



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖZEL OKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN KARŞILAŞTIKLARI
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİNİN İNCELENMESİ

Esranur ONARICI

Danışman
Prof. Dr. Ali ÜNAL

Konya 2021

ÖN SÖZ

Örgütlerin en önemli varlığı olan insan kaynağını küreselleşen dünyanın gerektirdiği istihdam koşullarına göre en etkili biçimde yönetmek, öncelikle örgütün ve örgüt çalışanlarının başarısı için yadsınamaz gerçeklik taşımaktadır. Çalışanların ve örgütlerin iş yaşamı içerisinde karşılıklı beklentilerinin, yükümlülüklerinin ve vaatlerinin bütünü olarak tanımlanan psikolojik sözleşme kavramı, çalışanların tutum ve davranışlarının kestirilebilir olmasında önemli bir kavram niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda özel okullarda çalışan öğretmenlerin, gerek örgüt yöneticileri gerek diğer çalışanların tutum ve davranışları karşısında okula yönelik geliştireceği tutumların davranışlarını ne yönde etkileyeceği konusunda yapılan araştırma benzer örgütlere ışık tutması yönüyle incelenmiştir.

Tez çalışmam sürecinde görüş ve önerilerini, bilgisini, yönlendirmelerini ve katkılarını esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Ali ÜNAL'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Yüksek Lisans eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Ercan YILMAZ 'a da teşekkür ederim.

Hayatım boyunca sevgilerini ve desteklerini hep hissettiren, hep arkamda olan babam Şerif TÜTÜNCÜ'ye ve annem Naciye TÜTÜNCÜ'ye; bu uzun ve zorlu süreçte anlayışı ve desteğiyle beni hiç yalnız bırakmayan eşim Eren ONARICI'ya teşekkürü borç bilirim.

Esranur ONARICI
KONYA- 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	III
TEZ KABUL	VII
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	VII
BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ	IX
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	X
ÖZET	XI
ABSTRACT.....	XII
1.GİRİŞ.....	13
1.1 Problem Durumu	13
1.2 Araştırmanın Amacı.....	21
1.3 Araştırmanın Önemi.....	21
1.4 Varsayımlar.....	23
1.5 Sınırlılıklar.....	24
1.6 Tanımlar.....	24
2 ALAN YAZIN	25
2.Psikolojik Sözleşme	25
2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	26
2.1.1.Psikolojik Sözleşme Kavramının Ortaya Çıkış.....	29
2.1.2.Rosseau ve Sonrası Dönemde Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	32
2.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri	33
2.3. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri	34
2.3.1. Karşılıklılık Normu Teorisi	35
2.3.2. Eşitlik Teorisi	38
2.3.3.Sosyal Mübadele (Takas) Teorisi	40
2.3.4. Kontrol Kuramı	40
2.3.5. Beklenti Kuramı	42
2.3.6. Denge Kuramı.....	42
2.4. Psikolojik Sözleşme Türleri	43

2.4.1. İşlemsel Sözleşme	43
2.4.2. İlişkisel Sözleşme	44
2.4.3. Geçişsel Sözleşme	45
2.4.4. Dengeli Sözleşme	47
3. Psikolojik Sözleşme İhlali	48
3.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Tanımı	48
3.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Nedenleri	55
3.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Sonuçları.....	55
3.4. Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	57
3 YÖNTEM	59
3.1 Araştırmanın Modeli	59
3.2 Araştırmanın Çalışma Grubu	60
3.3 Verilerin Toplanması	61
3.4 Verilerin Analizi	63
3.5. Güvenirlilik ve Geçerlilik.....	63
4 BULGULAR.....	64
4.1. Çalışanların Yönetimden Beklentileri.....	65
4.1.1. Adalet ve Eşitlik.....	65
4.1.1.1. Kıdeme Göre Ayrımcılık Yapmama.....	66
4.1.1.2. Sosyal İlişkilere Göre Ayrımcılık Yapmama.....	67
4.1.2. Yeterlilik.....	67
4.1.2.1. Takdir Etme.....	68
4.1.2.2. İş Birliği.....	69
4.1.2.3. Saygı.....	69
4.1.2.4. Tampon Olma.....	70
4.1.2.5. Objektiflik.....	70
4.1.2.6. Mesleki Gelişim Fırsatı.....	71
4.1.2.7. Tutarlılık.....	71
4.1.2.8. Öğretmene Güven.....	72
4.1.3. İş Tanımını Netleştirme.....	72

4.1.3.1. İş Tanımı Dışında Görev Vermeme.....	73
4.1.3.2. İnsani Çalışma Süresi Belirleme.....	74
4.1.4.Maddi Beklentiler.....	74
4.1.4.1. Sözleşme Dışındaki Çalışmalara Ek Ücret Verme.....	75
4.1.4.2. Zam Oranının Belirlenmesi	76
4.1.4.3. Tazminatın Verilmesi	76
4.2. Kurumların Sözleşme Dışında Öğretmenlerden Beklentileri.....	77
4.2.1. Performansa Dayalı Beklentiler.....	77
4.2.1.1. Esnek Çalışma Şartları.....	78
4.2.1.2. Ek Ücret Talep Etmeme.....	79
4.2.1.3. Aşırı Fedakârlık	80
4.2.2. Öğretmen- Veli İletişimine Dayalı Beklenti.....	80
4.2.2.1. Veli Memnuniyeti.....	81
4.2.2.2. Reklam Yapma.....	81
4.3. Çalışanların Kurumdan Beklentilerinin Performans Üzerine Etkisi.....	82
4.3.1. Olumlu Etkiler.....	83
4.3.1.1. Motivasyonda Artış	83
4.3.1.2. Kuruma Aidiyet Duygusu Geliştirme.....	84
4.3.2. Olumsuz Etkiler.....	84
4.3.2.1. Motivasyon Kaybı.....	84
4.3.2.2. Kuruma Aidiyet Duygusunda Azalma	85
4.3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti	85
4.3.2.4. Sinik Tutum	87
4.3.2.5. Özel Hayata Vakit Ayıramama.....	87
4.4. Çalışanların Kurumda Diğer Çalışanlardan Beklentisi.....	88
4.4.1.Paylaşım.....	88
4.4.1.1. Zümre Kararlarına Uyuma.....	89

