



MOBBİNG İLE MÜCADELE DERNEĞİ

2026 YILI EĞİTİM SEKTÖRÜNDE MOBBİNG GÖRÜNÜM RAPORU

**Millî Eğitim Bakanlığı İçin SWOT/TOWS Analizi,
Politika Önerileri ve Uygulama Yol Haritası**

Güncellenmiş Sürüm

Mobbing ile Mücadele Derneği Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması sonuçları ve eğitim sektörüne ilişkin seçilmiş yargı/kurul kararları rapora işlenmiştir.

Hazırlayan
Mobbing ile Mücadele Derneği
ARGE ve Proje Genel Koordinatörlüğü

Genel Başkan: İlhan İŞMAN

5 Ağustos 2026 - Ankara

TAKDİM

Öğretmeni korumak, eğitimin niteliğini ve ülkenin geleceğini korumaktır.

Eğitim, bir ülkenin bilgi birikimini, değerlerini, toplumsal huzurunu, ortak geleceğini ve insan kaynağını da şekillendiren temel kamu hizmetidir. Bu hizmetin merkezinde ise öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer eğitim çalışanları bulunmaktadır. Eğitim çalışanlarının insan onuruna yakışır, adil, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamında görev yapması; kurumsal bir tercih değil, nitelikli eğitimin ön şartıdır.

Mobbing ile Mücadele Derneği olarak uzun yıllardır çalışma hayatında psikolojik tacizin yalnızca bireysel bir mağduriyet olmadığını vurguluyoruz. Mobbing; kurumsal kapasiteyi zayıflatan, liyakatli insan kaynağını yıpratın, örgütsel güveni ortadan kaldıran, çalışanları sessizliğe iten ve kamu hizmetinin niteliğini düşüren ciddi bir yönetim, insan hakları ve iş sağlığı sorunudur. Eğitim kurumlarında ortaya çıktığında etkisi çalışanla sınırlı kalmamakta; sınıfa, öğrenciye, aileye, okul iklimine ve toplumun geleceğine kadar uzanmaktadır.

Elinizdeki 2026 Yılı Eğitim Sektöründe Mobbing Görünüm Raporu; açık kaynaklar, medya yansımaları, akademik çalışmalar, mevzuat, yargı ve denetim kararları ile Mobbing ile Mücadele Derneğinin Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması birlikte değerlendirilerek hazırlanmıştır. Araştırmamıza katılan 1.793 kişi içinde eğitim sektörü, 432 katılımcı ve yüzde 24,1 payla en büyük tanımlı sektör grubunu oluşturmuştur. Bu veri eğitim sektöründeki duyarlılığın ve sorunları görünür kılma ihtiyacının güçlü olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte raporda bilimsel ihtiyat korunmuş; genel anket sonuçları eğitim sektörüne özgü bir yaygınlık oranı gibi sunulmamıştır.

Raporun temel yaklaşımı, her işyeri uyuşmazlığını mobbing olarak nitelendirmek değildir. Yönetim hakkı, denetim, performans değerlendirmesi ve disiplin süreçleri hukuka, objektif ölçütlere ve hizmet gereklerine uygun biçimde yürütülmelidir. Buna karşılık idari yetkiler; yıldırma, dışlama, itibarsızlaştırma, cezalandırma veya çalışanın görevini sürdüremeyeceği bir ortam oluşturma aracı hâline getirilemez. Bu nedenle iddiaların tarafsız biçimde incelenmesi, başvuru sahibinin ve hakkında iddiada bulunan kişinin haklarının birlikte korunması, hukuki güvenliğin temel gereğidir.

Rapora eklenen Anayasa Mahkemesi, Danıştay, Kamu Denetçiliği Kurumu, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu ile Kamu Görevlileri Etik Kurulu kararları; insan onurunun korunması, işlemlerin bütüncül değerlendirilmesi, idari yetkinin amacı dışında kullanılmaması, ayrımcılığın önlenmesi, ölçülülük, tarafsızlık ve etkili inceleme ilkeleri bakımından önemli kurumsal mesajlar vermektedir. Bu kararlar, yalnızca geçmiş uyuşmazlıkları çözen metinler değil; eğitim yönetimine yön veren önleyici standartlar olarak da okunmalıdır.

Raporda MEB'in güçlü teşkilat yapısı, Millî Eğitim Akademisi, dijital altyapısı, teftiş kapasitesi ve mevzuat birikimi önemli kurumsal avantajlar olarak değerlendirilmiştir. Ancak başvuru kanallarının dağınıklığı, aynı hiyerarşik yapının kimi zaman hem şikâyetin konusu hem de inceleme makamı olabilmesi, misilleme riskine karşı koruma eksikliği, psikososyal risklerin düzenli ölçülmemesi ve standart vaka yönetimi süreçlerinin bulunmaması geliştirilmesi gereken alanlardır.

Bu nedenle rapor, yalnızca mevcut sorunları sıralayan bir durum tespiti değildir. MEB için SWOT ve TOWS analizleriyle desteklenen; kısa, orta ve uzun vadeli politika seçenekleri, ilk 90 günlük acil eylem programı, performans göstergeleri ve kurumsal yol haritası sunmaktadır. Önerilen model; şikâyet ortaya çıktıktan sonra harekete geçen reaktif yapıdan, riski önceden tespit eden, erken koruma sağlayan, misillemeyi önleyen, bağımsız inceleme yürüten ve sonuçlardan kurumsal öğrenme üreten bir sisteme geçişi hedeflemektedir.

Özellikle okul ve kurum yöneticilerinin psikososyal risk yönetimi, örgütsel adalet, çatışma çözümü, etik liderlik, kapsayıcı yönetim ve dijital iletişim alanlarında güçlendirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin öğrenci, veli, çalışma arkadaşı veya yönetici kaynaklı şiddet ve taciz karşısında yalnız bırakılmaması; güvenli başvuru, geçici koruma, gizlilik, rehberlik ve izleme mekanizmalarına erişebilmesi sağlanmalıdır.

Mobbing mücadele, yöneticiyi etkisizleştirmek veya her iddiayı doğru kabul etmek değildir. Amaç; yetkinin hukuk içinde kullanılmasını, çalışanların görevlerini korkmadan yerine getirmesini, yanlış veya kötü niyetli başvuruların da objektif yöntemlerle ayırt edilmesini sağlayan güvenilir bir kurumsal düzen kurmaktır. Adil bir sistem, hem mağduru hem de haksız isnatla karşılaşan kişiyi korur.

Millî Eğitim Bakanlığımızın, eğitim sendikalarının, üniversitelerin, meslek kuruluşlarının, sivil toplum örgütlerinin, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin ortak sorumluluk anlayışıyla hareket etmesi hâlinde eğitim kurumlarımızda daha güvenli, saygılı ve üretken bir çalışma iklimi oluşturulabilir. Çalışma barışı, yalnızca kurum içi huzurun değil; sürdürülebilir eğitim başarısının ve kamu hizmetine duyulan güvenin de temelidir.

Mobbing ile Mücadele Derneği olarak; eğitim sektöründe psikososyal risklerin azaltılması, çalışanların haklarının korunması, yöneticilerin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi, eğitim ve farkındalık programlarının yürütülmesi, ulusal veri ve izleme sisteminin kurulması ile iyi uygulama standartlarının geliştirilmesi süreçlerinde iş birliğine hazır olduğumuzu ifade ediyoruz.

Bu raporun, sorunların görünür hâle gelmesine, kurumların savunmacı değil öğrenen bir yönetim anlayışı geliştirmesine ve eğitim çalışanlarının insan onuruna yaraşır bir çalışma ortamına kavuşmasına katkı sağlamasını diliyorum. Raporun hazırlanmasında emeği geçenlere, araştırmalara katılarak deneyimlerini paylaşanlara, akademik bilgi üreten bilim insanlarına ve çalışma barışına katkı sunan tüm paydaşlara teşekkür ediyorum.

İlhan İŞMAN

Mobbing ile Mücadele Derneği Genel Başkanı

Ankara, Ağustos 2026

RAPOR KÜNYESİ

Alan	Bilgi
Raporun adı	2026 Yılı Eğitim Sektöründe Mobbing Görünüm Raporu
Kurumsal hazırlayan	Mobbing ile Mücadele Derneği
Güncelleme	Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması ile seçilmiş AYM, Danıştay, KDK, TİHEK ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu karar özetleri eklenmiş sürüm
Araştırma kapsamı	MEB merkez ve taşra teşkilatı, resmî ve özel öğretim kurumları, yöneticiler, öğretmenler ve diğer eğitim çalışanları
Veri kesim tarihi	5 Ağustos 2026
Yöntem	Açık kaynak, medya taraması, akademik literatür, mevzuat ve MMD saha araştırması sentezi
Yaklaşım	İnsan onuru, çalışma barışı, kamu yararı, liyakat, psikososyal risk yönetimi ve çözüm odaklı kurumsal kapasite geliştirme

Hukuki ve bilimsel ihtiyat notu

Raporda yer verilen medya haberleri, sendika açıklamaları ve taraf beyanları kesinleşmiş yargı kararı olarak kabul edilmemiş; yalnızca risk örüntülerinin belirlenmesinde erken uyarı verisi olarak değerlendirilmiştir. MMD anketi öz-beyana ve gönüllü katılıma dayalıdır. Bu nedenle anket oranları resmî prevalans verisi olarak değil, politika geliştirmeye yönelik saha göstergesi olarak okunmalıdır.

