları anlatıp paylaşıyorduk. Biraz daha güçlü olabilirdim diye düşünüyorum şimdi. İnsan o duruma kapılıyor, nutku tutuluyor öyle zamanlarda. Bana müdahale edildiğinde cevap veremiyordum. Şimdi bunun suçluluğunu duyuyorum. Keşke o zamanlar cevap verebilseydim diyorum. O zaman güçlü değildim. O zaman korkuyordum. Acaba hata bende mi diyordum. Hatayı kendimde arıyordum. Susuyordum. İnsanları görünce bir şey yapmaya veya söylemeye korkuyordum. Artık gözüm hiçbir şey görmeyecek duruma gelince oradan ayrıldım. Evimi kapatıp ailemin yanına dönmeyi bile düşündüm. Akşamları ağlardım ve alt komşum ağlama sesimi duyup gelirdi. Depresyona girmiştım, hiçbir şeyden zevk almıyordum. İşe giderken ayaklarım geri gidiyordu ve 'lanet olsun' diyordum..

..Bize çay servisi yoktu. Yönetici odasına çağırıldığında oturmanıza da izin verilmezdi. Bizi, ayakta sanık halinde sorgulardı. her şeyimize karışıyorlardı. Telefon geldiğinde kiminle görüştüğümü öğrenmek isterdi.

Sekretere kiminle konuştuğumu sorardı. Hayatımı sürekli gözlem altında tutmak istiyordu..

..Daha sonra yeni bir işe girdiğimde, ilk yılımı şükrederek geçirdim. İyi ki buradayım dedim. Daha önce de araştırma görevliliği de yapmıştım. Başka yerlerde de çalışmıştım. Ama hayatımda hiç böyle muamele görmedim. Bana orada değer vermediler. 'Acaba beni mi sevmediler' diye düşündüm. Ama onların kişiliği gereği böyle davrandıklarını sanıyorum. Kişilik sorunları olduğunu düşünüyorum. Kendi başlarındayken çok mutsuz oldukları başkaları tarafından da gözlenmiş. Ama başkalarının yanında güler yüzlü, çok mutlu davranıyorlar. Aile hayatları ve çocukları yok. Bu da öğrencileri anlamalarını güçleştiriyor. Çok katıydı öğrencilere karşı. Mahkeme kurup yargılıyorlardı..

..Herkes mutsuzdu. Bir gerginlik vardı. Biri ile konuşurken, şimdi konuşurken görürler mi? Ne derler ? gören olur mu? Ne yapayım, ne hakkında konuşayım gibi sürekli bir kontrol korkusu vardı. Yan odaya geçerken veya WC ye giderken, 'ya koridorda karşılaşırsak, ne yaparım, selam vereyim mi vermeyeyim mi' diye düşünerek sürekli kaygı ve korku duyuyordum..

..Okulda yaptığım problem tarama çalışması sonucu, en büyük problem okul ile ilgili çıktı. Raporu müdüre sunduğumda, müdür raporun sonuçlarını değiştirmemi istedi. Müdür, iş ile ilgili sorumlukları hiçbir zaman bana vermedi. İşlerimi bilgisayar ile yapmamı istediği halde bana bir bilgisayar vermedi. Okula yeni bilgisayar geldiğinde ise onları başkalarına verdi. Buna rağmen toplantı tutanaklarını bile bana yazdırdı. Bu tutanakları öğrenci laboratuvarındaki bilgisayarlarda yazmamı istedi. İş yüküm hep fazla oldu. Bir sınıfım olsaydı belki bu kadar üzerime gelmezdi. Ama idari görevlerim vardı..

..Müdür, öğrencilerin bana getirdikleri sorunları kendisine bildirmemi isterdi. Durumumu görenler bana fazla dürüst davrandığımı, suçumun

yöneticilerin istediği gibi davranmamam olduğunu söylediler. Sorunlarımı çözmeye yalnız bırakıldım. Bu durumla başa çıkmada daha güçlü olmalıydım. Ama gücüm yoktu. Şimdi daha katıyım. Artık kimseyi işime karıştırmıyorum. İş hayatımda insanlara güvenmemeye, onlardan uzak durmaya başladım”.



## **Ek 8. Okul Yöneticilerine Ait Örnek Olaylar**

### **Olay 1. Müdür, mağdur, erkek, yaş; 47, kıdem; 25 yıl**

Okula müdür olarak atanır. Saldırganlar; okulu önceden vekil olarak yöneten müdür yardımcısı ile diğer üç müdür yardımcısıdır. Müdür herhangi bir yardımcısı ile konuşurken diğer üç yardımcı arkadaşlarına destek olmak için hemen konuşma mahalline gelir. Birbirlerini müdüre karşı hiç yalnız bırakmazlar. Müdürün odasına kapıyı vurmada girerler. Müdürün onlara yakınlaşma çabaları cevapsız kalır. Örneğin, müdür öğle saatinde yemek teklifi yapar, ama yardımcıları aç olmadıklarını belirterek teklifi reddeder. Ancak tekliften çok kısa bir süre sonra kendi aralarında yemeğe çıkarlar. Müdürün verdiği selamı yarım ağızla alırlar. Müdürü küçük düşürmeye çalışırlar. Örneğin İstiklal Marşı töreninde müdür konuşacağı sırada mikrofonun sesini kapatırlar. Biri ile konuşurken müdüre laf işittirirler. Müdürü öğretmenlere kötülerler. Müdür hakkında dedikodu yaparlar. Velileri müdüre karşı kışkırtıp, onların müdüre kızmak için okula gelmelerini sağlarlar.

### **Olay 2. Müdür yardımcısı, bayan, yaş; 34, kıdemi; 15 yıl, gözlemci**

Müdür okula yeni geldi. Bazı öğretmenlere yıl boyunca hiç girmedeği halde, yıldırma için mağdur seçtiği öğretmenlere her hafta ders denetlemeye gider. Siyasi görüşe göre ayrımcılık yapar. Mağdur öğretmenlere gün içindeki üç dersin ikisini sabaha, birini de en son saate koyar. Onlara sevk vermez, yardımcılarının vermesini de engeller. Kurullarda mağdur öğretmenlere söz hakkı vermez, verse de sözlerini kısa keser. Kurullarda mağdur öğretmenlere meslektaşlarının yanında hakaret eder ve rencide edici sözler söyler. Okulda çalışan idari memurların da mağdur öğretmenlerle konuşmalarını engeller. Onları bu öğretmenlerle konuştukları durumda sicillerini kötü doldurmakla tehdit eder. Mağdur öğretmenlerin mecburi işlerini yaparken de bunu, beden dili ile iletişimi reddederek yapar. Örneğin, bir yazı imzalanacaksa yüzüne bakmadan imzalayıp, yüzüne atar gibi kağıdı verir. Mağdur öğretmenler yokmuş gibi davranır. Onların yaptığı işlere sürekli kusur bulur. Mağdur bir

öğretmenin yazdığı bir yazıyı onu bıktırıncaya kadar değiştirir. Tek tek hata arar. Mağdur seçtiği öğretmenlerin yüzüne bağıır. Eğitim öğretim döneminin son haftası ders yapılmadığı halde, mağdur öğretmenlere ders denetlemeye girer. Ders olmadığı için de denetim raporunu olumsuz yazarak işleme koyar. Mağdur öğretmene gelen faksı, öğretmen okulda değil bahanesi ile kabul etmez. Faks okula çekilemez. Mağdur öğretmene gelen telefonları haber vermez, öğretmen okulda olduğu halde, okulda olmadığını söyleyerek telefona çağırılmaz. Sürekli dedikodularını yapar. Mağdur öğretmen ücret almasını diye ona eğitsel kol vermez (eğitsel kol çalışmaları ücretli yapılıyor).

