



## Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Gözünden Okulda Dışlanma: Nedenleri ve Sonuçları\*

### Ostracism at School from School Administrators' and Teachers' point of view: Causes and Results

Özge ERDEMLİ\*\*, Gül KURUM\*\*\*

• *Geliş Tarihi:* 10.09.2018 • *Kabul Tarihi:* 02.04.2019 • *Yayın Tarihi:* 07.04.2019

**Kaynakça Bilgisi:** Erdemli, Ö., & Kurum, G. (2019). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden okulda dışlanma: Nedenleri ve sonuçları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019051589

**Citation Information:** Erdemli, Ö., & Kurum, G. (2019). Ostracism at school from school administrators' and teachers' point of view: Causes and results. *Hacettepe University Journal of Education*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019051589

**ÖZ:** Okul, çalışanları arasında resmi olmayan etkileşimin yaşandığı açık bir sistemdir. Bu etkileşimin olumlu ya da olumsuz olması örgüt işleyişini yakından etkilemektedir. Dışlanma da bu olumsuz etkileşimin bir sonucu olarak nitelendirilebilir. Okullarda öğretmenler arasında yaşanan dışlanma olayları hem bireysel hem de örgütsel açıdan eğitim-öğretim sürecini olumsuz etkilemektedir. Bu araştırma ile kamu okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin okuldaki dışlanma deneyimlerini derinlemesine incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışma grubu Ankara kamu okullarında görev yapan 8 okul yöneticisi ile 12 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen görüşme formu ile toplanmış ve içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre okullarda çalışanlar arasında yaşanan dışlanma olayları genellikle sendikaya/siyasi görüşe, kıdeme, branşa, cinsiyete, inanca ve görüş farklılığına dayalı olarak gerçekleşmektedir. Diğer taraftan genellikle öğretmenler birbirlerini dışlamakta veya okul yönetimi tarafından dışlanmaktadır. Katılımcılar dışlanmanın en önemli nedenleri olarak bireysel, siyasi, örgütsel ve toplumsal nedenleri sıralamaktadır. Dışlanma olaylarının hem birey hem de örgüt açısından ciddi sonuçları olabilmektedir. Bireysel olarak dışlanma psikolojik sorunlara, kişinin performansının azalmasına, motivasyon kaybı yaşamasına ve meslekten soğumasına yol açmaktadır. Örgüt açısından ise dışlanma eğitim-öğretim sürecinin ve örgüt ikliminin zarar görmesine, örgüt çalışanlarının aidiyet duygularının azalmasına ve örgüt içinde çatışmalara yol açmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Dışlanma, ayrımcılık, reddedilme, okul yöneticisi, öğretmen

**ABSTRACT:** School is an open system, colleagues have experienced informal interaction there. This interaction can be positive or negative and affects the function of the organization closely. Ostracism can also be regarded as a consequence of this negative interaction. Ostracism among teachers in schools negatively affect the education process in the sense of individuals and organizations. The aim of this research is to examine the ostracism experiences of school administrators and teachers. Qualitative research method and phenomenology design are used in this research. The study group consists of 8 school administrators and 12 teachers working in public schools in Ankara. The data were collected with interview forms and analyzed by content analysis. According to the findings, the incidents of ostracism among the employees are generally related to the union/ political view, seniority, field of study, gender, belief and diversity of views. On the other hand, teachers usually ostracize each other or are ostracized by school administrators. Participants list individual, political, organizational and social reasons as the most important reasons for ostracism. Ostracism can have serious consequences for both individuals and organizations. Individual ostracism

\* Bu çalışma 2-5 Mayıs 2018 tarihlerinde Akdeniz Üniversitesi'nde düzenlenen EJERCongress 2018'de sözlü bildiri olarak sunulan ve özeti yayınlanan çalışmanın genişletilmiş ve yeniden düzenlenmiş halidir.

\*\* Arş. Gör., Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara-TÜRKİYE. e-posta: [ozge.erdemli8787@gmail.com](mailto:ozge.erdemli8787@gmail.com), [erdemli@ankara.edu.tr](mailto:erdemli@ankara.edu.tr) (ORCID: 00000002-8004-020X)

\*\*\* Arş. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Edirne-TÜRKİYE. e-posta: [gulkurum@trakya.edu.tr](mailto:gulkurum@trakya.edu.tr), [gkurum13@gmail.com](mailto:gkurum13@gmail.com) (ORCID: 0000-0002-8686-7339)

leads to psychological problems, loss of motivation, alienation, and decrease in performance. Organizational ostracism leads to deterioration of education process and organizational climate, conflict within the organization, decrease in employees' sense of belonging.

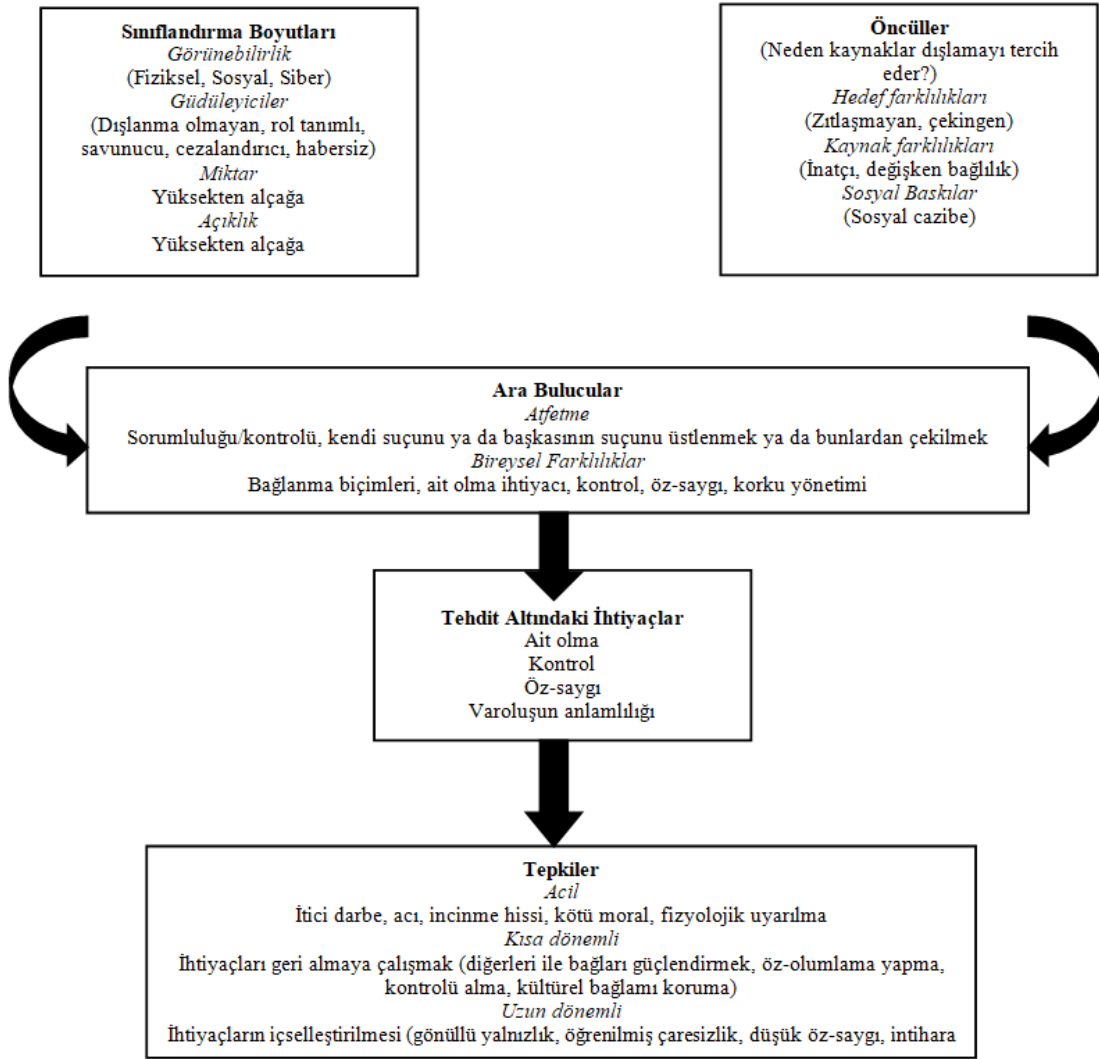
**Keywords:** Ostracism, discrimination, rejection, school administrator, teacher

## 1. GİRİŞ

İnsanların toplumsal yaşamda etkileşim içerisinde oldukları sosyal ortamlardan birisi işyerleridir. Çalışanlar işyerlerinde diğer örgüt çalışanları ile etkileşim kurarak hem arkadaşlık gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmekte hem de işlerini daha etkili ve verimli yapabilmek adına deneyimli çalışanlardan yeni bilgi ve beceriler öğrenebilmektedir. Özellikle yeni işe başlayan çalışanların örgüte ve mesleğe uyumlarının sağlanması, verilen görev veya işlerin zamanında tamamlanması, örgütteki takım çalışmalarının etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi gibi yararlar da dikkate alındığında çalışanlar arasındaki etkileşimin önem taşıdığı söylenebilmektedir. Öğretmenlik mesleğinde de sosyal etkileşimin yeri yadsınamayacak kadar önemlidir. Nitekim teorik eğitimlerini eğitim fakültelerinde tamamlayan öğretmen adaylarının, uygulamaya geçtikleri dönemde öğretmenlik mesleğini tecrübeli öğretmenleri izleyerek ya da mentörlük yardımıyla öğrendikleri bir gerçektir (Jonson, 2008, 9-11). Dolayısıyla öğretmenler arasında kurulan etkileşimin, birlik ve yardımlaşmanın mesleğin etkili bir şekilde öğrenilmesinde ve yürütülmesinde oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

Örgütte çalışanlar arasında kurulan etkileşimin ve yardımlaşmanın yukarıda bahsedilen yararlarına rağmen, işyerlerinde çalışanların birbirini görmezden geldiği ya da bir çalışmanı çeşitli sebeplerle gruba dâhil etmek istemediği durumlar da yaşanabilmektedir. Literatürde bu davranışlar dışlanma olarak ifade edilmektedir. Dışlanma (ostracism) bir veya daha fazla kişi tarafından görmezden gelinmeyi ve gruba dâhil edilmemeyi belirtmektedir (Williams ve Nida, 2011, 71). Başka bir tanımla dışlanma, “bir kişinin başkaları tarafından yok sayıldığını veya göz ardı edildiğini algılama derecesidir” (Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008, 1348). Dışlanma kavramının “sosyal reddedilme (social rejection), sosyal dışlanma (social exclusion), görmezden gelme (ignoring) ve uzak durma (shunning)” gibi davranışları da içeren daha üst bir kavram olduğunu vurgulayan Robinson, O'Reilly ve Wang'ye (2013) göre bu kavram, “bir birey ya da grubun, bunu yapmak için sosyal açıdan uygun olduğunda başka bir örgüt üyesi ile etkileşime girmeyi ihmal etmesidir”. Diğer bir deyişle dışlanma, “terk edilme, reddedilme, hariç tutulma, kapsam dışı bırakılma, görmezden gelme, umursanmama, yok sayılma, önemsememe ve ihmal etme” gibi ilişkili anlamları da kapsayan bir üst kavramdır (Tutar, Oruç ve Gürsel, 2018). Dışlanma ayrıca zorbalık, taciz ve kabalık gibi davranışlardan daha çok belirsizlik taşımaktadır. Çünkü kişi bazen dışlanıp dışlanmadığını, dışlandıysa bunun sebebini çözmekte güçlük çekebilmektedir (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013).

Dışlanma belirlemesi zor olan, pek çok faktörden etkilenen ve birçok durumu etkileyen kapsamlı bir kavramdır. Dışlanma ait olma, kontrol, benlik değeri ve varoluşun anlamlılığı olmak üzere dört temel ihtiyacı ya da sosyal güdüleyiciyi tehdit etmede önemli rol oynamaktadır. Dışlanma, bu sosyal güdülere karşı fiziksel, duygusal ve sosyal tehditler barındırmaktadır. Bu bağlamda Williams (2001) dışlanma kavramının çerçevesini Şekil 1'deki gibi modellemektedir.



