

Fatih ÇETİN<sup>1</sup>  
Gülşah POLAT<sup>2</sup>  
Cemil YÜCEL<sup>3</sup>

## Okul Müdürlerinin Maruz Kaldığı Ters Mobbing Eylemleri

## Reverse Mobbing Acts Subjected by School Principals

### Öz

Mobbing, ilk akla geldiği gibi ya da akademik çalışmaların yoğunlaştığı üzere yalnızca üstler tarafından astlara uygulanan bir olgu değildir. Her statü ve konumdan her statü ve konuma mobbing davranışlarının yönelmesi söz konusu olabilmektedir. Bu çalışmada resmi eğitim kurumlarında, personelden okul müdürlerine doğru uygulanan mobbing davranışları incelenmiştir. Araştırmada, eğitim kurumlarında okul müdürlerinin maruz kaldığı ters mobbing uygulamalarının neler olduğunu, etkilerini, neden ve kimler tarafından gerçekleştirildiğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmayla ters mobbinge uğrayan okul müdürlerinin bu soruna yönelik çözüm önerileri de belirlenmiştir. Çalışma, nitel araştırma desenlerinden biri olan betimleyici fenomenoloji deseniyle gerçekleştirilmiştir. 10 kişiden oluşan çalışma grubu, MEB'e bağlı farklı okullarda çalışan ve ters mobbing deneyimi olan okul müdürleri arasından olmak üzere; amaçlı örneklem türleriyle seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma bulguları, "kod", "alt tema" ve "ana tema" şeklinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Araştırmada; okul müdürlerinin müdür yardımcılarını, öğretmenleri ve kadrolu yardımcı personel tarafından itaatsizlik, değersizleştirme, itibarsızlaştırma, hakkında dedikodu yapma, ayrıştırma gibi psikolojik şiddete, kuruma zarar vermeye ve farklılıkları ayrıştırmaya ilişkin eylemler şeklinde ters mobbinge maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, psikolojik, sosyal, fizyolojik ve mesleğe yönelik olumsuz etkilerle okul müdürlerinde kendini göstermektedir. Okul müdürlerinin ters mobbing eylemlerine karşı çözüm önerilerinden bazıları ise mevzuat bilgilerinin güncel tutulması, mevzuatın doğru biçimde uygulanması, mesleki yeterliliklerin ve kişisel özelliklerin sürekli geliştirilmesi ile liderlik özelliklerinin gösterilmesi olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Ters mobbing, mobbing, okul müdürü, betimleyici fenomenoloji.

### Abstract

Mobbing is not a phenomenon applied only to subordinates by superiors as it first comes to mind. It is possible that mobbing behaviors tend to be directed from every status and position to every status and position. In this study, this study examined mobbing behaviors from personnels towards school principals in state education institutions. In the study, it is aimed to reveal what the reverse mobbing practices that school principals are exposed to in educational institutions and their effects on school principals, and to reveal why and by whom it is carried out. In addition, solution suggestions for this problem were determined by the school principals who were exposed to reverse mobbing in this study. The study was carried out in the descriptive phenomenology design, which is one of the qualitative research designs. The study group, consisting of ten people, was selected from among the school principals working in different schools affiliated to the Ministry of National Education and having experience of reverse mobbing with criteria, maximum diversity and snowball sampling types from purposeful sampling types. Semi-structured interview technique was used as a data collection tool. The research findings were presented and interpreted as "code", "sub-theme" and "main theme". In the study, the school principals were disobeyed, devalued, discredited by assistant principals, teachers, and permanent assistant staff. It was concluded that they were exposed to reverse mobbing in the form of actions related to psychological violence such as gossiping, discrimination, harming the institution. This situation manifests itself in school principals with negative psychological, social, physiological, and occupational effects. Solution proposals were determined as keeping the information on the legislation up-to-date and applying the legislation correctly, improving professional competencies and personal characteristics constantly, and displaying leadership qualities.

**Keywords:** Reverse mobbing, mobbing, school principal, descriptive phenomenology.

1. Elbistan Milli Eğitim Müdürlüğü

2. Bursa/Osmangazi/Şehit Yunus Yılmaz Ortaokulu

3. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

## Giriş

Günümüz koşullarında insanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş ortamlarında geçirmektedir. Bir işyerinde çalışan insanlar, aynı ortamı paylaşırlar, etkileşime girerler ve sosyalleşirler. İnsanların iş hayatına bakılınca, çalışma ortamındaki verim ve etkililiğin yükselmesi için işyerinde psikolojik olarak çalışanların kendisini rahat hissedebilecekleri, çalışma motivasyonunun yüksek olduğu bir ortam oluşturulmalıdır. Bu şekilde çalışanlara sağlıklı ve huzurlu bir iş yaşamı sunulurken yönetsel anlamda da verimlilik artışı sağlanır (Yıldırım, 2010).

Çalışma yaşamında kişilerarası ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürümediği örgütlerde, moral öğeler aşınabilmekte; iletişim ve sosyal ağlar bozularak keyfilik kazanabilmektedir. Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişimler nedeniyle meydana gelen sosyal dönüşümler, ölçsüz kazanma isteği, duyarsızlaşma eğilimi, değer yoksunluğunun yaygınlaşması, bireycilik, güçlü olanın zayıf olana üstünlük gösterme hırsı ile birey ve örgüt temelinde birtakım unsurların etkileşimi neticesinde işyerinde yıkıcı etkilere yol açan çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu süreç içerisinde zamanla çatışmalar yerini psikolojik bir şiddet türü olan mobbinge bırakabilmekte; sistematik ve sürekli olarak uygulanan mobbing ise, işyeri terörüne dönüşerek içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir (Yapıcı, 2008).

Yıldırma olarak da ifade edilen (Çobanoğlu, 2005) mobbing, çalışma ortamında çalışanlar veya işverenler yoluyla tekrarlanan saldırılar olarak gerçekleştirilen psikolojik bir terör olarak tanımlanmıştır (Leynman, 1996). Bu terim, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içerir (Tınaz, 2006a). Ancak mobbinge ilişkin tanımların daha anlaşılır olması için bu kavramın kökenine ve sözlük anlamına bakmak yararlı olabilir.

İngilizce bir kavram olan "mobbing", yuvalarını muhafaza etmek amacıyla saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek için 19. yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanılmıştır (Tınaz, 2006b). Bunu takip eden 1960'larda "mobbing", Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan kümelerinin (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde saldırarak onları uzaklaştırması, etkisiz hale getirmesi veya aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve

sudan uzak tutarak dışlaması, çok daha güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu tanımlamak için kullanılmıştır (Tınaz, 2006b).

Sözlük anlamı yönüyle mobbing (Latince; psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek), özellikle hiyerarşik şekilde örgütlenmiş gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu yapılanmalarda, gücü elinde bulunduran bireyin veya grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulaması olarak ifade edilmektedir (Erdoğan,2009). Çalışma hayatı açısından mobbing kavramı, ilk kez 80'li yıllarda Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından, belli bir çalışma ortamında çalışanlar arasında benzer şekilde, uzun periyotlu, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına ilişkin yürüttüğü çalışmalar sırasında kullanılmıştır (Tınaz, 2006a). Farklı coğrafyalarda çeşitli araştırmacıların mobbing uygulamaları için kullandığı kavramlar; "psychological harassment"(psikolojik taciz), "bullying at workplace"(işyerinde zorbalık), "workor employee abuse"(iş ya da işgören tacizi), "emotional abuse" (duygusal suistimal), "victimisation"(kurban etme), "intimidation"(gözdağı verme), "horizontal violence"(yatay şiddet), "psychological terror"(psikolojik terör), "psychological violence "(psikolojik şiddet), "psychoterror at workplace"(işyerinde psikolojik terör) ve "psychologic abuse" (psikolojik suistimal) olarak sayılabilir. Ülkemizde ise mobbingin karşılığı olarak; "yıldırma", "işyerinde psikolojik taciz", "işyerinde duygusal taciz", "işyerinde psikolojik terör", "işyerinde duygusal terör", "işyerinde manevi taciz", "işyerinde duygusal linç", "işyeri travması", "işyerinde duygusal saldırı" veya "işyerinde zorbalık" gibi birçok ifade yer almaktadır. Mobbinge ilgili birçok terim kullanılmasına karşın genellikle bu kavramın dünya dillerine çevirisi yapılmaksızın dilimizde de aynen yerleşmiştir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012). Şekil 1'de mobbing kavramına karşılık verilen söz konusu ifadeler gösterilmiştir.

Mobbing eylemleri, bir işyerinde çalışanların, bir başka kişiyi ya da kişileri rahatsız edici, etik dışı ve sistematik söylem ve davranışlarla taciz ettikleri; özetle diğer çalışanları psikolojik şiddete maruz bıraktıkları bir süreçtir. Genel olarak bu davranışın amacı, örgüt içinde istenmeyen veya yıpratılmak istenen kişilere karşı çeşitli şekillerde baskı yaparak, onların direnme gücünü tüketip, işten ayrılmasına yol açmaktır (Tetik, 2010). Hakkında yapılan tanımlar ve yerine kullanılan kavramlar incelendiğinde mobbing durumu, ona maruz kalan kişiyi ve

mobbingin yaşandığı örgütü, olumsuz şekillerde etkilemektedir. Söz konusu baskı ve şiddet, birey ile örgüt düzeyinde bir takım negatif sonuçlara neden olmaktadır. Çünkü mobbing, örgüt içinde gerilime ve çatışmalı bir iklime yol açan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda örgüt sağlığını bozmakta, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyerek zamanla temel bir örgütsel sorun haline gelmektedir.

Yukarıda ifade edilen açıklamalar, genel olarak mobbinge yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Öncelikle mobbingin anlaşılması, bir mobbing türü olarak bilinen ve çalışmanın odağını oluşturan ters mobbingin açıklığa kavuşması amacı taşımaktadır. Alanyazında yer alan mobbing şekilleri incelendiğinde, maruz kalan hedefin konumuna göre dikey ve yatay mobbing, yaygın kabul edilen bir sınıflandırmadır (Uysal, 2016). Dikey mobbing, üst konumdaki çalışandan asta ve ast konumdaki çalışandan üst mevkideki çalışana yönelik olmak üzere iki biçimde gerçekleşmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru mobbingde üstlerin astlarına doğru uyguladığı baskı, zorbalık ve yıldırma söz konusudur. Ters mobbing olarak ifade edilen aşağıdan yukarıya doğru mobbing ise, astların üstlerine karşı olumsuz eylemlerini içerir (Uysal, 2016). Yatay mobbing ise, aynı hiyerarşik kademedede bulunan örgüt üyelerinin birbirlerine karşı gerçekleştirdiği mobbing uygulamalarıdır (Tutar, 2004).