4.4.1.2. İş Birliği.....	90
4.4.1.3. Tecrübeli Öğretmenlerin Mentörlük Yapması.....	90
4.4.1.4. Rekabet Ortamının Oluşturulmaması.....	91
4.4.2. Etik Davranışlar.....	91
4.4.2.1. Dedikodu Yapmama.....	92
4.4.2.2. İyi Niyet.....	93
4.4.2.3. Dürüstlük.....	93
4.4.2.4. Samimiyet.....	94
4.4.3. Profesyonel Olma.....	94
4.4.3.1. Mesleki İşlere Odaklanma.....	94
4.4.3.2. Alanında Yeterlilik Sahibi Olma	95
4.5. Çalışanların Resmi Sözleşmelerine Ekletmek İstedikleri Maddeler.....	96
4.5.1. Sözleşme Beklentileri.....	96
4.5.1.1. Mesai Saatleri Dışında Görevlendirme Yapılmaması.....	96
4.5.1.2. Zam Oranının Belirli Olması.....	97
4.5.1.3. Eşit Ders Saati	97
4.5.1.4. Ek Çalışmalara Ücret Verilmesi.....	98
4.5.1.5. Görev Tanımının Netleştirilmesi.....	98
4.5.1.6. Öğretmenlerin Kişisel Telefon Numaralarının Verilmemesi....	99
5 TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
5.1 Tartışma.....	99
5.2 Sonuç.....	136
5.3 Öneriler	137
KAYNAKÇA.....	139
EKLER	151
ÖZGEÇMİŞ.....	157

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İncelenmesi başlıklı tez çalışmamın İç Kapak, Özetler, Ekler ve Ana Bölümlerden (Giriş, Alan Yazın, Yöntem, Bulgular, Tartışma, Sonuçlar ve Öneriler) oluşan toplam **139** sayfalık kısmına ilişkin, 23/03/2021 tarihinde tez danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **%23** olarak belirlenmiştir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Tez kabul sayfası hariç,
2. Tez çalışması orijinallik raporu sayfası hariç,
3. Bilimsel etik beyannamesi sayfası hariç,
4. Önsöz hariç,
5. İçindekiler hariç,
6. Simgeler ve kısaltmalar hariç,
7. Kaynakça hariç
8. Özgeçmiş hariç,
9. Alıntılar dâhil,
10. 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve tez çalışmamın, bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

23/03/2021

Esranur ONARICI

Prof. Dr. Ali ÜNAL

BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar tüm aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez hazırlama kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını ve bu kaynakların kaynakça listesine eklendiğini beyan ederim.

23/03/2021

Esranur ONARICI I



SİMGELER VE KISALTMALAR

Kısaltmalar

Akt: Aktaran

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

Vb: Ve benzeri

Vd: Ve diğerleri



ÖZET

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

ÖZEL OKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN KARŞILAŞTIKLARI PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİNİN İNCELENMESİ

Esranur ONARICI

Bu araştırmanın amacı, özel okullarda çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin belirlenmesidir. Araştırmada özel okulda görev yapan öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve önerilerde bulunulmuştur. Araştırma, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak nitel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Çalışma grubu 2019-2020 Eğitim öğretim yılı Konya ili merkez ilçe sınırları içerisinde bulunan özel okullarda ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapmakta olan 16 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada, uzman görüşü alınarak veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşmeler ses kaydına alınmış olup araştırmacı tarafından yazıya dökülerek temalar oluşturulmuştur. Temalar, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlalleri beş alt problem altında incelenmiştir. Çalışanların yönetimden beklentileri alt problemine ilişkin temalar; adalet ve eşitlik, yeterlilik, iş tanımını netleştirme, maddi beklentiler olarak tespit edilmiştir. Kurumun sözleşme dışında öğretmenlerden beklentileri alt problemine ilişkin temalar; performansa dayalı beklenti, öğretmen-veli iletişime dayalı beklenti olarak tespit edilmiştir. Çalışanların kurumdan beklentilerinin performans üzerine etkisi alt problemine ilişkin temalar; olumlu etkiler ve olumsuz etkiler olarak tespit edilmiştir. Çalışanların kurumdan ve diğer çalışanlardan beklentisi alt problemine ilişkin temalar; paylaşım, etik davranışlar, yeterlilik olarak tespit edilmiştir. Çalışanların resmi sözleşmelerine eklemek istedikleri maddeler alt problemine ilişkin temalar; mesai saatleri dışında görevlendirme yapılmaması, zam oranının belirlenmesi, eşit ders saati, ek çalışmalara ücret verilmesi, görev tanımının netleştirilmesi ve öğretmenlerin kişisel telefon numaralarının verilmemesi olarak tespit edilmiştir. Yapılan tespitler doğrultusunda örgüt yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Özel Okullar, Özel Okulda Çalışan Öğretmenler

ABSTRACT

Department of Educational Sciences
Education Management Program
Master Thesis

ANALYSIS OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION BY TEACHERS WORKING IN PRIVATE SCHOOLS

Esranur ONARICI

The aim of this research is to indicate the breaches of contracts that private school teachers encounter. In this research, the breaches of the contracts that private school teachers encounter have been examined and suggested. The research has been made by using variety of exemplation with qualitative research. The working group is formed of sixteen teachers who have been working in private primary, secondary and high school teachers in the centre of Konya during the education term 2019-2020. In the research, databases have been accumulated with the semi-structured interview technique. The interviews have been tape recorded and turned voice recordings into text by the researcher. Themes have been resolved with the content analysis method. The psychological breaches of contracts that private school teachers encounter have been examined under the title of five sub problems. The themes related to the sub problem about the expectations of the workers against their administration have been detected as justice and equality, sufficiency, clarification of job definition and financial expectations. Themes related to the sub problem about the expectations from the teachers out of the contract have been detected as expectations based on performance and interaction between the parents and the teachers. The themes related to the sub problem about the effects of expectations of employees from the institution on performance have been detected as negative and positive effects. The themes related to the sub problem about the expectations of the employees from the institution and the other employees have been detected as sharing, ethical attitudes and sufficiency. The themes related to the sub problem the articles that the employees want to add to their official contracts have been detected as not to be assigned out of working hours, to determine the rate of salary increase, equal periods, to pay for extra working hours, to clarify the job definition and not to share the teachers' personal phone numbers with the parents. Researchers and the leaders of the organisation have been made suggestions in the direction the studies.