**Olay 3. Müdür yardımcısı, erkek, yaş 37, lisans mezunu, 11-15 yıl deneyimli, evli, okul yöneticisi tarafından yıldırılmış**

“2002-2003 yılında yıldırma mağduru oldum. Ancak kendimi yazarlık alanında ispatladığım için şu anda rahatlamış bulunuyorum. Çünkü hazırladığım kitap bir yayınevi tarafından yayımlandı. Böylece düşüncelerim ve duygularım sağlamaştı, kendime güvenim arttı”.

**Olay 4. Müdür yardımcısı, branşı: Fransızca, lisans mezunu**

“Çok zekiyim ve yabancı dil biliyorum. Bundan dolayı yıldırma mağduru oldum. Ancak en pahalı giysileri giyerek, paramın gücüyle yandaş toplayarak saldırganlara karşı güçlü olmaya çalıştım. Ayrıca çok bilgili olmak amacıyla dil kurslarını bitirip bir çok dil konuşarak saldırganlara fark atmanın iyi bir yöntem olduğunu düşünüyorum”.

## EK 9. Okul Türüne Göre Öğretmenler Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları

DAVRANIŞLAR		Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
1	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	Resmi	320	2,02	1,18	524	2,74	.006
		Özel	206	1,74	1,01			
2	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	Resmi	272	1,81	1,11	449	2,40	.017
		Özel	179	1,56	0,99			
3	Sözünün kesilmesi	Resmi	351	2,48	1,20	558	3,21	.001
		Özel	209	2,15	1,14			
4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	Resmi	333	2,16	1,15	533	2,79	.005
		Özel	202	1,88	1,02			
5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	Resmi	350	2,37	1,15	566	2,42	.016
		Özel	218	2,13	1,16			
6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Resmi	326	2,29	1,23	521	2,38	.018
		Özel	197	2,03	1,21			
7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Resmi	245	1,43	0,84	413	0,18	.857
		Özel	170	1,42	0,83			
8	Sözle tehdit edilmesi	Resmi	297	1,78	1,02	479	2,45	.015
		Özel	184	1,55	0,93			
9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Resmi	256	1,36	0,80	424	0,39	.694
		Özel	170	1,33	0,72			
10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Resmi	281	1,93	1,17	478	1,07	.284
		Özel	199	1,82	1,10			
11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Resmi	253	1,49	0,95	429	0,88	.379
		Özel	178	1,42	0,85			
12	Kendisiyle konuşulmaması	Resmi	300	1,99	1,20	489	2,07	.039
		Özel	191	1,76	1,10			
13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi.	Resmi	241	1,31	0,79	408	-0,77	.444
		Özel	169	1,37	0,75			
14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması.	Resmi	257	1,42	0,91	428	0,96	.337
		Özel	173	1,34	0,78			
15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi.	Resmi	255	1,45	0,95	419	1,12	.264
		Özel	166	1,35	0,74			
16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Resmi	288	1,86	1,13	477	1,07	.284
		Özel	191	1,75	1,07			
17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Resmi	257	1,57	1,06	428	1,96	.050
		Özel	173	1,38	0,80			
18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Resmi	280	1,83	1,18	469	0,85	.393
		Özel	191	1,73	1,10			
19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Resmi	263	1,48	0,93	443	-0,43	.666
		Özel	182	1,52	0,95			
20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Resmi	284	1,80	1,09	474	-0,14	.886
		Özel	192	1,82	1,14			
21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Resmi	295	1,93	1,11	494	0,03	.973
		Özel	201	1,93	1,07			
22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Resmi	281	1,79	1,11	461	1,39	.166
		Özel	182	1,64	1,05			
23	İftira atılması	Resmi	280	1,61	1,00	457	0,99	.323
		Özel	179	1,52	1,00			
24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Resmi	292	1,81	1,09	475	1,32	.189
		Özel	185	1,68	1,11			
25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Resmi	263	1,53	0,95	434	-0,44	.657
		Özel	173	1,57	1,09			
26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Resmi	315	2,07	1,19	501	2,68	.008
		Özel	188	1,78	1,16			
27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Resmi	270	1,67	1,00	455	-0,58	.562
		Özel	187	1,72	1,00			
28	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	Resmi	252	1,46	0,95	422	0,35	.729
		Özel	172	1,42	0,91			
29	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması	Resmi	255	1,40	0,90	428	0,96	.339
		Özel	175	1,32	0,88			
30	Özel yaşamıyla alay edilmesi	Resmi	265	1,52	1,01	439	1,84	.066
		Özel	176	1,35	0,86			

## EK 9'un Devamı

DAVRANIŞLAR		Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
31	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi	Resmi	255	1,37	0,84	427	0,72	.471
		Özel	174	1,31	0,79			
32	Onur kırıcı şakalar yapılması	Resmi	259	1,45	0,87	432	0,87	.383
		Özel	175	1,38	0,88			
33	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	Resmi	291	1,85	1,08	480	3,49	.001
		Özel	191	1,52	0,91			
34	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	Resmi	274	1,70	1,08	455	2,79	.006
		Özel	183	1,43	0,87			
35	Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoşla gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	Resmi	266	1,60	0,98	449	1,16	.247
		Özel	185	1,49	0,92			
36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	Resmi	279	1,73	1,14	470	2,10	.036
		Özel	193	1,52	0,94			
37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	Resmi	250	1,43	0,89	423	1,36	.176
		Özel	175	1,32	0,75			
38	Tutarsız olmakla suçlanması	Resmi	270	1,64	0,96	454	1,16	.248
		Özel	186	1,53	0,93			
39	Bir özüyle alay edilmesi	Resmi	246	1,37	0,86	418	1,29	.199
		Özel	174	1,27	0,75			
40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	Resmi	256	1,59	1,04	444	1,09	.276
		Özel	190	1,49	0,95			
41	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	Resmi	257	1,56	0,99	433	2,68	.008
		Özel	178	1,31	0,82			
42	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	Resmi	275	1,73	1,11	464	2,94	.003
		Özel	191	1,45	0,90			
43	Cinsel imalar yapılması	Resmi	243	1,32	0,83	417	1,18	.241
		Özel	176	1,23	0,67			
44	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	Resmi	229	1,14	0,57	398	0,29	.775
		Özel	171	1,13	0,48			
45	Cinsel içerikli şakalar yapılması	Resmi	235	1,23	0,72	406	0,04	.968
		Özel	173	1,23	0,65			
46	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	Resmi	230	1,17	0,61	399	0,10	.921
		Özel	171	1,16	0,54			
47	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	Resmi	264	1,60	1,05	444	2,81	.005
		Özel	182	1,34	0,80			
48	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	Resmi	305	1,92	1,10	506	2,80	.005
		Özel	203	1,65	1,02			
49	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	Resmi	274	1,77	1,09	464	1,04	.300
		Özel	192	1,67	1,11			
50	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	Resmi	245	1,42	0,88	428	-0,77	.441
		Özel	185	1,49	0,92			
51	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi	Resmi	244	1,37	0,83	421	0,07	.943
		Özel	179	1,36	0,79			
52	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	Resmi	258	1,54	1,00	445	0,86	.391
		Özel	189	1,47	0,85			
53	Aşırı iş yükü altına sokulması	Resmi	259	1,65	1,06	452	-0,13	.898
		Özel	195	1,66	1,06			
54	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	Resmi	243	1,26	0,72	421	-0,18	.857
		Özel	180	1,27	0,74			
55	Kişiye mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi	Resmi	240	1,23	0,65	410	0,79	.430
		Özel	172	1,18	0,57			
56	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	Resmi	249	1,55	1,06	423	2,45	.015
		Özel	176	1,32	0,75			
57	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması	Resmi	244	1,23	0,69	416	1,35	.177
		Özel	174	1,15	0,53			
58	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi	Resmi	240	1,26	0,74	415	1,71	.087
		Özel	177	1,15	0,51			
59	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi	Resmi	239	1,18	0,60	415	-0,46	.647
		Özel	178	1,21	0,70			