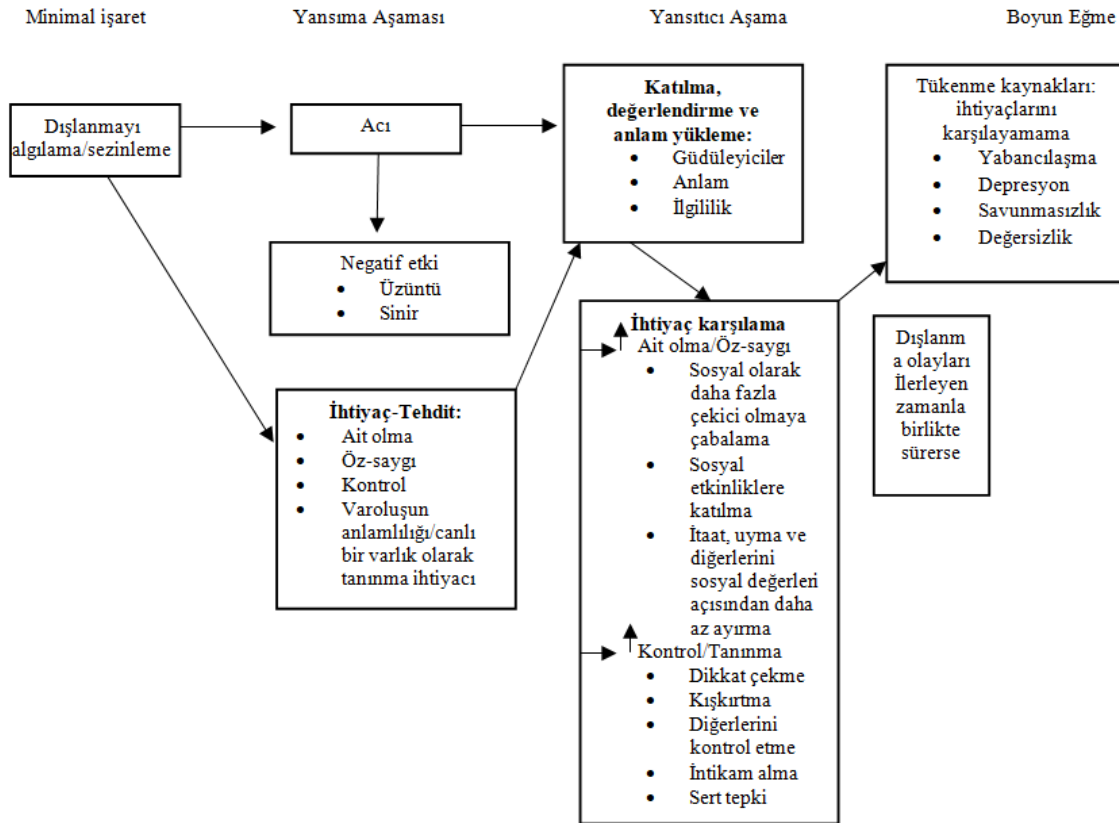
### Şekil 1. Williams'ın dışlanma modeli

Kaynak: Williams, 2001.

Şekil 1'de görüldüğü üzere dışlanma modeli öncüller, arabulucular, tehdit altındaki ihtiyaçlar ve tepkiler başlıklarında kurgulanmıştır. Bu model bağlamında ait olma, kontrol, benlik değeri ve anlamlı varoluş olmak üzere dört ihtiyaç ya da sosyal güdüleyici, kişiler dışlandığı zaman tehdit edilmektedir. Bu tehditlere verilen ilk tepkiler üzülmeye ve kırılmaya şeklindedir (Williams, 2001). Zadro, Williams ve Richardson (2004) çalışmalarında ait olma, kontrol, benlik değeri ve anlamlı varoluş içinde dışlanmanın en çok ait olma ihtiyacını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Ait olma duygusu tehdit edildiğinde kişiler, kendilerine başkalarıyla olan yakın bağlarını hatırlatarak bilişsel veya grupta daha fazla çalışarak, diğerlerini taklit ederek davranışsal bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Benzer tepkiler, kontrol, benlik değeri ve anlamlı varoluşun kısa süreli kaybında da oluşmaktadır. Fakat kişiler, sürekli bu tehditlere maruz kalırsa, baş etme mücadeleleri zamanla tükenmekte ve kabul etmeye/boyun eğmeye başlamaktadırlar (Williams ve Zadro, 2005).

Dışlanma modeline göre dışlanma türlerini yansıtan birkaç boyut bulunmaktadır. İlk boyut, kişilerin/grupların sürülerek veya diğerlerinden ayrı tutularak fiziksel şekilde dışlanmasıdır. Fiziksel dışlanmada kişiye verilen ceza, sürgün ve bireyi yalnızlığa mahkûm etme şeklindedir. Sosyal dışlanma, hedef bireyler görmezden gelindiğinde, hatta yokmuş gibi

davranıldığında gerçekleşmekte ve genellikle ilişkisel anlaşmazlıklarda kendini göstermektedir. Siber dışlanma e-mail, sohbet odaları, mesajlaşma, etkileşimli bilgisayar oyunları ve telefon görüşmeleri gibi yüz yüze olmayan etkileşimlerde yaşanmaktadır. Dışlanmada güdüleyiciler ise dışlanma olmayan, rol tanımlı, savunucu, cezalandırıcı ve habersiz şeklinde sıralanabilir. Dışlanma olmayan güdüleyiciyi belirlemede kişinin niyetine bakılmaktadır. Örneğin; kulaklıkla müzik dinlediği için kendisine sorulan soruyu cevaplayamama durumunu dışlanma olarak değerlendirmek doğru görünmemektedir. Diğer taraftan rol tanımlı dışlanma davranışları kişileri görmezden gelme şeklinde olabilir. Ancak ilgili kültürde bu durum normal bir davranış olarak görülebilir. Asansörde dururken kimseyle konuşmamak/selamlaşmamak, otobüste/trende kimseye kendini tanıtmamak örnek olarak verilebilir. Bunların dışında dışlanma davranışı ilkel bir ceza veya kendini koruma amacıyla savunucu biçiminde görülebilir. Kişiler toplumdaki farklı giyinen veya farklı şekilde eğlenen kişileri cezalandırmak amacıyla dışlayabilirler. Ayrıca dışlayan kişi(ler)in farkında olmadan, bireyleri ihmal ederek dışladığı durumlar da olabilmektedir. Bu durumda dışlanan kişiler kendilerini değersiz ve önemsiz hissetmektedirler. Model kapsamında dışlanma az-çok ya da açık-üstü kapalı şekilde de uygulanabilir (Williams ve Zadro, 2005). Bu modelden sonra Williams (2009) dışlanma için yeni bir model geliştirmiştir, bu model Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Dışlanma yeni model

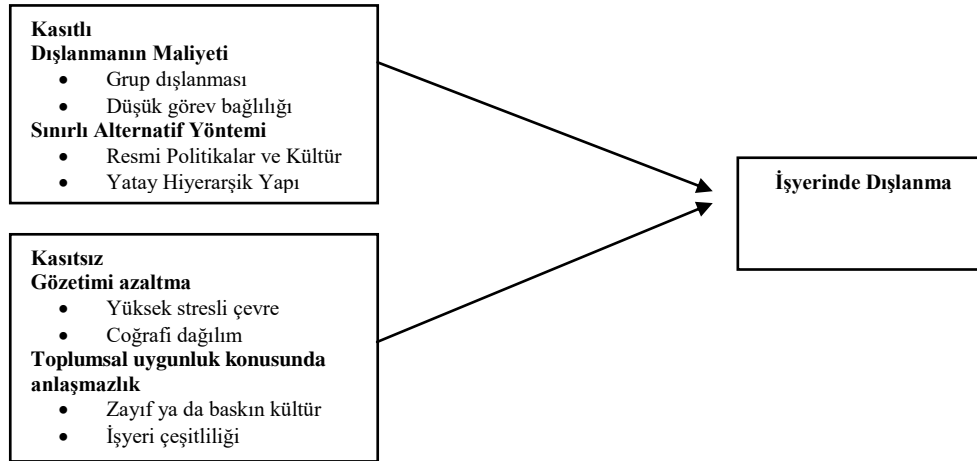
Kaynak: Williams, 2009, 280.

Şekil 2’ye göre dışlanma süreci kişilerin çevrelerinde dışlandıklarını sezdiklerinde başlamaktadır. Bu aşamadan itibaren kişilerin ait olma, yüksek öz-saygıyı sürdürme, kişinin sosyal çevresi üzerindeki kontrolü algılama ve canlı bir varlık olarak tanınma, dikkat çekme, kendini değerli hissetme gibi ihtiyaçları tehdit edilmektedir. Yansıma aşamasında dışlanan kişiler sinirlenerek veya üzülmeye, yansıtıcı aşamada itaat etme, uyma, sosyal etkinliklere katılma, dikkat çekme, intikam alma gibi tepkiler gösterebilmektedir. Dışlanma devam ettiğinde

boyun eğme aşamasına geçilmekte ve dışlanan kişilerde yabancılaşma, değersizlik, savunmasızlık ve depresyon gibi sonuçlar görülebilmektedir (Williams, 2009).

Dışlanma güçlü ve sosyal bir olgudur. Bireyler/gruplar ya diğer birey ve grupları dışlamakta ya da onlar tarafından dışlanmaktadır. Bu süreçte bireyler dışlanan veya dışlayan pozisyonunda bulunabilmektedir (Williams, Forgas, Von Hippel ve Zadro, 2005). Toplum hayatında evrensel bir sosyal olgu olan dışlanma (Zhang ve Dai, 2015), işyerlerinde de sıkça görülmektedir (Wang ve Liu, 2013). Amerika’da yapılan bir çalışmada çalışanların %66’sının meslektaşlarınınca görmezden geldiği veya grup dışında bırakıldığı (Fox ve Stallworth, 2005; Akt. Zhang ve Kwan, 2015), Çin’de yapılan bir çalışmada çalışanların %70’ten fazlasının işyerinde kendini dışlanmış hissettiği bulunmuştur (Yan, Zhou, Long ve Ji, 2014).

İşyerinde dışlanmanın nedenleri Robinson, O’Reilly ve Wang (2013) tarafından kasıtlı ve kasıtsız olarak iki boyutta incelenmektedir. Yazarlara göre bazı durumlarda dışlanmayı yapan kişiler, dışlayıcı davranışlarda bulduklarının farkında değildirler. Dışlayan kişi(ler) dalgın olabilir, kafası farklı düşüncelerle meşgul olabilir veya bir başkasını istemeyerek unutmuş olabilir. Örneğin; öğle yemeğine çıkan bir grup, arkadaşlarından birini yemeğe davet etmeyi unutulabilir, çünkü bu kişi başka bir yerde çalışıyor veya işyerinde yeni olduğu için unutulmuş olabilir. Burada, hiç kimsenin zararlı bir niyeti, dahası hiçbir niyeti bulunmamaktadır. Bu durum kasıtsız nedenlerdendir. Ayrıca sosyal normların yanlış anlaşılması da kasıtsız dışlanmaya yol açabilmektedir. Farklı sosyal bağlamlarda hangi bireylerin görmezden gelineceği ya da gruba dâhil edileceği konusunda söylenmeyen normlar dikkate alınmaktadır. Örneğin; işyeri normları koridordan geçerken kimin sözlü olarak, kimin bir gülümseme ile selamlanacağını ya da kimin görmezden gelineceğini belirlemektedir. Bu bağlamdaki tüm taraflar bu normları bildiklerinde/anladıklarında, bireyler karşılaştıkları durumları dışlanma olarak algılamayacaklardır. Ancak bu kurullarla ilgili bir anlaşmazlık olduğunda, eylemler kasıtsız dışlanma olarak daha fazla algılanacaktır. Aşırı işyükü, sıkı zaman sınırı, çalışanlara işlerini yapmaları konusunda baskı yapma ve kişilerarası çatışmalar gibi faktörler çalışanlar arasında kasıtsız şekilde dışlanma yaşanmasına sebep olabilmektedir. İşyerlerinde gerçekleşen kasıtlı dışlanmanın örgütsel nedenleri Şekil 3’te belirtilmiştir.



**Şekil 3. İşyerinde dışlanmanın örgütsel nedenleri**

Kaynak: Robinson, O’Reilly ve Wang, 2013.