Keywords : Psychological Contract, Psychological Contract Violation, Private schools, Teachers Working in Private Schools

1.GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Geçmişten günümüze değişen istihdam koşulları ve gelişen teknoloji, çalışma hayatında yaşanan ekonomik ve sosyal değişim, çalışanlar ile işverenler arasındaki iş ilişkileri değişime uğratmıştır. Önceleri karşılıklı güven ve inanç bağlamında kurulan iş ilişkisi, günümüzde; teknolojik gelişmelerin artması, zorlayıcı rekabet koşulları, küreselleşme, yeniliğe ve ürün geliştirmeye duyulan ihtiyaç, iyileştirmelerin artması sonrasında gelişen projeler ve değişen iş tanımları yeni çalışma biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Yaşanan değişimler, işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisini de yeniden şekillendirmiştir. Ülkemizdeki yaygın istihdam koşulları dikkate alındığında işveren kendi amaçlarını en ekonomik şekilde gerçekleştirebilecek ve örgüte en çok fayda sağlayabilecek kişileri işe almaktadır. İstihdam sağlanan kişilerden en yüksek performansın sağlanabilmesi için iş güvencesi zayıflatılmaktadır. Çalışanlar açısından öncelik, düzenli gelir elde edebilecekleri iş sahibi olmaları ve buna eşlik edecek iş güvencesi, emeklilik prim ödemesi, sağlık giderlerinin karşılanması gibi temel yaşam giderlerinin karşılanmasıdır. Çalışanlar, iş hayatının içerisinde beklentilerine ulaşabildikleri ölçüsünde mutlu ve tatmin edilmiş, ulaşamadıkları takdirinde mutsuz, kaygılı ve işinden tatmin olmayan bireyler haline gelmektedir. Çalışanlar sadece ekonomik açıdan değil psikolojik açıdan da doyurulmak istemektedir (İşıl İyigün, 2012).

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve örgütlerde yenilenen iş tanımları çalışma biçimlerinin de yenilenmesine neden olmaktadır. İş hayatının değişen yapısıyla uzun vadede çalışma hayatı yerini kısa dönem çalışma koşullarına bırakmıştır. Bu durum çalışanların iş güvencesizliği bilincini ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalar, iş kayıplarının artması ile birlikte iş güvensizliği bilincinin, çalışanların çalışma hayatlarına ve kariyerlerine ilişkin yeni inanç ve algılar geliştirdiklerini ortaya koymaktadır (Rousseau, 1996; Shore ve Tetrick, 1995).

1980'lere kadar, örgütlerin çoğunluğu bürokratik, hiyerarşik özellikler taşımakta ve çalışan ile işveren arasındaki ilişki biçimi dikkate alınan yaklaşımların sergilendiği görülmekteydi. Örgütün yapısı, çalışanın örgütteki konumu ve geleceği kestirilebilirdi. İş görenler, sadık, örgüte bağlılık duyan ve makul düzeyde performans karşılığında iş

güvencesine ve sürekli gelişme olanaklarına sahip olmakta, ücretlerine yıllık artış yapılmakta ve üstün performans sergilemeleri durumunda ise ödüllendirilmekte olduğu belirtilmiştir (Sims, 1994; Capelli vd., 1997; Akt. Demirkasımoğlu, 2012).

1980’li yıllardan sonra, iş ilişkilerinde yaşanan değişimlerin, çalışan ve işveren arasında düzenlenen sözleşmelerin de farklılaşmasına yol açmıştır. Sosyal devlet anlayışının rekabete dayalı Pazar ekonomisi anlayışına dönüştürülmesi girişimleri sonucunda rekabete dayalı çalışma koşulları, işverenlerin rekabet ortamından yarar sağlama düşüncesi geleneksel iş ilişkilerinin köklü olarak değişime neden olmuştur. Rekabet ortamı, iş yaşamında hızlı değişimi ve belirsizliği, örgüt yapılarını durağan ve kestirilebilir oluşunu değiştirerek yerini değişen koşullara uyum sağlayabilen, esnek bir yapıya dönüştürmektedir. Sadık ve çalışkan olmaktan kaynaklı iş güvencesi beklentileri büyük ölçüde karşılanırken günümüzde istihdam ve çalışma koşullarındaki değişim sebebiyle kendilerini güvencesiz ve tedirgin hissetmektedirler.

Psikolojik sözleşme, bu noktada ekonomik ve örgütsel değişimler ile birlikte işveren ve çalışan arasındaki yaşanan değişimlerin anlaşılması ve günümüz istihdam ilişkisinin tanımlanmasında etkili bir çerçeve sunan bir kavram olmaktadır (Rousseau, 1995; Guest ve Conway, 2002; Rigotti, 2009; Dabos ve Rousseau, 2004; Akt. Demirkasımoğlu (2012). Psikolojik sözleşme, çalışanın işverenine karşı, işverenin de çalışana karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu yükümlülükler ve bu yükümlülükler doğrultusunda çalışanın bireysel algılarını ifade etmektedir (Robinson, 1996). Bu nedenle psikolojik sözleşme; dürüstlük, performans ve bağlılık gibi çalışanın örgüte sağladığı katkıları ile işverenin çalışana katkıları olan maaş, iş güvenliği ve mesleki gelişim olanağı gibi yükümlülüklerden oluşan fakat karşılıklı yükümlülüklerin yalnızca çalışanın bireysel bakış açısından değerlendirilmesini ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır (Cullinane ve Dundon, 2006). Çalışan ve işveren arasındaki yazılı sözleşme ne kadar kapsamlı da olsa, çalışanın zihninde var olan yükümlülüklerin tümüne yazılı sözleşmede yer verilmesinin olanaksız olduğu ifade edilmiştir. Resmi sözleşmenin yetersiz kaldığı bu boşluğu psikolojik sözleşme doldurmakta ve hem işveren hem de çalışanlar açısından ilişkiye dair söz konusu olan belirsizliği azaltmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994). İşveren ve çalışan arasında ortaya çıkan bu “belirsizlikten kurtulma ve ileriye kestirebilme durumu” ile çalışanın göstermiş olduğu performansı karşılığında beklentisi olan çıktılarına erişebileceği algısını geliştirmekte ve beklentilerinin sonucuna ulaşmak için motive olmaktadır (Vroom, 1964).