**EK 10. Okul Türüne Göre Okul Yöneticileri Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları**

DAVRANIŞLAR		Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
1	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	Resmi	129	2,02	1,17	225	1,14	.255
		Özel	98	1,84	1,17			
2	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	Resmi	105	1,75	1,09	192	1,60	.112
		Özel	89	1,52	0,94			
3	Sözünün kesilmesi	Resmi	142	2,52	1,28	243	2,02	.045
		Özel	103	2,20	1,12			
4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	Resmi	126	2,13	1,23	226	1,54	.126
		Özel	102	1,88	1,15			
5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	Resmi	145	2,45	1,15	244	2,22	.027
		Özel	101	2,11	1,22			
6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Resmi	131	2,28	1,25	226	2,08	.038
		Özel	97	1,94	1,21			
7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Resmi	112	1,78	1,11	199	3,09	.002
		Özel	89	1,35	0,77			
8	Sözle tehdit edilmesi	Resmi	126	2,01	1,17	220	2,74	.007
		Özel	96	1,60	0,97			
9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Resmi	107	1,53	1,02	186	1,65	.100
		Özel	81	1,31	0,77			
10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Resmi	120	1,94	1,13	215	1,32	.188
		Özel	97	1,74	1,07			
11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Resmi	101	1,43	0,79	184	0,65	.516
		Özel	85	1,35	0,72			
12	Kendisiyle konuşulmaması	Resmi	113	1,90	1,14	201	1,63	.105
		Özel	90	1,66	0,98			
13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Resmi	101	1,28	0,69	177	0,48	.630
		Özel	78	1,23	0,56			
14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Resmi	103	1,38	0,82	182	0,85	.397
		Özel	81	1,28	0,66			
15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Resmi	107	1,46	0,80	189	0,55	.583
		Özel	84	1,39	0,82			
16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Resmi	119	1,74	1,03	202	1,14	.257
		Özel	85	1,58	0,98			
17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Resmi	108	1,61	1,02	190	1,40	.164
		Özel	84	1,42	0,87			
18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Resmi	112	1,63	1,05	192	1,71	.088
		Özel	82	1,40	0,73			
19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Resmi	112	1,70	1,10	195	1,95	.053
		Özel	85	1,42	0,78			
20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Resmi	122	1,81	1,11	209	1,36	.175
		Özel	89	1,61	1,04			
21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Resmi	119	1,92	1,12	205	1,32	.189
		Özel	88	1,72	1,03			
22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Resmi	106	1,68	1,07	195	0,06	.953
		Özel	91	1,67	1,05			
23	İftira atılması	Resmi	107	1,53	1,02	190	0,02	.982
		Özel	85	1,53	0,92			
24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Resmi	112	1,72	1,11	196	1,09	.276
		Özel	86	1,56	0,98			
25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Resmi	110	1,67	1,05	197	1,64	.103
		Özel	89	1,45	0,83			
26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi	Resmi	126	2,02	1,18	215	2,53	.012
		Özel	91	1,64	0,95			
27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Resmi	115	1,82	0,96	205	1,47	.144
		Özel	92	1,62	0,97			
28	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	Resmi	99	1,28	0,71	181	-0,35	.727
		Özel	84	1,32	0,78			

29	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması	<b>Resmi</b>	<b>104</b>	<b>1,37</b>	<b>0,78</b>	182	2,85	.005
		Özel	80	1,10	0,34			
30	Özel yaşamıyla alay edilmesi	<b>Resmi</b>	<b>101</b>	<b>1,35</b>	<b>0,83</b>	181	1,27	.206
		Özel	82	1,21	0,60			