Şekil 3’te görüldüğü gibi işyerinde yaşanan dışlanma kasıtlı ve kasıtsız şekilde iki farklı türde olabilir. İşyerlerinde genel olarak çalışanlar arasında dışlanma durumunun kasıtlı şekilde gerçekleştiği söylenebilir. Bu süreçte dışlanan kişinin görev bağlılığı düşükse, dışlanmanın bilişsel maliyeti çok daha az olmaktadır. Çünkü böyle kişilerin işyerindeki sosyal ilişkileri zayıftır. Bu sebeple kişiye karşı tepkisiz kalınması veya diğer dışlayıcı davranışlar kişiyi çok fazla olumsuz etkilememektedir. Diğer taraftan işyerinde kasıtlı dışlanma çatışmaları çözme ve

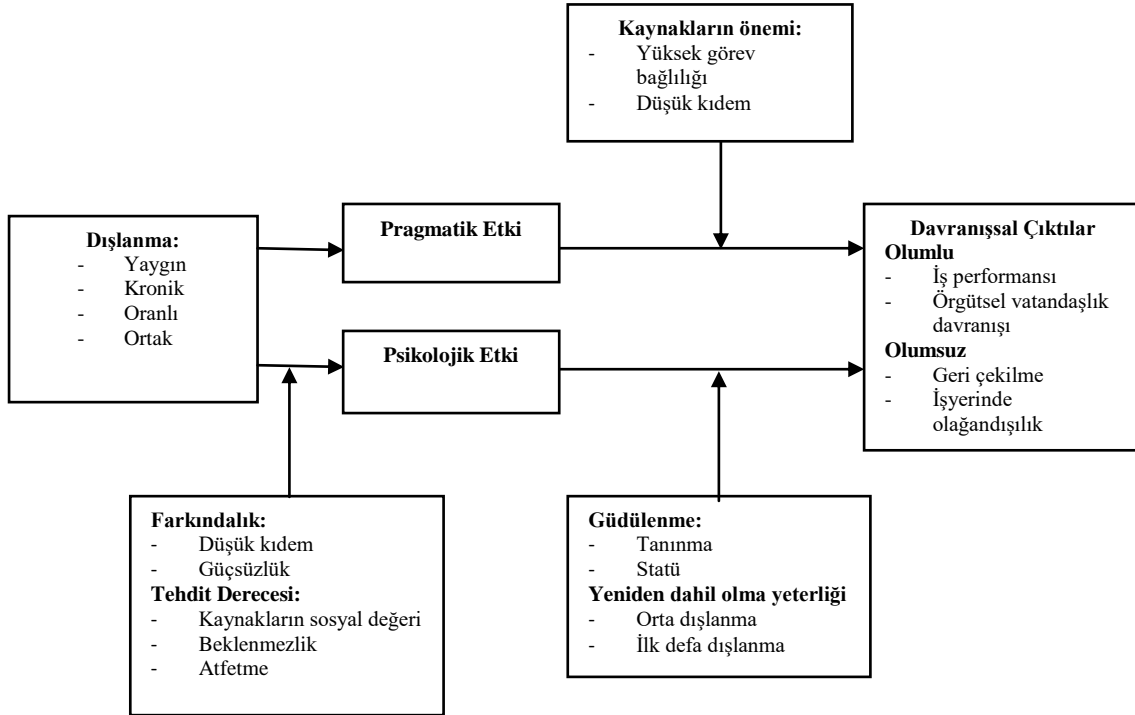
onlara müdahale etme ya da anormal olduğu düşünülen davranışları değiştirmek/ortadan kaldırmak gibi işlevlere hizmet etmektedir. Örgütteki hiyerarşik yapı da işyerinde yaşanan dışlanma davranışlarını etkilemektedir. Sert ve dikey hiyerarşi, daha güçlü ve yetki sahibi örgüt üyelerinin diğer üyelerin davranışlarını kontrol etmesiyle veya bastırmasıyla kendini gösterebilir. Diğer taraftan düz ve yatay hiyerarşik yapıda üyeler aynı yetkilere sahip olduğundan birbirlerinin davranışlarını kontrol etmeye veya değiştirmeye çabalamamaktadır (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013).

Örgüt kültürü de dışlanma açısından önemlidir. Yapılan bir çalışmada örgüt kültürü ile dışlanma arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre örgüt kültürünü benimseyen, örgüt faaliyetlerini destekleyen, örgüt yapısına olumlu bakan çalışanların işyerinde daha az dışlandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Çelik ve Koşar, 2015). Wang (2014) dışlanmanın örgütte normatif olup olmadığı ve meslektaşların birbirlerine güvenme derecelerinin, çalışanların dışlayıcı olup olmayacağını belirleyen önemli bağlamsal faktörler olduğunu belirtmektedir. Ayrıca çalışma arkadaşlarının, sosyal desteğin (aile ve özel birisinin desteğinin) örgütsel dışlanmayı etkilediği Halis ve Demirel (2016) tarafından yapılan çalışma ile ortaya konulmuştur. Vega ve Brennan (2000) ise dışsal kontrol, toplumla bütünleşme, örgüt kültürü, işin anlamlılığı, güç düzeyi, ortak payda bulunması, grup normları, grup değerleri, otorite, meslektaş etkileşimi, anlamlı geri bildirim ve yüz yüze etkileşim gibi faktörlerin örgütlerde soyutlamayı etkilediğini belirtmektedir.

Örgütsel faktörlerin yanı sıra bireysel farklılıkların da dışlanma üzerinde etkisi olduğuna yönelik çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Adaman ve Keyder'in (2006) Türkiye'deki büyük şehirlerin yoksul mahalle sakinleri ile yürüttüğü çalışmasında sosyo-ekonomik durum, etnik köken, kültürel değerler, inanç, siyasi düşünce, marjinal kabul edilen (cinsel tercih, sabıkalı olma, AIDS hastası gibi) grup üyesi olma ve cinsiyet gibi faktörler dışlanma nedenleri olarak belirlenmiştir. Zimmerman, Carter-Sowell ve Xu (2016) tarafından üniversitelerde yapılan çalışmada kadın akademisyenlerin erkek öğretmenlere göre dışlanma olaylarına daha fazla maruz kaldıkları bulunmuştur. Türkiye'de üniversitelerde akademik ve idari personelle yapılan bir çalışmada ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla dışlanmaya uğradıkları sonucuna ulaşılmıştır (Çelik ve Koşar, 2015). Hitlan, Clifton ve DeSoto (2006) yaptıkları çalışma ile dışlanmanın etkilerinin cinsiyete göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Yapılan çalışmada dışlanmanın iş tutumları ve psikolojik sağlık üzerindeki etkisinin, cinsiyete göre değişme durumu test edilmiştir. Sonuçlara göre yüksek düzeyde dışlanmanın, erkeklerin iş tutumları ve psikolojik sağlığı üzerinde kadınlara kıyasla daha güçlü olumsuz etkisi olduğu bulunmuştur. Williams ve Sommer (1997) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre bireylerin dışlanmaya vermiş olduğu tepkiler de cinsiyete bağlı olarak farklılaşmaktadır; dışlanmış kadınlar sosyal olarak bunun üstesinden gelebilirken, dışlanmış erkekler sosyal olarak kaytarma davranışı göstermektedirler. Ancak Mccarty (2015) dışlanma algısında cinsiyete dayalı bir genelleme yapılmasının doğru olmadığını vurgulamaktadır.

Kişilik özelliklerin de dışlanma üzerinde etkisi olabilmektedir. Nitekim Wang (2014) yaptığı çalışma ile kişilik özelliklerinin dışlanma davranışlarını yordadığını göstermektedir. Özellikle beş faktör kişilik özelliklerinden deneyime açıklık ve dışadönüklüğün, işyerinde dışlanmayı önemli ölçüde yordadığı tespit edilmiştir. Deneyime açıklık işyerinde dışlanmayı pozitif yönde yordarken, dışa dönüklük negatif yönde yordamaktadır. Wu, Wei ve Hui (2011) tarafından yapılan çalışmaya göre ise dışlanmanın, uyumluluk ve dışadönüklük ile arasında negatif yönde, nevroz ile arasında ise pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca aşırı duygusal ve hassas bireyler de dışlanmaya daha fazla maruz kalabilmektedir (Coşkun, 2018). Yıldırım ve Akın (2018) ise örgütsel dışlanma ile pozitif duygusallık arasında negatif yönde, negatif duygusallık arasında ise pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.

Dışlanmanın örgüt ve çalışanlar açısından önemli sonuçları olabilmektedir. Williams (2007) dışlanma karşısında kişilerin iki olası tepki verdiğini belirtmektedir. Dışlanan kişiler ya daha iyi, kibar ve saygın olmak için çabaya girmekte ya da işyeri ortamını zorlaştırmakta ve daha olumsuz şeyler yapmaktadırlar (Abayhan ve Aydın, 2014). Robinson, O'Reilly ve Wang (2013) dışlanmanın sonuçlarına ilişkin bütünleştirilmiş bir model geliştirmiştir ve Şekil 4'teki gibi özetlemiştir.



**Şekil 4. Dışlanmanın sonuçlarına ilişkin bütünleştirilmiş model**

Kaynak: Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013.

Şekil 4'e göre yaygın, kronik, oranlı veya ortak/paylaşılan dışlanmanın pragmatik ve psikolojik olmak üzere iki etkisi bulunmaktadır. Pragmatik etki ile kişilerin dışlanmaya uğrama düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Kişiler dışlandıkça işle ilgili kaynakları, ilişkileri, bilgileri kaybetmektedirler. Aynı şekilde dışlanma düzeyi arttıkça kişiler bu süreçten psikolojik olarak daha olumsuz etkilenmektedir. Bu bağlamda dışlanan kişiler geri çekilme, asosyal davranma, üzüme, kırılma, sinirlenme gibi fiziksel ve duygusal tepkiler verebilmektedir. Ayrıca kasıtlı dışlanmanın kişiler üzerinde daha güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Bu modelin davranışsal çıktılarına bakıldığında dışlanan kişilerin olumlu ve olumsuz davranışlar sergilemesi mümkündür. Olumlu davranışlar olarak dışlanan bireyler yeniden gruba dâhil olma çabasıyla daha fazla çalışabilmekte ve örgüte uyum göstermek için çabalamaktadır. Olumsuz olarak ise dışlanan kişi işten geri çekilme davranışları veya olağandışı davranışlar sergileyebilmektedir (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013).

İnsanların psikolojik ihtiyaçlarını yerine getirmeleri için hayati önem taşıyan sosyal etkileşim fırsatını azalttığı (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013) göz önüne alındığında, dışlanan çalışanların işten geri çekilmeleri veya örgüte zarar vermeleri daha olası görülmektedir. Williams ve Nida (2011) işyerinde dışlanmanın bireyde öfkeyi ve mutsuzluğu artırdığını, aidiyet duygusu, öz saygı, kontrol ve anlamlı varoluş duygularında olumsuz etki yarattığını belirtmiştir. O'Reilly, Robinson, Berdahl ve Banki (2014) dışlanma ile aidiyet duygusu, öz saygı, duygusal katılım ve psikolojik geri çekilme arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca dışlanma işyerinde yüksek gerilim, duygusal tükenme, depresyon, düşük iş

doyumunu gibi sonuçlara yol açmaktadır (Liu ve Xia, 2016). Wu, Liu, Kwan ve Lee (2015) ise işyerinde yüksek düzeyde dışlanan çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin daha düşük olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda daha az istekli olduklarını, dolayısıyla dışlanmanın çalışan ve örgüt açısından maliyetli olduğunu belirtmiştir.

Eğitim örgütlerinde de bazı bireyler rutin olarak dışlanabilmekte veya akran grupları tarafından göz ardı edilebilmektedir. Birçok durumda, sosyal yaşamın dışında yer almak ne kötü niyetli ne de kasıtlı bir şekilde yapılmaktadır, aksine bu durum basit ilgisizliğin bir sonucu olabilmektedir. Özellikle utangaç veya alışılmadık özelliklere (istenmeyen sosyal özelliklere) sahip veya diğer öğrencilerin çıkarlarını paylaşmayan çocuklar, okullarda göz ardı edilebilmektedir. Ancak, çocukların bilerek sosyal etkinliklerden dışlandığı durumlar da söz konusudur (Leary, Kowalski, Smith ve Phillips, 2003). Pehlivan ve Acar (2009) toplumdaki eşitsizliklerin, yoksulluğun ve temel hizmetlerden yararlanamama gibi etmenlerin çocukları risk altında bıraktığını, öğrenmeyi sekteye uğrattığını ve eğitimde dışlanmaya neden olduğunu belirtmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar, dışlanmanın öğrenciler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Yetişkinlerde olduğu gibi, çocuklarda da dışlanma olayları ait olma, özgüven, kontrol ve varoluşun anlamlılığını tehdit etmektedir (Leja, 2015). Ayrıca dışlanma olayları, okulda çocukların sınıf katılımlarının azalmasına neden olmaktadır (Buhs, Ladd ve Herald, 2006). Öğrenciler dışlandıkça zorbalık davranışlarının da arttığı tespit edilmiştir (Coşkun, 2018). Çelikkaleli ve Tümtaş'ın (2017) üniversite öğrencileriyle yaptığı çalışmada sosyal dışlanma ile saldırganlık ve sosyal yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bunların yanı sıra, sürekli olarak dışlanan öğrencilerin eğitim sisteminden ayrılması da söz konusu olabilmektedir (Hallam ve Castle, 2000).

Eğitim örgütlerinde yaşanan dışlanma olayları sadece öğrencilere yönelik olarak gerçekleşmemektedir. Öğretmenler arasında da okullarda dışlanma olayları yaşanabilmektedir. Çünkü okullarda görev alan öğretmenler yaş, cinsiyet, din, ırk, siyasi görüş gibi farklılıkları nedeni ile birbirlerinden farklı özellikler taşımaktadır ve bu farklı özellikleri bazen öğretmenlerin farklı davranışlarla karşılaşmalarına veya dışlanmalarına yol açabilmektedir. Yapılan bir çalışmada öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, dini, siyasi görüşü, yönetimle ilişkileri, ırkı ve etnik kökeni, performansı ve kişilik özelliklerine göre ayrımcı davranışlar sergilediklerini belirtmektedir (Polat ve Hiçyılmaz, 2017). Eickholt ve Goodboy (2017) tarafından öğretmenlerle yapılan bir çalışmada ise öğretmenlerin yaklaşık %26'sı nadiren, %7'si bazen, %2'si sıklıkla, %1'i ise çoğu kez okulda dışlanma olaylarına maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Dışlanma olayları özellikle eğitim kurumlarında örgüt üyelerinin psikolojik sağlığını, davranışını ve performansını etkilemek için gerekli olan sosyal etkileşim fırsatını azaltabilmektedir. Bu durum ise eğitim yöneticilerinin ve çalışanlarının katılımlarını tehdit ederek hizmet kalitelerini düşürmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2015). Nitekim yapılan çalışmalara göre öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyi arttıkça işe yabancılaşma düzeyi artmakta (Abaslı, 2018), örgütsel uyum düzeyleri düşmektedir (Yılmaz, 2018).