Psikolojik sözleşme, çalışanın işe alınırken imzalamış olduğu “iş sözleşmesi” olarak tanımlanan sözleşmesinin dışında, işveren ile çalışan arasında yazılı hale getirilmemiş beklentiler dizisidir. Taraflardan birinin karşı tarafın beklentilerini karşılayamaması ya da taraflardan birinin karşılanamayacak beklentilere girmesi karşılıklı ilişkileri bozmakta ve tarafların birbirlerine duydukları güveni zedelemektedir. Çalışanın kendisine daha önceden verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmediği düşüncesi çalışanı hayal kırıklığına uğratarak algıladığı psikoloji sözleşmenin ihlal edildiğinin düşünülmesine neden olmaktadır (Tüz ve Altuntaş, 2001).

Bireyler çalışmak için örgüte başvurduğunda, iki sözleşmeyi birden kabul etmiş olur. Bu sözleşmeler; biri yazılı olan resmi sözleşme iken diğeri çalışan ve işveren arasında yazılı olmayan, beklentiler ve algılara dayanan sözleşmedir. Yazılı olan sözleşme; hukuk kuralları doğrultusunda oluşturulması yanı sıra ekonomik olarak şekillendirilmiştir. İki tarafında imzalaması gereken bu sözleşme; yaptırımların yer aldığı resmî sözleşme özelliği de taşır. Yazısız kurallardan oluşan sözleşme ise; konuşulmayan ama karşılıklı beklentilerin içeren sözleşmedir. Bu sözleşmede; işveren; örgüt çalışanından yüksek bir performans talep etmektedir. Ayrıca çalışandan, örgüte bağlı olması da beklenilmektedir. Çalışanın da bir takım istekleri bulunmaktadır. Özellikle çalışan, örgütün kendisine güven duygusunu hissettirmesi yanı sıra desteklemesi ve eşit davranmasını istemektedir. Çalışanların örgütten beklediği diğer önemli olgu ise, adil bir yönetim biçimini benimseyip sergileyen örgütsel yapının oluşturulmasıdır (Turunç ve Çelik, 2010)

Örgüt temsilcilerinin ve çalışanların işe alım sürecinde çeşitli kaygılardan ötürü karşılıklı olarak yeterince açık olmamalarının sonucunda psikolojik sözleşmeler şekillenmektedir. Çalışanların işe alım sürecinin çoğunlukla profesyonel olmayan yöntemlerle ve yeterince planlanmadan yapılması, çalışanlara çalışma şartları ve örgüt hakkında yeterince bilgi verilmeden üstü kapalı açıklamalarla yetinilerek yapılabilmektedir. Çalışanda benzer bir psikolojiyle işe kabul edilmek veya kendisi hakkında işverenin baştan yanlış izlenim edinmemesi adına örgüt politikaları ve çalışma koşulları hakkında yeterince soru soramamakta, bilgi edinmemektedir. Bazı durumlarda ise çalışanlar, aldıkları cevapları kendi duymak istedikleri gibi algılamaktadır.

Guest’e göre (2004), psikolojik sözleşmeler, bir bakıma yeni bir fırsatı ortaya çıkarmıştır. Öyleki örgüt içindeki işveren ile çalışan arasında var olan ama açık olarak

ifade edilmemiş anlaşmalar, istihdam ilişkilerinin içeriğini ve sürecini kapsamlı olarak incelenmesine olanak sağlamaktadır (Akt. Büyükyılmaz, 2013). Birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuş görüşler incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin, bilişsel algılar, beklentiler, inançlar, vaatler ve yükümlülükleri içeren bir kavram olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Guest, 1998; akt. Üçok ve Torun, 2014). Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme, tarafların yükümlülüklerini barındırsa da kişilerin bireysel algılarına bağlı bir kavramdır. Çalışanın, örgüt üyeleri ve temsilcileri, insan kaynakları uygulamaları, çalışma arkadaşları, örgüt içi uygulamalar, yönetim şekli gibi unsurlardan edindiği algılar ve örgütün dışında bulunan olgulardan edindiği algıları, kişisel faktörler ve tecrübe ile değerlendirerek, şahsi algı ve yorumlamalarıyla sözleşme yükümlülükleri olarak kabul gösterdiği öznel sözleşme maddeleri bütünü olarak tanımlanmaktadır (Türker, 2010).

Psikolojik sözleşme kavramının anlaşılması, işveren-çalışan arasında dengeli ve uyumlu bir ilişkinin geliştirilmesi açısından büyük öneme sahiptir (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Bu doğrultuda son yıllarda psikolojik sözleşme kavramının hem akademik çalışmalar hem de iş yaşamında öneminin arttığı görülmektedir. Bu kavramın temelinde, denge kuramı (Barnard, 1938), karşılıklılık normu (Gouldner, 1960), eşitlik kuramı (Adams, 1963), beklenti kuramı (Vroom, 1964) ve sosyal mübadele kuramı (Blau, 1960, Homans, 1961) gibi toplumsal ilişkilerin tanımlanmasına yönelik oluşturulmuş kuramların çeşitli örgütlere uyarlanması ile psikolojik sözleşme kavramı oluşturulmuş ve bir anlamda sosyal sözleşmenin uzantısı niteliği taşımaktadır. Çalışanın işvereninden, işverenin de çalışanın kendisinden çeşitli beklentileri olduğu anlayışı psikolojik sözleşme kavramını (Schein, 1965) oluştursa da çalışanın sahip olduğu her beklenti psikolojik sözleşme kapsamında değildir. Beklentilerin psikolojik sözleşme kavramı kapsamında olabilmesi için bu beklentinin çalışanın işveren ile ilgili geçmiş deneyimlerine, işverenin vaatlerine, sözlerine veya çalışanın zihnindeki karşılıklılık yapısına bağlı gelişmiş olması gerektiği önemli bir faktördür (Robinson ve Rousseau, 1994).

Teorik olarak örgütün çalışanlarıyla arasında bulunan psikolojik sözleşme koşullarını yerine getirmesi beklenmektedir. Fakat her zaman vaat edilen sözlerin ve yapılması gereken yükümlülüklerin gerçekleştirilmediği bilinmektedir. Bu kapsamda çalışana söz verildiği halde yerine getirilmeyen vaatlerin yine çalışan tarafından fark

edilmesi ile bir bakıma vaatlerin ihlal edilmesi, “psikolojik sözleşme ihlali” kavramını ortaya çıkarmıştır (Kiefer ve Briner, 2006; akt.Büyükyılmaz,2013).