Üstten asta doğru mobbing ve yatay mobbing, literatürdeki araştırmaların büyük bir çoğunluğunu oluşturmakta ve üzerinde daha fazla araştırma yapılan mobbing şekilleri olarak yer almaktadır. Geleneksel mobbing tanımlarında odaklanılan güçlü taraf algısından dolayı ters mobbing, eyleme geçirilmesi zaman zaman tartışılan bir kavramdır. Fakat geleneksel mobbingin unsurlarından farkı ve özellikle de örgütte oluşturduğu zarar bakımından ters mobbing şekli de en az üstten asta mobbing ve yatay mobbing kadar önemli bir mobbing türüdür (Uysal, 2016).

Uysal ve Yavuz (2013) ters mobbing kavramının kapsamını belirlemek üzere; "bir astın veya grup olarak astların üstlerine, (kendilerine yapılan zorbalık, kişisel anlaşmazlıklar veya politik oyunlar gibi nedenlerle) kasıtlı olarak psikolojik tacizde bulunarak, işten ayrılmaktan ziyade üstün hiyerarşik pozisyonunu bozmayı hedeflediği bir yıldırma eylemi" şeklinde bir tanım yapmıştır (Akt. Bayrakçı ve Dinç, 2020). Yaygın olarak asttan üste doğru mobbing, yöneticinin güç ve otoritesi, kendi astı olan çalışanlar tarafından tartışılır duruma

geldiği zaman ortaya çıkmaktadır. Ters mobbing uygulayıcıları yöneticiyi üst yönetim karşısında zor duruma düşürmek için yöneticinin talimatlarına uymaz, talimatları yanlış yapar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkartır, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi yöneticilerine bildirmezler (Yılmaz, 2019).

Özgün (2017)'ün yapmış olduğu bir araştırmaya göre astların üstlerine karşı gerçekleştirdiği en yaygın görülen ters mobbing davranışları şunlardır:

- İşleri ağırdan alma, ciddiyetsiz ve saygısız tavırlar sergileme,
- Önemli iş süreçlerinde sahte sağlık raporları alıp işe gelmeme,
- İşleri sürüncemede bırakma, istenen zamanda kasten bitirmeme,
- Tek başına veya çalışma arkadaşlarıyla birlik olarak yöneticiyi şikâyet etme,
- İşlem neticesinde üstün hesap vereceğini bilerek hatalı işlem yapma,
- Görevlerini unuttur gibi davranma, üstlerine güvensizlik verme,
- Yöneticinin yaptığı işi sürekli eleştirme, söylenenleri farklı bir tarafa çekme,
- Kritik gelişmeleri amire bildirmeme veya hatırlatmama,
- Önemli iş süreçlerinde yöneticiyi hata yapmaya zorlama,
- Yöneticinin gözetimdeki kritik belgeleri yok etme veya gizleme,
- Amirin sorduğu soruları biliyor olmasına rağmen bilmiyormuş gibi davranma,
- Yöneticiyle ilgili onun otoritesini sarsacak biçimde dedikodu yapma,
- Toplantılarda yöneticiyi zor durumda bırakacak biçimde yöneticiyle zıtlasma,
- Yöneticinin söylediklerini protesto etmek için talimatlarına aykırı hareket etme,
- Bulunduğu ortamda yöneticiyi ve otoritesini yok sayma ve yönetici yokmuş gibi davranma,
- Üstün amiri olduğu personeli amire karşı kıskırtma ve direnç grubu oluşturma.

Yöneticilerin astlarına uyguladığı baskının tersi olarak düşünülebilecek olan "ters mobbing"; hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya psikolojik baskı, kişileri ve kurumları olumsuz etkileyen bir şiddet türü, örgütün ilerlemesini ve birlik olmasına

ket vuran bir yıldırma politikası şeklinde de betimlenebilir (Uysal ve Yavuz, 2013). Ters mobbing, bir astın veya ast grubunun üstlerine karşı kasıtlı olarak tacizde bulunmasını içeren, amirin liderlik yapısının bozulmasını ve sonuçta üstün yöneticinin işten ayrılmasını hedefleyen psikolojik bir şiddet türüdür. Alanyazında tersine zorbalık olarak da sözü geçen ters mobbing kavramının önceki yıllarda yürütülmüş bazı çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir (Lewis ve Sheehan, 2003; Rayner ve Cooper, 2003; McCarthy ve Mayhew, 2004). Bunun yanı sıra alanyazında mobbing kavramıyla ilgili daha fazla çalışmanın olmasına karşın "asttan üste mobbing" kavramına odaklanarak yapılmış oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Ulaşılabilen çalışmalardan bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Miller (1997), Birleşik Devletler ordusu içinde cinsiyete yönelik mobbing üzerine yaptığı çalışmada, üstlerin astları tarafından mobbinge maruz kalabileceğini ortaya koymuştur. Miller, bu çalışmada, güçlü konumdaki kadınların otoritesinin erkekler tarafından tanınmadığını belirtmiştir. Araştırmacı, astların üstlerinin sıklıkla sözünü kestiğini, kadın yöneticinin otoritesini zayıflatacak dolaylı davranışlar gösterdiğini (iş geciktirme, yönetici kararlarının çoğunlukla haksız biçimde sorgulanması, dedikodu ve asılsız söylenti yayma ve yöneticiyi sabote etme) ifade etmiştir. Araştırmanın sonucunda söz konusu ters mobbing eylemlerinin kadın yöneticinin rollerini yerine getirme becerisini etkilediği belirlenmiştir.

Branch, Ramsay ve Barker (2007), ters mobbing durumuyla ilgili çalışmasını, sağlık hizmetleri, eğitim, bilgi teknolojileri, ulaşım gibi çeşitli alanlarda yürütmüştür. Çalışmada, gerek kamu gerekse özel girişim yöneticileriyle görüşmeler yoluyla nitel bir araştırma ortaya konulmuştur. Yapılan görüşmelerde yöneticilerin astları tarafından ters mobbinge maruz kalmasının, iş ortamı, değişim ve güç faktörlerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Patterson vd. (2018), ters mobbing olgusunun astların üste karşı kullandığı gücün nelere dayandığını, gücün dayanağı olan unsurların örgüt içinde nasıl güç dengesizliği oluşturduğunu incelemiştir. Araştırmacılar, ters mobbing eylemlerinin örtük olandan açık olana doğru farklılık gösterdiğini, astların bireysel davranışlarının sonraki aşamada örgüt boyutuna taşındığını, uygun olmayan davranışların astın meslektaşlarına, diğer yöneticilere ve daha üst yöneticilere kadar ilerlediğini ifade etmişlerdir.

Akan vd. (2013), okul müdürlerinin uğradığı ters mobbing eylemlerini araştırmış ve çalışma sonucunda, okul müdürlerinin %1,74'ünün her zaman, %1,96'sının çoğu zaman, %5,83'ünün ara sıra, %21,4 ünün de nadiren sıklığında okul içi personel tarafından mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya koymuştur (Uysal, 2016).

Bayrakçı ve Dinç (2020) ise ne tür davranışların yöneticiler tarafından ters mobbing olarak algılandığını belirleyerek mobbinge başa çıkma stratejilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda olumsuz uygulamaların, ilk olarak işle ilgili algılandığı daha sonra kişiselleştirildiği görülmüştür. Mobbing şeklinde algılanan olumsuz uygulamalar, üretkenlik karşıtı eylemler ve psikolojik baskılar olarak iki ana tema başlığında sınıflandırılmıştır. Mobbinge başa çıkma stratejileri ise aktif stratejiler ve pasif stratejiler olarak belirtilmiştir. Aktif stratejiler başlığı altında; uzlaşmaya çalışma, sosyal ve yönetsel destek arama, çatışma, zorbalıkla karşılık verme ve ayrılma stratejileri yer almaktadır. Pasif stratejiler başlığı altında; yok sayma, kaçınma ve geri çekilme/vazgeçme stratejileri betimlenmiştir. Araştırmanın verilerine göre; yöneticiler tarafından sosyal/ yönetsel destek arama ve uzlaşma stratejileri, mobbinge başa çıkmada en etkili stratejiler olarak görülmüştür.

Bu çalışma, eğitim sisteminin temel birimi olan okullar özelinde ters mobbing kavramına odaklanmaktadır. Araştırmada; eğitim kurumlarında okul müdürlerinin maruz kaldığı ters mobbing uygulamalarının neler olduğu, etkileri, ters mobbingin neden ve kimler tarafından uygulandığı, bu duruma yönelik ne gibi çözüm önerileri geliştirilebileceğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Mobbingin en fazla gözlemlendiği alanlardan biri olan eğitim kurumlarında müdürler, yaygın olarak ters mobbinge maruz kalmaktadır. Ters mobbing, hem çalışanlar hem de örgütler açısından birçok olumsuz sonuç yaratmaktadır. Bu durum, eğitim kurumlarında yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri, yardımcı personeli ve tüm paydaşları etkileyen olumsuz bir tablodur. Ters mobbing, mutsuz bireylerin yer aldığı ve çalışma barışının olmadığı bir iş yaşamını ortaya çıkararak büyük bir örgütsel sorun haline dönüşmektedir. Bu nedenle müdürlerin maruz kaldığı, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilen ters mobbing olgusunun farkına varılması, nedenlerinin ve sonuçlarının belirlenmesi, gerekli önlemlerin geliştirilmesi, büyük önem taşımaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan okul müdürlerinin maruz



kaldıkları ters mobbingin araştırıldığı bu çalışma, ters mobbinge uğrayan yöneticilerin yaşayabileceği pek çok sorunun önlenmesinde ve okulda huzurlu bir eğitim öğrenme atmosferi yaratılmasında yöneticiler ve öğretmenler için önemli bir nitelik taşımaktadır.