Türkiye'de eğitim örgütlerinde yaşanan dışlanma olaylarının genellikle öğrenciler açısından incelendiği (Genç, Taylan ve Barış, 2015; Ogurlu, 2015; Çelikkaleli ve Tümtaş, 2017; Çeliköz ve Türkan, 2017), öğretmenlerin yaşadığı dışlanma olaylarının ise son yıllarda sınırlı sayıda nicel araştırmalara konu olduğu görülmektedir (Halis ve Demirel, 2016; Abaslı, 2018; Yılmaz, 2018). Ancak öğretmenlere yönelik yapılan bu çalışmalarda, dışlanmanın nedenleri ile sonuçlarının ele alınmadığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla okulda çalışanlar arasında yaşanan dışlanmanın nedenlerini ve sonuçlarını sorgulayan bu çalışmanın alandaki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalar dışlanmanın hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda okullarda dışlanma olgusunu araştırmak



önemli görülmüştür. Çünkü doğrudan sözlü ya da fiziksel bir zorbalık, sataşma ve saldırı olmamasına rağmen dışlanma olayı sosyal bir varlık olan insana acı vermektedir (Akın, Uysal ve Akın, 2016). Dolayısıyla bu durumun çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır. Leung, Wu, Cheng ve Young (2011) işyerinde yaşanan dışlanma ile hizmet performansı arasında negatif ilişki olduğunu ve dışlanan bireylerin işe katılımlarının düşük olduğunu belirtmektedir. Wu, Wei ve Hui (2011) benzer şekilde işyerinde dışlanma ile çalışanın performansı arasında olumsuz ilişki bulmuştur. Bu nedenle okullarda dışlanma olaylarının nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanmak eğitimde hizmet kalitesi açısından önemli görülmektedir.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kamu okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin okuldaki dışlanma deneyimlerini derinlemesine incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır: Okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine göre,

1. Okulda yaşanan dışlanma türleri nasıldır?
2. Okulda dışlanma olayları kimler tarafından yapılmaktadır?
3. Okulda yaşanan dışlanmanın nedenleri nelerdir?
4. Okulda yaşanan dışlanmanın sonuçları nelerdir?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Deseni

Kişilerin öznel deneyimleri hakkında bilgi edinmenin en iyi yolunun nitel araştırma paradigması olması (Auerbach ve Silverstein, 2003) sebebiyle, bu araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseninde, farkında olunan ancak ayrıntılı bilgiye sahip olunmayan olgulara odaklanılmakta ve bireyin davranışlarını anlamada, kişinin kendine özgü algı ve yaşantısının bilinmesi savunulmaktadır (Creswell, 2015). Bu çalışmalarda bireylerin olguya ilişkin deneyiminin anlamı, yapısı ve özü araştırılmaktadır. Farklı bir anlatımla bireylerin herhangi bir olguyu nasıl deneyimledikleri metodolojik, özenli ve derinlemesine anlaşılmalı çalışılmaktadır (Patton, 2014). Özetle fenomenoloji deseni bireylerin belirli olgulara ilişkin deneyimlerini dikkate alarak bireyde bıraktığı etki ve anlamlara odaklanmaktadır. Böylece bu olgularla ilgili bireylerin geliştirdikleri algı ve anlamlar ortaya çıkarılmaktadır. Bu çalışmada derinlemesine incelenen olgu okulda çalışanlar arasında yaşanan dışlanma eylemidir.

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu belirlemede amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Buna göre kamu okullarında görev yapan toplam 20 kişi çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışma grubuna ait kişisel bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Çalışma grubuna ait kişisel bilgiler**

Katılımcının Kodu	Cinsiyet	Yaş	Görev	Branş	Kıdem (Öğretmenlik)	Kıdem (Yöneticilik)	Eğitim Durumu
OY1	Erkek	---	Yönetici	Matematik	24	13	Yüksek Lisans
OY2	Kadın	37	Yönetici	İngilizce	14	4	Yüksek Lisans
OY3	Kadın	---	Yönetici	El Sanatları	16	3	Lisans
OY4	Kadın	35	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	14	2	Yüksek Lisans
OY5	Kadın	33	Yönetici	Bilişim Teknolojileri	11	6	Lisans
OY6	Kadın	49	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	17	1	Yüksek Lisans
OY7	Erkek	47	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	17	9	Yüksek Lisans
OY8	Erkek	---	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	10	8	Lisans
Ö1	Kadın	34	Öğretmen	İngilizce	12	-	Yüksek Lisans
Ö2	Erkek	---	Öğretmen	Matematik	25	-	Lisans
Ö3	Kadın	42	Öğretmen	İngilizce	20	-	Yüksek Lisans
Ö4	Erkek	43	Öğretmen	Matematik	21	-	Lisans
Ö5	Erkek	---	Öğretmen	---	23	-	Lisans
Ö6	Kadın	30	Öğretmen	Sınıf Öğretmeni	8	-	Yüksek Lisans
Ö7	Kadın	37	Öğretmen	Sınıf Öğretmeni	7	-	Lisans
Ö8	Kadın	26	Öğretmen	Sınıf Öğretmeni	4	-	Lisans
Ö9	Kadın	34	Öğretmen	Bilişim Teknolojileri	11	-	Yüksek Lisans
Ö10	Kadın	41	Öğretmen	İngilizce	18	-	Yüksek Lisans
Ö11	Erkek	---	Öğretmen	Rehber Öğretmen	13	-	Yüksek Lisans
Ö12	Erkek	27	Öğretmen	Biyoloji	2	-	Yüksek Lisans

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların 8’i okul yöneticisi, 12’si öğretmen olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 8’i erkek, 12’si kadın; 12’si yüksek lisans, 8’i lisans mezunudur. Katılımcıların mesleki kıdemleri 2 yıl ile 25 yıl arasında değişmektedir. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri ise 1 yıl ile 13 yıl arasında değişkenlik göstermektedir. Katılımcıların yaşları ise 26 ve 49 arasında farklılaşmaktadır. Katılımcılardan okul yöneticisi olarak görev yapanlar OY1, OY2, ... (OY8’e kadar), öğretmenler olarak görev yapanlar ise Ö1, Ö2, ... (Ö12’ye kadar) şeklinde kodlanmıştır.

### 2.3. Verilerin Toplanması

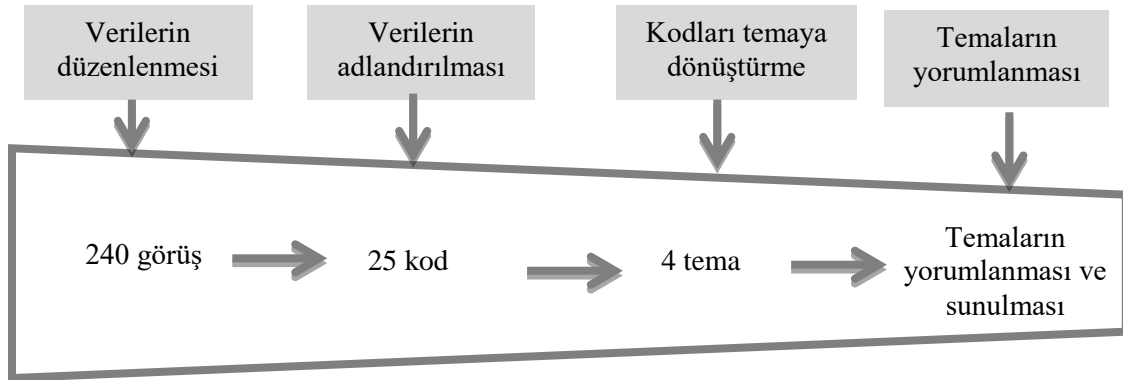
Fenomenoloji çalışmalarında genellikle veriler, yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmaktadır (Biggerstaff ve Thompson, 2008). Bu araştırmalarda verilerin gözlem, yazılı ya da görsel materyal aracılığıyla toplanması mümkündür. Araştırmacı verileri nasıl toplayacağını incelediği olgunun niteliğine ve araştırmaya katılacak bireylerin özelliklerine göre belirlemektedir. Bu süreçte araştırmacı kullanacağı veri toplama yöntemini, katılımcıların olguya ilgili deneyim ve algılarını en iyi ortaya çıkaracak şekilde yapılandırmalıdır (Ersoy, 2016, 82). Bu doğrultuda okul ortamında öğretmenler arasında yaşanan dışlanma olaylarına ilişkin algılarının, en iyi görüşme tekniği ile toplanacağına karar verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın verileri 2017-2018 eğitim-öğretim bahar döneminde öğretmen ve okul yöneticileriyle görüşme yapılarak toplanmıştır.

Araştırmanın verileri toplanırken yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formu hazırlanırken dışlanma konusunda yapılan çalışmalar incelenmiş ve yedi açık uçlu sorudan oluşan bir taslak form hazırlanmıştır. Oluşturulan taslak form kapsam geçerliliği için yedi alan uzmanının görüşüne sunulmuş ve uzmanlardan gelen görüşlere göre formlara son şekli verilmiştir. Uzman görüşlerine göre şekillendirilen formlarda soruların anlaşılabilirliğini sınamak için iki öğretmen ve bir okul yöneticisi ile pilot görüşme yapılmış ve soruların katılımcılar tarafından anlaşılır olduğuna karar verilmiştir. Bu doğrultuda görüşmeler 20.03.2018/21.04.2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Dört okul yöneticisi ve sekiz öğretmen ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Sekiz katılımcı ise görüşlerini yüz yüze aktarmak yerine yazılı olarak vermenin kendilerini daha rahat hissettireceğini belirtmiştir. Bu nedenle açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu sekiz katılımcıya mail yoluyla

gönderilmiş ve cevaplar aynı şekilde mail yoluyla teslim alınmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş ve her bir görüşme yaklaşık 20-40 dakika arasında sürmüştür. Katılımcılar ses kaydına izin vermediği için veriler görüşme esnasında not tutularak kayıt altına alınmıştır.

#### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırma verileri içerik analiz yöntemiyle ve Nvivo 12 paket programı kullanılarak yapılmıştır. İçerik analizi metinlerden veya diğer anlamlı materyallerden içerikle ilgili anlamlı çıkarımlar yapmak için kullanılan, tekrarlanabilir ve geçerli bir analiz tekniğidir (Krippendorff, 2004). Bu analizin temel amacı, elde edilen verileri açıklayabilecek kavramları ve ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Buna göre öncelikle elde edilen verilerin kavramlaştırılması daha sonra ise bu kavramlara göre veriyi oluşturan temaların saptanması gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu kapsamda bu araştırmada öncelikle görüşmelerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına yazılı olarak aktarılmış, ham veriler düzenlenerek Nvivo 12 programına aktarılmış ve daha sonra veriler kodlanmıştır. Toplamda 240 görüş kodlanmıştır. Strauss ve Corbin'e (1998) göre nitel araştırmalarda daha önceden belirlenmiş ya da verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlama yapılabileceği gibi genel bir kavramsal çerçeveye göre de kodlama yapılabilmektedir. Bu araştırmada verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra elde edilen kodlar, araştırmacının alt amaçlarına göre daha önceden belirlenen ve daha genel düzeyde açıklanabilen temalar (dışlanma türleri, dışlanma yaşanan gruplar, dışlanmanın nedenleri, dışlanmanın sonuçları) altında birleştirilmiştir. Veri analiz süreci Şekil 5'te özetlenmiştir.



**Şekil 5. Tema oluşturma süreci**

Şekil 5'te görüldüğü gibi araştırmanın alt amaçlarına göre kod ve temalar belirlendikten sonra, araştırmacılar tarafından bu kod ve temalar betimsel bir yaklaşımla yorumlanmıştır. Veri analizi araştırmacılar tarafından öncelikle bağımsız olarak yapılmış ve farklılaşan görüşler değerlendirilerek uzlaşma sağlanmıştır. Katılımcılardan doğrudan alıntı yapılan görüşler, italik biçimde verilerek katılımcının kodu parantez içerisinde sunulmuştur.