### EK 10'un Devamı

DAVRANIŞLAR		Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
31	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi	<b>Resmi</b>	<b>100</b>	<b>1,30</b>	<b>0,77</b>	183	-0,15	.878
		Özel	85	1,32	0,79			
32	Onur kırıcı şakalar yapılması	<b>Resmi</b>	<b>101</b>	<b>1,34</b>	<b>0,85</b>	181	1,63	.104
		Özel	82	1,16	0,55			
33	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	<b>Resmi</b>	<b>109</b>	<b>1,59</b>	<b>0,85</b>	200	-0,03	.974
		Özel	93	1,59	1,01			
34	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	<b>Resmi</b>	<b>109</b>	<b>1,61</b>	<b>0,94</b>	201	1,33	.186
		Özel	94	1,44	0,86			
35	Velilere / öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	<b>Resmi</b>	<b>111</b>	<b>1,80</b>	<b>1,06</b>	201	2,73	.007
		Özel	92	1,42	0,88			
36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	<b>Resmi</b>	<b>100</b>	<b>1,44</b>	<b>0,84</b>	189	0,88	.381
		Özel	91	1,34	0,70			
37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	<b>Resmi</b>	<b>93</b>	<b>1,28</b>	<b>0,70</b>	177	0,83	.406
		Özel	86	1,20	0,61			
38	Tutarsız olmakla suçlanması	<b>Resmi</b>	<b>106</b>	<b>1,69</b>	<b>0,98</b>	200	1,60	.111
		Özel	96	1,48	0,87			
39	Bir özrüyle alay edilmesi	<b>Resmi</b>	<b>96</b>	<b>1,29</b>	<b>0,69</b>	178	1,07	.284
		Özel	84	1,19	0,55			
40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	<b>Resmi</b>	<b>98</b>	<b>1,44</b>	<b>0,87</b>	183	1,46	.147
		Özel	87	1,26	0,74			
41	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	<b>Resmi</b>	<b>102</b>	<b>1,54</b>	<b>0,92</b>	185	1,26	.210
		Özel	85	1,38	0,83			
42	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	<b>Resmi</b>	<b>112</b>	<b>1,72</b>	<b>1,08</b>	204	1,76	.080
		Özel	94	1,48	0,89			
43	Cinsel imalar yapılması	<b>Resmi</b>	<b>90</b>	<b>1,22</b>	<b>0,61</b>	176	-0,40	.693
		Özel	88	1,26	0,70			
44	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	<b>Resmi</b>	<b>94</b>	<b>1,10</b>	<b>0,36</b>	179	-1,82	.071
		Özel	87	1,24	0,68			
45	Cinsel içerikli şakalar yapılması	<b>Resmi</b>	<b>93</b>	<b>1,19</b>	<b>0,56</b>	179	-1,58	.116
		Özel	88	1,34	0,69			
46	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	<b>Resmi</b>	<b>93</b>	<b>1,16</b>	<b>0,47</b>	178	-1,26	.209
		Özel	87	1,26	0,62			
47	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	<b>Resmi</b>	<b>103</b>	<b>1,53</b>	<b>0,97</b>	194	1,26	.208
		Özel	93	1,38	0,75			
48	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	<b>Resmi</b>	<b>118</b>	<b>1,88</b>	<b>1,00</b>	217	1,22	.224
		Özel	101	1,71	1,04			
49	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	<b>Resmi</b>	<b>104</b>	<b>1,77</b>	<b>0,97</b>	190	1,77	.079
		Özel	88	1,52	0,96			
50	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	<b>Resmi</b>	<b>97</b>	<b>1,46</b>	<b>0,87</b>	186	0,19	.849
		Özel	91	1,44	0,88			
51	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi	<b>Resmi</b>	<b>96</b>	<b>1,44</b>	<b>0,82</b>	183	0,68	.499
		Özel	89	1,36	0,74			
52	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	<b>Resmi</b>	<b>104</b>	<b>1,56</b>	<b>0,92</b>	194	0,36	.721
		Özel	92	1,51	0,91			
53	Aşırı iş yükü altına sokulması	<b>Resmi</b>	<b>105</b>	<b>1,78</b>	<b>1,13</b>	194	0,87	.386
		Özel	91	1,65	0,99			
54	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	<b>Resmi</b>	<b>95</b>	<b>1,24</b>	<b>0,66</b>	186	-0,71	.476
		Özel	93	1,31	0,68			
55	Kişiye mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi	<b>Resmi</b>	<b>95</b>	<b>1,33</b>	<b>0,72</b>	181	0,74	.459
		Özel	88	1,25	0,67			
56	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	<b>Resmi</b>	<b>101</b>	<b>1,49</b>	<b>0,97</b>	187	0,95	.343
		Özel	88	1,36	0,76			
57	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması	<b>Resmi</b>	<b>92</b>	<b>1,21</b>	<b>0,58</b>	176	-0,43	.665
		Özel	86	1,24	0,57			
58	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi	<b>Resmi</b>	<b>93</b>	<b>1,17</b>	<b>0,52</b>	177	-0,68	.497
		Özel	86	1,23	0,66			
59	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi	<b>Resmi</b>	<b>90</b>	<b>1,16</b>	<b>0,58</b>	175	-0,47	.639
		Özel	87	1,20	0,55			