İÇİNDEKİLER

Takdim

1. Yönetici Özeti
 2. Amaç, Kapsam, Yöntem ve Sınırlılıklar
 3. MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırmasının Eğitim Sektörü Açısından Analizi
 4. Eğitim Sisteminin Ölçeği ve Riskin Kamusal Önemi
 5. Kavramsal Çerçeve: Her Uyuşmazlık Mobbing Değildir
 6. Akademik Literatürün Ortaya Koyduğu Bulgular
 7. Açık Kaynak ve Medya Taramasında Öne Çıkan Olay Örüntüleri
 8. Eğitim Sektöründe Mobbingin Temel Sebepleri
 9. Mobbingin Sonuçları
 10. Hukuki ve Kurumsal Çerçeve
 - 10.1. Seçilmiş Yargı ve Kurul Kararları: Eğitim Sektörü Açısından İhtihat Analizi
 11. MEB'e Yönelik SWOT Analizi
 12. TOWS Stratejileri
 13. MEB İçin Politika Önerileri
 14. Uygulama Yol Haritası
 15. Performans Göstergeleri ve İzleme Sistemi
 16. Sonuç ve Değerlendirme
- Kaynakça
- Ek-1: İlk 90 Günlük Acil Eylem Programı

KISALTMALAR

Kısaltma	Açılım
AYM	Anayasa Mahkemesi
C190	ILO 190 Sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi
CİMER	Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
KDK	Kamu Denetçiliği Kurumu
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
MMD	Mobbing ile Mücadele Derneği
SOP	Standart Operasyon Prosedürü
TİHEK	Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu
TOWS	SWOT Bulgularını Stratejiye Dönüştürme Matrisi
KGEK	Kamu Görevlileri Etik Kurulu

1. YÖNETİCİ ÖZETİ

Eğitim sektöründe mobbing; kurumsal kapasiteyi zayıflatan, liyakatli insan kaynağını yıpratıcı, çalışma barışını bozan, psikososyal riskleri artıran ve eğitim hizmetinin niteliğini doğrudan etkileyen bir yönetim ve insan hakları sorunudur.

Bu raporun temel sonucu; MEB'in "şikâyet geldiğinde soruşturma açan" reaktif modelden, psikososyal riskleri önceden tespit eden, misillemeyi önleyen, bağımsız inceleme sağlayan ve çalışma barışını izleyen önleyici modele geçmesi gerektiğidir.

1. Türkiye'de eğitim sektörüne özgü, ulusal ölçekte karşılaştırılabilir ve düzenli yayımlanan resmî bir mobbing veri sistemi bulunmamaktadır. Bu nedenle eğitim sektöründeki mobbingin ulusal yaygınlık oranı kesin biçimde hesaplanamamaktadır.
2. MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırmasına 1.793 kişi katılmış; eğitim sektörü 432 kişi ve %24,1 payla araştırmadaki en büyük tanımlı sektör grubu olmuştur. Ancak raporda eğitim sektörüne özel maruziyet çapraz tablosu yayımlanmadığından %76,4'lük genel maruziyet oranı eğitim sektörüne doğrudan uygulanamaz. [1]
3. Anketin genelinde katılımcıların %98,2'si mobbing kavramını duyduğunu, %82,2'si mobbingin yaygın olduğunu, %76,4'ü iş yaşamında mobbinge maruz kaldığını, %78,9'u mevcut mücadeleyi yetersiz bulduğunu belirtmiştir. Maruz kalanların %48'i hiçbir şey yapmadığını ifade etmiştir. [1]
4. Akademik çalışmalar; yönetim tarzı, kayırmacılık algısı, örgütsel adaletsizlik, görev-yetki belirsizliği, iletişim sorunları ve çatışmaların kötü yönetilmesi ile mobbing riski arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. [4]-[10]
5. Mobbing; stres, tükenmişlik, örgütsel sessizlik, sinizm, devamsızlık, tayin talebi ve meslekten ayrılma eğiliminin yanında öğretmenin sınıf içi performansını, öğrenciyle ilişkisini ve kamu hizmeti kalitesini de olumsuz etkilemektedir. [5]-[9]
6. MEB'in güçlü merkez-taşra örgütlenmesi, MEBBİS altyapısı, Teftiş Kurulu, Millî Eğitim Akademisi ve 2026 yılında zorunlu hâle getirilen yönetici yetiştirme programı önemli kurumsal fırsatlar sunmaktadır. [21]

7. Temel politika paketi; eğitim sektörüne özgü genelge, güvenli tek başvuru sistemi, bağımsız inceleme havuzu, geçici koruma, misilleme yasağı, psikososyal risk değerlendirilmesi, yönetici performansında çalışma iklimi göstergeleri ve yıllık şeffaflık raporundan oluşmalıdır.

Önerilen üç kademeli kurumsal model

Okul düzeyinde çalışma barışı ve risk önleme sistemi; il düzeyinde bağımsız psikososyal risk ve inceleme birimi; Bakanlık düzeyinde merkezi izleme, standartlaştırma ve politika kurulu.

2. AMAÇ, KAPSAM, YÖNTEM VE SINIRLILIKLAR

2.1. Amaç

Raporun amacı, eğitim sektöründe mobbinge yol açan yapısal ve yönetsel nedenleri belirlemek; bireysel, kurumsal ve kamusal sonuçları değerlendirmek; açık kaynak, medya, akademik literatür ve MMD saha verilerini sentezlemek; MEB için SWOT/TOWS analizi ile uygulanabilir politika yol haritası oluşturmaktır.

2.2. Kapsam

- MEB merkez ve taşra teşkilatı, il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri
- Resmî ve özel okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumları
- Okul yöneticileri, öğretmenler, rehberlik personeli, idari ve yardımcı personel
- Öğrenci ve veli kaynaklı şiddet ve tacizin çalışan üzerindeki psikososyal etkileri
- Dijital iletişim araçları, şikâyet sistemleri ve sosyal medya kaynaklı yeni riskler

2.3. Kaynak ve değerlendirme yöntemi

Kaynaklar; resmî mevzuat ve kamu kurumu açıklamaları, hakemli akademik çalışmalar, yargı ve denetim kararları, sendika ve sivil toplum raporları ile medya içerikleri biçiminde hiyerarşik olarak değerlendirilmiştir. Kaynakların birbirinden farklı kanıt gücü rapor boyunca korunmuştur.

SWOT analizi mevcut iç kapasiteyi ve dış çevreyi tanımlamak; TOWS analizi ise güçlü yön-fırsat, güçlü yön-tehdit, zayıf yön-fırsat ve zayıf yön-tehdit eşleşmelerinden uygulanabilir stratejiler üretmek amacıyla kullanılmıştır. Politikalar hemen-1 yıl, 1-3 yıl ve 3 yıl sonrası olarak sınıflandırılmıştır.

2.4. Sınırlılıklar

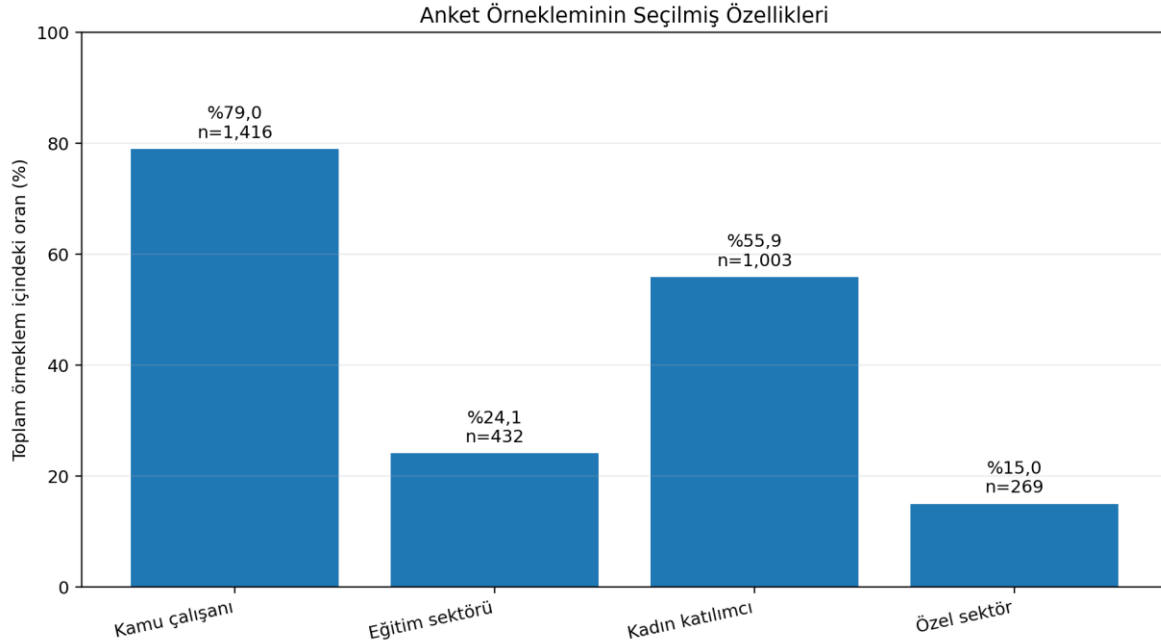
- MEB'in kamuya açık istatistiklerinde mobbing başvurusu, doğrulanan vaka, inceleme süresi ve sonuç türü için ayrı bir ulusal gösterge bulunmamaktadır.
- Medya ve sendika açıklamaları olay iddiasını görünür kılar; tek başına hukuki doğrulama sağlamaz.
- Akademik çalışmaların önemli bölümü belirli il, okul türü veya sınırlı örnekleme yürütülmüştür; ulusal genelleme dikkatle yapılmalıdır.
- MMD anketi gönüllü katılıma ve öz-beyana dayalıdır; kamu çalışanları örnekleme ağırlıktadır. Eğitim sektörüne özel maruziyet oranı yayımlanmamıştır. [1]

3. MMD TÜRKİYE MOBBİNG FARKINDALIĞI ARAŞTIRMASININ EĞİTİM SEKTÖRÜ AÇISINDAN ANALİZİ

Mobbing ile Mücadele Derneğinin 22 Eylül 2025-20 Ocak 2026 döneminde yürüttüğü Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırmasına 1.793 kişi katılmış, sonuç raporu 2 Şubat 2026 tarihinde yayımlanmıştır. Çalışma; farkındalık, yaygınlık algısı, maruziyet, başvuru davranışı, kurumsal kapasite, mevzuat ve eğitim bilinirliği başlıklarını incelemektedir. [1]