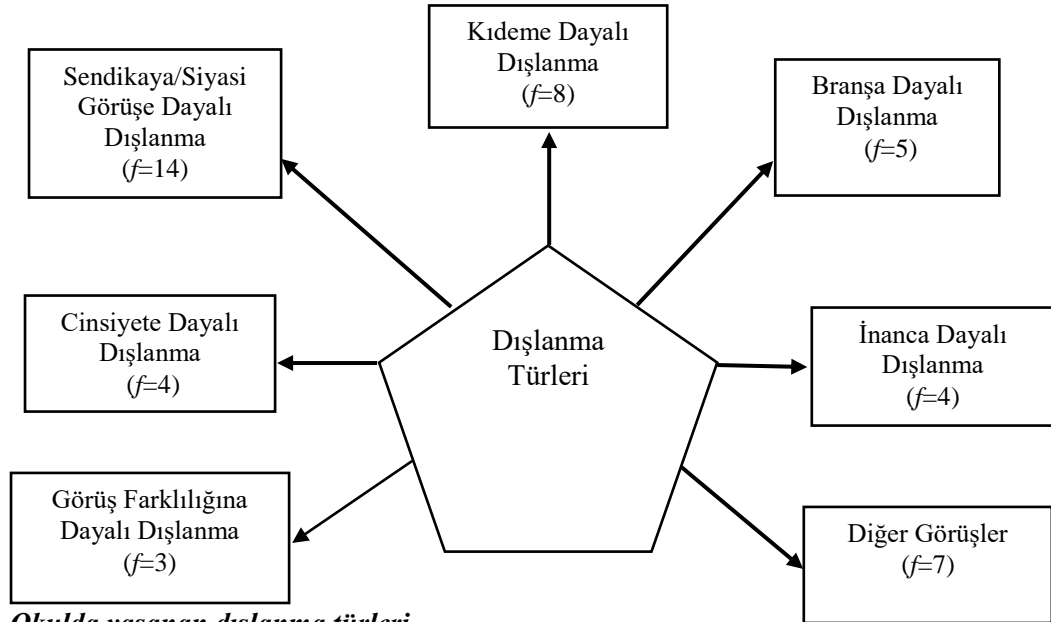
#### 2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada geliştirilen görüşme formunun kapsam geçerliliği için uzman görüşüne başvurulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2011) nitel araştırmaların geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları için katılımcıların özelliklerinin açık bir biçimde tanımlanmasının, araştırma veri toplama ve analiz sürecinin detaylı bir şekilde açıklanmasının ve katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar ile bulguların desteklenmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Buna göre çalışma grubunu oluşturan katılımcıların kişisel bilgileri detaylı bir şekilde sunulmuş, veri toplama ve analiz süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca bulgular sunulurken katılımcıların doğrudan alıntılarına yer verilmiştir.

Merriam (2013) çalışma grubunun seçiminde kasıtlı olarak çeşitlilik ve farklılık yaratılmasının ve katılımcı doğrulaması yapılmasının da nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin geliştirilmesi için kullanılan stratejiler olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda çalışma grubunda çeşitlilik ve farklılık sağlayabilmek için hem öğretmen hem de okul yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve bu grupların farklı kıdem yılına ve eğitim durumuna sahip, farklı yaşlarda, farklı okul ve branşlarda ders veren öğretmenlerden oluşturulmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan bir katılımcıya veriler ve bulgular geri gönderilerek makul olup olmadıkları hakkında görüş alınmıştır. Araştırma sonuçlarının makul olduğu konusunda görüşler alındıktan sonra bulguların güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

### 3. BULGULAR

Bulgular araştırmanın alt amaçlarına uygun bir sırayla sunulmuştur. Buna göre öncelikle öğretmen ve okul yöneticilerinin okulda yaşadıkları dışlanma deneyimlerini ortaya çıkarabilmek için okulda daha önce herhangi bir dışlanma yaşayıp yaşamadıkları sorulmuş ve yaşadıkları dışlanma olayını anlatmaları istenmiştir. Yaşanan dışlanma olayları dışlanma türleri açısından temalandırılmıştır ve Şekil 6'da sunulmuştur.



**Şekil 6. Okulda yaşanan dışlanma türleri**

Şekil 6'ya göre okullarda farklı dışlanma olayları yaşanabilmektedir. Öğretmenler ve okul yöneticileri okullarda en fazla sendikaya dayalı dışlanma olaylarını yaşadıklarını belirtmektedir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okullarda yaşanan dışlanma türlerine yönelik görüşleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

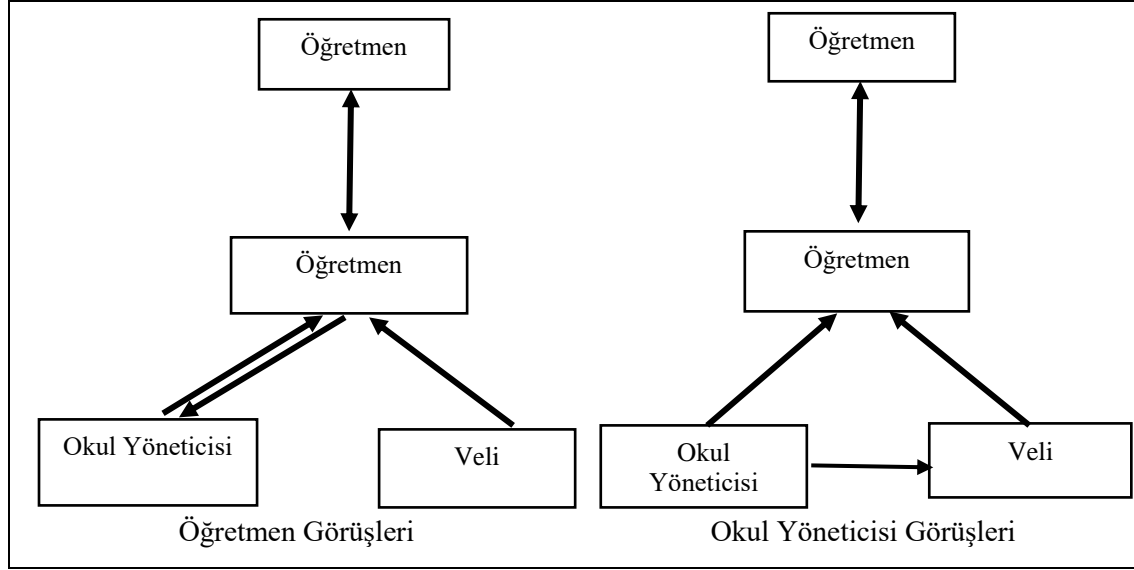
**Tablo 2: Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okulda yaşanan dışlanma türlerine yönelik görüşleri**

Dışlanma Türleri	Görüşmelerden Alınan İfadeler	Öğretmen f	Okul Yöneticisi f	Toplam f
Sendikaya/Siyasi Görüşe Dayalı Dışlanma	<i>Doğrudan sendikam farklı olduğu için öğretmenler günü yemeğine çağrılmamıştım. -ÖY3</i> <i>Okul yöneticilerinin öğretmenleri dışlaması genellikle siyasi görüş farklılığına dayanmakta. Okuldaki faaliyetlerde, görev dağılımlarında okul müdürüyle aynı siyasi düşüncede olmayan öğretmenler dışlanabilmekte. -Ö9</i>	10	4	14
Kıdeme Dayalı Dışlanma	<i>"İtaat Et Rahat Et!" durumu ile birçok kıdemli öğretmen, genç öğretmenlerin dahil olduğu konularda açıkça" kaç günlük mazin var ki;" gibi söz ve davranışlar sergilemektedir.-Ö12</i>	4	4	8
Branşa Dayalı Dışlanma	<i>Branşlar birbirlerini dışlıyorlar. Bazı branşlar kendilerinin daha önemli olduğunu düşünüyorlar yani ders saatleri bunda etken.... Ya da beden eğitimi zümresindeki öğretmenin farklı olduğunu düşünüyorlar. Bu konuda dışlanmaları böyle yaşayabiliyoruz. -Ö10</i>	4	1	5
Cinsiyete Dayalı Dışlanma	<i>Okulumuzda az öğretmen çalıştığı için bazen bir kadın öğretmen olur. Bu günlerde kadın olduğu için diğer öğretmenler (erkek) tarafından yemeğe davet edilmemektedir. Diğer tüm erkek öğretmenler giderken arkadaşımız yalnız yemek yer.-Ö1</i> <i>Okulumuz imam hatip okuluydu ve öğretmenler odasında genellikle erkek ve bayan öğretmenler ayrı alanlarda oturup birbirleriyle fazla iletişim kuruyorlardı. Bu nedenle benim de boş dersim olduğunda eğer odada o anda bayan bir öğretmen arkadaşım yoksa yalnızlık hissediyordum. -Ö9</i>	3	1	4
İnanca Dayalı Dışlanma	<i>Geçmiş yıllarda yaşadığımız türbanlı öğretmen olma açık öğretmen olma noktasında türbanlılar tarafından açık olmak ya da açık öğretmenler tarafından türbanlı öğretmenin dışlanması yaşandı.-Ö10</i>	2	2	4
Görüş Farklılığına Dayalı Dışlanma	<i>Farklı görüş... dolayısıyla dışlanmalar oluyor. - Ö2</i>	3	-	3
Diğer Görüşler	<i>İki yıllık ve üç okul tecrübeme dayanarak ülkemizde nadide öğretmenler, çalışan öğretmenler her zaman dışlanmaktadırlar.-Ö12</i>	2	5	7

Tablo 2’de görüldüğü gibi sendikaya/siyasi görüşe, kıdeme, branşa, cinsiyete, inanca ve görüş farklılığına dayalı dışlanma olayları da okullarda çalışanlar arasında yaşanabilmektedir. Bir öğretmen “*Muhafazakâr kesim muhafazakâr olmayan kesimi; muhafazakâr olmayan kesim de muhafazakâr olanları dışlamaktadır. Mesleki anlamda aynı görüşü paylaşmayan arkadaşlar birbirini dışlayabilmektedirler. Farklı sendika üyeleri birbirini dışlayabilmektedir. Cinsiyetler arası dışlanma da olabiliyor. Farklı etnik kökenden kişiler de dışlanmaktadır (Ö1).*” ifadeleriyle okulda yaşanan dışlanma olaylarının çeşitliliğine dikkat çekmektedir. Ancak katılımcılara göre okullarda çalışanlar arasında en fazla yaşanan dışlanma türü sendikaya/siyasi görüşe dayalı dışlanmadır. Bu konuda özellikle öğretmenler daha fazla görüş belirtmiştir. Öğretmen ve yöneticiler okullarda aynı sendikaya sahip çalışanlar arasında bir gruplaşma olduğunu belirtmekte ve oluşan bu resmi olmayan gruplar arasında da dışlanma olaylarının yaşanabildiğini ifade etmektedir. Örneğin bu durumu bir öğretmen şu şekilde belirtmektedir: “*Dışlama olayı genelde düşünce bazında olmaktadır. Sendika da diyebiliriz. Örneğin aynı sendikada olan kişilerin kendi aralarında konuşurken ben yokmuşum gibi davranmaları (Ö11).*”

Tablo 2'ye göre okullarda en fazla yaşanan ikinci dışlanma türü kıdeme dayalı dışlanmadır. Bu dışlanma türüne yönelik bir katılımcının görüşleri şu şekildedir: “*Daha kıdemli öğretmenlerin ya da yöneticilerin bir arada olup okul adına ya da okulun geleceği ile ilgili kararları alıp, bunlar yeni öğretmen buradaki görüşleri sorulmayabilir şeklinde dışlandığımı hissettim. Görevimin 3. yılımdaydım. O zaman hiç sorulmadı. Kendi aralarında karar alıp uyguladılar. Sadece imza noktasında genç öğretmenlere getirmişlerdi (Ö10).*”

Öğretmenler ve okul yöneticileri yukarıda bahsedilen bu dışlanma olaylarının genellikle belli gruplar tarafından yapıldığını düşünmektedirler. Bu duruma ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşleri Şekil 7’de yer almaktadır.



**Şekil 7. Okulda dışlanma olaylarının yaşandığı gruplar**

Şekil 7’de görüldüğü gibi öğretmenler ve okul yöneticileri yaşanan dışlanma olaylarının özellikle belli gruplar arasında daha fazla yaşandığını düşünmektedir. Öğretmenlere göre okullarda okul yöneticilerinden öğretmenlere yönelik dışlanma olayları daha fazla yaşanırken, okul yöneticileri dışlanma olaylarının genellikle öğretmenler arasında yaşandığını belirtmektedir. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 3’te gösterilmektedir.