**EK 11. Öğretmenler ve Okul Yöneticileri Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları**

DAVRANIŞLAR		Brans	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
1	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	Öğrt.	526	1,92	1,12	751	-0,328	.743																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	227	1,94	1,17				2	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	Öğrt.	451	1,71	1,07	643	0,692	.489	Müdür	194	1,64	1,03	3	Sözünün kesilmesi	Öğrt.	560	2,36	1,19	803	-0,353	.724	Müdür	245	2,39	1,22	4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	Öğrt.	535	2,05	1,11	761	0,387	.699	Müdür	228	2,02	1,20	5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	Öğrt.	568	2,28	1,16	812	-0,306	.760	Müdür	246	2,31	1,19	6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Öğrt.	523	2,19	1,23	749	0,544	.587	Müdür	228	2,14	1,24	7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Öğrt.	415	1,43	0,83	614	-2,100	.036	Müdür	201	1,59	1,00	8	Sözle tehdit edilmesi	Öğrt.	481	1,69	0,99	701	-1,663	.097	Müdür	222	1,83	1,10	9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Öğrt.	426	1,35	0,77	612	-1,237	.216	Müdür	188	1,44	0,93	10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722	Müdür	217	1,85	1,11	11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485
2	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	Öğrt.	451	1,71	1,07	643	0,692	.489																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	194	1,64	1,03				3	Sözünün kesilmesi	Öğrt.	560	2,36	1,19	803	-0,353	.724	Müdür	245	2,39	1,22	4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	Öğrt.	535	2,05	1,11	761	0,387	.699	Müdür	228	2,02	1,20	5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	Öğrt.	568	2,28	1,16	812	-0,306	.760	Müdür	246	2,31	1,19	6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Öğrt.	523	2,19	1,23	749	0,544	.587	Müdür	228	2,14	1,24	7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Öğrt.	415	1,43	0,83	614	-2,100	.036	Müdür	201	1,59	1,00	8	Sözle tehdit edilmesi	Öğrt.	481	1,69	0,99	701	-1,663	.097	Müdür	222	1,83	1,10	9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Öğrt.	426	1,35	0,77	612	-1,237	.216	Müdür	188	1,44	0,93	10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722	Müdür	217	1,85	1,11	11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97								
3	Sözünün kesilmesi	Öğrt.	560	2,36	1,19	803	-0,353	.724																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	245	2,39	1,22				4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	Öğrt.	535	2,05	1,11	761	0,387	.699	Müdür	228	2,02	1,20	5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	Öğrt.	568	2,28	1,16	812	-0,306	.760	Müdür	246	2,31	1,19	6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Öğrt.	523	2,19	1,23	749	0,544	.587	Müdür	228	2,14	1,24	7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Öğrt.	415	1,43	0,83	614	-2,100	.036	Müdür	201	1,59	1,00	8	Sözle tehdit edilmesi	Öğrt.	481	1,69	0,99	701	-1,663	.097	Müdür	222	1,83	1,10	9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Öğrt.	426	1,35	0,77	612	-1,237	.216	Müdür	188	1,44	0,93	10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722	Müdür	217	1,85	1,11	11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																					
4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	Öğrt.	535	2,05	1,11	761	0,387	.699																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	228	2,02	1,20				5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	Öğrt.	568	2,28	1,16	812	-0,306	.760	Müdür	246	2,31	1,19	6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Öğrt.	523	2,19	1,23	749	0,544	.587	Müdür	228	2,14	1,24	7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Öğrt.	415	1,43	0,83	614	-2,100	.036	Müdür	201	1,59	1,00	8	Sözle tehdit edilmesi	Öğrt.	481	1,69	0,99	701	-1,663	.097	Müdür	222	1,83	1,10	9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Öğrt.	426	1,35	0,77	612	-1,237	.216	Müdür	188	1,44	0,93	10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722	Müdür	217	1,85	1,11	11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																		
5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	Öğrt.	568	2,28	1,16	812	-0,306	.760																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	246	2,31	1,19				6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Öğrt.	523	2,19	1,23	749	0,544	.587	Müdür	228	2,14	1,24	7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Öğrt.	415	1,43	0,83	614	-2,100	.036	Müdür	201	1,59	1,00	8	Sözle tehdit edilmesi	Öğrt.	481	1,69	0,99	701	-1,663	.097	Müdür	222	1,83	1,10	9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Öğrt.	426	1,35	0,77	612	-1,237	.216	Müdür	188	1,44	0,93	10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722	Müdür	217	1,85	1,11	11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																															
6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	Öğrt.	523	2,19	1,23	749	0,544	.587																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	228	2,14	1,24				7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Öğrt.	415	1,43	0,83	614	-2,100	.036	Müdür	201	1,59	1,00	8	Sözle tehdit edilmesi	Öğrt.	481	1,69	0,99	701	-1,663	.097	Müdür	222	1,83	1,10	9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Öğrt.	426	1,35	0,77	612	-1,237	.216	Müdür	188	1,44	0,93	10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722	Müdür	217	1,85	1,11	11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																												
7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	Öğrt.	415	1,43	0,83	614	-2,100	.036																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	201	1,59	1,00				8	Sözle tehdit edilmesi	Öğrt.	481	1,69	0,99	701	-1,663	.097	Müdür	222	1,83	1,10	9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Öğrt.	426	1,35	0,77	612	-1,237	.216	Müdür	188	1,44	0,93	10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722	Müdür	217	1,85	1,11	11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																									
8	Sözle tehdit edilmesi	Öğrt.	481	1,69	0,99	701	-1,663	.097																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	222	1,83	1,10				9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Öğrt.	426	1,35	0,77	612	-1,237	.216	Müdür	188	1,44	0,93	10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722	Müdür	217	1,85	1,11	11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																						
9	Yazılı tehditlerde bulunulması	Öğrt.	426	1,35	0,77	612	-1,237	.216																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	188	1,44	0,93				10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722	Müdür	217	1,85	1,11	11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																			
10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	480	1,89	1,14	695	0,356	.722																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	217	1,85	1,11				11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363	Müdür	186	1,39	0,76	12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																
11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	Öğrt.	431	1,46	0,91	615	0,911	.363																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	186	1,39	0,76				12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261	Müdür	203	1,79	1,08	13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																													
12	Kendisiyle konuşulmaması	Öğrt.	491	1,90	1,17	692	1,125	.261																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	203	1,79	1,08				13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258	Müdür	179	1,26	0,64	14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																										
13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	Öğrt.	410	1,33	0,78	587	1,131	.258																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	179	1,26	0,64				14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521	Müdür	184	1,34	0,75	15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																							
14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	Öğrt.	430	1,38	0,86	612	0,642	.521																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	184	1,34	0,75				15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781	Müdür	191	1,43	0,81	16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																				
15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	Öğrt.	421	1,41	0,88	610	-0,278	.781																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	191	1,43	0,81				16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099	Müdür	204	1,67	1,01	17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																	
16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	Öğrt.	479	1,82	1,11	681	1,652	.099																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	204	1,67	1,01				17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694	Müdür	192	1,53	0,96	18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																														
17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	Öğrt.	430	1,49	0,97	620	-0,394	.694																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	192	1,53	0,96				18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007	Müdür	194	1,54	0,93	19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																											
18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	Öğrt.	471	1,79	1,15	663	2,707	.007																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	194	1,54	0,93				19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327	Müdür	197	1,58	0,98	20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																								
19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	Öğrt.	445	1,50	0,94	640	-0,980	.327																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	197	1,58	0,98				20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359	Müdür	211	1,73	1,08	21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																																					
20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	Öğrt.	476	1,81	1,11	685	0,919	.359																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	211	1,73	1,08				21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284	Müdür	207	1,83	1,08	22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																																																		
21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	Öğrt.	496	1,93	1,09	701	1,071	.284																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	207	1,83	1,08				22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551	Müdür	197	1,68	1,06	23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																																																															
22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	Öğrt.	463	1,73	1,09	658	0,596	.551																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	197	1,68	1,06				23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589	Müdür	192	1,53	0,98	24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																																																																												
23	İftira atılması	Öğrt.	459	1,58	1,00	649	0,540	.589																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	192	1,53	0,98				24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243	Müdür	198	1,65	1,05	25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																																																																																									
24	Hakkında dedikodu çıkarılması	Öğrt.	477	1,76	1,10	673	1,168	.243																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	198	1,65	1,05				25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751	Müdür	199	1,57	0,96	26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	Öğrt.	436	1,55	1,01	633	-0,318	.751																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	199	1,57	0,96				26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283	Müdür	217	1,86	1,10	27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	Öğrt.	503	1,96	1,18	718	1,074	.283																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	217	1,86	1,10				27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628	Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	Öğrt.	457	1,69	1,00	662	-0,485	.628																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		Müdür	207	1,73	0,97																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																

28	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	Öğrt.	424	1,44	0,93	605	1,838	.067
		Müdür	183	1,30	0,74			
29	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması	Öğrt.	430	1,37	0,89	612	1,648	.100
		Müdür	184	1,25	0,64			
30	Özel yaşamıyla alay edilmesi	Öğrt.	441	1,45	0,95	622	2,090	.037
		Müdür	183	1,28	0,74			

## EK 11'in Devamı

DAVRANIŞLAR		Branş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
31	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi	Öğrt.	429	1,35	0,82	612	0,518	.604
		Müdür	185	1,31	0,78			
32	Onur kırıcı şakalar yapılması	Öğrt.	434	1,42	0,87	615	2,240	.025
		Müdür	183	1,26	0,74			
33	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	Öğrt.	482	1,72	1,03	682	1,538	.125
		Müdür	202	1,59	0,93			
34	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	Öğrt.	457	1,59	1,00	658	0,774	.439
		Müdür	203	1,53	0,91			
35	Velilere / öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	Öğrt.	451	1,55	0,95	652	-0,932	.352
		Müdür	203	1,63	1,00			
36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	Öğrt.	472	1,64	1,07	661	2,927	.004
		Müdür	191	1,39	0,78			
37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	Öğrt.	425	1,39	0,84	602	2,070	.039
		Müdür	179	1,24	0,66			
38	Tutarsız olmakla suçlanması	Öğrt.	456	1,59	0,95	656	0,065	.948
		Müdür	202	1,59	0,93			
39	Bir özrüyle alay edilmesi	Öğrt.	420	1,33	0,82	598	1,269	.205
		Müdür	180	1,24	0,63			
40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	Öğrt.	446	1,55	1,00	629	2,320	.021
		Müdür	185	1,36	0,82			
41	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	Öğrt.	435	1,46	0,93	620	-0,097	.923
		Müdür	187	1,47	0,88			
42	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	Öğrt.	466	1,61	1,04	670	0,024	.981
		Müdür	206	1,61	1,00			
43	Cinsel imalar yapılması	Öğrt.	419	1,28	0,77	595	0,570	.569
		Müdür	178	1,24	0,66			
44	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	Öğrt.	400	1,14	0,53	579	-0,588	.557
		Müdür	181	1,17	0,54			
45	Cinsel içerikli şakalar yapılması	Öğrt.	408	1,23	0,69	587	-0,538	.591
		Müdür	181	1,27	0,63			
46	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	Öğrt.	401	1,17	0,58	579	-0,862	.389
		Müdür	180	1,21	0,55			
47	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	Öğrt.	446	1,49	0,96	640	0,426	.670
		Müdür	196	1,46	0,87			
48	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	Öğrt.	508	1,81	1,07	725	0,109	.913
		Müdür	219	1,80	1,02			
49	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi.	Öğrt.	466	1,73	1,10	656	0,806	.421
		Müdür	192	1,66	0,97			
50	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	Öğrt.	430	1,45	0,90	616	0,018	.986
		Müdür	188	1,45	0,87			
51	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi	Öğrt.	423	1,37	0,81	606	-0,474	.635
		Müdür	185	1,40	0,78			
52	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	Öğrt.	447	1,51	0,94	641	-0,322	.748
		Müdür	196	1,54	0,91			
53	Aşırı iş yükü altına sokulması	Öğrt.	454	1,65	1,06	648	-0,720	.472
		Müdür	196	1,72	1,07			
54	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	Öğrt.	423	1,26	0,73	609	-0,190	.850
		Müdür	188	1,28	0,67			
55	Kişiye mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi	Öğrt.	412	1,21	0,62	593	-1,414	.158
		Müdür	183	1,29	0,69			
56	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	Öğrt.	425	1,45	0,95	612	0,286	.775
		Müdür	189	1,43	0,88			
57	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması	Öğrt.	418	1,20	0,63	594	-0,476	.634
		Müdür	178	1,22	0,58			
58	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi	Öğrt.	417	1,21	0,66	594	0,174	.862
		Müdür	179	1,20	0,59			