### **Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek ya da topluma belirli hizmetler sunmak amacıyla kurulmuş insan topluluklarıdır. Örgütler, kişilerin bireysel yeteneklerini arttırarak kişisel amaçların gerçekleşmesine yardımcı olurken, bireyler de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar. Barnard'a göre örgütlerin var olabilmesi için gerekli üç öge vardır. Bunlar; ortak bir amaç, bu amacı gerçekleştirecek bireyler ve amacı gerçekleştirme isteğidir. Bireysel isteklilik, örgütsel etkililiği sağlamaktadır. Örgüt üyeleri, ortak amacı gerçekleştirme isteğini kaybettiğinde örgütsel etkililik zarar görmektedir (Aydın, 2010, Akt: Gezer, 2015).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek doğrultusunda oluşturulan örgütler, varlığını sürdürmek ve bir amaç ekseninde hareket edip başarıya ulaşmaya odaklanmak için öncelikli olarak "insan" ögesine gereksinim duyar. Bu nedenle örgüt çalışanlarının var olan potansiyellerini gösterebilmeleri, uygun iş ortamının sağlanmasına bağlıdır. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve başarı sağlaması için iş yeri huzuru son derece önemlidir. Örgüt için söz konusu unsurların sağlanması, çalışanların örgüte bağlılığını artıracak, bu şekilde çalışanların performansı pozitif doğrultuda değişecektir. Tüm bu etkenler bir işyerinde çalışanların yoğun bir şekilde hissettikleri mobbing eylemlerinin örgüt için fazlasıyla tehlikeli bir durum olduğunu göstermektedir (Karcioğlu ve Çelik, 2012).

Mobbing üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğu; bu davranışın işyerinde güç ve otoriteyi elinde bulunduran üstlerin astlarına karşı gerçekleştirdiği yukarıdan aşağıya doğru baskı ile alakalı olduğunu ortaya koymaktadır. Mobbing davranışına odaklanan, çeşitli boyutların ve olguların araştırıldığı çalışmalar da genel olarak üstten astta yapılan mobbing ile ilgilidir. Bu sebeple yukarıdan aşağıya doğru mobbingin sebepleri, çalışanlar üzerine etkileri ve sonuçları gibi alanlarda daha fazla veriye sahip olmak olanaklı iken astların üstlerine doğru uyguladığı ters mobbing hakkında görece daha az şey bilinmektedir. Ancak işyerinde kimi zaman üstler de astlarının yıldırma davranışlarına maruz kalabilmektedir. Örgüt yöneticisinin veya

yöneticilerinin hedef haline geldiği durumlar söz konusu olduğunda, diğer mobbing şekilleriyle karşılaştırılacak olursa, mobbinge konu olumsuz eylemler, öncüller, stratejiler ve etkiler gibi konular da farklılaşır. Buna ek olarak örgüt içinde yasal gücü elinde bulunduran yöneticilerin maruz kalacağı bu tür olumsuz uygulamalar, örgüt içinde güç dengelerinin ve gücün kullanımının değişmesi anlamına gelebilir (Bayrakçı ve Dinç, 2020).

Tüm alanlarda olduğu gibi eğitim yönetimi alanındaki çalışmalar incelendiğinde de ters mobbing konusunda yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Ters mobbingin etkilerini, nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koyması açısından gerekli olduğu düşünülen bu çalışmayla, alanyazındaki birtakım eksikliklerin giderilmesi ve yöneticilere ters mobbinge ilişkin psikolojik yardım süreciyle ilgili fikir vermesi açısından önemli verilere ulaşılması beklenmektedir. Bu nedenle çalışmanın sonuçlarının, hem yurt içinde hem yurt dışında, eğitim yönetimi alan yazınında olduğu gibi diğer alanlara da önemli bir katkı sunması; uzmanlara, yöneticilere ve politika yapıcılara farklı bir bakış açısı kazandırması beklenmektedir.

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin maruz kaldığı ters mobbing uygulamalarının neler olduğunu, etkilerini, neden ve kimler tarafından gerçekleştirildiğini ortaya koymaktır. Ayrıca bu çalışmayla ters mobbinge uğrayan okul müdürleri tarafından bu soruna yönelik getirilen çözüm önerilerinin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

- Okul müdürlerinin ters mobbing ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Okul müdürleri ters mobbinge kimler tarafından ne şekilde maruz bırakılmaktadır?
- Okul müdürlerinin ters mobbinge maruz kalmasının nedenleri nelerdir?
- Ters mobbingin, buna maruz kalan okul müdürleri üzerindeki etkileri nelerdir?
- Okul müdürlerinin ters mobbinge başa çıkması konusunda çözüm önerileri neler olabilir?

## Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, çalışma grubu ve veri toplama teknikleri açıklanmıştır.

### 1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın metodolojisi, nitel paradigmaya dayalı olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle desenlenmiş araştırmalarda incelenen durum veya olgu ile ilgili derin bir algıya ulaşma çabası söz konusudur (Morgan, 1996). Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji (olgubilim) deseninde gerçekleştirilmiştir. Fenomenolojik desen, etkili, duygusal ve yoğun olarak insan deneyimlerini ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır (Merriam, 2013). Çalışmada; katılımcıların deneyimlerine hangi anlamı yüklediklerini ve bu deneyimlerini çevrelerine nasıl yansıttıklarını araştırmaya daha uygun olması nedeniyle bir fenomenolojik yaklaşım türü olan "Betimleyici Fenomenolojik Desen" seçilmiştir (Creswell, 1998; Patton, 2014: 104; Merriam, 2013). Bu yolla araştırmada okul müdürlerinin ters mobbinge ilişkin deneyimleri ve algıları incelenmiştir. Bu gerekçeler temelinde araştırmanın amacı, kurgusu ve soruları dikkate alınarak Betimleyici Fenomenolojik Desen uygun bulunmuştur.

## 2. Çalışma Grubu

Fenomenolojik yaklaşımın kullanıldığı araştırmalarda çalışma grubunun, araştırmanın odaklandığı konuda yaşantısı olan ve bu yaşantıdan elde ettiği deneyimlerini yansıtabilen (Creswell, 2012) bireylerden ve gruplardan oluşması gerektiği için araştırmada 10 kişiden oluşan çalışma grubu, 2021-2022 eğitim öğretim yılında MEB'e bağlı farklı okullarda çalışan ve ters mobbing deneyimi olan okul müdürleri arasından seçilmiştir. Bu yönüyle çalışmada incelenmesi amaçlanan konunun deneyimlenmiş olması gerektiği değerlendirilerek ilk olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme tekniklerine başvurulmuştur (Creswell, 2012). Maksimum çeşitlilik örneklemede temel amaç, probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Grix, 2010). Katılımcıların belirlenmesinde bir diğer amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çünkü bu araştırmada katılımcıların ters mobbing sürecine ilişkin görüşleri ve gözlemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu teknik, zengin veri elde edilebilecek kişi ve kritik durumlara odaklanmakta; evrene, bu kişi ve kritik durumları takip ederek ulaşmaktadır (Creswell, 2013).

Ters mobbing terimi, her kurumda yaşanan çatışmadan farklı bir kavramı ifade etmektedir.

**Tablo 1.**

*Katılımcıların Özellikleri*

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Düzeyi	Branş	Okuldaki Yıl	Meslekteki Kıdem	Müdürlük Kıdemi	Kadro Durumu	Okul Türü
M1	Erkek	Evli	43	Yüksek Lisans (Toplumsal Yapı ve Sosyal Değişim Analizleri)	Beden Eğitimi	6	21	13	Kadrolu	Ortaokul
M2	Kadın	Evli	30	Lisans	Sınıf	4	6	1	Görevlendirme	İlkokul
M3	Kadın	Bekar	46	Lisans	Okul öncesi	3	22	7	Kadrolu	Anaokulu
M4	Kadın	Evli	41	Lisans	Okul öncesi	4	18	4	Görevlendirme	Anaokulu
M5	Erkek	Bekar	54	Lisans	Sınıf	4	24	18	Kadrolu	İlkokul
M6	Kadın	Evli	56	Yüksek Lisans (Eğitim Yönetimi)	İngilizce	2	7	7	Kadrolu	İlkokul
M7	Kadın	Bekar	31	Lisans	Okul öncesi	4	7	1	Vekil	Ortaokul
M8	Kadın	Evli	48	Yüksek Lisans (Eğitim Yönetimi)	Biyoloji	1	28	6	Kadrolu	Lise
M9	Kadın	Evli	41	Lisans	Türkçe	1	17	1	Kadrolu	Ortaokul
M10	Erkek	Evli	31	Lisans	Okul öncesi	4	9	3	Kadrolu	Anaokulu

Bu nedenle durumun doğru betimlenebilmesi için mobbing sürecinden olumsuz etkilenen katılımcılar çalışma grubuna dahil edilmiştir. Çalışmada Patton'un (2014) "Bu konuyla ilgili kim daha çok şey bilir? Kiminle görüşme yapmam gerekli?" soruları doğrultusunda müdürlerin araştırmacıları diğer görüşmecilere yönlendirmesi ile çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırma için ilk katılımcı, kurumunda yaşadıklarıyla ilgili söylemleri neticesinde belirlenmiştir. Mobbing mağduru olan katılımcı ile yapılan ilk görüşmeden sonra mağdur, araştırmacıları kendisi gibi ters mobbing mağduru bir başka katılımcıya yönlendirmiştir. Araştırmaya katılanlar M1, M2, M3 ve Mn olarak kodlanarak Tablo 1'de gösterilmiştir.