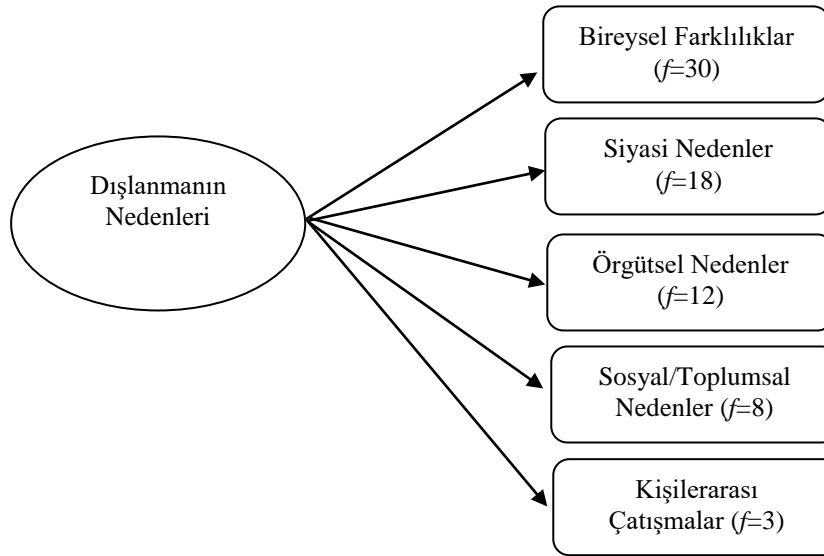
**Tablo 3: Okulda dışlanma olaylarının yaşandığı gruplara ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri**

Dışlanma Yaşanan Gruplar	Öğretmen <i>f</i>	Okul Yöneticisi <i>f</i>	Toplam <i>f</i>
Öğretmenden Öğretmene	7	6	13
Yöneticiden Öğretmene	8	3	11
Veliden Öğretmene	3	2	5
Diğer	1 (Öğretmenden yöneticiye)	1 (Yöneticiden veliye)	2

Tablo 3’te görüldüğü gibi okulda yaşanan dışlanma olayları genellikle öğretmenler arasında yaşanmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinden öğretmene yönelik dışlanma olayları da yaşanmaktadır. Bir öğretmen bu konuda “*Daha önce çalıştığım bir okulda kursa girecek öğretmeni belirlerken okul yöneticisi yalnız bir öğretmene duyuru yapmış, diğer öğretmenlere duyuru yapmamıştı. Bu kursa girecek öğretmen olmak istediğim için değil bizden görüş alınmadığı için dışlanmış hissetmiştik. Aslında kendine yakın olan öğretmen hariç herkesi dışlamış olmuştum (Ö1).*” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka öğretmenler ise “*Bulduğum okulda idare ile çatışma içinde olan bazı arkadaşların yöneticilerce dışlandığını gördüm (Ö2)*”, “*okul müdürüyle aynı düşüncede olmayan öğretmenler dışlanabilmekte (Ö9)*” ifadeleriyle okul

yönetimiyle aynı görüşe sahip olmayan öğretmenlerin yönetimce dışlanabildiğine dikkat çekmişlerdir. Bu dışlanma olaylarının “okuldaki faaliyetlerde, görev dağılımlarında (Ö9)” ve “ders programları dağınık yapılarak ve karar alma ve uygulama süreçlerinin dışında tutularak (Ö5)” yapıldığını belirtmişlerdir.

Araştırmanın bir diğer alt amacı okulda öğretmenler arasında yaşanan dışlanma olaylarının nedenlerinin tespit edilmesidir. Katılımcıların dışlanma olaylarının nedenlerine ilişkin görüşleri Şekil 8’de yer almaktadır.



### Şekil 8. Dışlanmanın nedenleri

Şekil 8’de görüldüğü gibi dışlanmanın nedenlerine ilişkin katılımcı görüşleri bireysel farklılıklar, siyasi nedenler, örgütsel nedenler, sosyal/toplumsal nedenler ve kişilerarası çatışmalar kodlarının altında toplanmıştır. Katılımcılar tarafından belirtilen bu nedenler Tablo 4’te gösterilmektedir.

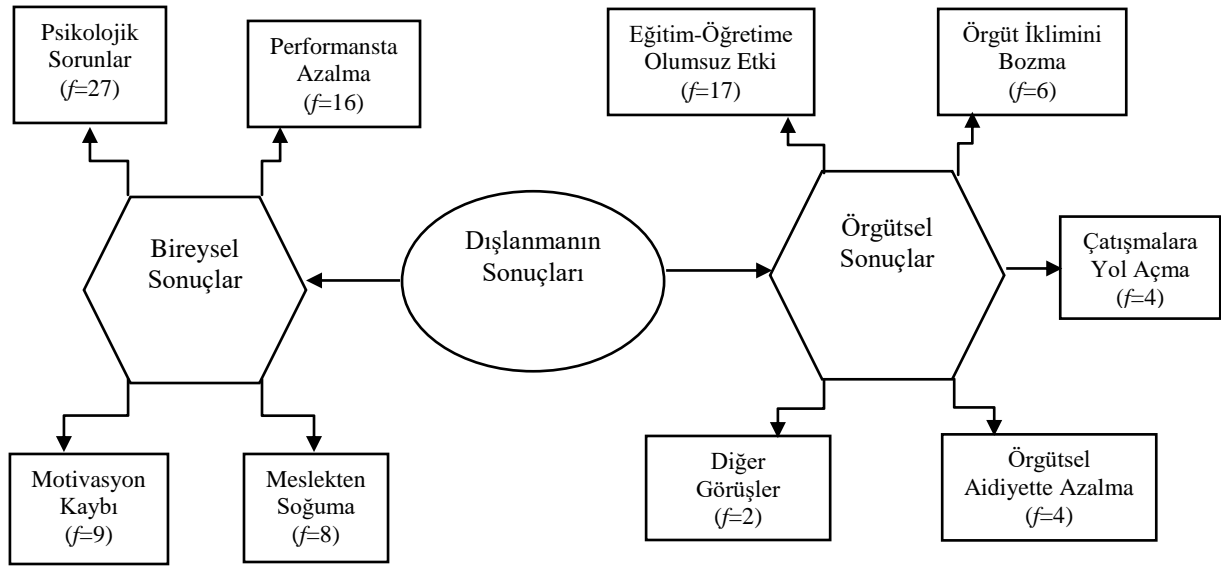
**Tablo 4: Okulda yaşanan dışlanmanın nedenlerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri**

Dışlanma Nedenleri	Görüşmelerden Alınan İfadeler	Öğretmen f	Okul Yöneticisi f	Toplam f
Bireysel Farklılıklar	<i>Çok zıt olan karakterler.-Ö2</i> <i>Cinsiyet farkı-Ö1, Ö8, Ö9, OY8</i> <i>Yaş farkı-Ö1, Ö6, OY1</i>	21	9	30
Siyasi Nedenler	<i>Siyasal ve sendikal. Bazı olayları boykot ettik, sendikamızdan dolayı diğer gruplar tarafından dışlandık-Ö3</i>	11	7	18
Örgütsel Nedenler	<i>Okul iklimine ayak uyduramamak-Ö11</i> <i>Okulda branş ayrımları-OY8</i>	5	7	12
Sosyal/Toplumsal Nedenler	<i>İnsanların farklılıklara tahammülünün olmaması.-Ö11</i>	6	2	8
Kişilerarası Çatışmalar	<i>Dışlama olabiliyor. Mesela biri yemek organize ediyor öbürü o yemeğe gelmiyor. Sen organize ettin diye ben gelmiyorum diyor.-OY7</i>	1	2	3

Tablo 4’te görüldüğü gibi okullarda yaşanan dışlanma olaylarının birincil nedeni bireysel farklılıklar olarak gösterilmektedir. Hem öğretmenler hem de okul yöneticileri cinsiyet, yaş, dini inanç, giyim tarzı ve karakter farklılıkları gibi bireysel farklılıkların okullarda dışlanmaya yol açan en önemli faktör olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında siyasi nedenler

de en fazla görüş belirtilen temalar arasında yer almaktadır. Katılımcılar siyasi görüş ve üye olunan sendika farklılıklarının dışlanmaya neden olduğunu ifade etmektedir. Bir öğretmen bu konudaki görüşünü şu şekilde açıklamaktadır; “*Bence okul yöneticilerinin öğretmenleri dışlaması genellikle siyasi görüş farklılığı veya sendikaya dayanmakta. Okuldaki faaliyetlerde, görev dağılımlarında maalesef bu şekilde okul müdürüyle aynı düşüncede olmayan öğretmenler dışlanabilmekte*” (Ö9). Örgütsel nedenler de okullarda dışlanma yaratan en önemli üçüncü tema olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yapıdan kaynaklı faktörler (okul iklimi, okuldaki branş ve kıdem farklılıkları gibi) çalışanlar arasında dışlanma olaylarının yaşanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca sosyal/toplumsal faktörlerin (toplumun farklılıklara olan saygısı, toplamda gruplar arasındaki eşitlik) ve kişilerarası çatışmaların da okullarda dışlanma olaylarına neden olabileceği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Okulda öğretmenler arasında yaşanan dışlanma olaylarının eğitim-öğretim sürecini etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur. Katılımcılar dışlanmanın hem bireysel hem de örgütsel sonuçlara yol açtığını belirtmektedir. Dışlanmanın bu sonuçları Şekil 9’da özetlenmektedir.



**Şekil 9. Dışlanmanın sonuçları**

Şekil 9’a göre öğretmenlerin okuldaki dışlanmanın sonuçlarına ilişkin görüşleri bireysel ve örgütsel olarak iki ayrı grupta değerlendirilmektedir. Bireysel sonuçlara ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri Tablo 5a’da yer almaktadır.

**Tablo 5a: Dışlanmanın bireysel sonuçlarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri**

Dışlanmanın Bireysel Sonuçları	Görüşmelerden Alınan İfadeler	Öğretmen <i>f</i>	Okul Yöneticisi <i>f</i>	Toplam <i>f</i>
Psikolojik sorunlar	<i>Psikolojik etkilerini hissettim. Üzıldüm. Neden diye sordum kendi kendime. Mutsuz hissettim, ağladım. -Ö4</i>	17	10	27
Performansta azalma	<i>Performansımın düşmesine neden olmaktadır. -OY5</i>	12	4	16
Motivasyon kaybı	<i>Bütün enerjim ve motivasyonum “0” olmuştur. -Ö12</i>	7	2	9
Meslekten soğuma	<i>Bilgi verme konusunda isteğin gitmesi, bilgi vermek öğretmek istemiyorsun. -Ö3</i>	3	5	8

Tablo 5a’da görüldüğü gibi katılımcılar tarafından dışlanmanın bireysel sonuçları olarak psikolojik sorunlar, performansta azalma, motivasyon kaybı ve meslekten soğuma



belirtilmektedir. Öğretmenler ve okul yöneticileri dışlanma olaylarının özellikle kendilerinde mutsuzluk yarattığını (örneğin; Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, OY5, OY8) belirterek psikolojik etkilerine vurgu yapmışlardır. Ayrıca bu psikolojik etkilerin işe yönelik tutum ve davranışlarına etki ettiği de katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Nitekim katılımcılar yaşadıkları dışlanma olaylarının ardından motivasyon kaybı yaşadıklarını, meslekten soğuduklarını ve bunların sonucunda da performanslarında azalma olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda bir öğretmen “*Mutsuz olan bir bireyin, hele ki öğretmenlik mesleğinde tam kapasite çalışabileceğine inanmıyorum.*” (Ö1) ifadeleriyle görüşlerini belirtmiştir. Bir okul yöneticisi ise yaşadığı dışlanma olayından sonra hissettiği duyguları şu cümlelerle ifade etmiştir: “*Çok kötü hani böyle depresyona girdim dersin ya öyle oluyorsun. Bir nevi orada kalmak istemiyorsun. Mutsuz oluyorsun. Ayakların oraya gitmek istemiyor. Her yönüyle kötü oluyorsun. Hatta ben daha ileri gittim o şehirden de gittim.*” (OY7). Dışlanmanın örgütsel sonuçlarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri ise Tablo 5b’de gösterilmektedir.

**Tablo 5b: Dışlanmanın örgütsel sonuçlarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri**

Dışlanmanın Örgütsel Sonuçları	Görüşmelerden Alınan İfadeler	Öğretmen f	Okul Yöneticisi f	Toplam f
Eğitim-öğretime olumsuz etki	<i>Eğitim bir bütündür. Mutsuz, başarısız, gergin, agresif gençler ve öğrenciler yetişiyor. -OY3</i>	10	7	17
Örgüt iklimini bozma	<i>En başta okulun iklimini bozar. -OY7</i>	2	4	6
Örgütsel aidiyette azalma	<i>Mutsuz bir işyeri ortamı olur-Ö2</i>	2	2	4
Çatışmalara yol açma	<i>Dışlanmış birey kendini örgüte ait hissetmemekte- OY5</i>	1	3	4
Diğer görüşler	<i>Çatışmalara yol açmakta, okul ortamını bozmakta -OY1</i> <i>Dışlanmanın olduğu ortamdaki tüm çalışanlarda gerginlik, stres gibi durumlar oluşacağı için kişilerin örgütün amaçlarından uzaklaşacaklardır. -OY5</i>	1	1	2