Psikolojik sözleşme ihlali; çalışanın katkıları karşılığında işverenin ve örgüt temsilcilerinin yapması gereken yükümlülükleri yerine getirmemesi olarak ifade etmektedir (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın göstermiş olduğu performans karşılığında hak ettiğini alamadığı, adil olmayan bir uygulama ile karşılaştığı algısına dayanmakta (Kickul vd., 2001) ve çalışanın beklentilerinin işveren tarafından karşılanmadığına ve çalışana verilen vaatlerin yerine getirilmediğini algılamasına yol açmaktadır. Bu bağlamda çalışanlarda psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği algısının oluşması; işverenin yükümlülüklerinin farkında olarak yükümlülüğünü yerine getirmemesi ya da sözünden dönmesi, işveren ile çalışanın karşılıklı yükümlülüklerle dair algılayışlarının farklı olması veya yanlış anlaşılmalara gibi birçok farklı nedene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütün insan kaynakları yönetiminin yetersiz olması ve çalışanın örgütteki diğer çalışanlar ve yöneticisi tarafından desteklenmediği konusundaki algısı çalışanın psikolojik sözleşme ihlali algılamasında etkili olabilmektedir.

Alan yazın incelendiğinde, çalışanların psikolojik sözleşmelerindeki beklentilerinin karşılanma veya ihlal durumu, bireylerin tutumları ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Turnley ve Feldman, 1999; Robinson, 1996; Lester vd., 2002). Bu bağlamda çalışanların beklentisi olan yükümlülüklerin işveren tarafından karşılandığı durumda ortaya çıkan psikolojik sözleşme uyum algısı çalışanların duygusal bağlılık (Bunderson, 2001; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000), örgüte güven (Robinson, 1996) ve iş tatmini (Robinson ve Rousseau, 1994) gibi olumlu tutumlar sergilemesinde etkili olduğu açıklanmıştır. İstihdam ilişkisinde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı, çalışanın kandırılmış gibi hissetmesine yol açmakta ve bu durum çalışanda gerginlik, örgüte karşı öfke duyma, işten ayrılma niyeti (Turnley ve Feldman, 1999), düşük iş tatmini (Tekleab ve Taylor, 2003), örgüt içi güven duygusunda ve örgütsel bağlılıkta düşüş (Robinson, 1996; Lester vd., 2002) ve örgüte karşı sorumluluk hissetmeme (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002) gibi örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığı belirtilmiştir.

Örgütsel davranış ve psikoloji araştırmalarında psikolojik sözleşmenin kavramı üzerinde “çok sınırlı sayıda” olmakla birlikte ulusal ve uluslararası alan yazında eğitim araştırmaları üzerinde de bu kavramın çalışıldığı gözlenmektedir (Zhang ve Fank, 2004;

Jijia ve Jiongliang, 2005; Selekler, 2007, Nartgün ve Demirer, 2020). Psikolojik sözleşme ile ilgili araştırmalarının eğitim alanına konu edilişi incelendiğinde, araştırmaların bir kısmının yüksek öğretimde görev yapan akademisyenler üzerine yapıldığı görülmektedir (Demiral, 2008; Aydın vd. 2008; Shen, 2010). Ulusal ya da uluslararası alanyazında eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenleri konu edinen araştırmaların sayısı oldukça azdır. Var olan araştırmalar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Zhang ve Fank (2004), Singapur'da kamu okullarında görev yapan 164 öğretmen üzerinde yürüttüğü araştırmada, dağıtım adaletinin öğretmenlerin psikolojik sözleşmesinin bir yordayıcısı olduğunu belirlemiştir. Başka bir araştırmada, Çin'de ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile okul yetkilileri arasındaki çift yönlü psikolojik sözleşmeyi konu edinmiştir. Araştırma bulguları başarı güdüsü, öz-yeterlik algısı, kişilik özellikleri, cinsiyet, okul geçmişi, öğretmenlik geçmişi, okul türü ve yapısının öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini etkileyen etkenler olduğunu göstermiştir (Jijia ve Jiongliang, 2005). Hurley (2010) , öğretmenlerin psikolojik sözleşme algısının güven, adanma, kariyer planı, içsel iş doyumu ve duygusal tükenmişliklerini etkilediğini belirtmiştir. Ho (2010), ilköğretim öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algısını, yönetici-öğretmen etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki bakımından incelemiştir. Araştırmacı, yönetici-öğretmen etkileşiminin niteliğinin ve örgütsel adalet algısının, öğretmenlerin psikolojik sözleşme algısının anlamlı bir yordayıcısı olmadığını ortaya koymuştur.

Selekler (2007), ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarına ilişkin algıları ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif ilişki olduğunu saptamıştır. Demiral (2008), akademisyenlerin duygusal bağlılığı üzerinde, personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin olumlu etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Aydın ve diğerleri (2008), Türkiye'de eğitim fakültelerinde görev yapan akademik personel, idari personel ve fakülte yöneticilerinin, üniversitenin çalışanlara, çalışanların üniversiteye karşı yükümlülüklerini yerine getirme durumunu ortaya koymak ve psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırmada, akademik ve idari personelin, üniversitenin kendilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeyini yeterli bulmadığını ve yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirme düzeyini de düşük bulduklarını ifade etmişlerdir. Üniversitenin çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi konusunda, katılımcıların görüşleri arasında cinsiyet

değişkeni açısından anlamlı bir fark yokken, kıdem açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışanların örgüte verdikleri ile örgütten aldıkları arasında farklılık olduğunda güvensizlik, yükümlülüklerin ihmal edilmesi ve bireysel katkılarda azalma olduğu saptanmıştır.

Shen (2010), Avustralya'daki üniversitelerde görev yapan 280 akademisyen üzerinde yaptığı çalışmada akademisyenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin "az" olduğunu belirtmiştir. Araştırma doğrultusunda kıdem, cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri, akademisyenlerin psikolojik sözleşmesinin içeriğinde etkisiz bulunmuştur. Araştırmaya katılan 9 akademisyenlerin psikolojik sözleşmeleri, ilişkiselden daha çok işlemsel özellikleri içermektedir. Psikolojik sözleşme olgusu, iş ilişkisindeki tarafların birbirlerinin yükümlülüklerine ilişki zımni olarak uzlaşması anlayışına dayanmakta olduğu bulunmuştur. Böyle bir zımni sözleşmede, örgüt ve çalışanların iş ilişkisinin karşılıklı tarafları olarak "gözünü dört açması" ve karşı tarafın tam olarak ne beklediğini anlaması gerekmektedir. Bu nedenle, gerçekçi beklentilerin ortaya konulması, bireyin iş çevresi ile uyum sağlamasını ve sağlam bir psikolojik sözleşme oluşturmasını kolaylaştıracaktır.