### 3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak nitel araştırmalardaki temel veri toplama araçlarından biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, çalışılan konuya yönelik katılımcıların deneyimleri, yaşanmışlıkları, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlemlenemeyen verilere ulaşılmasına imkân sağlar (Bengtsson, 2016; Seidman, 2006). Çalışma sürecinde veriler, gerek yüz yüze gerekse çevrimiçi yapılan görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşmelerle toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği; kişilerden konuya ilişkin detaylı bilgiler toplanabilmesine imkân vermekte, katılımcıların söylediklerinden yola çıkarak ek sorular sorabilme olanağı tanımakta ve sorular esnek hazırlanabilmektedir (Merriam, 2013). Aynı zamanda yarı yapılandırılmış görüşmeler, belli seviyede standartlık ve esneklik sağlamak; yazmaya ve doldurmaya dayalı test ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırmakta; spesifik bir alanda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu nedenlerle çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin maruz kaldıkları ters mobbingin incelenmesi amacıyla literatür taraması yapılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları belirlenmiştir. Görüşme soruları iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, görüşme yapılan okul müdürlerinin kişisel bilgilerine yönelik sorular, diğer bölümde ise çalışmanın dayanağını oluşturan yarı yapılandırılmış sorular yer almaktadır. Kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla, nitel araştırma alanında deneyimli bir uzmanın görüşüne başvurulmuş, uzman görüşleri doğrultusunda araştırmacının odağından uzaklaşmamak için yarı yapılandırılmış görüşme için beş soru belirlenmiştir. Araştırmacılar tarafından, okul müdürü olan bir

katılımcı ile soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla ön uygulama yapılmıştır. Bu uygulama sonunda sorular tekrar gözden geçirilmiş ve yarı yapılandırılmış sorulara son şekli verilmiştir. Görüşme soruları şöyledir:

1. Ters mobbing kavramına ilişkin neler düşünüyorsunuz?
2. Ters mobbinge kimler tarafından maruz kaldınız?
3. Ters mobbinge maruz kalmanızın nedenlerinin ne olduğunu düşünüyorsunuz?
4. Ters mobbingin hayatınız üzerindeki etkileri nelerdir?
5. Ters mobbinge uğrayan okul müdürleri için çözüm önerileriniz nelerdir?

Görüşmeler, ses kayıt cihazı ile kaydedilerek teyit edilebilirliği sağlanmıştır.

### 4. İnandırıcılık ve Tutarlılık

Çalışmada araştırmacılar tarafından hazırlanan görüşme formunun amaca ne düzeyde hizmet ettiğini, anlaşılabilirliğini ve uygulanabilirliğini kontrol etmek için uzman görüşüne başvurulmuştur. Görüşme formu, uzmandan alınan tavsiyeler yönünde düzenlenmiştir. Sonraki aşamada bir ters mobbing mağduru ile ön uygulama gerçekleştirilmiş, görüşme sırasında herhangi bir problem yaşanmadığı anlaşılmıştır. Çalışma sürecinde uzman incelemesi, katılımcı teyidi ve okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin süreleri fazla tutularak da uzun süreli etkileşim yoluyla iç geçerlik (inandırıcılığı) sağlanmaya çalışılmıştır. İnandırıcılığı artırmak amacıyla toplanan verilerden elde edilen bulguların tutarlılığı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulguların, görüşme formunun geliştirilmesinde kullanılan kuramsal bölümle uyumluluğu kontrol edilmiştir. Görüşmelerde iki araştırmacı görev alarak biri görüşmeyi yönetirken, diğeri süreci gözlemleyerek gerektiğinde ek sorular sormuş ve açıklamalar yapılmasını talep etmiştir. Bu şekilde, olası veri kaybının önlenmesi ve verilerin araştırma sorularına uyumu gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca görüşme yapılan ters mobbing mağduru okul müdürlerinden doğrudan alıntılar yapılarak da araştırmacının inandırıcılığı artırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dış geçerliliğini (aktarılabirliğini) artırmak için çalışma süreci ve bu süreçte yapılan işlemler detaylı olarak betimlenmiştir. Çalışmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve

yorumlanması, bulguların nasıl düzenlendiği, detaylı olarak aktarılmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için bulguların tümü araştırmacıların yorumlarından bağımsız olarak doğrudan verilmiştir. Görüşmelerde elde edilen veriler üzerinde araştırmacılar ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlık oranı hesaplanmıştır. Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için katılımcılara ait bilgiler, araştırmanın yapıldığı sosyal ortam, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve, analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

### 5. Verilerin Toplanması

Çalışmada veriler, katılımcılardan randevu alınarak onların kendilerini rahat ifade edebileceği ve ses kaydı yapılabilecek ortamlarda toplanmıştır. Görüşme soruları, katılımcılara, aynı anlama gelen kelimeler ve vurgularla sorulmaya çalışılmıştır. Ters mobbing mağduru okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı ve not alma tekniği bir arada kullanılmıştır. Görüşmeler sonucunda toplam 3,5 saat kayıt yapılmıştır. Bir sonraki aşamada toplanan kayıt verileri çözümlenmiştir. Görüşmelerin çözümlenmesinden 27 sayfalık bir doküman elde edilmiştir. Öncelikle, verilerin metne dönüştürülerek dökümlerin doğruluğu sağlanmıştır. Daha sonra temalar belirlenerek temalara göre verilerin işlenmesi gerçekleştirilmiş, doğrudan alıntılarla bulguların yorumları yapılmıştır. Verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla kayıtlar ve kayıtların dökümü, çalışmayı yürüten araştırmacılar dışında farklı bir araştırmacı tarafından incelenmiş ve araştırmacıların dökümleri ile karşılaştırılmıştır. Kayıtlar ile yazılı dökümler arasında minimum düzeyde eksikliklerin olduğu saptanmış ve bu eksiklikler de giderilmiştir.

### 6. Veri Analizi

Veri analizinde; fenomenin tanımlanması, veri toplama aracının düzenlenmesi, verilerin toplanması, verilerin analiz edildikten sonra yorumlanması ve raporlanmasından oluşan bir süreç takip edilmiştir (McMillan & Schumacher, 2010: 368). Veri analiz süreci Şekil 2'de gösterilmiştir.

Analizde; Strauss ve Corbin (1998) tarafından önerilen ve verilerden çıkarılan kavramlar doğrultusunda kodlama yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu tercihin nedeni; araştırmacıların belirlediklerinden ziyade, katılımcıların ifadesine başvurmanın, onun bakış açısını ortaya çıkarmada daha etkili olacağı fikridir. Katılımcılardan elde edilen görüşme notları; içerik analizi temelinde, kod, alt tema ve ana temalar olarak sınıflandırılmıştır. Kodlar, anlam benzerlikleri ve belirli bir örüntüye göre kendi aralarında gruplandırılarak alt temalar elde edilmiştir. Son olarak alt temaların anlam içerikleri göz önünde bulundurularak "ana temalara" ulaşılmıştır (Neuman, 2012; McMillan & Schumacher, 2010). Betimleyici fenomenolojiye ait veri analizi, yaygın olarak deneyimlerin ana temalar haline getirilerek betimlenmesi üzerine tasarlanması nedeniyle (Ersoy, 2016: 53) araştırmanın içerik analizi sonucunda içeriğe ilişkin objektif değerlendirmeler yapılmasına, söylemin ilk bakışta görünen içeriği yerine işaret edilen bilginin ortaya çıkarılmasına özen gösterilmiştir (Sommer & Somer, 1986: 152; Creswell (2003: 190).



Şekil 2. Nitel araştırmada veri analiz süreci



## Bulgular

### a) Okul Müdürlerinin Ters Mobbing ile İlgili Betimlemeleri

Ters mobbingin okul müdürleri açısından ne ifade ettiği, uygulayıcıları, nedenleri ve etkileri konusunda katılımcılardan görüşme formu aracılığıyla toplanan görüşleri; betimsel ifadeler (contents) kod (code), alt temalar (subthemes) ve ana temalar (main themes) şeklinde gösterilmiştir. Araştırmanın ilk sorusu "Ters mobbing kavramına ilişkin neler düşünüyorsunuz?" şeklindedir. Araştırmaya katılanların bu konudaki görüşleri genel olarak ters mobbing maruzlarının bu durumu dile getirmekte çekindikleri ve hatta bu kavramı ters mobbing süreci içerisindeyken dahi tanımlayamadıkları yönündedir. Örnek öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*Her zaman her yerde ifade edilemeyen bir durum. Çünkü insanların düşüncelerini açıkça ifade edemediği bir durum. Şöyle söyleyeyim, insanlar mobbing dediği zaman çok rahat şekilde ifade edebiliyor, başka ortamda söyleyebiliyor "üstüm beni ezdi, üstüm bana mobbing yaptı" diye ama astın veya dengin, "astım beni mobbing yaptı" demesi insanlar için gerçekten zor. Çekindikleri bir durum. M9*

*Sanki hep üstlerden mobbing yaşıyor sanıyoruz. Ama aslında astların yaşadığı mobbing de çok yaygın. Müdürlüğe başlayınca bunu anladım. M8*

*Ters mobbing kavramı ile alakalı ben ters mobbing bugün çok yaygın olduğunu ancak idareciler üstler tarafından çok fazla dillendirilmediğini düşünüyorum. Çok fazla gündeme gelmediğini düşünüyorum. M2*

### Tablo 2.

#### Ters Mobbing Uygulayıcılarına Yönelik Betimlemeler

Okul Müdürü	Ters mobbing uygulayıcısı	Okul müdürlerinin ters mobbing uygulayan kişilere yönelik betimlemeleri
M1	Hizmetli ve Öğretmenler	Yetim yurdu öğrencilerinden devlete atanmış daha 20 yaşında bir kadrolu hizmetli yapıyor bunu.
M2	Öğretmenler	Öğretmenlerin ters mobbing uygulayıcısı olarak ilk sırada olduğunu söyleyebilirim.
M3	Müdür Yardımcısı	Okul müdür yardımcım tarafından maruz kaldım. Hem okuldaki öğretmenlerimizde hem de bana bir mobbing ters mobbing uyguladı.
M4	Öğretmen	Benim yaş grubuma yakın kadın öğretmenler tarafından maruz kaldım.
M5	Öğretmen ve Hizmetli	Bir tane kadrolu hizmetliyle ben kendim yaşadım bizzat... Bunun dışında bir öğretmenimizle sorun yaşıyoruz.
M6	Müdür yardımcısı	Özellikle yeni müdür olduğum zaman azıcık işi bilen müdür yardımcısı sizi baskı altına alıp yönlendirmeye çalışabiliyor.
M7	Öğretmen	Okulumuzda çalışan matematik öğretmeniniz ve sosyal bilgiler öğretmenimizle bu sıkıntıyı yaşıyoruz.
M8	Müdür Yardımcısı	Şu anki müdür yardımcım benden yaşça büyük, erkek ve yıllardır bu okulda idarecilik yapmış bir arkadaş, diğeri de benzer şekilde bir müdür yardımcımıdır.
M9	Öğretmenler	15-20 yıl aynı okulda çalışan öğretmenler yapıyor bunu.
M10	Müdür Yardımcısı	İdareci olduğum dönemde özellikle, müdür yardımcısı ve müdür olduğum dönemde öğretmenlerimden, müdür yardımcılarımın ters mobbing gördüm.