59	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi	Öğrt.	417	1,20	0,65	592	0,385	.700
		Müdür	177	1,18	0,56			

## EK 12. Cinsiyete Göre Öğretmenler Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları

DAVRANIŞLAR		Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
1	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	K	247	2,09	1,18	415	0,65	.516
		E	170	2,01	1,15			
2	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	K	206	1,88	1,16	349	0,34	.734
		E	145	1,84	1,12			
3	Sözünün kesilmesi	K	271	2,56	1,14	446	1,65	.1
		E	177	2,37	1,24			
4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	K	269	2,37	1,14	430	3,80	0
		E	163	1,95	1,08			
5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	K	275	2,46	1,16	453	0,73	.465
		E	180	2,38	1,19			
6	Mağdurun başarılarının küçümsenmesi	K	252	2,42	1,26	416	1,29	.197
		E	166	2,26	1,21			
7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	K	186	1,51	0,92	313	0,96	.338
		E	129	1,41	0,84			
8	Sözle tehdit edilmesi	K	227	1,82	1,06	375	0,46	.648
		E	150	1,77	1,03			
9	Yazılı tehditlerde bulunulması	K	189	1,41	0,83	319	0,59	.558
		E	132	1,36	0,80			
10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	K	230	2,2	1,3	375	3,49	.001
		E	147	1,76	0,97			
11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	K	193	1,6	1,04	328	0,66	.511
		E	137	1,53	0,93			
12	Kendisiyle konuşulmaması	K	238	2,25	1,28	386	4,04	0
		E	150	1,75	1,05			
13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	K	184	1,49	0,93	307	2,10	.037
		E	125	1,28	0,72			
14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	K	197	1,55	1,02	327	1,91	.057
		E	132	1,35	0,81			
15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	K	187	1,55	0,98	318	0,77	.439
		E	133	1,46	0,93			
16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	K	226	2,03	1,22	374	1,66	.99
		E	150	1,83	1,06			
17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	K	190	1,65	1,10	325	0,70	.486
		E	137	1,56	1,02			
18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	K	228	2,17	1,29	367	4,10	0
		E	141	1,64	1,03			
19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	K	203	1,63	1,00	342	0,81	.421
		E	141	1,54	1,02			
20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	K	221	2,03	1,22	372	1,50	.136
		E	153	1,84	0,06			
21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	K	246	2,21	1,16	393	2,69	.008
		E	149	1,89	1,06			
22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	K	211	1,9	1,19	357	0,82	.413
		E	148	1,80	1,10			
23	İftira atılması	K	209	1,68	1,05	353	-0,02	.981
		E	146	1,69	1,09			
24	Hakkında dedikodu çıkarılması	K	223	1,95	1,2	369	1,46	.146
		E	148	1,77	1,07			
25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	K	195	1,69	1,07	335	0,79	.433
		E	142	1,59	1,10			
26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş	K	245	2,16	1,27	398	0,74	.462

	gibi) kötülenmesi	E	155	2,07	1,15			
27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	K	213	1,93	1,08	352	2,67	.008
		E	141	1,63	0,97			
28	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	K	191	1,65	1,08	323	2,10	.037
		E	134	1,41	0,93			
29	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması	K	194	1,47	0,96	326	0,35	.726
		E	134	1,44	1,04			
30	Özel yaşamıyla alay edilmesi	K	201	1,57	1,04	337	0,29	.773
		E	138	1,54	1,07			

## EK 12'in Devamı

DAVRANIŞLAR		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
31	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi	K	191	1,4	0,84	325	-0,73	.465
		E	136	1,47	1,00			
32	Onur kırıcı şakalar yapılması	K	193	1,47	0,86	331	-1,21	.228
		E	140	1,60	1,07			
33	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	K	225	1,86	1,08	384	0,12	.907
		E	161	1,84	1,09			
34	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	K	222	1,74	1,05	364	0,42	.672
		E	144	1,69	1,12			
35	Velilere / öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	K	215	1,75	1,05	358	2,39	.017
		E	145	1,50	0,91			
36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	K	230	1,88	1,19	378	2,29	.023
		E	150	1,61	1,00			
37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	K	200	1,51	0,92	332	0,63	.529
		E	134	1,44	0,92			
38	Tutarsız olmakla suçlanması	K	216	1,75	1,04	362	1,60	.111
		E	148	1,58	0,92			
39	Bir özrüyle alay edilmesi	K	194	1,45	0,91	327	1,12	.262
		E	135	1,34	0,87			
40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	K	212	1,70	1,08	352	0,86	.388
		E	142	1,60	1,04			
41	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	K	200	1,53	1,00	340	-0,61	.545
		E	142	1,59	0,99			
42	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	K	222	1,71	1,09	371	-0,30	.764
		E	151	1,74	1,09			
43	Cinsel imalar yapılması	K	190	1,35	0,83	325	0,42	.678
		E	137	1,31	0,83			
44	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	K	181	1,17	0,60	308	-0,07	.944
		E	129	1,17	0,59			
45	Cinsel içerikli şakalar yapılması	K	182	1,27	0,73	315	-0,08	.938
		E	135	1,28	0,81			
46	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	K	181	1,22	0,67	309	0,53	.599
		E	130	1,18	0,59			
47	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	K	213	1,70	1,10	353	2,23	.027
		E	142	1,45	0,91			
48	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	K	256	2,09	1,17	415	2,67	.008
		E	161	1,79	1,01			
49	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	K	221	1,96	1,22	370	2,14	.033
		E	151	1,70	1,01			
50	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	K	201	1,6	1,01	337	1,51	.131
		E	138	1,44	0,87			
51	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi	K	197	1,5	0,91	331	1,55	.122
		E	136	1,35	0,8			
52	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	K	216	1,7	1,07	356	2,00	.046
		E	142	1,49	0,9			
53	Aşırı iş yükü altına sokulması	K	218	1,87	1,18	361	2,36	.019
		E	145	1,59	0,98			
54	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	K	191	1,31	0,78	332	-0,38	.705
		E	143	1,34	0,84			
55	Kişiyne mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi	K	187	1,24	0,66	320	-0,02	.981
		E	135	1,24	0,63			
56	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	K	192	1,58	1,08	332	0,75	.456
		E	142	1,49	0,97			