Öğretmen verimliliği, öğretmen verimliliği ile okulların etkililiği arasındaki ilişki, öğretmenlerin tutumları ve örgütten memnuniyetine ilişkin görüşlerine verilen önem artmıştır. Öğretmenlerin iş yaşamındaki verimliliği arttırmak, memnuniyetini sürdürmek, etkili çalışmasını sağlamak, öğretmenlerin beklentilerini örgüt tarafından karşılanmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle öğretmen- yönetici arasındaki karşılıklı yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşme kavramının önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirildiği ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği örgütlerde; çalışanın performansı, örgüte bağlılığı, fazla performans göstermeye yönelik tutumu, örgüte duyduğu güven ve örgütün vizyonu doğrultusunda örgüte fayda sağlama gibi örgüt içindeki davranış biçimlerini ve ilişkiler ciddi oranda etkileyen psikolojik sözleşmeler konusunda yapılan sınırlı sayıda araştırma kavramın önemini ortaya koymaktadır. Ancak öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin algılarına yönelik yapılan araştırmalar, öğretmenler tarafından sorunların var olduğu ve okul yöneticilerinin bu sorunlara çözüm bulmaktaki

yetersizliğini göstermektedir (Güneş, 2007; Güzelce, 2009; Özdemir ve Demircioğlu, 2015; Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Ülkemizde genel öğretim içerisinde yer alan ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan özel öğretim kurumları ile bu kurumlarda istihdam edilen öğretmenlerin niceliği gittikçe artmaktadır. Özel öğretim kurumlarının artması sonucu bu örgütlerde istihdam edilen öğretmenler artmakta ve bununla beraber okulların etkililiği, öğretmenlerin verimliliği, öğretmen memnuniyetini konularını gündeme getirmektedir. Okulların etkililiği, öğretmenlerin verimliliği ve öğretmen memnuniyeti örgüt yöneticileri tarafından öğretmenlerin beklentilerinin karşılanması veya karşılanmaması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bu nedenle, özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgüten beklentileri ve bu beklentilerinin karşılanma durumu önem arz etmektedir. Özel okul yöneticilerinin öğretmenlerin memnuniyetini ve verimliliği sağlamak amacıyla öğretmen beklentilerini karşılayıp karşılamadığı merak konusu olmuştur. Demirkasımoğlu (2012)'nin yaptığı çalışmada kamuda çalışan öğretmenlerin beklentilerinin yüksek oranda karşılandığı, ancak özel okullarda görev yapan öğretmenlerin beklentilerinin yeterince karşılanmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu alanda özel okul öğretmenleriyle derinlemesine çalışma yaparak öğretmenlerin beklentileri ve sorunları ortaya koymak, aynı zamanda özel okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarına katkıda bulunmak amacıyla bu araştırma yapılmaktadır. Özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarında iyileştirme yapılmasına katkıda bulunacak araştırmaların önemli olduğu düşünülmektedir. Alan yazında psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin çeşitli örgüt türlerinde araştırmalar yapılsa da özel okul örgütleri açısından incelendiğinde yapılan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu bağlamda özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarının incelenmesine, beklentilerinin ve sorunlarının tespit edilmesi amacıyla böyle bir araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Örgüt temsilcisi olan yönetici ve çalışan olan öğretmen arasındaki ilişkiden hareketle, özel okullarda çalışan öğretmenlerin beklentileri, öğretmen- yönetici, kurum- öğretmen, öğretmen- performans, öğretmen- öğretmen boyutunda incelenmesi özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri hakkında bilgi sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca özel okullarda çalışan öğretmenlerin resmi sözleşmelerine hangi maddeleri ekletirlerdi bu bağlamda psikolojik sözleşmelerinin içeriğinin merakı motivasyon kaynağı olmuştur. Bu yüzden bu çalışmada, özel okullarda çalışan

öğretmenlerinin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin incelenmesine ilişkin görüşleri nelerdir? sorusu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, özel okullarda çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin incelenmesine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1-Özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında yöneticilerden beklentileri nelerdir?

2-Yöneticilerin özel okulda çalışan öğretmenlerden resmi sözleşme dışında psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentileri nelerdir?

3- Özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında yöneticilerden beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının performansa etkisi var mıdır?

4-Özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentileri nelerdir?

5- Özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerinden resmi sözleşmelerine ekletmek istedikleri maddeler nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Geçmişten günümüzde istihdam anlayışında, işveren ve çalışan arasındaki iş ilişkileri karşılıklı güven ve inanç bağlamında süre gelmişken, günümüzde; artan teknolojik gelişmeler, küreselleşme, zorlayıcı rekabet koşulları, yeniliğe ve ürün geliştirmeye duyulan ihtiyaç, iyileştirme/geliştirme projeleri, değişen iş tanımları yeni çalışma biçimleri ortaya koymaktadır. Yaşanan değişimler, işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisini de yeniden şekillendirmiştir. Yeni yapıda çalışanlar, çalıştıkları örgütün kendi kişisel gelişimlerine katkı sağladığı sürece örgüte bağlı kalmakta; örgüt ise çalışanların performanslarını sürekli değerlendirerek çalışanın örgütsel amaçlara hizmeti doğrultusunda bireye katkı sağlamaktadır. Çalışanlar, iş hayatının içerisinde beklentilerine ulaşabildikleri ölçüde mutlu ve tatmin edilmiş, ulaşamadıkları takdirde mutsuz, kaygılı ve işinden tatmin olmayan bireyler haline gelmektedir. Çalışanlar sadece ekonomik açıdan değil psikolojik açıdan da doyurulmayı beklemektedir (Işılçay Üçok, 2012).