### b) Okul Müdürlerine Ters Mobbing Uygulayan Taraflar ve Ters Mobbing Uygulamalarına Yönelik Betimlemeler

Araştırmanın ikinci sorusu "Ters mobbingi kimler ne şekilde uyguluyor?" şeklindedir. Katılımcılar, ters mobbingin öğretmenler, müdür yardımcısı ve kadrolu hizmetliler tarafından uygulandığını belirtmiştir. Bununla ilgili örnek öğretmen görüşleri Tablo 2' de sunulmuştur. Bu tabloyla ters mobbing uygulayıcılarının özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Aşağıda okul müdürlerini ters mobbing eylemlerine maruz bırakan çalışanlara yönelik bazı betimlemeler verilmiştir:

*Psikolojik olarak sağlıklı bir yapıya sahip olmadığını düşünüyorum her şeyden önce. Anlamsız bir egoya sahip ve kendi egosunu kendi mantığına büründürüyor. Bir tarafından da sizin kurmuş olduğunuz hiyerarşiyi kabul etmiyor. Kendi hiyerarşisini kurmak istiyor. Orada kontrolün kendisinde olmasını istiyor. M3*

*Biz buradan ne müdürler gönderdik diyorlar. Bu okulu biz yönetiriz kafasındalar. Kendi siyasi görüşlerinden dolayı yönetici olmadıklarını ve olamayacaklarını düşünen öğretmenler yapıyor bunu. M9*

*Bu arkadaş yetim yurdundan geldiği için atılması söz konusu değil. Devlet atmıyor işten bunları. Çocuk diyor ki ne yapabilirler ki bana. Aylıktan kesme cezası versen en fazla 30' da 1 maaş kesimi cezası. 3 kuruş paraya denk geliyor. Kesilirse kesilsin diyor. M1*

Okul müdürlerinin ters mobbing uygulamalarıyla ilgili betimsel analizi Tablo 3'te verilmiştir. Katılımcıların bu konuyla ilgili "dedikodu, tehdit, itibarsızlaştırma, itaatsizlik, görevi kasten aksatma, görevi yerine getirmeme" gibi kodları "yıldırma ve değersizleştirme, işleyişi aksatma ve göreve engel olma, cinsiyetçilik, sendikacılık ve ideolojik kutuplaşmaya yönelik eylemler" şeklinde alt temalar altında toplanmıştır.

Aşağıda okul müdürlerinin ters mobbing uygulamalarına ne şekilde maruz kaldıklarına yönelik bazı betimlemeler verilmiştir:

*Bir de öğretmenlerin emekliliğe yakın olanlarıyla eşlerinin statü kaynaklı gücü olanlar var. Bu tip öğretmenlere iş veriyorsunuz yapmıyor. Görev tebliğ ediyorsunuz umursamıyor. Soruşturma açıyorsunuz üstler tarafından aranmaya başlanıyorsunuz. Bir sürü huzursuzluk oluyor ve tükürdüğünüzü yalamak zorunda kalıyorsunuz. M1*

*Öğrenciler gidince okulda bir sınıfta oturup kritik yapıyorlardı. Toplantıya benim uyarıma rağmen hep geç kalıyorlardı. Nöbetini olması gerektiği gibi yapmayanlar vardı. Defterleri bile doldurmakta zorlandım. Verdiğim görevi yapmadılar. M4*

*Zaten öğretmenler kendi ders planını yapmaktan imtina eder hale geldi. Öğretmene gezi planı bile hazırlatamıyoruz. Öğrencinin başına bir şey gelir ben bu sorumluluk alamam diyor. Hep bir bahane var. Kurs açalım diyoruz okul saatleri dışında okulda kalmak istemiyorlar. M5*

*Bu öğretmenlerle konuşulmuyor bile, her şeyi sabote ediyorlar. İşbirliği yapmak zaten imkânsız. Tüm dertleri yönetimi zor duruma düşürmek. Kıskançlık hazımsızlık da var. Ben sizden iyi yönetirim okulu diyor kendince. Kendileri yönetici olamazlar, sürdüremezler. M9*

### **c) Okul Müdürlerinin Ters Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerine Yönelik Betimlemeler**

Araştırmanın üçüncü sorusu, "Ters mobbinge maruz kalmanızın nedenlerinin ne olduğunu düşünüyorsunuz?" şeklindedir. Bu soruyla ters mobbingin sebepleri, "Ters mobbing uygulayıcısının kişisel ve mesleki yeterlilikleri, kamu kurumlarının işleyişinin yasal dayanakları ve kişiler arası farklılıkların yönetilememesinden kaynaklı çatışmalar" şeklinde alt temalara ayrılmıştır. Buna dayalı olarak ters mobbing nedenleri, "psikolojik ve kişisel, hukuksal, sosyo-kültürel" nedenler şeklinde boyutlandırılmıştır.

Aşağıda okul müdürlerinin maruz kaldıkları ters mobbing uygulamalarının nedenlerine ilişkin bazı betimlemeler verilmiştir:

*657 sayılı DMK, çalışanların haklarını korumanın ötesinde bir zırh, bir kalkan olarak işlev görüyor kanaatindeyim. Üstleri ile çatışma yaşayan bir astın tutum ve davranışı yasal olarak suç teşkil etmekte ise inceleme ve soruşturma yoluyla hakkında idari yönden bir yaptırım uygulama imkânı var ancak pek çok astın alabileceği en büyük ceza görev yeri değişikliği oluyor. M5*

*Yönetime karşı, devlete karşı genel önyargıları var ve ben ne kadar iyi ne kadar anlayışlı, hoşgörülü olursam olayım bu insanların bu ön yargısını, bu zihniyetini maalesef değiştiremiyorum. M2*

*O kafadaki kişi için karşı tarafın kendi olduğu dünya görüşünde ya da kendi dahil olduğu sendikanın üyesi olması ön koşul oluyor. Bu da öğretmenlerin direnç göstermesine neden oluyor. Bide tabii müdürün pasifliği, basiretsizliği...Yine karşı grupta büyük bir önyargıyla yaklaşıyor. Asla kendinden farklı görüşte olan kişinin onları yönetmesine tahammül edemiyor. M9*

*Bizim kültürel yapımızdan kaynaklı olabilir. Erkekler bir kadının yönetiminde olmaktan rahatsız oluyorlar maalesef. Bezdirme politikası uyguluyor... Beni kadın olduğum için kabullenememesine rağmen ben sistemin aksamaması için mücadele veriyorum. M8*

*İnsanları kıramadığım için bu tür davranışları gördüğüm zaman göz ardı edebiliyorum, yutabiliyorum. Yüzüne bir şey söylemiyorum kendimi yıpratıyorum. M10*

### **d) Ters Mobbingin Okul Müdürleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Betimlemeler**

Araştırmanın dördüncü sorusu, "Ters mobbingin hayatınız üzerindeki etkileri nelerdir?" şeklindedir. Bu soruyla ters mobbingin okul müdürleri üzerindeki etkileri, "öz kontrol eksikliği ve stres, mesleki yetersizlik, iletişim sorunları ve özyönetim eksikliği ve stres kaynaklı sağlık sorunları" şeklinde alt temalara ayrılmıştır. Buna dayalı olarak ters mobbingin okul müdürleri üzerindeki etkileri, "psikolojik, mesleğe yönelik, sosyal ve fizyolojik etkiler" şeklinde boyutlandırılmıştır.

**Tablo 4.***Okul Müdürlerinin Ters Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerine Yönelik Betimlemeler*

İçerik	Kod	Alt tema	A n a tema
Yetersiz meslek ahlakı diyorum ben buna. İşini sevmemekle alakalı. Ama bir şekilde hak etmeden geldikleri için oluyor. <b>M1</b>	Yetersiz meslek ahlakı İşini sevmemek		Psikolojik ve Kişisel Nedenler
Egosu, psikolojik problemleri, ailevi problemleri, kendi ailesiyle yaşamış olduğu sıkıntılar. <b>M3</b>	Kişilik bozukluğu Kurumdan kurtulma çabası	Ters mobbing uygulayıcısının kişisel ve mesleki özellikleri	
Beni baskı altına alıp sonrasında kendilerini benim tarafımdan baskı altına sokup okuldan kurtulmaya çalışıyorlar. <b>M7</b>	Kıskançlık Çekememezlik		
Kıskançlık duygusunun olduğunu hissettim maalesef. <b>M4</b>	Kötü niyet Kışkırtma		
Hoşgörülü davranmam, taviz vermem, demokratik davranmaya çalışmam. Öğretmenlik meslek kanununun olmaması iş ve görev tanımlamalarının net olmaması. <b>M5</b>	Hoşgörü Taviz Öğretmenlik Meslek Kanunu	Kamu kurumlarının yasal dayanakları	Hukusal Nedenler
Kanunlardaki boşluklar, böyle cımbızla çekiyorlar kanundaki boşluğu, öğretmenler onu kullanabiliyorlar. <b>M10</b>	Devlet Memurları Kanunu Geçici müdür		
Kurucu müdür olduğum için nasılsa bu müdür artık buradan gidecek buradaki zamanı tükendi psikolojisine kapıldı öğretmenler. <b>M4</b>	Demokratik Müdür		
Kendilerinin dini etnik kökeni farklı olduğu için, ailelerinden dolayı, ailede yetişme şekillerinin farklılığından dolayı olduğunu düşünüyorum. <b>M2</b>	Kadın		Sosyo-Kültürel Nedenler
Sendika farklılığı ve bayan olmam. Üstlerin onayladığı sendikadan olmadığım ve kadın olduğum için. <b>M6</b>	Aile yapısı Sendika	Kişiler arası farklılıklardan kaynaklı çatışmalar	
Kadın olmamın astım olan erkekleri rahatsız ettiğini düşünüyorum. <b>M8</b>	İdeolojik sistemler		
Okul müdürünün ideolojik çizgisi ve öğretmenlerin ideolojisi farklı olduğu zaman aralarında sürekli çatışma çıkıyor. <b>M9</b>			