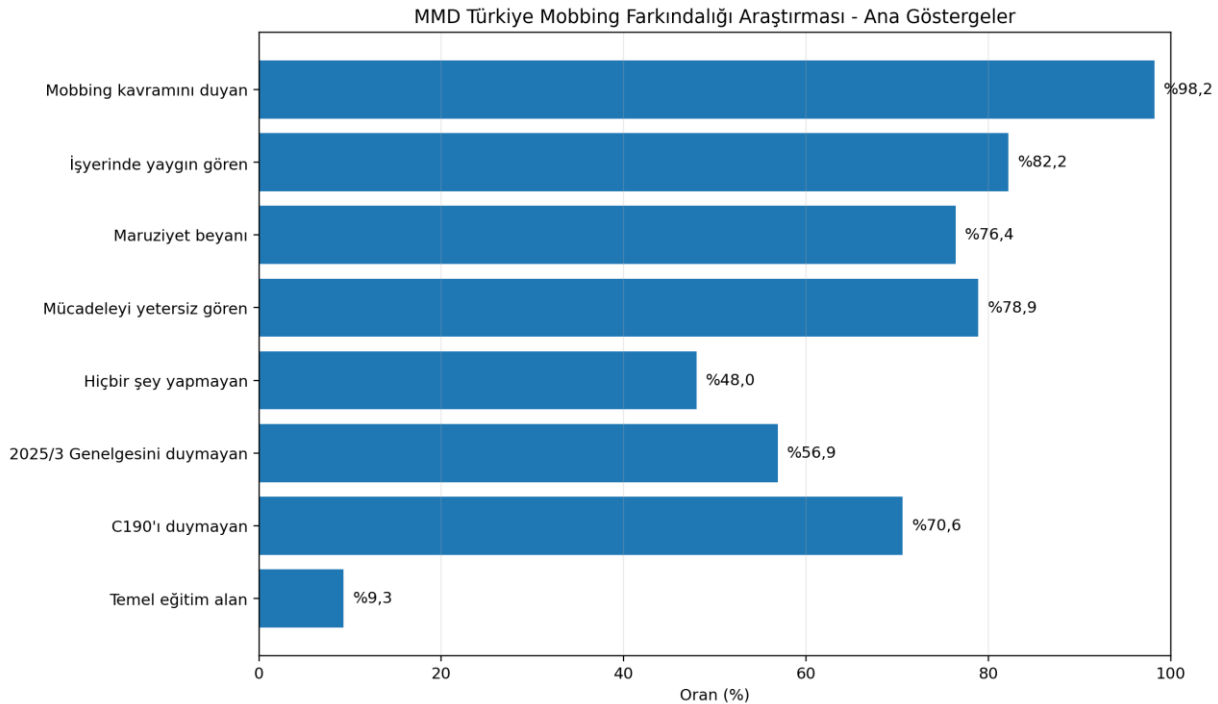
3.1. Örneklemde eğitim sektörünün yeri

Araştırmada eğitim sektörü 432 katılımcı ve %24,1 payla en büyük tanımlı sektör grubudur. Katılımcıların %79'u kamu çalışanı, %55,9'u kadın, %29,1'i yüksek lisans veya doktora mezunudur. Bu profil, eğitim ve kamu yönetimi politikaları bakımından değerli saha sinyalleri sunmaktadır. Bununla birlikte eğitim sektörü katılımcıları ile kamu çalışanları arasındaki çapraz dağılım raporda yayımlanmadığı için “eğitim katılımcılarının tamamı veya belirli bir oranı kamudadır” şeklinde bir çıkarım yapılamaz. [1]



Şekil 1. MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması örnekleminde seçilmiş göstergeler. Kaynak: MMD, 2026. [1]

3.2. Ana bulgular



Şekil 2. MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırmasının ana göstergeleri. Oranlar toplam veya ilgili soruya yanıt veren katılımcılar üzerinden raporlanmıştır. [1]

Gösterge	Bulgular	Eğitim sektörü açısından anlamı
Kavramsal farkındalık	%98,2 mobbing kavramını daha önce duymuştur.	Sorun kavramsal bilinmezlikten çok doğru tanımlama, başvuru güveni ve uygulama kapasitesi alanında yoğunlaşmaktadır.
Yaygınlık algısı	%82,2 mobbingi işyerlerinde çok/oldukça yaygın görmektedir.	Okul iklimi ölçümleri ve kurumsal güven araştırmaları periyodik hâle getirilmelidir.
Maruziyet beyanı	%76,4 genel maruziyet beyanıdır.	Bu oran eğitim sektörünün resmî yaygınlık oranı değildir; eğitim için ayrı ve temsili araştırma gereklidir.
Sessizlik	Maruz kalanların %48'i hiçbir şey yapmadığını belirtmiştir; kamuda oran %51,9'dur.	Misilleme korkusu, sonuç alamama beklentisi ve hiyerarşik bağımlılık başvuru tasarımıyla öncelikli risklerdir.
Kurumsal kapasite	%78,9 mücadeleyi yetersiz görmektedir.	MEB'de standardize edilmiş başvuru, inceleme, koruma ve izleme mimarisi kurulmalıdır.
Mevzuat iletişimi	%56,9, 2025/3 sayılı Genelgeden haberdar değildir.	Genelge yalnızca üst yazıyla duyurulmamalı; okul düzeyinde uygulama brifi ve eğitimle desteklenmelidir.
Eğitim açığı	Temel eğitim alanların oranı %9,3'tür.	Yöneticiler, incelemeciler ve tüm çalışanlar için kademeli zorunlu eğitim gereklidir.
Uluslararası standart	%70,6 ILO C190'dan haberdar değildir.	Eğitimde şiddet ve taciz politikasının uluslararası ilkelerle uyumu güçlendirilmelidir.

3.3. Mobbing davranışı örüntüleri

Anket katılımcıları mobbing kapsamında en çok psikolojik baskı ve hakareti (%64,8), sistematik yıldırma/dışlamayı (%64,0), görev tanımına aykırı iş yükünü (%57,4), itibar zedeleme/dedikoduyu (%49,3), sürekli eleştiriyi (%39,5) ve sosyal dışlanmayı (%38,7) işaretlemiştir. Bu oranlar doğrudan yaşanmış vaka dağılımı değil, katılımcıların mobbing davranışlarını tanımlama ve algılama çerçevesidir. [1]

Eğitim kurumları açısından söz konusu davranışlar; ders programı, nöbet, kurul görevi, proje görevlendirmesi, izin, ödül, performans, geçici görevlendirme, soruşturma, dijital grup iletişimi ve mesleki itibar süreçlerinde görünür hâle gelebilir. Bu nedenle inceleme yalnızca kullanılan sözlere değil, idari işlem dizisinin sürekliliğine, seçiciliğine ve objektif gerekçesine de odaklanmalıdır.

3.4. MEB politikalarına yansımaları

- Eğitim sektörü için temsili ve periyodik ulusal araştırma yapılmalıdır.
- Genel maruziyet verisi eğitim sektörüne doğrudan aktarılmamalı; öğretmen, yönetici, özel okul çalışanı, sözleşmeli ve diğer personel kırımları ayrı ölçülmelidir.
- Başvuru yapmama davranışı, yalnızca çalışan tutumu olarak değil kurumsal güven ve misilleme riski göstergesi olarak değerlendirilmelidir.
- 2025/3 sayılı Genelge için okul düzeyinde kısa uygulama rehberi, e-öğrenme ve yönetici sorumluluk matrisi hazırlanmalıdır.
- Eğitim alan katılımcı oranının düşüklüğü, Millî Eğitim Akademisi ve ÖBA üzerinden hızlı ölçeklenebilir bir kapasite programını gerekli kılmaktadır.
- MMD'nin politika önerilerindeki standart operasyon prosedürü, bağımsız/yarı bağımsız inceleme, süre hedefi, veri-izleme ve mağdur destek paketi MEB'e uyarlanmalıdır.

Kritik yorumlama ilkesi

MMD araştırmasının %76,4'lük genel maruziyet beyanı "öğretmenlerin %76,4'ü mobbinge maruz kalıyor" biçiminde kullanılmamalıdır. Doğru ifade; araştırmanın eğitim sektöründen 432 katılımcı içerdiği, genel örneklemede yüksek maruziyet ve sessizlik sinyali bulunduğu ve eğitim sektörüne özel temsili araştırmaya ihtiyaç olduğudur.

4. EĞİTİM SİSTEMİNİN ÖLÇEĞİ VE RİSKİN KAMUSAL ÖNEMİ

MEB'in yayımladığı son kapsamlı örgün eğitim istatistiklerine göre 2024-2025 eğitim öğretim yılında örgün eğitim kapsamındaki okullarda 1.187.409 öğretmen görev yapmıştır. Bunların 1.009.671'i resmî, 177.738'u özel okullardadır. Sistem ayrıca 74.040 okul ve 753.571 derslikten oluşmaktadır. [2]

Bu ölçek, düşük oranlı bir psikososyal riskin dahi çok geniş bir çalışan, öğrenci ve aile kitlesini etkileyebileceğini göstermektedir. Öğretmenin psikolojik güvenliği, öğrencinin nitelikli eğitim hakkından ayrı düşünülemez.

Kamu yararı bağlantısı

Çalışma barışı bozulduğunda yalnızca çalışan zarar görmez. Ders sürekliliği, sınıf içi etkileşim, kurumsal öğrenme, okul güvenliği ve öğrenci başarısı da olumsuz etkilenir.

5. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: HER UYUŞMAZLIK MOBBİNG DEĞİLDİR

Mobbing; belirli bir süre devam eden, sistematik biçimde tekrarlanan, çalışanı yıldıran, dışlayan, itibarsızlaştıran veya çalışma ortamından uzaklaştırma sonucu doğurabilen davranışlar bütünüdür. Değerlendirmede süreklilik, sistematiklik, kişiye yönelme, güç ilişkisi, amaç veya sonuç, zarar ve kurumsal bağlam birlikte ele alınmalıdır. [3]

Tek seferlik tartışma, makul yönetim talimatı, hukuka uygun performans değerlendirmesi, objektif görevlendirme veya mevzuata uygun disiplin işlemi tek başına mobbing değildir. Buna karşılık görünüşte hukuka uygun işlemler sürekli aynı kişiye yöneliyor, objektif gerekçeden yoksun bulunuyor ve cezalandırma aracı olarak kullanılıyorsa bütüncül değerlendirmede mobbing sürecinin unsuru olabilir.