İş ilişkilerinde yaşanan değişimler, çalışan ve işveren arasında düzenlenen sözleşmelerin de farklılaşmasına yol açtığı bilinmektedir. Geçmişte kendilerini sadık ve çalışkan olarak addeden çalışanlar bu niteliklerinden ötürü kendilerini güvende hissederken; günümüzde işveren ve çalışan arasındaki beklentilerin çeşitliliklerinden dolayı çalışanların kendilerini güvensiz ve tedirgin hissettikleri düşünülmektedir. Bu durumun ortaya çıkardığı psikolojik sözleşme kavramı, çalışanın işe alınırken imzalamış olduğu iş sözleşmesinin dışında, çalışan ve işveren arasında yazılı hale getirilmemiş beklentiler dizisidir. Taraflardan birinin karşı tarafın beklentilerini karşılayamaması ya da taraflardan birinin karşılanamayacak beklentilere girmesi karşılıklı ilişkileri bozmakta ve tarafların birbirlerine duydukları güveni zedelemektedir. Çalışanın kendisine daha önceden verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmediği düşüncesi çalışanı hayal kırıklığına uğratarak algıladığı psikoloji sözleşmenin ihlal edildiğinin düşünülmesine neden olmaktadır (Tüz ve Altuntaş, 2001).

Türkiye’de özel sektörün eğitimdeki oranı, artan teknolojik gelişmeler, ekonomik ve sosyal değişimler sonucunda gittikçe artmaktadır. Ülkemizde örgün eğitim, resmi ve özel okullar tarafından gerçekleştirilmektedir. Resmi okulların giderleri devlet bütçesinden karşılanırken, gerçek ve tüzel kişilere ait, eğitim hizmetini belirli bir ücret karşılığı sunan, gerçek kişiler veya dernek, vakıf gibi kurumların bağış yoluyla giderlerini karşıladığı okullar ise özel okul olarak adlandırılmaktadır (Uygun, 2003). Özel ve resmi okullar arasındaki farklılıklar gider farklılığıyla sınırlı değildir; müfredat, yabancı dil, kimler tarafından kurulacağı, personelin özlük hakları gibi birçok noktada farklılıklar bulunmaktadır. Ülkemizde özel okullar, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ve bakanlığın denetimi altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Özel okulların, kurumu kuracak kişiler veya vakıflar, yönetimi, denetimi, faaliyet planları ve personel çalıştırmaya ilişkin kuraları, 2007 tarihli 5580 sayılı Özel Öğretim Kanunu’nda belirtilmektedir. Ülkemizde özel öğretim kurumlarının sayısal olarak artışında 2014 yılı önem arz etmektedir. Bu tarihte, dershanelerin 6528 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun doğrultusunda kapatılmasına ya da özel okullara dönüştürülmesine yönelik hukuki çalışmalar yapılmıştır (Garipağaoğlu, 2016). 2018 yılı itibariyle okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde toplam 11.694 özel okul sayısına ulaşılmış ve bu okullarda 1.351.712 öğrenci özel okullara devam ederken; 2019-2020 Milli Eğitim İstatistikleri’ne göre okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde 13.870 okul ve

devam eden 1.468.198 öğrenci bulunmaktadır([MEB], Millî Eğitim İstatistikleri, 2020). 2017-2018 eğitim ve öğretim yılındaki 11.694 özel okul ve özel okullara giden toplam 1.351.712 (MEB, Millî Eğitim İstatistikleri, 2018) öğrenci sayısını ve okul sayısını dikkate aldığımızda iki yıl içerisinde yüz binin üzerinde öğrencinin özel okulları tercih ettiği sonucu çıkarılmaktadır. Eğitim alanında özel okullara yönelik talebin artması ile özel okulların sayısal olarak artışı arasında paralellik mevcuttur. Eğitim alanında özel okulların sayılarının artması, bu kurumların kuruluş nedenleri ve yaygınlaşmasında etkili olan faktörlerin anlaşılmasının önemini ortaya koymaktadır.

Son yıllarda özel okul sayılarının artması beraberinde öğretmenin niteliği, öğretmen verimliliği ile okulların etkililiği arasındaki ilişki, öğretmenlerin içinde bulundukları örgütlerde memnuniyetleri ve tutumlarına verilen önem artmıştır. Öğretmenlerin iş yaşamındaki verimliliği arttırmak, memnuniyetini sürdürmek, etkili çalışmasını sağlamak, öğretmenlerin beklentilerini örgüt tarafından karşılanmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle özel öğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme ihlallerinin ve işgörenlerin performansına yansımalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde ulusal yayınlarda psikolojik sözleşme kapsamında az sayıda çalışma mevcut olsa da özel okullarda psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin Demirkasımoğlu (2012)'nin çalışmasına rastlanılmıştır. Yapılacak bu araştırmanın sonucunda diğer araştırmalar için kaynak teşkil etmesi, özel okul yöneticilerine ve benzer örgüt yöneticilerine psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin yol gösterici tavsiyeler içermesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlalleriyle karşılaşp karşılaşmadıklarını tespit etmek için en uygun yöntem olarak varsayılmıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinde katılımcılar (öğretmenler) görüşmelerde kendilerine yönlendirilen sorulara, samimi, doğru ve gerçek durumu iletecek şekilde cevap verdikleri kabul edilmiştir. Araştırmanın yapılacağı okullar belirlenirken farklı okulların ve branşların seçilmesine özen gösterilerek çeşitlilik sağlandığı kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2019-2020 eğitim öğretim yılında örnekleme alınan Konya ili merkez ilçelerinde özel okullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Özel Okul Öğretmeni: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'na göre istihdam edilen sözleşmeli statüde görev yapan öğretmenlerdir.

Psikolojik Sözleşme: Öğretmenlerin kendileri ile örgüt yöneticileri arasındaki iş ilişkisinde birbirlerinden beklentileri, sorumlulukları ve verdikleri vaatlerin tamamını kapsamaktadır.

Psikolojik Sözleşme İhlali: Öğretmenlerin kendilerine örgüt yöneticileri tarafından verilen vaatlerin yerine getirilmediğinde öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarının ihlal edildiği durumu kapsamaktadır.

İşlemsel Sözleşme: İş görenlerin yetki ve sorumluluklarının katı bir biçimde tanımlandığı, iş ilişkisinin kısa zamanlı ve ekonomik şartların yerine getirilmesi olarak algılandığı psikolojik sözleşme biçimidir.

İlişkisel Sözleşme: İş görenin, işveren veya örgüt temsilcileriyle karşılıklı bağlılık, istikrarlılık ve güven unsurlarına dayanan ve iş ilişkisinin uzun zamanlı olarak algılandığı psikolojik sözleşme türüdür.