**Tablo 5.***Ters Mobbingin Okul Müdürleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Betimlemeler*

İçerik	Kod	Alt tema	Ana tema
Çok kalbim kırıldı çok yıprandım. Kendimi çok dışlanmış hissettim. <b>M4</b>	Yıpranma		Psikolojik Etkiler
Çok yıprandık biz. <b>M9</b>	Dışlanmışlık		
Benim psikolojim bozuldu. Güçsüz ve yenik duruma düşmüş olmak en büyük zarar oluyor okul müdürünün açısından. <b>M1</b>	Stres Öfke Tedirginlik Güvensizlik Huzursuzluk	Öz kontrol eksikliği ve stres	
Okula gitmek istemedik. Başarı üretmedik. İşimizi yapamadık. Ben çalışmayı seven biri olarak o okulda çalışmadım. <b>M9</b>	Okula gitmede isteksizlik Başarısızlık	Mesleki Yetersizlik	
İş hayatındaki motivasyonumu da düşürdü, evdeki motivasyonu da düşürdü. <b>M3</b>	Motivasyon düşüklüğü Yetersizlik		
Sosyal hayatımı, aile hayatımı etkiledi. Ben kardeşimle kalıyorum okulda stres olunca doğal olarak evdeki yaşantınız etkileniyor. <b>M7</b>	Sorumluluk ihmali		Sosyal Etkiler
Bu durum diğer öğretmenlerle iletişimimi etkiledi. Ailemle ilgili sorumluluklarımı zaten yerine getiremiyorum. <b>M5</b>	Aile huzursuzluğu İletişim sorunları	İletişim sorunları ve özyönetim eksikliği	
İş hayatınızdaki huzursuzluk tamamen evinize yansıyor. <b>M3, M7</b>			
Rutin işlerimde aksama, uykusuzluk, dikkat dağınıklığı durumlarını yaşıyorum. <b>M5</b>	Uykusuzluk		Fizyolojik Etkiler
Yeme düzenimi, uyku düzenimi her şeyi etkiliyor. <b>M7</b>	Dikkat dağınıklığı	Stres kaynaklı sağlık sorunları	
Nörolojiye gittim ve baş ağrısı hastalığım için hap kullanıyorum. <b>M2</b>	Beslenme bozukluğu		

Aşağıda, okul müdürlerinin maruz kaldıkları ters mobbingin etkilerine ilişkin bazı betimlemeler verilmiştir:

*Sürekli iftiralarla karşılaşabilirsiniz. Sürekli üstler tarafından baskıya maruz kalabilirsiniz. Psikolojik etkiler çok fazla. Benim psikolojim bozuldu. **M1***

*Arkadaşlarımızla ilişkilerimizi etkiledi, öğretmen arkadaşlarla ilişkilerimizde bile artık böyle bir gerginlik yaşamaya başladık. Onlar da geriliyordu bende geliyordum. **M3***

*Büyük bir stres, hiçbir şeyden keyif alamamak, bahse konu kişiye karşı öfke hissediyorum. Rutin işlerimde aksama, uykusuzluk, dikkat dağınıklığı durumlarını yaşıyorum. Hatta ben gece uyumamanın dışında inanılmaz bir öfke yaşıyorum. Öfkemi bastıramayan biri olsam hani tekme tokat yumruk gireceğim. **M6***

*Ben kendimi güvende hissetmiyorum. Sanki küçük bir hata yapsam hemen birileri tepeme binecek. Açığımı*

*arıyorlar sürekli sanıyorum. Bu çok sıkıntılı bir psikoloji. Tehditkâr alt mesajlara maruz kalıyorum. Sürekli dikkat etmem gereken bir müdür yardımcım var okulda çok rahatsız edici. **M7***

*Kurtulmak için öğretmen olarak tayin istedim. Kurtulmasaydım ücretsiz izin alacaktım. Öğretmenlerden nefret ettim o okulda. Orda 13 tane ayrı soruşturma geçirdim. İğrenç bir şey. **M9***

### **e) Okul Müdürlerine Ters Mobbing ile Başa Çıkma Konusunda Çözüm Önerilerine Yönelik Betimlemeler**

Araştırmanın beşinci sorusu, "Okul müdürlerine ters mobbing sürecine yönelik çözüm önerileriniz nelerdir?" şeklindedir. Bu soruyla okul müdürlerinin ters mobbinge ilişkin çözüm önerileri, "kanun ve yönetmeliklerin geliştirilerek uygulanması, yönetici yeterlilikleri ve liderlik becerileri, güçlü ve ilkeli kişisel özellikler" şeklinde alt temaya ayrılmıştır. Buna



**Tablo 6.***Okul Müdürlerinin Ters Mobbinge Başa Çıkmaya İlişkin Çözüm Önerilerine Yönelik Betimlemeler*

İçerik	Kod	Alt tema	Ana tema
Eksiksiz bir şekilde mevzuata göre doğru adımlar uygulanmalı. <b>M1, M5, M6</b>	Yönetmelik	Kanun ve yönetmeliklerin geliştirilerek uygulanması	Mevzuat Bilgisi Geliştirilmesi ve
Okul müdürünün mevzuata hâkim olması gerekli. <b>M9, M10, M8</b>	Mevzuat		
Her görüş alınsın ama kanun ve yönetmelikler uygulanmalı. <b>M4</b>	Hukuki süreç		
Öğretmene rotasyon şart. <b>M6, M9</b>	Kanun		
Gerekirse öğretmenin yerini değiştirme yetkisi olmalı müdürün. <b>M5</b>	Teknik beceri	Yönetici yeterlilikleri ve liderlik becerileri	Mesleki Yeterlilikler
Müdürde duruş yoksa, hazır cevaplılık, yeterli zekâ yoksa olmaz. <b>M9</b>	Yeterlilik		
Çatışmaya girmemek ve uyanık olmak gerekli. <b>M8</b>	Uyanık		
Kesinlikle karizmatik becerilerin yanında teknik becerilerin olması gerekiyor. <b>M6</b>	Zeki Lider Karizmatik		
Sakinliğimizi korumamız gerekiyor. <b>M3</b>	Sabır	Güçlü ve ilkeli kişisel özellikler	Kişisel Özellikler
Hoşgörülü olmamak lazım. <b>M5</b>	Güçlü psikoloji		
Kimse bu durum karşısında pes etmesin. <b>M8</b>	Dik durmak		
Liderlik, yöneticilik doğuştan gelir. Çok güçlü olmak gerekli. Yönetim dirayetli olmak zorunda. <b>M9</b>	Dirayet		
Sabır ve güçlü bir psikolojiye ihtiyaç var. <b>M1, M2</b>	Katı		

dayalı olarak okul müdürlerinin ters mobbinge başa çıkmaya yönelik çözüm önerileri, "mevzuatın geliştirilmesi ve uygulanması, mesleki yeterlilikler ve kişisel özellikler" şeklinde boyutlandırılmıştır.

Okul müdürlerinin ters mobbinge maruz kalanlara yönelik çözüm önerileri şu şekilde betimlenmiştir:

*Devlet memuruyuz ve yapabileceklerimiz sınırlı. Ama devletin verdiği yetkiler sonuna kadar kullanılmalı. Hatta zeki davranıp olmayan yetkileri de var gibi göstermek gerekebilir. **M1***

*Okul müdürüne mutlaka yetkiler verilmeli. Öğretmen korunsun ama müdüre de yetki verilsin. Bu kadar çaresizlik içinde okul müdürü kalmasın. Öğretmenlerin çekincesi olmalı. Gerekirse öğretmenin yerini değiştirme yetkisi olmalı müdürün. **M5***

*Eğer bir şeyi bilmediğinizi fark ederlerse bunu hemen mobbing olarak size döndürebiliyorlar, açık arıyorlar veya o açığı kullanmaya çalışıyorlar. Her şeyi çok iyi bilecek okul müdürü. **M6***

*Karşılaşılan ters mobbing eğer hoşgörü, iyi niyet ve sabırla sona ermezse yönetmelikleri uygulayarak*

*başka bir yöntem denemek zorunda kalabiliriz. Kendi kurallarımızı değil mevzuatın gerektirdiği kuralları uygulamalıyız. Yapıcı olduğumuzu da görmeli karşı taraf. **M8***

*Aynı yerde çok uzun süre öğretmenin kalmaması gerekli bir kere. Bir süre sonra artık hem verimsiz hale geliyor hem de artık kendilerini yönetiminden üstünde görüyorlar. Ezdirmeyecek kendini yönetici. Kendini ezdiriyorsa ters mobbinge izin veriyorsa ve bir gruba liderlik yapamıyorsa bıraksın. Yeterliliği yok demektir. Yumruğunu vuran bir müdür olması gerekli. Yönetici saygıyı tercih eder, devletin soğuk yüzünü tercih eder. Sevgiyi tercih etmez. Ben bunları dizginleyebilmek için sürekli problem çıkarıyordum. Ama mevzuata hâkim olması lazım müdürün. **M9***

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, alan yazında mobbing türleri arasında üzerinde sınırlı sayıda araştırma yapılmış (Bayrakçı ve Dinç, 2020; Branch ve diğerleri, 2007; Miler, 1997; Patterson ve diğerleri, 2018; Uysal, 2016; Yalçın, Yıldırım ve Akan, 2013) ve eğitim kurumlarında sıklıkla gözlemlenen ters mobbing konusu incelenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri,

ters mobbinge ilgili olarak sık maruz kalınan ancak yaygın şekilde kullanılmayan, hatta çoğu kişi tarafından bilinmeyen bir kavram olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcı okul müdürleri, ters mobbing kavramını duyduklarında aslında bu duruma belirli zamanlarda maruz kaldıklarını, ancak böyle bir tanımlama olduğunu duyduklarından maruz kaldıkları durumu anlamlandırdıklarını açıklamıştır. Astları tarafından yıldırma eylemiyle karşılaşan bazı okul müdürlerinin, bu durumun çevredekiler tarafından bir zayıflık olarak algılanması ihtimaline karşı durumu gizlemeyi tercih ettiklerine tanık olduklarını belirtmiştir.

Katılımcı müdürlerin bir kısmı; müdür yardımcısı, bir kısmı öğretmen, bir kısmı ise hizmetli kadrosunda çalışan personel tarafından uygulanan ters mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Çalışmada sözü geçen ters mobbing uygulayıcısı olan müdür yardımcılarının çoğu, genellikle kurumda mevcut okul müdüründen daha önce çalışmaya başlamış; tecrübeli, çalıştığı okulda bir süre vekaleten okul müdürlüğü yapmış kişilerden oluşmaktadır. Ters mobbing uygulayıcısı öğretmenler; genel olarak kurumda uzun yıllardır çalışan, okuldaki deneyimi ters mobbing mağduru olan okul müdüründen daha fazla ve önceye dayanan kişilerden oluşmaktadır. Cemaloğlu ve Ertürk (2008)'ün bir çalışmasında, okul müdürlerinin maruz kaldıkları mobbing davranışlarının neredeyse yüzde 50'sinin öğretmenler tarafından gerçekleştirildiği sonucuna varılmıştır. Ters mobbing uygulayıcısı hizmetlilerin ise; kadrolu olarak çalışan personelden oluştuğu belirtilmiştir. Katılımcılar, çoğu zaman bu kişiler tarafından okul müdürü ve okulun işleyişiyle ilgili dedikodu yapma, okul müdürünü tehdit etme,

itibarsızlaştırma, ona itaatsizlik yapma, görevi kasten aksatma, görevi yerine getirmeme, okul müdürünü ötekileştirme, dışlama gibi şekillerde ters mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir.