Öğrenci veya veli kaynaklı her saldırgan davranış klasik anlamda işyeri mobbingi değildir. Ancak işyerinde şiddet ve taciz kapsamında psikososyal risktir. Okul yönetiminin çalışanı korumaması, şikâyeti görmezden gelmesi veya çalışanı sistematik biçimde suçlaması durumunda dış kaynaklı taciz kurumsal yıldırma sürecine eklenebilir.

Mobbing olmayabilecek durum	Mobbing riskine dönüşebilecek durum
Tek ve gerekçeli görev değişikliği	Aynı kişiye tekrar eden, cezalandırıcı ve gerekçesiz görev değişiklikleri
Objektif performans geri bildirimi	Topluluk içinde sürekli küçük düşürme ve yetersiz ilan etme
Mevzuata uygun soruşturma	Delilsiz, tekrarlanan ve sonuçsuz soruşturmaların baskı aracı yapılması
İş gereklerine uygun ders/nöbet planı	Belirli çalışanı zor durumda bırakmak için seçici ve sürekli programlama
Olağan iş çatışması	Sistematik dışlama, iletişimi kesme, itibarsızlaştırma ve kariyer engelleme

6. AKADEMİK LİTERATÜRÜN ORTAYA KOYDUĞU BULGULAR

6.1. Yönetici kaynaklı davranışlar

Farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmenlerle yürütülen nitel araştırmalarda mobbing deneyimlerinde okul yöneticileri öne çıkmış; psikolojik ve sosyal etkiler, motivasyon kaybı, eğitim faaliyetlerinin zarar görmesi ve çalışanların sessiz kalması dikkat çekmiştir. Sınırlı örneklem ulusal oran üretmez; ancak yönetici davranışlarının kritik risk alanı olduğunu göstermektedir. [4]

6.2. Örgütsel adalet ve bağlılık

506 öğretmenle yürütülen araştırmada mobbing algısının örgütsel bağlılıkla olumsuz, örgütsel adaletin ise olumlu ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bulgular, çalışanın yalnızca sonuca değil kararın gerekçesine, yönetime, eşitliğe ve yöneticinin tutarlılığına da önem verdiğini göstermektedir. [5]

6.3. Örgütsel depresyon, sinizm ve kayırmacılık

Kamu liselerinde yürütülen araştırmada mobbing ile örgütsel depresyon arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. 2026 tarihli başka bir çalışmada mobbing ile örgütsel sinizm arasında pozitif ilişki belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarına ilişkin algının örgütsel sinizmi yordadığına ilişkin bulgular da adalet ve güven ikliminin önemini göstermektedir. [6]-[7]

6.4. Öğretim hizmetinin niteliği

Öğretmenlerle yürütülen çalışmalar, mobbing algısı arttıkça öğretim tarzının olumlu etkilerinin azalabildiğini; yönetici baskısı ve yıldırma davranışlarının isteksizlik, tükenmişlik, motivasyon kaybı, performans düşüşü ve öğrenciyle kurulan bağın zayıflamasıyla ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. [8]

6.5. Öğrenci ve veli kaynaklı taciz

Öğretmenlerle yürütülen nitel çalışmalarda mesai dışı sürekli arama ve mesaj, tehdit, hakaret, asılsız suçlama, öğretmenlik yeterliğinin sürekli sorgulanması, ders düzeninin bozulması ve şikâyet mekanizmaları üzerinden baskı anlatıları yer almıştır. Bu bulgular, eğitim sektöründe psikososyal riskin yalnızca kurum içinden doğmadığını göstermektedir. [9]

6.6. Çatışma yönetimi

Okul yöneticilerinin yapıcı çatışma yönetimi yöntemleriyle mobbing algısının azalması arasında ilişki bulunması, yönetici eğitimlerinin mevzuat ve idari süreçlerin ötesine geçmesi gerektiğini göstermektedir. İletişim, müzakere, geri bildirim, duygusal düzenleme ve çatışma çözme becerileri yöneticilik yeterliklerinin merkezine alınmalıdır. [10]

7. AÇIK KAYNAK VE MEDYA TARAMASINDA ÖNE ÇIKAN OLAY ÖRÜNTÜLERİ

Sendika, sivil toplum ve medya içerikleri birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki iddia ve şikâyet türleri tekrar etmektedir. Bu örüntüler tek başına olayların doğrulandığını göstermez; kurumsal risk haritası ve denetim önceliği oluşturmaya yarar.

7.1. İdari yetkinin baskı aracı olarak kullanılması iddiaları

- Sürekli savunma isteme ve art arda inceleme veya soruşturma başlatma
- Ders programı, nöbet, izin ve görevlendirmelerde cezalandırıcı veya ayrımcı düzenleme
- Görev tanımı dışında iş verme ya da çalışanın görevini anlamsızlaştırma
- Kurul ve toplantılarda küçük düşürme, iletişimi kesme, mesleki itibarı zedeleme
- Keyfi yer veya görev değişikliği, kariyer ve yöneticilik süreçlerini engelleme

7.2. Şikâyet mekanizmalarının amaç dışı kullanımı riski

Bazı sendika açıklamalarında CİMER veya diğer kanallardan gelen veli ve üçüncü kişi başvurularının yeterli ön değerlendirme yapılmadan soruşturma sürecine dönüşebildiği ileri sürülmektedir. Bu iddialar bütün başvuruların kötü niyetli olduğu anlamına gelmez. İhtiyaç; şikâyet hakkını koruyan, çalışanı asılsız ve tekrarlanan başvurular karşısında güvencesiz bırakmayan risk temelli filtreleme sistemidir. [11]

7.3. Engelli ve kırılgan çalışanların korunması

Engelli çalışanların makul düzenleme talepleri, sağlık durumları veya aile sorumlulukları dikkate alınmadan yapılan işlemler ayrımcılık ve mobbing tartışmalarına konu olabilmektedir. Sendika tarafından kamuoyuna aktarılan yargı örnekleri, özel risk gruplarının izlenmesi ve yönetici farkındalığının güçlendirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır. [12]

7.4. Dijital mobbing

- Okul WhatsApp gruplarında topluluk önünde küçük düşürme
- Mesai saatleri dışında sürekli erişilebilir olma beklentisi
- Mesajlara geç yanıt verme üzerinden suçlama ve baskı
- Dijital gruplardan dışlama veya bilgi akışını kesme
- Ekran görüntüsü paylaşma, sosyal medya üzerinden hedef gösterme
- Dijital izleme ve performans araçlarının cezalandırıcı kullanımı

8. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE MOBBİNGİN TEMEL SEBEPLERİ

Sebepler alanı	Kurumsal risk açıklaması
Yönetimsel ve kurumsal yapı	Yetkinin tek elde yoğunlaşması, kararların gerekçesiz alınması, yönetici seçiminde liderlik ve etik yeterliklerin zayıf ölçülmesi, denetimin evrak odaklı kalması, aynı hiyerarşik zincirin hem şikâyetin konusu hem inceleme makamı olması.
Örgütsel adalet sorunları	Ders, nöbet, izin, ödül, görevlendirme ve kariyer süreçlerinde eşitsizlik; yakınlık, sendikal ilişki veya kişisel tercihe dayalı kayırmacılık algısı; benzer olaylarda farklı ölçüt uygulanması.
Psikolojik güvenlik ve sessizlik	Şikâyet sonrası daha çok zarar görme korkusu, tanıkların çekinmesi, gizlilik kaygısı, sonuç alınamayacağı düşüncesi ve şikâyetçi olarak etiketlenme riski.
İş yükü ve kaynak baskısı	Öğretmen açığı, kalabalık sınıflar, yoğun nöbet ve idari görevler, bürokratik raporlama, mevzuat değişikliği, kriz ve afet dönemleri, mesleki özerklik kaybı.
Veli ve öğrenci baskısı	Sürekli erişilebilirlik beklentisi, not ve disiplin süreçlerine müdahale, şikâyet tehdidi, sosyal medya hedef göstermesi, sözlü veya fiziksel şiddet ve yönetimin çalışanı yalnız bırakması.
Tanım ve süreç belirsizliği	Hukuka uygun yönetim işleminin mobbing olarak görülmesi veya gerçek mobbing vakasının "normal yönetim" denilerek görünmez kılınması; ortak sınıflandırma ve uzman inceleme eksikliği.

9. MOBBİNGİN SONUÇLARI

9.1. Çalışan üzerindeki sonuçlar

- Kaygı, stres, tükenmişlik ve uyku bozukluğu
- Öz güven kaybı, yalnızlaşma ve mesleki yetersizlik hissi
- Psikosomatik yakınmalar ve sağlık izni
- İşe gitmek istememe, devamsızlık ve performans düşüşü
- Tayin, görev değişikliği veya meslekten ayrılma eğilimi

ILO ve Dünya Sağlık Örgütü yaklaşımı; kötü iş organizasyonu, aşırı iş yükü, düşük kontrol, ayrımcılık, şiddet, taciz ve zorbalığı çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını tehdit eden psikososyal riskler arasında değerlendirmektedir. [13]

9.2. Kurum üzerindeki sonuçlar

- Örgütsel güven ve aidiyetin azalması
- Çalışanların sessizleşmesi ve hata bildiriminden kaçınması
- Ekip çalışmasının ve bilgi paylaşımının bozulması
- Nitelikli personelin kurumdan uzaklaşması
- Şikâyet, dava, tazminat ve sağlık maliyetlerinin artması
- Kurum itibarının ve kamu hizmeti kalitesinin zedelenmesi

9.3. Öğrenci ve eğitim hizmeti üzerindeki sonuçlar

- Öğretmenin sınıf içi motivasyonunun ve yaratıcılığının azalması
- Öğrenciyle iletişim ve güven bağının zayıflaması
- Ders sürekliliği ve okul ikliminin bozulması
- Yenilikçi öğretim yöntemlerinden uzaklaşma
- Çatışma kültürünün öğrencilere model olarak yansması

Politika sonucu

Eğitim sektöründe mobbing, yalnızca personel yönetimi başlığı altında değil; eğitim kalitesi, çocukların üstün yararı ve kamu hizmetinin sürekliliği kapsamında ele alınmalıdır.