Tablo 5b’de görüldüğü gibi katılımcı görüşlerine göre okullarda yaşanan dışlanmanın en önemli örgütsel sonucu eğitim-öğretimi olumsuz şekilde etkilemesidir. Katılımcılar dışlanmanın eğitim öğretim açısından özellikle dışlanma olaylarının öğrencilere olumsuz şekilde yansımaları olabileceğini vurgulamışlardır. Bu konuda bir öğretmen düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Kişilerin okullarda aldıkları eğitim öğretimle hayatları şekilleniyor. Dışlanan bir öğretmende bu dışlanma dolayısıyla oluşan mutsuzluk ve verim düşüklüğü, doğal olarak öğrencilerin gelişimini olumsuz etkiler.*” (Ö2). Bir öğretmen ise “*eğitim öğretim uygulamalarında aksama ile birlikte gelen başarısızlık*” (Ö5) ifadeleriyle dışlanmanın eğitim öğretim faaliyetlerinde aksama yaratacağına ve bu durumun da öğrencilerin başarısına olumsuz yansıtacağına dikkat çekmiştir. Benzer şekilde bir okul yöneticisi de “*Kendini okula ait hissedemeyen öğretmenin, okula ve öğrencilere katkısı azalacaktır.*” (OY5) görüşüyle dışlanmanın eğitim öğretime olumsuz etki edeceğini vurgulamıştır. Başka bir okul yöneticisi ise “*Dışlanan öğretmen bu durumu kendi kendine çözemezse bunun acısını öğrencilerden çıkarabilir.*” (OY8) görüşüyle doğrudan mağdur olmasalar bile öğrencilerin de öğretmenler arasında yaşanan dışlanma olaylarından olumsuz etkileneceğini belirtmiştir. Ayrıca dışlanma olaylarının örgüt iklimini bozduğu, çalışanların örgüte aidiyet duygusunu azalttığı ve çalışanlar arasında çatışmalara yol açtığı da görülmektedir. Katılımcılar “*örgüt içinde bölünmelere, kamplaşmalara neden olur. Bu durum da okulun yapısını, işleyişini etkiler*” (OY8), “*okul ortamını bozmakta ve ikili ilişkileri olumsuz etkilemektedir.*” (OY1) ifadeleriyle okullarda yaşanan dışlanma olaylarının örgüt iklimine zarar vereceğini belirtmişlerdir.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma ile okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak okulda öğretmenlerin dışlanma deneyimlerini derinlemesine incelemek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırma bulgularına göre okullarda çalışanlar arasında dışlanma olayları yaşanmaktadır. Bu dışlanma olayları genellikle sendikaya/siyasi görüşe, kıdeme, bransa, cinsiyete, inanca ve görüş farklılığına dayalı olarak gerçekleşmektedir. Katılımcılara göre okullarda çalışanlar arasında en fazla sendikaya dayalı dışlanma olayları yaşanmaktadır. Berkant ve Gül (2017) tarafından öğretmenlerle yapılan bir çalışmada da Türkiye’de sendikaların siyasetten çok fazla etkilendiği ve bunun da ötekileştirmeye yol açabildiği tespit edilmiştir. Farklı bir çalışmada benzer şekilde okul yöneticileri ve öğretmenler okulda sendikal faaliyetlerin öğretmenler arasında ayrımcılığa ve siyasi kutuplaşmaya sebep olduğunu belirtmiştir (Akcan, Polat ve Ölçüm, 2017).

Türkiye bağlamında sendikal faaliyetler genellikle siyasetle bağlantılı bir şekilde yürütülmektedir. Bu sebeple çalışanların sendika tercihleri ilgili sendikanın savunduğu siyasi görüşe göre değişmektedir. Bu konuda Özaydın ve Han’ın (2014) kamu çalışanları ile yürüttüğü araştırmada katılımcıların sendikaların siyasetle ilişkili olduğunu düşündüğü ve %70,4’ünün üyesi oldukları sendikaların siyasi görüşlerini yansıttığını ortaya koymuştur. Eğitim sendikalarının da siyasetle yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu konuda Yıldırım (2007) eğitim sendikaları üzerinde hükümetlerin baskı kurduğunu belirtmektedir. Ayrıca Yıldırım’ın çalışmasına katılan öğretmenlerin %92,2’si de siyasi partilerin eğitim sendikaları üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Yasan (2012) ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin eğitim sendikalarına ilişkin görüşlerini incelediği araştırmasında, katılımcıların eğitim sendikalarının belli siyasi fikirlere göre yapılandığı konusunda hemfikir olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmada okullarda yaşanan dışlanma olayları en fazla sendikadan/siyasi görüşten kaynaklanmaktadır. Çünkü Türkiye’de kamu çalışanlarının işe alımları, terfileri, yer değiştirmeleri, atamaları gibi birçok yönetsel eylemin yasal düzenlemeleri siyasi iktidarın etkisiyle belirlenmektedir. Dolayısıyla eğitim sendikaları da eğitim çalışanlarının atanma ve yer değiştirme sürecinde etkili olabilmek için siyasi partilerle işbirliği içine girmektedir (Özaydın ve Han, 2014). Akcan, Polat ve Ölçüm (2017) tarafından yapılan bir araştırmada da bir okul yöneticisi, üyesi olduğu sendikanın yönetici atamalarında pozitif ayrımcılık gibi bir olumlu etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir deyişle, Özdemir’in (2018) de ifade ettiği gibi mevcut düzende kurallar güce dayalı şekilde işlemektedir. Örgütlerde bu güç kullanımı ise benzer görüşleri paylaşan kişileri bir araya getirirken, farklı olanları dışlamak şeklinde kendini göstermektedir. Nitekim sendikaların okullar üzerindeki olumsuz etkisinin incelendiği bir araştırmada, katılımcıların sendikaların siyasi bir yapılanma olduğu görüşünde birleştikleri ve sendika üyeliğinin öğretmenler arasında ayrımcılık ve kayırmacılık yapılmasına, yöneticilerin öğretmenler üzerinde baskı kurmasına ve okulda kutuplaşmaya ve bölünmelere neden olduğu ortaya konulmuştur (Akcan, Polat ve Ölçüm, 2017). Bu çalışmada da öğretmenler sendikaların ya da siyasi görüş farklılığının okullarda dışlanma olaylarına yol açtığını belirtmektedir.

Okullarda dışlanma olayları okul yöneticisi-öğretmen-veli arasında yaşanmaktadır. Ancak dışlanma olayları genellikle öğretmenler arasında ya da okul yönetiminden öğretmene yönelik olarak görülmektedir. Diğer taraftan nadir de olsa okul yöneticileri velileri ya da veliler öğretmenleri dışlayabilmektedir. Vega ve Brennan (2006) bir örgütte kişinin statüsü yükseldikçe otoriteye erişme durumunun arttığını ve bu durumun kişide dışlanmışlık hissini de azalttığını belirtmektedir. Dolayısıyla bu durum, okullarda dışlanma olaylarının en fazla öğretmenler tarafından algılanmasının bir sebebi olabilir. Dışlanma literatüründe bu durum ayrıca örgütteki hiyerarşik yapı ile açıklanmaktadır. Özellikle dikey ve sert bir hiyerarşinin görüldüğü işyerlerinde yöneticiler çalışanlarını dışlamaktadır (Robinson, O’Reilly ve Wang, 2013). Türk

Eğitim Sistemi de merkezi ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir (Başaran ve Çınkır, 2013) ve okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerine başvursa da genellikle kendi görüşleri doğrultusunda karar vermektedir (Uyar, 2007). Son zamanlarda komisyonlar ve toplantılar aracılığıyla çalışanların karar alma sürecine katılmaları bir anlamda zorunlu hale getirilse de, bu süreçte son sözü yine okul müdürleri söylemektedir (Büte ve Balcı, 2010; Can ve Bayramoğlu, 2016). Dolayısıyla eğitim sisteminin merkezi ve hiyerarşik yapısı da okul yöneticilerinden öğretmenlere yönelik dışlama olaylarının daha fazla algılanmasının bir nedeni olabilir. Ayrıca okul yönetiminden öğretmene yönelik dışlama davranışı okul yöneticisinin yasal ve makam gücünü kötüye kullanmasından (Başaran ve Çınkır, 2013) da kaynaklanabilir.

Mevcut gruptan farklı özelliklere sahip olmak dışlanma olaylarının yaşanmasına neden olabilmektedir. Bunun yanında farklılıklara saygı gösterilmemesi ve eğitimde siyasi görüşün etkili olması da dışlanma olaylarının en önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Bu çalışma kapsamında da katılımcılar dışlanmanın bireysel, siyasi, örgütsel, sosyal/toplumsal nedenlerden ve kişilerarası çatışmalardan kaynaklandığını belirtmektedir. Bireysel nedenler içinde cinsiyet önemli bir yere sahiptir. Mevcut çalışmada bazı katılımcılar cinsiyete dayalı dışlanma olaylarına maruz kaldıklarını belirtmektedir. Türkiye’de öğretmenlerle yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı da görülmektedir. Örneğin; Halis ve Demirel (2016) erkek öğretmenlerin kadınlara göre dışlanmaya daha fazla maruz kaldıklarını, Abaslı (2018) ise dışlanma algısının cinsiyet açısından anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Halis ve Demirel tarafından yapılan çalışmada dikkat çeken bir başka bulgu, söz edilen çalışmada kadın çalışanlara yönelik sosyal desteğin erkeklere oranla daha yüksek olduğunun da ortaya konulmasıdır. Dolayısıyla bu durum erkeklerin kadınlara göre kendini daha yüksek düzeyde dışlanmış olarak hissetmelerine yol açmış olabilir. Mccarty (2015) dışlanma algısında cinsiyete dayalı bir genelleme yapılmasının uygun olmadığını belirtmektedir. Çünkü yazara göre bir işyerindeki kadın ve erkeklerin dağılımı ile mesleğin/işin kadın ya da erkeğe uygunluğu dışlanma algısında farklılık yaratabilmektedir. Örneğin; ağırlıklı olarak kadın hemşirelerin bulunduğu bir hastanede çalışan erkek hemşirenin dışlanma algısı daha fazla olabilir. Tam tersi olarak ağırlıklı olarak erkek mühendislerin çalıştığı bir işyerinde kadın bir mühendisin dışlanma algısı yüksek olabilir. Dolayısıyla örgütteki kadın/erkek oranının bireylerin dışlanma algısında önemli rol oynadığını söylemek mümkündür. Nitekim bu çalışmada dışlanma olaylarına maruz kaldığını belirten öğretmenlerin, genellikle o an ortamda kendi hemcinsleri olmadığı için ya da okul türüne (imam-hatip lisesi) bağlı olarak kendilerini dışlanmış olarak/yalnız hissettiklerini ifade ettikleri görülmüştür. Bu nedenle cinsiyete dayalı dışlanmanın içinde bulunulan bağlamla birlikte ele alınıp değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Dışlanma olaylarının bireysel ve örgütsel sonuçları olabilmektedir. Bireysel olarak dışlanma olayları psikolojik sorunlara neden olabilmekte, kişinin performansının azalmasına, motivasyon kaybı yaşamasına ve meslekten soğumasına yol açmaktadır. Leung, Wu, Cheng ve Young (2011) ile Wu, Wei ve Hui (2011) de bu araştırma sonucuyla aynı doğrultuda işyerinde yaşanan dışlanmanın performansı olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların görüşlerine göre dışlanma olayları örgütsel olarak okullarda eğitim-öğretim sürecinin olumsuz etkilenmesine yol açmakta, örgüt iklimine zarar vermekte, örgüt çalışanlarının aidiyet duygularının azalmasına neden olmakta ve örgüt içinde çatışmalara yol açmaktadır. Williams (2001) da dışlanma modelinde dışlanma davranışının kişilerin aidiyet duygusunu tehdit ettiğini belirtmektedir. O'Reilly, Robinson, Berdahl ve Banki (2014) de işyerinde dışlanmışlık yaşayan kişilerin işyeri aidiyetinin ve bağlılığının azaldığını, işten ayrılma niyetlerinin arttığını ifade etmektedir. Bu durumla mücadele etmek için kişiler farklı arkadaş gruplarına dâhil olabilirler. Böylece dışlanma durumunda farklı arkadaş gruplarından destek alabilirler (Kuchinskas, 2012).

Sonuç olarak okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okullarda çalışanlar arasında en fazla sendikaya/siyasi görüşe dayalı dışlanma olayları yaşanmaktadır. Dolayısıyla eğitim sendikalarının tüm öğretmenleri kucaklayıcı bir yapılanmaya sahip olması oldukça önemlidir. Bu nedenle eğitim sendikalarının belli siyasi partilerle ilişkili olduğu algısından kurtulmaları, her siyasi partiye eşit uzaklıkta yer almaları önemlidir. Ayrıca eğitim alanındaki sorunlar için farklı sendikaların birlikte hareket etmeleri, ortak proje ve işbirlikleri geliştirmeleri yararlı olabilir. Bu bütünleştirici yaklaşım öğretmenlerin sendikaya dayalı gruplaşmalarının önüne geçebilir. Okul açısından ise her okulun farklı bir kültürü bulunmakta ve buna göre dışlanma türleri ve nedenleri de değişebilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticileri kendi okullarında dışlanma olayları/gruplaşmalar varsa, bunun nedenlerini araştırarak çalışanlar arasında arabulucu bir rol üstlenmelidir. Diğer taraftan okul yöneticileri iş ortamı dışında öğretmenlerin birbirlerini daha yakından tanımalarını sağlayacak sosyal etkinlikler düzenlemelidir. Ayrıca Blau'nun sosyal takas kuramı bağlamında okullardaki dışlanma, öğretmenlere karşılıklı kazanç sağlayacak işbirlikli görevlerin verilmesiyle de azaltılabilir. Çünkü bu esnada öğretmenler sosyal etkileşime girerek karşı taraf hakkında olumlu izlenim edinebilir. Son olarak da okul yöneticilerinin öğretmenler arasında farklılıklara saygılı, adil, şeffaf, objektif, güvene dayalı bir örgüt kültürü oluşturması okuldaki dışlanma olaylarını engellemede olumlu etkisi olacaktır.