Tınaz (2006a)'a göre ters mobbing uygulama sürecinde astlar, örgütte herhangi bir işin yapılması için yeterli bilgiye sahip oldukları halde yöneticiye yardım etmemektedir. Genel olarak ters mobbing uygulamaları; yıldırma ve değersizleştirme, işleyişi aksatma ve göreve engel olma, cinsiyetçilik, sendikacılık ve ideolojik kutuplaşmaya yönelik eylemler şeklinde sıralanabilir. Katılımcı okul müdürleri zaman zaman kadın olmaları ya da örgütün ideolojik yapısıyla uyumlu görülmemeyen sendikal gruba dahil olmalarına yönelik onur kırıcı nitelikte söylemlerle karşılaştıklarını belirtmiştir. Bu durum; sosyo-kültürel yapının ve deneyimlerden yola çıkılarak geliştirilen önyargılı davranışların etkisiyle açıklanabilir. Karyağdı (2007) yapmış olduğu çalışmada; çalışanlar tarafından üstlere karşı gösterilen ters mobbing davranışlarının, yöneticiyi yıldırma ve yalnızlaştırmak amacıyla örtük bir şekilde uygulanabileceğini ifade etmiştir. Ters mobbing uygulamaları; psikolojik şiddete yönelik eylemler, kuruma zarar vermeye yönelik eylemler ve farklılıkları ayırtırmaya yönelik eylemler şeklinde sınıflandırılabilir. Ters mobbing uygulamalarının yaygın olarak betimlenenleri, aşağıdaki şekil 3' te görülmektedir.

Katılımcılar tarafından, ters mobbing uygulamalarının, yetersiz meslek ahlakı, işini sevmemek, kişilik bozukluğu, kurumdan kurtulma çabası, kıskançlık, aile ve kültürel yapı, ideolojik sistemlerin etkisi, Öğretmenlik Meslek Kanunu ve Devlet Memurları Kanunu'nun yapı ve işleyişindeki



Şekil 3. Müdürlerin maruz kaldıkları ters mobbing uygulayıcıları ve uygulamalar

eksiklikler gibi nedenlerden kaynaklandığı betimlenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri; kanun ve yönetmeliklerin, yetkileri sistemin gerektirdiği şekilde kullanabilecek doğrultuda olmadığını dile getirmişlerdir. Özellikle Devlet Memurları Kanunu'nun, çalışanların haklarının korunması noktasında okul müdürlerinin yaptırım gücünü zayıflattığını ifade etmişlerdir. Ayrıca kadın okul müdürleri, cinsiyetleri nedeniyle ters mobbing uygulamalarına maruz kaldıklarını ve ast olan erkek çalışanların bazılarının kadın bir yöneticinin amir konumunda olmasından rahatsızlık duyduklarını belirtmiştir. Ancak Çarıkçı ve Yavuz (2009), mobbing ile ilgili olarak 189 sağlık çalışanını içeren bir çalışma grubunda araştırma yaparak mobbing algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Leyman (1996)'a göre çalışanların mobbing davranışlarına neden başvurduğunu anlamak amacıyla yapılan çalışmalarda, bireylerin sıklıkla psikolojik durumlarını ve eylemlerini hareket noktası aldıkları ve genelde bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek için mobbing eylemlerine yöneldikleri belirtilmiştir (Tınaz, 2006a). Araştırmanın katılımcıları, ters mobbing uygulayıcısı kişinin psikolojik ve kişisel özelliklerinin zayıf ve yetersiz olmasının, ters mobbing mağdurunun psikolojik ve kişisel özelliklerinin ise liderlik yeterlilikleri taşınamamasının, ters mobbingin ortaya çıkmasında etkisinin olduğunu belirtmiştir. Benzer bir çalışmada Yalçın, Yıldırım ve Akan (2013), mobbing davranışlarının ortaya çıkmasında mobbing uygulayıcısı kişi ve mobbinge maruz kalan mağdur rolündeki bireyin kişilik özelliklerinin, örgütsel ve durumsal unsurların, örgüt yönetimi ve kültürünün, toplumsal etmenlerin etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın katılımcısı olan okul müdürleri, maruz kaldıkları ters mobbingin psikolojik, mesleki, sosyal ve fizyolojik bakımdan kendilerini etkilediğini aktarmışlardır. Ters mobbing süreci; okul müdürlerinde stres, dışlanmışlık hissi, öfke, huzursuzluk, kendini güvende hissetmeme, okula gitmede isteksizlik, başarısızlık ve yetersizlik hissi gibi etkiler ortaya çıkarmaktadır. Leymann (1993) benzer bir çalışmada, mobbingin birey üzerindeki etkilerini; uykusuzluk, sinir bozukluğu, melankoli hali, konsantrasyon bozukluğu, sosyal izolasyon, kendini küçümseme ve aşağılama, sosyal uyumsuzluk, çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, umutsuzluk ve çaresizlik hissi, sinirlilik, öfke, tükenmişlik, huzursuzluk ve derin keder hali olarak belirtmiştir (Komisyon, 2011). Bunun yanı sıra katılımcılar, ters mobbing sürecinin aile ve sosyal çevreyle iletişimi etkilediğini; uykusuzluk, dikkat dağınıklığı gibi sağlık sorunlarına yol açtığını belirtmişlerdir. Ters mobbing mağdurunun bu gibi etkiler nedeniyle sergilediği inişli çıkışlı tahammül edilmez davranışlar, hayatının pek çok alanına yansiyabilir. Ters mobbing mağduru olan kişi, işte yaşadıklarını

zaman zaman ailesine ve sosyal çevresine olumsuz tutum ve davranışlarla yansıtabilir. Okul müdürleri, bu süreçte kendilerini dışlanmış, güçsüz, yenik ve yıpranmış olarak düşünürken; psikolojilerinin bozulduğunu, iş-aile hayatında motivasyonlarının düştüğünü, okula gitmek istemediklerini, başarı üretmediklerini, işlerini olması gerektiği gibi yapamadıklarını dile getirmiştir. Bu süreçte ters mobbing uygulayıcılarına karşı büyük bir öfke beslediğini ve fiziksel şiddeti bile göze aldığını belirten müdürler de vardır. Bu durumun çözümü için çaresiz kalan okul müdürleri; aylıksız izin ve tayin gibi seçenekleri de düşündüklerini belirtmiştir. Ters mobbing döneminde birçok soruşturma geçiren okul müdürleri bu yaşadıklarını "iğrenç bir durum" olarak tanımlamıştır.

Okul müdürlerinin ters mobbing ile başa çıkma konusunda çözüm önerilerine yönelik betimlemeleri değerlendirildiğinde, birçoğu, mevzuatın geliştirilmesi ve olması gerektiği gibi uygulanmasının önemli olduğunu savunmaktadır. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin yeterliliklerinin sorgulanamayacak düzeyde iyi olmasının, ters mobbing eylemiyle karşılaşılmasını için bir ön koşul olduğu belirtilmiştir. Okul müdürleri, liderlik becerilerinin iyi bir şekilde kullanılmasının bu süreçte önemli olduğunu düşünmektedir. Uysal (2016), benzer bir çalışmada ters mobbingin en önemli sorumluluğunun örgüt liderlerinde olduğunu ortaya koymuştur. Okul müdürünün mesleki yeterliliğini kanıtlaması, örgütsel güven duygusunun oluşmasını sağlayabilir. Örgütte sağlanan güven duygusu, çalışanların yöneticiye karşı olumsuz duygular beslemesini, yapılan uygulamaların ya da değişikliklerin art niyetli olarak algılanmasını önleyebilir. Öte yandan okul müdürünün, çalışanların etnik, ideolojik ya da cinsiyete yönelik farklılıklarını saygıyla karşılayıp her çalışanı kucaklayan bir bakış açısıyla örgütsel adaleti sağlaması, ters mobbingin engelleyicisi olarak görülebilir. Çünkü, örgütsel güven ve örgütsel adalet kavramları birbirini tamamlayan kavramlardır. Ayrıca Bayrakçı ve Dinç (2020), ters mobbing konusunda yapmış olduğu çalışmada, bu durumla başa çıkma stratejileri içinde en etkili çözüm yolu olarak çalışma arkadaşlarının ve üst yönetimin desteğinin olması gerektiğini ifade etmiştir. Okul müdürlerinin mesleki yeterliliklerinin yüksek, liderlik becerilerinin gelişmiş olması ya da üstlerle iletişiminin iyi olması gibi durumlar, okul müdürlerinin güç alanıyla ilişkili unsurlardır. Yukarıda sözü edilen ters mobbinge başa çıkmak için önerilen çözümler değerlendirildiğinde; yönetsel, mesleki, sosyal ve kişisel yönlerden güçlü ve yeterli kabul edilmenin ters mobbing sürecinin engellenmesi ya da yönetilmesi için en etkili yol olduğu söylenebilir. Okul müdürlerine uygulanan ters mobbing davranışlarını inceleyen bu araştırmanın benzeri, farklı kurumlarda uygulanabilir ve ters mobbinge

ilişkin karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca konunun örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel bağlılık, örgütsel işbirliği, örgütsel sinizm, örgütsel iklim, işe yabancılaşma, ayrılık kaygısı, iş doyumunu, iş-yaşam doyumunu, performans, motivasyon gibi davranış alanlarıyla ilişkili olarak incelenmesi, kuramsal, bireysel ve eylemsel boyutta faydalar sağlayabilir.