10. HUKUKİ VE KURUMSAL ÇERÇEVE

Düzenleme / standart	MEB açısından işlevi
2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi	Önleyici ve koruyucu politika, eğitim, iddiaların etkin ve süratli incelenmesi, mahremiyet ve kurum itibarının korunması yönünde üst politika çerçevesi sunar. [14]
6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu	Risk değerlendirmesi ve önleme yükümlülüğü psikososyal riskleri de kapsayacak biçimde uygulanmalıdır. [15]
657 sayılı Devlet Memurları Kanunu	Kamu yöneticilerinin yetkilerini mevzuat, eşitlik, hizmet gerekleri ve hakkaniyet içinde kullanmasını gerektirir. [16]
6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu m.417	Özel öğretim kurumlarında işverenin işçinin kişiliğini koruma ve psikolojik tacize karşı önlem alma yükümlülüğünü düzenler. [17]
7528 sayılı Öğretmenlik Mesleği Kanunu	Öğretmenlerin hak, görev, disiplin ve yönetici yetiştirme çerçevesi içinde mesleki saygınlık ve güvenli çalışma ortamı için kurumsal dayanak sağlar. [18]
Anayasa Mahkemesi yaklaşımı	Kamusal makamların psikolojik taciz iddialarında gerçeği süratle ortaya çıkarması, tacizi ortadan kaldırması, tekrarını önlemesi ve zararı giderecek etkili önlemler alması beklenir. [19]

Düzenleme / standart	MEB açısından işlevi
ILO C190 ve R206	Şiddet ve tacizden arındırılmış çalışma hayatını, önleme, koruma, başvuru, yaptırım ve destek yaklaşımını bütüncül biçimde ele alır. [20]
ISO 45003	Psikososyal risklerin iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi içinde sistematik biçimde tanımlanması, değerlendirilmesi ve izlenmesi için referans sağlar.

10.1. SEÇİLMİŞ YARGI VE KURUL KARARLARI: EĞİTİM SEKTÖRÜ AÇISINDAN İÇTİHAT ANALİZİ

Bu bölümde eğitim kurumlarında psikolojik taciz iddialarının değerlendirilmesine yön veren beş örnek karar incelenmiştir. Kararlar; olayın eğitim sektörüyle bağlantısı, merciin görev alanı, ulaşılan sonuç ve MEB bakımından ortaya çıkan kurumsal dersler esas alınarak özetlenmiştir. Karar özetleri, kişileri suçlayan bir anlatım kurmadan süreç ve kurum kapasitesi üzerinden değerlendirilmiştir.

Hukuki ihtiyat notu

Bir kararın başlığında veya olay anlatımında “mobbing” ifadesinin bulunması, ilgili merciin mutlaka mobbing tespiti yaptığı anlamına gelmez. AYM örneğinde esas hakkında ihlal incelemesi yapılmamış; TİHEK örneğinde ise ayrımcılık temeliyle bağlantı kurulamadığından kabul edilemezlik kararı verilmiştir. Etik Kurul örneği de sistematik mobbing tespiti değil, eğitim ortamında hiyerarşik iletişimin etik sınırlarına ilişkin bir risk göstergesidir.

Merci	Karar / olay alanı	Kararın sonucu	MEB açısından temel mesaj
AYM	Gülşin Oral (2), B. No: 2013/6231, 23.03.2016; üniversite yönetimi hakkında mobbing ve kararların uygulanmaması iddiası	Başvuru yollarının tüketilmemesi nedeniyle kabul edilemezlik	Başvurucuya doğru, etkili ve birbirinden farklı hukuki yollar açıkça gösterilmelidir.
Danıştay	8. Daire, E.2008/10606, K.2012/1736, 16.04.2012; üniversite öğretim üyesine yönelik işlem dizisi	5.000 TL manevi tazminat kararının onanması	Tekil işlemler değil, disiplin ve idari işlem dizisinin bütünsel etkisi incelenmelidir.
KDK	B. No: 2019/1214, 28.05.2019; Ankara Üniversitesi personeli hakkında 15 disiplin soruşturması	Mobbing tespiti ve idareye tavsiye	Soruşturma kümelenmesi, iptal edilen cezalar, tecrit ve misilleme erken uyarı göstergesidir.
TİHEK	B. No: 2022/527, K. No: 2022/412, 23.06.2022; fen lisesi müdür yardımcısının iddiaları	Ayrımcılık temeli bulunmadığından kabul edilemezlik	Genel mobbing ile ayrımcılık temelli işyerinde yıldırma ayrı hukuki kanallarda sınıflandırılmalıdır.
KGEK	K. No: 2022/116; okul ziyaretinde öğretmene uygunsuz karşılık verilmesi	Etik ihlal kararları arasında yayımlanmıştır; mobbing tespiti değildir	Hiyerarşik güç, nezaket, saygı, saygınlık ve güven ilkeleri okul ikliminin önleyici unsurlarıdır.

10.1.1. Anayasa Mahkemesi - Gülşin Oral (2) Başvurusu

Kararın künyesi: Anayasa Mahkemesi, Gülşin Oral (2), B. No: 2013/6231, 23 Mart 2016. [23]

Olayın özeti: Başvurucu, görev yaptığı üniversitede rektör ve fakülte dekanının yargı kararlarını uygulamadığını ve kendisine mobbing uyguladığını ileri sürerek fiziksel ve zihinsel bütünlüğünün ihlal edildiğini iddia etmiştir.

Kararın özü: AYM, mobbing iddiasının esasına girerek “mobbing vardır” veya “yoktur” yönünde bir tespit yapmamıştır. Başvurucunun yalnızca ceza muhakemesi yoluna başvurduğunu, buna karşılık daha etkili

olabilecek hukuk davası yolunu kullanmadığını değerlendirerek bu şikâyeti başvuru yollarının tüketilmemesi nedeniyle kabul edilemez bulmuştur.

MEB açısından çıkarım: Çalışana yalnızca “savcılığa, CİMER’e veya üst makama başvurabilirsiniz” şeklinde genel bilgi verilmesi yeterli değildir. Başvuru rehberi; idari başvuru, tam yargı/manevi tazminat, ceza süreci, KDK, TİHEK ve etik başvuru yollarını görev alanları ve süreleriyle ayırmalıdır. Kurum içi süreç de dış başvuru yollarını etkisizleştirmemelidir.

10.1.2. Danıştay - Üniversite Öğretim Üyesine Yönelik İşlem Dizisi

Kararın künyesi: Danıştay 8. Daire, E.2008/10606, K.2012/1736, 16 Nisan 2012. [24]

Olayın özeti: Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesinde öğretim üyesi olan davacıya verilen üç disiplin cezası yargı kararlarıyla iptal edilmiştir. Davacı, göreve yargı kararıyla atandığı tarihten itibaren kendisine yönelik taciz, bıkırtma ve yıldırma niteliğindeki eylem ve işlemler nedeniyle manevi tazminat istemiştir.

Kararın özü: Erzurum 2. İdare Mahkemesi; İl İnsan Hakları Kurulu raporu, iptal kararları ve davacı hakkında tesis edilen işlemleri birlikte değerlendirerek haksız uygulamaların kişinin manevi yapısını olumsuz etkileyecek ağırlığa ulaştığı sonucuna varmış ve 5.000 TL manevi tazminata hükmetmiştir. Danıştay, ilk derece mahkemesinin kararını ve gerekçesini hukuka uygun bularak onamıştır.

MEB açısından çıkarım: Görünüşte ayrı ve münferit olan disiplin cezaları, görevlendirmeler, görevden uzaklaştırmalar, ders programları veya izin işlemleri kronolojik bir “işlem dizisi” olarak incelenmelidir. Aynı çalışana yönelen ve yargı veya disiplin kurullarınca sürekli kaldırılan işlemler, amaç, ölçülülük, eşit uygulama ve çalışan üzerindeki sonuçları bakımından merkezi risk incelemesine alınmalıdır.

10.1.3. Kamu Denetçiliği Kurumu - Ankara Üniversitesi Tavsiye Kararı

Kararın künyesi: Kamu Denetçiliği Kurumu, B. No: 2019/1214, karar tarihi 28 Mayıs 2019, Tavsiye Kararı. [25]

Olayın özeti: Ankara Üniversitesi Teknik ve Yapı İşleri Daire Başkanlığında görev yapan başvuru; yaklaşık iki yıl içinde hakkında 15 disiplin soruşturması açıldığını, bir soruşturma bitmeden diğerinin başlatıldığını, bazı cezaların mahkemelerce iptal edildiğini, dışlanma, oda değişiklikleri, izin baskısı ve kendisi lehine tanıklık eden çalışana yönelik görev değişikliği gibi uygulamalara maruz kaldığını ileri sürmüştür.

Kararın özü: KDK, disiplin yetkisinin kamu hizmetini düzenleme amacı dışında kullanılması hâlinde çalışan üzerinde baskı aracına dönüşebileceğini vurgulamıştır. On beş soruşturmanın kısa sürede tek kişi üzerinde yoğunlaşmasını, iptal edilen cezaları, eksik inceleme ve savunma hakkı sorunlarını, oda değişiklikleri ile tecrit göstergelerini bütün olarak değerlendirerek işlemlerin sistematiklik kazandığı ve mobbing unsurlarının olduğu sonucuna varmış; Ankara Üniversitesi Rektörlüğüne hatanın kabulü ve mağduriyetin giderilmesi yönünde tavsiyede bulunmuştur.

MEB açısından çıkarım: Aynı çalışan hakkında belirli dönemde açılan soruşturma sayısı, soruşturmanın sonuçları, mahkemece iptal oranı, soruşturmacı tekrarları, görev/oda değişiklikleri ve tanıklar üzerindeki işlemler dijital erken uyarı göstergesi olarak izlenmelidir. Belirlenen eşik aşıldığında dosya, çalışanın doğrudan hiyerarşisi dışındaki bağımsız bir ekipçe incelenmelidir.