57	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması	K	184	1,21	0,69	326	-1,01	.313
		E	144	1,28	0,71			
58	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi	K	187	1,25	0,74	325	-0,33	.739
		E	140	1,28	0,72			
59	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi	K	184	1,2	0,68	325	-1,16	.248
		E	143	1,29	0,77			

### EK 13. Cinsiyete Göre Okul Yöneticileri Arasında Görülen Yıldırıcı Davranışlar t Testi Sonuçları

DAVRANIŞLAR		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
1	Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi	K	54	2,48	1,27	165	2,11	.036
		E	113	2,06	1,17			
2	Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi	K	37	1,84	1,07	132	0,06	.952
		E	97	1,82	1,14			
3	Sözünün kesilmesi	K	58	3,07	1,20	180	3,46	.001
		E	124	2,41	1,20			
4	Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması	K	56	2,70	1,23	170	3,01	.003
		E	116	2,10	1,20			
5	Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi	K	59	2,81	1,17	185	1,84	.068
		E	128	2,48	1,16			
6	Mağdurun başarılarının küçümsemesi	K	52	2,69	1,28	165	2,10	.037
		E	115	2,25	1,24			
7	Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi	K	42	1,81	1,19	141	0,48	.635
		E	101	1,71	1,07			
8	Sözle tehdit edilmesi	K	50	2,22	1,23	161	1,42	.159
		E	113	1,94	1,14			
9	Yazılı tehditlerde bulunulması	K	38	1,53	1,01	130	-0,13	.893
		E	94	1,55	1,05			
10	Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi	K	53	2,45	1,31	158	2,83	.005
		E	107	1,91	1,06			
11	Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi	K	37	1,59	0,90	129	0,63	.527
		E	94	1,49	0,84			
12	Kendisiyle konuşulmaması	K	45	2,22	1,20	143	1,46	.148
		E	100	1,92	1,13			
13	Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi	K	37	1,49	0,90	122	1,48	.143
		E	87	1,28	0,64			
14	Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması	K	38	1,53	0,89	124	1,12	.265
		E	88	1,35	0,76			
15	Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi	K	40	1,68	0,97	133	0,94	.351
		E	95	1,52	0,87			
16	Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi	K	44	2,02	1,07	144	1,15	.250
		E	102	1,79	1,11			
17	İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması	K	40	1,65	1,00	134	-0,24	.811
		E	96	1,70	1,09			
18	Herhangi bir ortamda "yokmuş" gibi davranılması	K	42	1,86	1,22	136	1,21	.227
		E	96	1,63	0,94			
19	Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması	K	43	1,88	1,26	140	1,05	.297
		E	99	1,68	1,00			
20	Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi	K	47	2,02	1,24	150	0,75	.452
		E	105	1,87	1,14			
21	İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması	K	47	2,21	1,18	150	1,14	.254
		E	105	1,98	1,14			
22	Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi	K	43	1,98	1,18	140	0,70	.488
		E	99	1,83	1,16			
23	İftira atılması	K	39	1,67	1,01	134	-0,31	.754
		E	97	1,73	1,13			
24	Hakkında dedikodu çıkarılması	K	40	1,85	1,14	139	0,09	.932
		E	101	1,83	1,15			
25	Güvenilmez olduğunun ima edilmesi	K	42	1,74	1,06	139	-0,10	.921

		E	99	1,76	1,06			
26	Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına (veli, öğrenci, müfettiş gibi) kötülenmesi	K	45	2,00	1,13	153	-0,31	.757
		E	110	2,06	1,18			
27	Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması	K	45	1,93	1,01	147	-0,21	.837
		E	104	1,97	1,04			
28	Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması	K	34	1,53	0,96	124	1,13	.260
		E	92	1,34	0,80			
29	Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması	K	36	1,31	0,62	124	-0,04	.969
		E	90	1,31	0,76			
30	Özel yaşamıyla alay edilmesi	K	34	1,50	0,83	123	0,92	.358
		E	91	1,34	0,87			

### EK 13'ün Devamı

DAVRANIŞLAR		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
31	Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi	K	33	1,24	0,66	123	-0,79	.432
		E	92	1,38	0,92			
32	Onur kırıcı şakalar yapılması	K	35	1,54	0,98	123	1,61	.108
		E	90	1,27	0,80			
33	Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması	K	41	1,95	1,20	141	1,88	.063
		E	102	1,61	0,89			
34	Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması	K	44	2,00	1,16	142	2,63	.010
		E	100	1,53	0,90			
35	Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi	K	43	1,74	0,88	142	-0,44	.660
		E	101	1,83	1,17			
36	Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması	K	38	1,66	0,94	130	1,43	.157
		E	94	1,43	0,81			
37	Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi	K	34	1,35	0,73	120	0,37	.710
		E	88	1,30	0,78			
38	Tutarsız olmakla suçlanması	K	43	1,91	1,11	142	1,37	.173
		E	101	1,65	0,97			
39	Bir özrüyle alay edilmesi	K	32	1,38	0,79	120	1,12	.267
		E	90	1,22	0,61			
40	Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi	K	33	1,52	0,91	125	0,60	.547
		E	94	1,40	0,91			
41	Dini görüşünün/inancının hafife alınması	K	32	1,59	1,10	125	0,34	.734
		E	95	1,53	0,92			
42	Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması	K	44	1,82	1,13	144	0,68	.500
		E	102	1,69	1,06			
43	Cinsel imalar yapılması	K	34	1,21	0,54	118	-0,44	.661
		E	86	1,27	0,74			
44	Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması	K	36	1,19	0,47	121	0,77	.440
		E	87	1,11	0,54			
45	Cinsel içerikli şakalar yapılması	K	36	1,42	0,69	120	1,77	.079
		E	86	1,20	0,59			
46	Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması	K	35	1,37	0,65	120	2,38	.019
		E	87	1,13	0,45			
47	Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması	K	42	1,83	0,99	136	1,79	.076
		E	96	1,51	0,97			
48	Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması	K	51	2,31	1,14	158	2,37	.019
		E	109	1,89	1,01			
49	Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi	K	36	2,22	1,31	132	2,73	.007
		E	98	1,68	0,88			
50	Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi	K	36	1,92	1,19	128	2,80	.006
		E	98	1,41	0,81			
51	Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi	K	37	1,73	1,02	127	1,68	.096
		E	92	1,45	0,80			
52	Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması	K	40	1,83	1,15	137	0,95	.345
		E	99	1,65	0,94			
53	Aşırı iş yükü altına sokulması	K	40	2,08	1,19	136	1,21	.230
		E	98	1,82	1,12			
54	Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi	K	37	1,35	0,72	127	0,66	.508
		E	92	1,26	0,69			
55	Kişiyi mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar	K	34	1,21	0,54	122	-0,95	.343

	verilmesi	E	90	1,34	0,78			
56	Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi	K	35	1,6	0,91	127	1,03	.306
		E	94	1,41	0,91			
57	Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması	K	33	1,24	0,56	118	0,31	.761
		E	87	1,21	0,57			
58	Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi	K	32	1,19	0,47	118	0,05	.963
		E	88	1,18	0,64			
59	Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi	K	30	1,17	0,53	117	0,18	.859
		E	89	1,15	0,55			

## EK 21

Burcu ÖZÇELİK

Hürriyet İK 19 Şubat, 2006, 12

### İki öğrencinin zorbalık araştırması

Koç Üniversitesi'nde, endüstri ve örgüt psikolojisi alanında yüksek lisans yapan Hatice İrem Gökcel ve Ayşegül Ertüreten, staj yaparken tanık oldukları olaylardan esinlenerek bir mobbing araştırması yaptı. 'Şirketlerde Yıldırma Politikaları (mobbing) ve İnsan Kaynaklarının Rolü' araştırmasında üç büyük kentte çeşitli şirketlerde çalışan 165 kişiye 10 mobbing vakası sunularak çözüm önerileri istendi.