### Kaynakça

- Akan, D., Yıldırım, I., & Yalçın, S. (2013). Okul Yöneticilerine Aşağıdan Yukarı Doğru Uygulanan Yıldıрма (Mobbing) Davranışları. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3).
- Bayrakçı, E., & Dinç, M. (2020). Tersine zorbalık (mobbing) eylemleri ve tersine zorbalıkla başa çıkma stratejileri üzerine nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(27), 403-418.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Nursing Plus Open*, 2, 8-14.
- Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2007b). The bullied boss: A conceptual exploration of upwards bullying. A. Glendon, B. M. Thompson ve B. Myers (Ed), *Advances In Organisational Psychology*, içinde (93- 107), Australian Academic Press, Bowen Hills.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig Türk Dünyası ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 46, 67-86
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research*. Pearson.
- Çarıkcı, İ. H. ve Yavuz, H. (2009). Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısı: sağlık sektörü üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10, 47-62
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing; İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. Timaş Yayınları Psikoloji Dizisi, 34-35
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz), *TBB Dergisi*; 83: 318-352.
- Ersoy, A. F. (2016). Fenomenoloji. Ahmet Saban & Ali Ersoy (Eds.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Anı
- Gezer, H. S. (2015). *Öğretmenlere Göre Mobbing Olarak Algılanan Yönetici Davranışları ve Bunlarla Başa Çıkma Yolları*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Grix, J. (2010). *The Foundations Of Research*. London: Palgrave Macmillan.
- Karcioğlu F., Çelik Ü.H. (2012). Mobbing (Yıldıрма) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde yıldırma (mobbing) davranışları ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya
- Komisyon. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*. Ankara: Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu.
- Lewis, D. ve Sheehan, M. (2003). Introduction: Workplace bullying: Theoretical and practical approaches to a management challenge. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 1-10.
- Leymann, H. (1996), The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Mccarthy, P. ve Mayhew, C. (2004). *Safeguarding the organization against violence and bullying*, Palgrave Macmillan, New York.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education evidence-based inquiry*. Pearson.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma* (S. Turan, Trans. Ed.). Nobel.
- Miller, L. (1997). Not just weapons of the weak: Gender harrassment as a form of protest for army men. *Social Psychology Quarterly*, 60, 32-51.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus groups as qualitative research* (C. 16). New York: Sage publications.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nicel ve nitel yaklaşımlar I-II*. Cilt (5th Ed.). Yayın Odası.
- Özgün, A. (2017). *İşler Tersine Döndüğünde (Reverse Mobbing)*. <https://www.teidakademi.com/index.php/2017/04/11/isler-tersine-dondugunde-reverse-mobbing/#:~:text=Ters%20mobbing'in%20uygulanmas%C4%B1nda%20en,i%C5%9Fe%20gelmeme%20i%C5%9Fleri%20s%C3%BCr%C3%BCncemede%20b%C4%B1rakma>, 18/01/2022 tarihinde erişim sağlanmıştır.

- Patterson, E., Branch, S., Barker, M. ve Ramsay, S. (2018). Playing with power: Examinations of Types of Power Used by Staff Members in Workplace Bullying – A Qualitative Interview Study, *Qualitative Research In Organizations And Management: An International Journal*, 13 (1), 32-52.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Ed. Bütün, M. ve Demir, S. B.). Ankara: Pegem Akademi.
- Rayner, C. ve Cooper, C. (2003). The black hole in 'bullying at work' research. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 47-64.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- Sommer, R., & Sommer, B. B. (1986). *A practical guide to behavioral research*. Oxford Uni.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*; 12(18): 81-89.
- Tınaz, P. (2006a). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 11-22.
- Tınaz, P. (2006b). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 13-28.
- Tutar, H. (2004). İş yerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101- 128.
- Uysal, H. T. (2016). Çalışanların Liderlik Algısı ve Ters Mobbing Eğilimi: İşgören Odaklı Liderliğin Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*; 47(9): 933-943. <http://Dx.Doi.Org/ 10.17719/jisr.2016.1441>
- Uysal, H. T. ve Yavuz, K. (2013). The unseen face of mobbing in organizations: Reverse mobbing, *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 2167- 2183.
- Uysal, H.T. (2016). Çalışanların liderlik algısı ve ters mobbing eğilimi: İşgören odaklı liderliğin etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (47), 933-943.
- Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yıldırım, G. (2010). *İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürleri Tarafından Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Durumları*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (7. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yılmaz, C. (2019). 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. *Üstlerin Astlardan Algıladıkları Mobbing Üzerine Bir Araştırma* (S. 328-348). Antalya: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

**Ek.1**

**YAZILI İZİN FORMU**

**Sayın .....**

Bu araştırmaya gösterdiğiniz ilgi için öncelikle teşekkür ederiz. Bu formun amacı, sizi araştırma sürecinden haberdar etmek ve katılımınızla ilgili izin almaktır.

Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi Doktora Programında öğrenci olan Fatih ÇETİN, Gülşah POLAT ve Prof. Dr. Cemil YÜCEL tarafından yapılmaktadır. Araştırma kapsamında eğitim kurumları müdürlerinin uğradıkları Ters Mobbinge ilişkin Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği ile derinlemesine görüşmeler yapılacaktır. Resmi okul müdürlerini kapsayan bu çalışma çerçevesinde gerçekleştirilecek olan her görüşmenin ortalama 1 saat sürmesi beklenmektedir. Müdürlerle yapılacak olan görüşme, bireysel olarak yapılacak olup ses kaydı alınacaktır. Araştırmanın herhangi bir bölümünde ses kayıtlarını katılımcının dinleme hakkı bulunmaktadır. Araştırmanın katılımcısının her türlü bilgisi gizli kalacaktır ve araştırmacılar tarafından taahhüt edilmektedir. Paylaşılması gerek bir durum olması durumunda ise yazılı izin olmadan paylaşılmayacaktır.

Sonuç olarak bu formu okuduğunuz ve araştırmaya katılıp katılmama noktasında düşünmek için vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz. Araştırma hakkında sorularınız olduğunda tarafımıza ulaşmanızdan memnuniyet duyarız.

**Görüşme Soruları:**

- 1.Ters mobbing kavramına ilişkin neler düşünüyorsunuz?
- 2.Ters mobbinge kimler tarafından maruz kaldınız?
- 3.Ters mobbinge maruz kalmanızın nedenlerinin ne olduğunu düşünüyorsunuz?
- 4.Ters mobbingin hayatınız üzerindeki etkileri nelerdir?
- 5.Ters mobbinge uğrayan okul müdürleri için çözüm önerileriniz nelerdir?

**Gülşah POLAT**

**Araştırmacı**

**Cemil YÜCEL**

**Araştırmacı**

**Fatih ÇETİN**

**Araştırmacı**

**Ek.2**

**YAZILI İZİN BELGESİ**

Aşağıda imzası olan ben ..... yukarıda bana verilen bilgilerin ışığında gönüllülük esasına dayalı olan ve yaklaşık 1 saat sürecek bu görüşmeye katılmayı kabul ediyorum.

**Tarih**

.....

**Katılımcı Adı Soyadı**

.....

**İmza**

.....

**Adres :**.....

**E-Mail:**.....

**Tel :**.....



## Ek.3

## YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

**Araştırmanın Konusu:** Eğitim Kurumlarında Ters Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma

**Araştırmanın Amacı:** Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında karşılaşılan ters mobbing uygulamalarını ve ortaya çıkma sebeplerini ortaya koymaktır. Bu çalışma ile ters mobbing uygulamaları konusunda gerçekçi bir bakış açısı yakalayarak ters mobbingi önleme konusunda öneriler sunulmaya çalışılmaktadır. Eğitim kurumlarında ters mobbing uygulamalarına maruz kalan mağdurlarının durumlarının belirlenmesi ve mağdurlarının karşılaştıkları sorunların derinlemesine incelenmesi hedeflenmiştir.

<b>Yer</b> :	.....
<b>Tarih</b> :	.....
<b>Görüşmeci</b> :	.....
<b>1) Yaşınız?</b>	.....
<b>2) Cinsiyetiniz?</b>	.....
<b>3) Eğitim Durumunuz?</b>	.....
<b>4) Branşınız?</b>	.....
<b>5) Medeni Haliniz?</b>	.....
<b>6) Okuldaki Yılıınız?</b>	,.....
<b>7) Meslekte Kıdem Yılıınız?</b>	,.....
<b>8) Müdürlükte Kıdem Yılıınız?</b>	.....
<b>9) Müdürlükte Kadro Durumunuz?</b>	.....
<b>10) Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı?</b>	.....
<b>11) Okulunuzdaki Siz Hariç İdareci Sayısı?</b>	.....
<b>12) Okulunuzdaki Çalışan Sayısı?</b>	.....
<b>13) Okulunuzun Türü?</b>	.....

**Yönerge:** Merhaba, biz Cemil YÜCEL, Gülşah POLAT ve Fatih ÇETİN. Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde Eğitim Yönetimi Programında Doktora öğrencisiyiz. Eğitim örgütlerinde sıklıkla karşılaşılan ters mobbinge ne şekilde ve neden maruz kalındığı üzerine bir araştırma yapmaktayız. Bu görüşmede vereceğiniz cevaplar araştırmanın sonuçları açısından önem arz etmektedir ve kişisel bilgileriniz gizli kalacaktır.

**Ters Mobbing:** Ters mobbing (Reverse Mobbing) bir mobbingin hiyerarşik olarak yer değiştirmiş halidir. Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen ters mobbing, yöneticinin otoritesi astlar tarafından tartışılır duruma geldiği zaman ortaya çıkmaktadır. Mobbingciler, yöneticiyi üst yönetim karşısında zor duruma düşürmek için yöneticinin talimatlarına uymaz, talimatları yanlış yapar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarır, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi yöneticilerine bildirmezler.

**GÖRÜŞME SORULARI:**

<b>SORU 1:</b> Ters mobbing kavramına ilişkin neler düşünüyorsunuz?	<b>CEVAP 1:</b>
<b>SORU 2:</b> Ters mobbinge kimler tarafından maruz kaldınız?	<b>CEVAP 2:</b>
<b>SORU 3:</b> Ters mobbinge maruz kalmanızın nedenlerinin ne olduğunu düşünüyorsunuz?	<b>CEVAP 3:</b>
<b>SORU 4:</b> Ters mobbingin hayatınız üzerindeki etkileri nelerdir?	<b>CEVAP 4:</b>
<b>SORU 5:</b> Ters mobbinge uğrayan Okul müdürleri için çözüm önerileriniz nelerdir?	<b>CEVAP 5:</b>