10.1.4. TİHEK - Fen Lisesi Müdür Yardımcısının Başvurusu

Kararın künyesi: TİHEK 1. Daire, B. No: 2022/527, K. No: 2022/412, 23 Haziran 2022. [26]

Olayın özeti: Bir fen lisesinde müdür yardımcısı olarak görev yapan başvuru; toplantı ve etkinliklerden dışlandığını, görevini yapmasının engellendiğini, evrak imzalamaya zorlandığını, kendisine ilave görevler verildiğini ve hakkında disiplin soruşturması başlatıldığını ileri sürerek okul yöneticileri hakkında işlem yapılmasını talep etmiştir.

Kararın özü: TİHEK, 6701 sayılı Kanun bakımından “işyerinde yıldırma”nın Kanunda sayılan ayrımcılık temellerinden birine dayanması gerektiğini belirtmiştir. Başvuruda cinsiyet, engellilik, yaş, sağlık durumu,

inanç, siyasi görüş veya diğer korunan temellerden biriyle bağlantı kurulmadığı ve incelemede de böyle bir temel belirlenemediği için başvuruyu kabul edilemez bulmuştur. Karar, ileri sürülen davranışların genel mobbing hukuku bakımından varlığı veya yokluğu hakkında esas tespiti değildir.

MEB açısından çıkarım: MEB başvuru formu, iddia edilen davranışların korunan bir ayrımcılık temeliyle bağlantısı olup olmadığını ayrıca sormalıdır. Genel psikolojik taciz, ayrımcılık temelli işyerinde yıldırma, etik ihlal ve disiplin hukuku sorunu birbirine karıştırılmamalı; her dosya doğru kuruma ve doğru inceleme standardına yönlendirilmelidir.

10.1.5. Kamu Görevlileri Etik Kurulu - Okul Ziyaretinde Öğretmene Yönelik Uygunsuz Davranış

Kararın künyesi: Kamu Görevlileri Etik Kurulu, K. No: 2022/116. Karar, Kurulun “Etik İhlal Kararları” dizininde bir kaymakamın okul ziyareti sırasında kendisini karşılayan öğretmene uygunsuz karşılık vermesi başlığıyla yayımlanmıştır. [27]

Olayın özeti ve hukuki niteliği: Karar, okul ortamında üst düzey bir kamu görevlisi ile öğretmen arasındaki hiyerarşik iletişimin etik sınırlarına ilişkindir. Kamuya açık karar başlığı, okul ziyareti sırasında öğretmene verilen uygunsuz karşılığın etik incelemeye konu edildiğini göstermektedir.

Kararın rapordaki kullanım sınırı: Tek bir uygunsuz söz veya davranış, süreklilik ve sistematiklik unsurları bulunmadıkça tek başına mobbing olarak nitelendirilemez. Bu nedenle 2022/116 sayılı karar raporda “mobbing tespiti” olarak değil; kamu gücünün kullanımında nezaket, saygı, insan onuru, saygınlık ve güven ilkelerinin ihlal edilmesinin okul iklimi bakımından taşıdığı riski gösteren etik karar olarak değerlendirilmiştir.

MEB açısından çıkarım: Okul yöneticileri, il/ilçe yöneticileri ve okulları ziyaret eden kamu görevlileri için iletişim ve protokol davranış standardı oluşturulmalıdır. Küçük düşürücü hitap, azarlama, mesleki kimliği değersizleştirme ve topluluk önünde uygunsuz davranışlar, tekrarlanması beklenmeden etik risk ve çalışma barışı göstergesi olarak kayda alınmalıdır.

10.1.6. Kararlardan Çıkan Ortak Kurumsal Standartlar

- Bütüncül inceleme: Tekil işlemler kronoloji, tekrar, hedef kişi, amaç, ölçülülük ve sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmelidir.
- Doğru görev alanı: AYM, KDK, TİHEK, etik denetim, idari yargı, ceza ve tazminat yollarının görev alanları açıkça ayrılmalıdır.
- Bağımsızlık ve çıkar çatışması: Şikâyet edilen amir, incelemeciye belirleyen veya delil akışını yöneten makam olmamalıdır.
- Disiplin yetkisinin amaç denetimi: Tekrarlanan ve sonuçsuz soruşturmalar, iptal edilen cezalar ve usul hataları baskı aracı olma riski yönünden izlenmelidir.
- Ayrımcılık bağlantısı: Korunan bir temelle bağlantılı taciz iddiaları TİHEK ve ayrımcılık hukuku açısından ayrıca ele alınmalıdır.
- Etik erken uyarı: Tekil ama ağır küçük düşürücü davranışlar, mobbing eşiğine ulaşması beklenmeden etik ve psikososyal risk yönetimine alınmalıdır.
- Etkili başvuru ve bilgilendirme: Çalışan, hangi başvuru yolunun neyi sağlayabileceği ve hangi süreye tabi olduğu konusunda yazılı olarak bilgilendirilmelidir.
- Misillemenin önlenmesi: Başvurucu, tanık ve destek veren çalışanlar hakkında sonradan tesis edilen işlemler bağımsız biçimde gözden geçirilmelidir.

10.1.7. MEB İçin Karar Temelli Ön İnceleme Kontrol Listesi

No	Kontrol sorusu	Kayıt / inceleme ölçütü
1	Davranış tekil mi, tekrarlanan ve sistematik bir örüntü mü?	Olay günlüğü, tarih sırası, sıklık ve süre
2	İşlemler belirli bir çalışmada mı yoğunlaşmaktadır?	Karşılaştırmalı personel ve işlem verisi
3	İşlem için nesnel, belgeli ve hizmet gereklerine uygun neden var mı?	Gerekçe, emsal uygulama ve ölçülülük
4	Disiplin cezaları veya idari işlemler kaldırılmış/iptal edilmiş mi?	Kurul ve yargı sonuçları; tekrar eden usul hataları
5	İddia bir ayrımcılık temeliyle bağlantılı mı?	6701 sayılı Kanundaki korunan temeller
6	Başvuru veya tanıklık sonrasında olumsuz işlem yapılmış mı?	Misilleme zaman çizelgesi
7	İncelemeci ve karar vericilerde çıkar çatışması var mı?	Bağlılık, yakınlık ve önceki uyuşmazlık beyanı
8	Çalışan etkili başvuru yolları konusunda bilgilendirilmiş mi?	Tebliğ edilen hak ve süre bilgilendirmesi

Kararların ortak politika mesajı

Eğitim kurumlarında etkili mücadele, yalnızca “mobbing var mı?” sorusuna cevap vermek değildir. İdari işlem dizisinin amacını, ayrımcılık bağlantısını, etik davranış sınırlarını, etkili başvuru yolunu, misilleme riskini ve kurumun düzeltici yükümlülüğünü birlikte yöneten çok kanallı bir sistem kurulmalıdır.

11. MEB'E YÖNELİK SWOT ANALİZİ

SWOT analizi, Bakanlığın mevcut kapasitesini ve dış çevredeki gelişmeleri mobbing ve psikososyal risk yönetimi açısından değerlendirmektedir. Aşağıdaki tespitler, kurumun tamamına ilişkin mutlak hüküm değil; politika tasarımı için stratejik analizdir.

GÜÇLÜ YÖNLER • Güçlü merkez ve taşra teşkilatı • MEBBİS ve ÖBA gibi ölçeklenebilir dijital altyapı • Teftiş, hukuk, personel ve İSG birimlerinin varlığı • Millî Eğitim Akademisi ve zorunlu yönetici yetiştirme programı • 2025/3 sayılı Genelge ve kapsamlı kamu mevzuatı • 81 ilde eş zamanlı politika uygulama kapasitesi	ZAYIF YÖNLER • Eğitim sektörüne özgü ulusal mobbing veri standardının bulunmaması • Dağınık ve birbirinden kopuk başvuru kanalları • Şikâyet konusu hiyerarşinin inceleme sürecini etkileyebilmesi • Misilleme ve tanık koruma prosedürlerinin yetersizliği • İnceleme yöntemi ve sürelerinde uygulama farklılığı • Yönetici performansında çalışma iklimi göstergelerinin sınırlı olması
FIRSATLAR • 2025/3 sayılı Genelgenin kurumsal uygulamaya dönüştürülmesi • 2026 yönetici yetiştirme programının yaklaşık 35 bin yönetici ve adayı kapsamı [21] • Eğitim Kurumları Yöneticisi Yeterlikleri çerçevesi [22] • Üniversite, sendika ve uzman STK iş birliği • ISO 45003 ve ILO C190 politika çerçevesi • Anonim okul iklimi ölçümü ve veri analitiği	TEHDİTLER • Mobbing iddialarının siyasallaşması veya kutuplaşma aracı olması • Asılsız şikâyetlerle gerçek mağduriyetlerin aynı sistemde karışması • Öğrenci ve veli kaynaklı şiddet ile sosyal medya hedef göstermesi • İş yükü, personel açığı ve statü farklılıklarının çatışmayı artırması • Kayırmacılık algısı ve kurum içi güven kaybı • KVKK ihlali, ifşa ve kurum itibarını koruma gerekçesiyle vakaların örtülmesi

MEB'in 2026 Eğitim Kurumları Yönetici Yetiştirme Programında eğitim liderliği, yönetsel etik, personel yönetimi, kurum sağlığı ve güvenliği, stres ve duygu yönetimi gibi başlıkların bulunması güçlü bir fırsattır. Programın mobbingin tanınması, psikososyal risk yönetimi, tarafsız inceleme ve misillemenin önlenmesi modülleriyle tamamlanması önerilmektedir. [21]

12. TOWS STRATEJİLERİ

12.1. Güçlü Yön - Fırsat Stratejileri

- Millî Eğitim Akademisi üzerinden zorunlu "Psikososyal Güvenlik ve Çalışma Barışı" sertifika programı oluşturulması.
- MEBBİS altyapısında gizlilik esaslı başvuru, vaka takibi ve risk analizi modülü kurulması.
- 81 ilde standart uygulama ve eğitim sektörü için ulusal temsili araştırma başlatılması.
- Üniversiteler, sendikalar ve uzman STK'larla araştırma, eğitim ve politika laboratuvarı kurulması.