Ayrıca İK departmanının bu konuda sorumlu olup olmadığı ve ne yapabileceği de soruldu. İlginç sonuçlardan biri de şuydu: Şirketlerin insan kaynakları bölümünde çalışanlar, mobbing vakalarında kurbanı yardımcı olabileceklerine diğer departmanlarda çalışanlardan daha çok inanıyor.

İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği mezunu Hatice İrem Gökcel (23) ve ODTÜ Psikoloji mezunu Ayşegül Ertüreten (23), Koç Üniversitesi Endüstriyel Organizasyon Psikolojisi bölümünde yüksek lisans yapıyorlar. Mobbing (işyerinde çalışanlara yönelik zorbalık) konusunu işlemeye karar verdiler. İrem Gökcel şöyle anlatıyor: 'İnsan kaynakları yönetimi dersinde bir proje yapmamız gerekiyordu. Türkiye'de mobbing konusunun yeterince incelenmediğini fark ettik. Ben de Ayşegül de daha önce stajlar yapmıştık ve insanların durumu az çok gözümüze çarpmıştı. Hocamız Doç. Dr. Zeynep Aycan da çok destekledi bu projeyi.'

### BENİM BAŞIMA GELMEZ!

Öğrenciler, Prof. Heinz Leymann'ın kullandığı ölçeği temel alarak bir mobbing anketi hazırladılar ve 165 katılımcıya dağıttılar. Cevaplar onları şaşırttı. 'Mobbing vakaları inkar ediliyordu. Benim stajda tanık olduğum olaylarda bile insanlar göz göre göre yaşadıklarını kabullenmiyorlardı. İşten kovulma korkusuyla veya çekindiklerinden ankete dürüst cevaplar veremediler.'

Bunun üzerine hocalarıyla konuşup anketi değiştirdiler. Önce yaşanabilecek en olası 10 mobbing vakasını tanımladılar. Soruları 'X kişinin başına şöyle bir olay geldi' biçiminde genel hale getirdiler. Katılımcıların vakaları başkalarının başına geliyormuş gibi algılamaları sağlanınca herkes daha açık ve net cevaplar verdi.

Bu araştırmada asıl amaç mobbing vakalarında İK departmanının konumunu sorgulamaktı. ‘Katılımcılardan 21’i insan kaynakları bölümünde çalışıyordu. Amacımız şu ayrımı yapabilmektir: Mobbing vakalarında İK departmanı neler diyor, diğer departman çalışanları ne diyor?’

Anketten şu ilginç sonuç ortaya ıktı: İK alışanları kurbanı yardım edebileceklerine diğer departman çalışanlarından daha çok inanıyor.

Araştırmadan İK departmanları hakkında olumlu sonuçlar da ıktı. İK size nasıl yardım edebilir, sorusuna yanıt olarak bir şikayet mekanizması kursun, 360 derece performans değerlendirilmesi uygulasin, İK eğitim düzenlesin gibi öneriler yapıldı. Gökcel ‘Sesimizi İK ile duyurabiliriz diye bir algı var anladığımız kadarıyla. Derler ya İK’nın iki şapkası vardır. Birisi işveren, diğeri çalışan şapkası. Bu çok klişedir ama doğrudur da. Biz bu çalışmada bunu anladık.’

İlginç zm nerisi

Tacize uğrayan kadın evlensin

Cinsel taciz ankette ‘istenmeyen fiziksel temas, masaya bırakılan istenmeyen mesajlar’ olarak tarif ediliyor. Bu konuda, ankete katılanların yüzde 40’ı suçlunun uyarılması ve işten çıkarılması gerektiğini söylüyor. Diğer neriler, suçluyla görüşmek, kurbanın bölümünü değerıştirmek, kurbanı psikolojik destek vermek, suçlunun bölümünü değerıştirmek, suçlu hakkında hukuki süreç başlatmak, şirkette şikayet mercileri oluşturmak. Ancak, bu vakalarda İK’nın bizzat kurbanı uyarması gerektiğini veya durumun düzelmesi için kurbanın evlenmesi gerektiğini söyleyen katılımcılar da vardı. Katılımcıların yüzde 16’sı cinsel taciz konusunda İK bölümünün bir şey yapamayacağını söylerken, İK bölümünde çalışanlar ise, taciz olaylarında kendi sorumluluklarının çok daha fazla olduğunu belirttiler.

### **Kimler katıldı?**

İstanbul, Ankara ve İzmir’de kamu ve özel sektörde çalışan 83 erkek, 82 kadın ankete katıldı. Yaş ortalaması 34’t. Katılımcıların yüzde 20’si yüksek lisans, yüzde 47’si lisans, yüzde 15’i yükseköğretim ve yüzde 13’ lise mezunuydu. Ortalama 6 yıl iş deneyimine sahiptiler. 21’i şirketlerinin insan kaynakları bölümünde çalışıyordu.

 milyon kişi zorbalığa maruz kalıyor

Popüler Yönetim Dergisi şubat sayısında zorbalık ‘mobbing’ konusuna yer verdi. Habere göre, Avrupa’da işyeri zorbalığının yüzde 15 olduğu düşünülüyor. Kişisel gelişim uzmanı Gülcan Arpacıoğlu bu rakamlara göre bir Türkiye tahmini yapıyor ve çalışan 25 milyon insandan  milyonunun işyerinde zorbalığa uğradığını düşünüyor. Avrupa’da en yüksek zorbalık oranı yüzde 20

ile İngiltere’de görülüyor. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) tarafından yapılan iki günlük anket çalışması sonucunda bilişim, bankacılık, sigortacılık, tıp ve eğitim sektörlerinde zorbalığın daha çok uygulandığı ortaya çıkmış. Arpacioğlu Türkiye’yi şöyle yorumluyor: ‘Zorbalık bize normal bir şeymiş gibi geliyor. Genellikle otoritenin hüküm sürdüğü ailelerden geliyoruz. İş hayatımızda aile hayatımızdaki gibi davranıyoruz. Patronumuzu baba figürü olarak algılıyoruz. Yaşı büyük olduğu için boyun eğiyor, saygı gösteriyor ve içimizden hayır desek de dışımızdan evet diyoruz.’