Dışlanma olayları diğer çalışma ortamlarından farklı olarak okullardaki işleyişin sağlıklı yürütülebilmesi için farklı paydaş grupları açısından da incelenmelidir. Çünkü açık ve sosyal bir örgüt olan okullarda resmi ve resmi olmayan insan ilişkileri merkezde bulunmaktadır. Eğitim-öğretim sürecinin bir bütün olarak nitelikli şekilde yürütülebilmesi için paydaşlar (okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, veli) arasındaki işbirliği çok önemlidir. Okul içinde yaşanan dışlanma olayları bu paydaşlar arasındaki işbirliğini zedelediğinde tüm süreç olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bu sebeple araştırmacılar Türkiye'de eğitim örgütlerinde farklı paydaş grupları (örneğin öğretmen ve veli arasında yaşanan dışlanma olayları gibi) arasında yaşanan dışlanma olaylarını yansıtacak araştırmalar yapabilir. Diğer taraftan dışlanma konusu aidiyet, öz-saygı, performans, işten ayrılma niyeti gibi farklı konularla neden-sonuç ya da aracılık değişkeni olarak modellenilebilir. Daha sonra da bu model yapısal eşitlik modellemesi ile test edilip ilgili değişkenlerin dışlanma üzerindeki etkileri belirlenebilir.

## 5. KAYNAKLAR

- Abaslı, K. (2018). Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Abayhan, Y., & Aydın, O. (2014). Sosyal Etki Kuramı bağlamında psikolojik dışlanma: Dışlayan ve dışlanan grup üyesi sayısının temel ihtiyaçlara yönelik tehdit algısı üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 108-121.
- Adaman, F., & Keyder, Ç. (2006). *Türkiye'de büyük kentlerin gecekondu ve çöküntü mahallelerinde yaşanan yoksulluk ve sosyal dışlanma*. Avrupa Komisyonu Raporu. 25 Şubat, 2019 tarihinde [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_inclusion/docs/2006/study\\_turkey\\_tr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/2006/study_turkey_tr.pdf) adresinden alınmıştır
- Akcan, E., Polat, S. & Ölçüm, D. (2017). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre sendikal faaliyetlerin okullara etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119.
- Akın, R., Uysal, R., & Akın, Ü. (2016). Ergenler için ostrasizm (sosyal dışlanma) ölçeğinin Türkçe 'ye uyarlanması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 895-904.
- Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York and London: New York University Press.
- Başaran, İ.E., & Çınkır, Ş. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve okul yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Berkant, H.G., & Gül, M. (2017). Sendika üyesi öğretmenlerin sendikalara yönelik algıları ve sendikalardan beklentileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 419-442.
- Biggerstaff, D. L., & Thompson, A. R. (2008). Interpretative phenomenological analysis (IPA): A qualitative methodology of choice in healthcare research. *Qualitative Research in Psychology*, 5, 173-183.

- Buhs, E.S., Ladd, G.W., & Herald, S.L. (2006). Peer exclusion and victimization: Processes that mediate the relation between peer group rejection and children's classroom engagement and achievement? *Journal of Educational Psychology*, 98(1), 1-13.
- Büte, M., & Balci, F.A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509.
- Can, E., & Bayramoğlu, A. (2016). Ortaöğretimde okul yönetimine katılım. K. Beycioğlu, N. Özer, D. Koşar, & İ. Şahin (Ed.), *Eğitim yönetimi araştırmaları* (pp. 104-125). Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri* (2. Baskı) (Çev. Edt. Mesut Bütün & Selçuk Beşir Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi. [Orijinal baskı 2013].
- Coşkun, A. (2018). Ortaokula devam eden öğrencilerde akran zorbalığına neden olan etkenlerin incelenmesi. Yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki: Mersin Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Çelikkaleli, Ö., & Tümtaş, M.S. (2017). Üniversite öğrencilerinde sosyal dışlanma ile saldırganlık arasındaki ilişkide sosyal yabancılaşmanın aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (43), 155-175.
- Çeliköz, N., & Türkan, A. (2017). Ortaöğretim 9. sınıf öğrencilerinin okulda dışlanmışlık düzeylerinin incelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 45-58
- Eickholt, M.S., & Goodboy, A.K. (2017). Investment model predictions of workplace ostracism on K-12 teachers' commitment to their schools and the profession of teaching. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 139-157.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on workplace ostracism- The moderating roles of narcissistic personality and psychological distance. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(2), 222-237.
- Ersoy, A. F. (2016). Fenomenoloji. In A. Saban ve A. Ersoy (Eds.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (pp. 51-109.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Genç, Y., Taylan, N. Ç., & Barış, İ. (2015). Roman çocuklarının eğitim süreci ve akademik başarılarında sosyal dışlanma algısının rolü. *Internation Journal of Social Science (IASS)*, 33, 79-97.
- Halis, M., & Demirel, Y. (2016). Sosyal desteğin örgütsel soyutlama (dışlanma) üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 318-335.
- Hallam, S., & Castle, F. (2000). Reducing exclusion from school: what really works. <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00001633.htm> (Retrieved on February 22, 2019)
- Hitlan, R.T., Clifton, R.J., & DeSoto, M.C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on workrelated attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Jonson, K. F. (2008). *Being an effective mentor: How to help beginning teachers succeed*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Kuchinkas, S. (2012). Why ostracism hurts. Retrieved August 15, 2018, from <https://www.webmd.com/mental-health/features/why-ostracism-hurts>
- Leja, A. (2015). Middle-School Girls' Behavioral Responses to Ostracism: How Much Does Inclusion Cost? Theses and Dissertations. 734.
- Leung, A. S., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Liu, H., & Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 197-201.
- Mccarty, M. K. (2015). Exclusion from gender counter-stereotypic activities: Proximal and distal effects. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ogurlu, U. (2015). Ostracism among gifted adolescents: A preliminary study in Turkey. *Educational Process: International Journal*, 4(1-2), 18-30.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793.

- Özaydın, M. M., & Han, E. (2014). Sendika üyesi kamu görevlilerinin sendika-siyaset ilişkisine yönelik yaklaşımları üzerine bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 57-73.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Mesut Bütün & Selçuk Beşir Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, S., & Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 47-66. DOI: 10.14689/issn.2148-2624.1.5c2s3m
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: SAGE Publications.
- Tutar, H., Oruç, E., & Gürsel, Ö. (2018). Örgütsel dışlanmanın demografik özellikler açısından incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(78), 178-194.
- Uyar, Ş. (2007). *Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları (Düzce İli örneği)*. Yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Wang, H.Y., & Liu, Y.F. (2013). A review of frontier research on workplace ostracism and future prospects. *Foreign Economics and Management*, 35, 31-39.
- Wang, B. (2014). Dispositional agreeableness predicts ostracizing others at work. Master thesis. Michigan State University.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford Press.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 425-52.
- Williams, K. D. (2009). Ostracism: A temporal need-threat model. *Advances in experimental social psychology*, 41, 275-314.
- Williams, K. D., Forgas, J. D., von Hippel, W., & Zadro, L. (2005). The social outcast: Overview. In K. D. Williams, J. P. Forgas & W. Von Hippel (Eds.), *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection and bullying* (pp.1-15). New York: Psychology Press.
- Williams, K. D., & Nida, S. A., (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71-75.
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693-706.
- Williams, K.D., & Zadro, L. (2005). Ostracism: The indiscriminate early detection system. J. P. Forgas & W. Von Hippel (Eds.), *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection and bullying* (pp.19-34). New York: Psychology Press.
- Wu, C., Liu, J., Kwan, H.K., & Lee, C. (2015). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: an organizational identification. *Journal of Applied Psychology*, 1-54.
- Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44
- Vega, G., & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), 468 - 481.
- Yan, Y., Zhou, E., Long, L., & Ji, Y. (2014). The influence of workplace ostracism on counterproductive work behavior: The mediating effect of state self-control. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 881-890.
- Yasan, T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Sendikalara İlişkin Görüşlerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi: Malatya İl Merkezi Örneği. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 31 (1), 271- 293.
- Yıldırım, İ. S. (2007). Türkiye’de Sendikalaşma Sürecinde Öğretmen Sendikaları ve Siyasetle İlişkisi: Adapazarı Örneği, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E., & Akın, M. (2018). Örgütlerde dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkiler: Pozitif ve negatif duygusallığın aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 427-449.
- Yılmaz, Ö. (2018). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum algıları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Zadro, L., Williams, K. D., & Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560-567.

- Zhang, X., & Dai, L. (2015). The relationship between neuroticism and experience of workplace ostracism in new employees. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 80-87.
- Zhang, X., & Kwan, H.K. (2015). Workplace ostracism and employee performance outcomes: The pragmatic and psychological effects. *Academy of Management Proceedings*, (1).
- Zimmerman, C.A., Carter-Sowell, A.R., & Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: Understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. *Front Psychol.*, 7, 1-9.

### Extended Abstract

In a teaching profession, the social interaction is so vital. Indeed, it is a fact that teacher candidates, who have completed their bachelor's degree, which is mostly based on theory in teaching, have learned the teaching profession through experienced teachers or by means of mentoring practice (Jonson, 2008, 9-11). Therefore, it can be said that the interaction, unity and cooperation among teachers are very important to learn effectively teaching profession and carry it out. However, there are incidents in which the employees in the organizations do ignore each other or do exclude an employee by giving various reasons. This behavior, which is expressed as ostracism in the literature (Williams & Nida, 2011, 71), is a fact that will lead to negative results in terms of both employees and organizations. For this reason, creating a climate in which employees have maximum social interaction in the organization and where there are no incidents of ostracism among the employees, are important in terms of reaching organizational goals. In the teaching profession in which social interaction is inevitable, it is crucial to keep the ostracism among the employees at minimum level or to enable employees not to ostracize each other in order to carry out the teaching profession qualitatively. In that case, the incidents of ostracism among the employees are one of the issues that should be emphasized in terms of organizations.

The purpose of this research is to examine profoundly ostracism experiences of school administrators and teachers in public schools. In line with this aim, the following questions were answered:

1. How are the school administrators' and the teachers' experience of ostracism in school?
2. According to the views of school administrators and teachers, by whom are the employees being ostracised in school?
3. According to the views of school administrators and teachers, what are the reasons for being ostracised in school?
4. According to the views of school administrators and teachers, what are the consequences of being ostracised in school?

This research was carried out with phenomenology research design in qualitative research methodology. Purposive sampling method was used to determine the study group of the research. Accordingly, the study group consists of 20 people, working in public schools. 8 of the participants are school administrators and 12 of them are teachers. 8 of the participants are male, 12 of the participants are female; 12 of the participants have master degree and 8 of the participants have undergraduate degree. The professional seniority of participants varies from 2 to 25 years. The management seniority of school administrators varies from 1 to 13 years.

The data of the study were collected by interviewing teachers and school administrators during 2017-2018 spring term. Semi-structured interview form was used as a data collection tool. In this context, a semi-structured interview form was developed by researchers. The draft form was submitted to seven field experts for content validity, and according to the views got from the experts, the forms were finalized. The research data were analyzed using the content analysis in Nvivo 12 package program. In this context, the data got from the interviews were first transferred to the computer, the raw data were prepared and transferred to the Nvivo 12 program and then the data were coded. After the codes and themes are determined according to the sub-aims of the research, these codes and themes were interpreted by the researchers with a descriptive approach. Data analysis was conducted primarily by the researchers independently and they reached a consensus by evaluating differentiated views.

According to research findings, there are incidents of ostracism among the employees in the schools. These incidents of ostracism are usually depended on seniority, political view, field of study,

gender, belief and diversity of views. Ostracism incidents are experienced between the school administrator, the teacher and the parents. However, it usually directs from school administrators to teachers. Participants have indicated that ostracism is resulted from individual, political, organizational, social and interpersonal conflicts. The primary cause of ostracism incidents in schools is regarded as individual differences by the participants. Both teachers and school administrators have pointed out that individual differences such as gender, age, religious beliefs, clothing style and character differences are the most important factors leading to ostracism in schools. Besides, political reasons are among the most mentioned themes. Participants have said that political opinion and membership of education union are causing ostracism. Organizational causes also are emerged as the third most important theme creating ostracism in schools. Factors stemming from organizational structure (such as school climate, field of study and seniority differences) can cause ostracism incidents among employees. It has also been expressed by the participants that social factors (respect for social differences, equality among groups) and interpersonal conflicts can lead to incidents of ostracism in schools.

There can be individual and organizational consequences of the ostracism incidents. The individual incidents of ostracism can cause psychological problems, decrease the performance of the individual, and lead to alienation and loss of motivation. Organizationally, the incidents of ostracism lead to deterioration of education process in the schools, damage to the organizational climate, decrease in the employees' feelings of belonging and cause conflict within the organization. As a result, unlike other work environments, the incidents of ostracism should be examined more closely so that the school can function properly. Because schools which are the part of the open system and social organizations give importance to formal and informal relationships and these relationships are the cornerstone of the schools. Cooperation among the school administrators, the teachers, the students and the parents is very important in order to get the education process to be carried out in a qualified manner as a whole. The whole process is adversely affected when the incidents of ostracism in the school damage the cooperation among these colleagues.