12.2. Güçlü Yön - Tehdit Stratejileri

- Teftiş kapasitesinin asılsız şikâyet ile sistematik mobbing iddiasını ayıran standart inceleme modeline dönüştürülmesi.
- Tekrarlanan şikâyet, uzun inceleme süresi, yüksek devamsızlık ve yoğun tayin talebi bulunan kurumların erken uyarı sistemiyle tespiti.
- Kurum itibarını koruma yaklaşımının vakayı gizleme yerine hızlı, adil ve şeffaf çözüm üretme anlayışına dayandırılması.
- Dijital dosya için rol bazlı erişim, kayıt, saklama ve KVKK protokolü oluşturulması.

12.3. Zayıf Yön - Fırsat Stratejileri

- Dağınık başvuru kanallarının tek vaka numarası altında ilişkilendirilmesi.
- İl düzeyinde şikâyetin geldiği okul ve ilçeden bağımsız uzman inceleme havuzu kurulması.
- ISO 45003 esaslarının okul ve kurum psikososyal risk değerlendirmelerine uyarlanması.
- Yönetici değerlendirme sistemine çalışma iklimi, örgütsel adalet ve çalışan güveni göstergelerinin eklenmesi.

12.4. Zayıf Yön - Tehdit Stratejileri

- Şikâyet edilen yöneticinin başvuruyu yönlendirmesinin veya soruşturmacıyı belirlemesinin engellenmesi.
- Misilleme riski bulunan vakalarda geçici koruma tedbirlerinin hızla uygulanması.
- Yüksek riskli okullarda dış denetim ve kurumsal iyileştirme programı başlatılması.
- Şikâyet sayısının tek başına başarısızlık göstergesi sayılmaması; güven, tekrar, çözüm süresi ve mağdur memnuniyetinin birlikte izlenmesi.

13. MEB İÇİN POLİTİKA ÖNERİLERİ

13.1. Eğitim Sektörü Psikolojik Taciz ve Çalışma Barışı Genelgesi

- Mobbing tanımı ve mobbing olmayan durumlar
- Öğrenci/veli kaynaklı taciz ve dijital mobbing
- Başvuru, ön inceleme, tam inceleme ve sonuçlandırma usulleri
- Geçici koruma, misilleme yasağı ve tanık güvenliği
- Gizlilik, KVKK, tarafların savunma ve itibar hakkı
- İzleme, raporlama ve kurumsal iyileştirme yükümlülüğü

13.2. Tek ve güvenli başvuru sistemi

- Kimlik doğrulamalı güvenli başvuru ve ön görüşme
- Belge, olay günlüğü ve dijital delil yükleme
- Başvurunun aşamalarını izleme ve süre uyarıları
- Misilleme bildirimi ve acil güvenlik taraması
- Anonim bildirimleri yaptırım değil risk analizi verisi olarak değerlendirme

13.3. Başvuru ile incelemenin ayrılması

- Başvuruyu alan birim ile incelemeyi yürüten birimin ayrıştırılması
- Şikâyet konusu hiyerarşik birimin görevlendirme sürecinden çıkarılması
- İncelemecinin tarafsızlık ve çıkar çatışması beyanı
- Hukuk, İSG, insan kaynakları ve psikososyal uzmanlığın birlikte kullanılması

13.4. Vaka sınıflandırma sistemi

- İş uyuşmazlığı ve iletişim çatışması
- Yönetim hakkının hukuka aykırı kullanılması
- Ayrımcılık ve etik ihlal
- Tekil şiddet/taciz ve sistematik psikolojik taciz
- Cinsel taciz, öğrenci/veli kaynaklı şiddet, dijital taciz ve misilleme

13.5. Geçici koruma ve misillemenin önlenmesi

- Geçici raporlama hattı veya çalışma düzeni değişikliği
- Tarafların doğrudan temasının sınırlandırılması
- Delillerin korunması ve tanık bilgilerinin sınırlandırılması
- Başvuru sahibi ve tanıkların en az 12 ay misilleme yönünden izlenmesi
- Koruma tedbirinin mağduru cezalandıran yer değişikliğine dönüşmemesi

13.6. Zorunlu yönetici ve incelemeci eğitimi

- Mobbing, psikososyal risk, örgütsel adalet ve kapsayıcı liderlik
- Çatışma yönetimi, geri bildirim ve zor konuşmalar
- Engelli çalışanlar için makul düzenleme
- Soruşturma standardı, savunma hakkı ve delil yönetimi
- Dijital iletişim etiği ve veli/öğrenci şiddeti

13.7. Yönetici başarısının çalışma iklimiyle ölçülmesi

- Çalışan güveni ve örgütsel adalet algısı
- Personel devri, tayin talebi ve devamsızlık eğilimleri
- Tekrarlanan doğrulanmış vaka ve iyileştirme planı uygulaması
- Çalışan katılımı ve ekip çalışması göstergeleri
- Ham şikâyet sayısını tek başına performans ölçütü yapmama

13.8. Öğrenci ve veli kaynaklı şiddete karşı koruma protokolü

- Veli iletişimini kurumsal kanallardan yürütme
- Öğretmenin kişisel telefonunu paylaşmasını zorunlu tutmama
- Mesai dışı dijital iletişim sınırlarını belirleme
- Tehdit, hakaret ve hedef göstermede hukuki ve psikososyal destek
- Kötü niyetli ve tekrarlanan başvurular için risk temelli ön değerlendirme

13.9. Özel risk gruplarına yönelik koruma standardı

- Engelli, hamile ve kronik hastalığı bulunan çalışanlar
- Ücretli, sözleşmeli ve aday öğretmenler
- Sendikal veya temsil görevi yürütenler
- Aile sorumluluğu bulunan ve kurumsal destek ihtiyacı yüksek çalışanlar

13.10. Yıllık şeffaflık ve öğrenme raporu

- Başvuru, vaka türü, inceleme süresi ve sonuç türleri
- Geçici tedbir, misilleme ve tekrar oranları
- Eğitim, denetim ve kurumsal iyileştirme uygulamaları
- Kişisel ve kurumsal kimliği açıklamayan anonim veri standardı

14. UYGULAMA YOL HARİTASI

14.1. Başvuru ve vaka yönetimi akışı

Standart süreç

Başvurunun alınması -> 72 saat içinde güvenlik ve misilleme taraması -> yetki ve çıkar çatışması kontrolü -> delillerin korunması -> geçici önlem -> bağımsız ön inceleme -> tam inceleme veya uygun yönlendirme -> gerekçeli sonuç -> kurumsal iyileştirme planı -> 6 ve 12 aylık izleme.

Arabuluculuk ve kolaylaştırılmış görüşme, olağan iletişim ve iş uyuşmazlıklarında kullanılabilir. Şiddet, ayrımcılık, cinsel taciz, ağır güç istismarı ve ciddi misilleme vakalarında tarafları uzlaşmaya zorlayan yöntemlerden kaçınılmalıdır.

14.2. Kısa, orta ve uzun vadeli eylem planı

Dönem	Eylem	Sorumlu yapı	Başarı göstergesi
0-3 ay	MEB Psikososyal Güvenlik ve Mobbing Mücadele Kurulunun oluşturulması	Bakanlık üst yönetimi	Kurul ve çalışma usulünün yayımlanması
0-6 ay	Eğitim sektörüne özgü genelge, vaka sınıflandırması ve SOP hazırlanması	Personel, hukuk, teftiş, İSG	Genelge ve standart formların yürürlüğe girmesi
0-6 ay	Dijital başvuru ve takip modülünün pilot uygulaması	Bilgi işlem ve personel	En az 3 ilde güvenli pilot
0-12 ay	Yönetici ve inceleme eğitimlerinin başlatılması	Millî Eğitim Akademisi	Hedef grubun en az %50'si
0-12 ay	Ulusal anonim okul iklimi ve psikososyal risk araştırması	Strateji birimi, üniversiteler, paydaşlar	Temel düzey raporunun yayımlanması
1-2 yıl	İl psikososyal risk ve çalışma barışı birimlerinin kurulması	İl millî eğitim müdürlükleri	81 ilde işlevsel birim
1-3 yıl	Psikososyal risk değerlendirmesinin İSG süreçlerine entegrasyonu	MEB ve il İSG birimleri	Kurumların en az %80'inde değerlendirme
1-3 yıl	Yönetici değerlendirmesine çalışma iklimi göstergeleri eklenmesi	Personel ve Akademi	Yeni sistemin uygulanması
1-3 yıl	Yıllık Eğitim Sektörü Mobbing Görünüm Raporu	Strateji ve teftiş	Düzenli kamuoyu raporu
3 yıl +	Psikososyal Açından Güvenli Okul standardı ve pilot akreditasyon	MEB, TSE, üniversiteler	Pilot ve yaygınlaştırma
3 yıl +	Bağımsız eğitim çalışanı ombuds/başvuru mekanizması	İlgili kamu otoriteleri	Kurumsal ve hukuki yapı

15. PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE İZLEME SİSTEMİ

- İlk güvenlik ve misilleme değerlendirmesinin 72 saat içinde yapılma oranı
- Başvuru sahibine ilk geri dönüş süresi ve 7 gün hedefinin gerçekleşme oranı
- Ön inceleme ve tam incelemelerin ortalama tamamlanma süresi
- 60 gün içinde sonuçlandırılan esas incelemelerin oranı
- Geçici koruma uygulanan vakalar ve koruma tedbirinin etkinliği
- İncelemeci tarafsızlık/çıkar çatışması beyanı oranı
- Yönetici ve incelemeci eğitimini tamamlayanların oranı
- Psikososyal risk değerlendirmesi yapılan kurumların oranı
- Çalışanların başvuru mekanizmasına güven düzeyi
- Misilleme bildirimlerinin sayısı, türü ve sonuçları
- Aynı kurumda tekrarlanan doğrulanmış vaka oranı
- Devamsızlık, tayin talebi ve personel devri eğilimleri
- Kurumsal adalet, psikolojik güvenlik ve çalışan katılımı puanları
- Öğrenci ve veli kaynaklı şiddet/taciz bildirimleri
- Kurumsal iyileştirme planlarının tamamlanma ve etki oranı

Ölçüm ilkesi

Başvuru sayısının azalması tek başına başarı değildir. Azalma, sorunun çözülmesinden kaynaklanabileceği gibi sisteme güvenin azalmasından da doğabilir. Güven, hız, tarafsızlık, tekrarın önlenmesi, çalışma iklimi ve mağdur memnuniyeti birlikte izlenmelidir.

16. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Eğitim kurumlarında çalışma barışı sağlanmadan sürdürülebilir eğitim başarısı sağlanamaz. Kendisini güvende hissetmeyen öğretmen özgürce üretemez. Sürekli şikâyet veya soruşturma tehdidi altında bulunan yönetici sağlıklı karar veremez. Çalışanların birbirine güvenmediği okulda ekip ruhu kurulamaz. Öğretmen ile veli arasındaki ilişkinin tehdit ve baskıya dönüştüğü ortamda öğrenci de zarar görür.

Mobbing mücadele yöneticini etkisizleştirmek değildir. Yönetim yetkisinin hukuka, liyakate, eşitliğe, hizmet gereklerine ve hakkaniyete uygun kullanılmasını sağlamaktır. Mobbing mücadele her şikâyeti doğru kabul etmek de değildir. Hem başvuru sahibini hem hakkında iddiada bulunulan kişinin savunma ve itibar hakkını güvence altına alan adil bir sistem kurmaktır.

MMD Türkiye Mobbing Farkındalığı Araştırması, eğitim sektörünün araştırmadaki en büyük tanımlı sektör grubu olduğunu ve genel örnekleme farkındalık yüksekken başvuru güveni, eğitim ve kurumsal kapasite alanlarında ciddi açık bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular eğitim sektörü için resmî prevalans oranı üretmemekte; fakat MEB'in ayrı, temsili ve düzenli veri üretmesini zorunlu kılan güçlü saha sinyalleri sunmaktadır. [1]

MEB'in önünde önemli bir kurumsal fırsat bulunmaktadır. 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, Millî Eğitim Akademisi, yönetici yeterlikleri, MEBBİS altyapısı ve geniş teşkilat ağı birlikte kullanıldığında Türkiye eğitim sektöründe örnek bir psikososyal güvenlik modeli kurulabilir.

Temel dönüşüm hedefi

Şikâyeti değerlendiren kurumdan riski yöneten kuruma; kişiyi yerinden eden tedbirden mağduriyeti durduran tedbire; gizleyen kurum kültüründen öğrenen kurum kültürüne; yalnızca mevzuata uygunluktan insan onuruna yakışır çalışma ortamına geçiş.

**Öğretmeni korumak yalnızca bir personel politikası değildir.
Eğitimi, öğrenciyi, aileyi ve geleceği korumaktır.**

EK-1: İLK 90 GÜNLÜK ACİL EYLEM PROGRAMI

Zaman	Odak	Ana aksiyon	Çıktı/KPI
0-15 gün	Merkezi yönetim	Bakanlık düzeyinde koordinasyon noktası ve görev matrisi	Onaylı görev tanımı; sorumlu birimler
0-30 gün	İletişim	2025/3 Genelge, haklar, başvuru ve misilleme konusunda tek sayfalık okul brifi	Tüm kurumlara gönderim; dijital erişim
0-30 gün	Başvuru	Mevcut kanalların mobbing başlığı altında standardize edilmesi	Ortak ilk temas metni; 48-72 saat hedefi
15-45 gün	Form ve SOP	Başvuru formu, olay günlüğü, kırmızı bayrak, çıkar çatışması beyanı, ön inceleme raporu	Standart doküman paketi
31-60 gün	Eğitim	Yöneticiler ve incelemeciler için hızlı e-öğrenme modülü	İlk grup tamamlanma oranı
31-75 gün	Pilot	En az 3 ilde dijital başvuru ve vaka yönetimi pilotu	Pilot değerlendirme raporu
45-90 gün	Araştırma	Anonim okul iklimi ve psikososyal risk temel ölçümü	Temel gösterge seti
60-90 gün	Değerlendirme	Pilot sonuçları, riskler ve ulusal yaygınlaştırma planı	Bakanlık üst yönetimine sonuç raporu

MMD iş birliği kapasitesi

Mobbing ile Mücadele Derneği; veri analizi, farkındalık, yönetici ve çalışan eğitimleri, başvuru-vaka yönetimi standartları, psikososyal risk haritası, izleme göstergeleri ve kurumsal politika geliştirme alanlarında kamu-STK iş birliğine katkı sunabilir.

KAYNAKÇA

- [1] Mobbing ile Mücadele Derneği. Türkiye Mobbing Farkındalığı Anketi Sonuç Raporu ve Politika Önerileri. Veri dönemi: 22.09.2025-20.01.2026; rapor tarihi: 02.02.2026. <https://mobbing.org.tr/turkiye-mobbing-farkindaligi-anketi-sonuc-raporu-ve-politika-onerileri/>
- [2] Millî Eğitim Bakanlığı. 2024-2025 Örgün Eğitim İstatistikleri Açıklandı. <https://www.meb.gov.tr/2024-2025-orgun-egitim-istatistikleri-aciklandi/haber/38473/tr>
- [3] Kamu Denetçiliği Kurumu. İşyerinde psikolojik taciz/mobbing değerlendirme ölçütleri ve karar örnekleri. <https://paylasim.ombudsman.gov.tr/dokuman/documentuploads/temel-haklar/files/basic-html/page705.html>
- [4] Hakemli araştırma: Eğitim kurumlarında öğretmenlerin mobbing deneyimleri ve etkileri. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ahu/article/1523713>
- [5] Hakemli araştırma: Mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deubefd/article/1483846>
- [6] Hakemli araştırma: Öğretmenlerde mobbing ve örgütsel depresyon/sinizm ilişkisi. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deubefd/article/1570785>
- [7] Hakemli araştırma: Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları ve örgütsel sinizm. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ajesi/article/1753795>
- [8] Hakemli araştırma: Mobbing algısı, öğretim tarzı, motivasyon ve sınıf içi etkileşim. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deubefd/article/1623738>
- [9] Hakemli araştırma: Öğrenci ve veli kaynaklı psikolojik taciz deneyimleri. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4140849>

[10] Hakemli araştırma: Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi ve mobbing algısı.

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/article/1182833>

[11] Türk Eğitim-Sen. Eğitim çalışanları, dijital ortam, şikâyet ve şiddet risklerine ilişkin açıklamalar.

<https://turkegitimsen.org.tr/binlerce-cocuk-dijital-mecralarda-kontrolsuz-sekilde-savruluyor/>

[12] Eğitim-İş. Engelli öğretmene yönelik mobbing iddiası ve yargı kararına ilişkin sendika açıklaması, 19.05.2025.

<https://www.egitimis.org.tr/acilan-davalar/engelli-ogretmenimize-idarenin-mobbingine-yargidan-tazminat-19-05-2025>

[13] ILO. Psychosocial risks and mental health at work. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/safety-and-health-work/psychosocial-risks-and-mental-health-work>

[14] TİHEK. İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Konulu 2025/3 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi Hakkında Basın

Açıklaması. <https://www.tih.gov.tr/is-yerlerinde-psikolojik-tacizin-mobbing-onlenmesi-konulu-2025-3-sayili-cumhurbaskanligi-genelgesi-hakkinda-basin-aciklamasi>

[15] 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf>

[16] 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.

https://dhgm.meb.gov.tr/dosyalar/Kanun/657_devlet_memurlari_kanunu.pdf

[17] Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi.

<https://www.csqb.gov.tr/Media/iywlqimb/i%C5%9Fyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing-bilgilendirme-rehberi-2017.pdf>

[18] 7528 sayılı Öğretmenlik Mesleği Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.7528.pdf>

[19] Anayasa Mahkemesi. Psikolojik taciz iddialarında kamusal makamların pozitif yükümlülüklerine ilişkin karar.

<https://www.anayasa.gov.tr/api/DocumentGenerator/GenerateDocument?format=pdf&nodeId=92169>

[20] ILO. Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190) ve Recommendation No. 206. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/violence-and-harassment-world-work>

[21] Millî Eğitim Akademisi. Eğitim Kurumları Yönetici Yetiştirme Programı, 2026.

<https://akademi.meb.gov.tr/www/quotegitim-kurumlari-yonetici-yetistirme-programiquot-16-mayis039ta-basliyor/icerik/185>

[22] Millî Eğitim Akademisi. Eğitim Kurumu Yöneticileri İçin Yeterlik Çerçevesi, 2026.

<https://akademi.meb.gov.tr/www/egitim-kurumu-yoneticileri-icin-quotyeterlik-cercevesiquot-hazirlandi/icerik/187>

[23] Anayasa Mahkemesi. Gülşin Oral (2), B. No: 2013/6231, 23.03.2016; ayrıca AYM Kabul Edilebilirlik Kriterleri Rehberi, başvuru yollarının tüketilmesi bölümü.

<https://kararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/kbb/pages/search/BireyselBasvuru?id=a2JiOjAzM2JmM2UyLTc4MTUzDUzYS01MTIILWYyMDBkOThhOGM0Yw&type=BireyselBasvuru>

[24] Danıştay 8. Daire, E.2008/10606, K.2012/1736, 16.04.2012; karar özeti için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, s.31.

<https://www.csqb.gov.tr/Media/1h2dmhmf/i%C5%9Fyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing-bilgilendirme-rehberi-2014.pdf>

[25] Kamu Denetçiliği Kurumu. B. No: 2019/1214, 28.05.2019, Tavsiye Kararı; Ankara Üniversitesi Rektörlüğü hakkında mobbing başvurusu. <https://personel-tr.agu.edu.tr/uploads/KDK%20Kararlar%C4%B1/Mobbing/2.pdf>

[26] Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu 1. Daire. B. No: 2022/527, K. No: 2022/412, 23.06.2022.

<https://tihek.gov.tr/public/images/kararlar/oell2p.pdf>

[27] Kamu Görevlileri Etik Kurulu. K. No: 2022/116; bir kaymakamın okul ziyareti sırasında öğretmene uygunsuz karşılık vermesi hakkında etik ihlal kararı. <https://www.etik.gov.tr/media/ohqbsm10/2022-116.pdf>

Erişim ve veri kesim tarihi: 5 Ağustos 2026. Seçilmiş karar özetleri, yayımlandıkları resmî karar metinleri ve kurumsal rehberler üzerinden kontrol edilmiştir.