Dengeli Sözleşme: Örgüt ve çalışanın, çalışma koşullarının değişimine uyum sağlayabilmek için dinamik performans sergilemeye hazır ve istekli olması, kariyer gelişimini sağladığı, bağlılık ve uzun dönemli iş ilişkisinin algılandığı psikolojik sözleşme türüdür.

Geçişel Sözleşme: Örgütün çalışanlarına güvensizlik yaklaşım sergilediği, çalışanın örgütle ilişkisinin yönünü ön görmekte zorlandığını, çalışanın örgütten

sağladığı yararların geçmişle kıyaslandığında azaldığını ifade eden psikolojik sözleşme türüdür.

2.ALAN YAZIN

Araştırmanın bu bölümünde kuramsal çerçevesinin belirlenmesine yönelik alan yazın taramasının gerçekleştirildiği bölümdür.

2.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramına ilişkin alan yazının incelenmesi sonucunda elde edilen bilgilere yer verilmektedir.

İlk olarak; psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkışı, tanımı ve tarihsel süreç içerisindeki evrimi ele alınmıştır. Psikolojik sözleşme kavramının tanımı ve tarihsel sürecinden sonra psikolojik sözleşmenin özellikleri ve psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkmasını etkileyen kuramlara değinilmektedir. Bu bağlamda denge kuramı (Barnard, 1938), karşılıklılık normu (Gouldner, 1960), eşitlik kuramı (Adams, 1963), beklenti kuramı (Vroom, 1964), kontrol kuramı (Campion ve Lord, 1982) ve sosyal mübadele kuramı (Blau,1960, Homans,1961) ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin kuramsal temellerinin açıklanmasından sonra sözleşme türleri açıklanarak kavramın örgütler açısından önemi ve istihdam ilişkilerindeki değişimlerin psikolojik sözleşme üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Bu bölümde son olarak psikolojik sözleşme ihlali konusundaki literatür incelenerek psikolojik sözleşme ihlalinin tanımı, türleri ve psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1.Psikolojik Sözleşme Kavramı

Sözleşme; “hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirlerine uygun irade beyanları ile gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat” olarak tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr).

Psikolojik sözleşme zımni ve resmi sözleşmelerden farklı, bilişsel algı yönü olan bir sözleşme türü olarak belirtilmiştir (Robinson, 1996). Psikolojik sözleşme çalışan ve örgüt arasında yazılı olmayan ve söylenmeyen, karşılıklı beklentiler ve çalışan ile örgüt yönetimi arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri barındıran sözleşme olarak belirtilmiştir (Millward ve Brewerton, 1997) .

Günümüzde istihdam ilişkilerinin açıklanması amacıyla sıkça kullanılan psikolojik sözleşme kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için, kavramın ortaya çıkışından günümüze kadar gelen süreçte kavramın tarihsel sürecini bilmek önem arz etmektedir. İstihdam ilişkisi içinde yer alan çalışanlar ve işverenler arasında bulunan yazılı olmayan beklentileri ifade etmektedir (Thompson ve Hart, 2006) Bu kavramın temelleri incelendiğinde kavram ile ilgili yapılan çalışmaların iki farklı dönemi kapsadığı anlaşılmaktadır (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008).

Psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıktığı ve konu ile ilgili çalışmaların yapılmaya başlandığı ilk dönem, 1960-1989 yılları arasını, Rousseau'nun yapmış olduğu çalışmaların öncesini kapsamaktadır. Bu dönemde psikolojik sözleşme konusunda yapılan çalışmalar kavram üzerinde teori geliştirmeye yönelik çalışmalar olduğu belirtilmiştir (Convay ve Briner, 2005).

1989 yılında Denise Rosseau tarafından yayınlanan çalışmalar, psikolojik sözleşme kavramını yeniden tanımlanmış ve bu konuda yapılan çalışmalar ile kavram yeniden düzenlenmiştir (Roehling, 1997). Bu bağlamda kavram ile ilgili yapılan çalışmaları Rosseau öncesi ve Rosseau sonrası dönem olarak iki farklı dönem şeklinde incelemenin faydalı olacağı ifade edilmiştir (Convay ve Briner, 2005). Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu bölümde, psikolojik sözleşmenin ortaya çıkışı ve tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, “Rosseau öncesi dönem” ile araştırmacının yapmış olduğu çalışmalar ile günümüze kadar yapılmış olan çalışmaların yer aldığı “Rosseau ve sonrası dönem” olarak iki bölümde ele alınacaktır.

2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Ortaya Çıkışı (Rousseau Öncesi Dönem)

Psikolojik sözleşmeler ile ilgili çalışma yapmaya ilk kez 1938 yılında Chester Barnard yönelmiş ve çalışanların psikolojik isteklendirme (teşvik) karşılığında, örgütün amaçlarına bağlılık gösterme noktasında ikna edilmesi gerektiğini söylemiştir. Bu teşviklerin maddi ödül olan ücret ile pozisyon, sosyal destek, uygun çalışma ortamı gibi maddi olmayan diğer isteklendirmeler olabileceğini belirtmiştir (Purvis ve Cropley, 2003; akt. Gültekin, 2014).

Barnard ve Simon'un örgüt ile bireyin ilişkilerini ‘katkı’ ve ‘karşılık’ terimleriyle açıkladıkları esasında bir motivasyon kuramı olan denge kuramı psikolojik sözleşme kavramını ortaya çıkarmıştır (March ve Simon, 1975; akt. Gültekin, 2014).

Simon'a göre bireyle örgüt birbirlerinden karşılıklı olarak beklenti içerisindedir ve bu beklentileri karşılıklı olarak yerine getirmek için sözleşmişlerdir. Bu sözleşme yazılı olan sözleşmenin dışında, 'örtük' olarak var olan bir sözleşme olarak belirtilmiştir. Yazılı sözleşmede bulunan maaş ve çalışma şartları gibi maddeler, çalışan ve örgüt arasındaki yazılı sözleşmeler ile hukuksal olarak açıkça ortaya konulurken; bireyin onay alması, takdir görmesi, örgüte bağlılığı, örgüt kurallarına uyum sağlaması gibi maddelerse 'gizil' olarak kabul edilir. Buna göre, psikolojik sözleşme, sadece ücret ve çalışma koşulları gibi hukuksal çerçeveyi değil, çalışan ve örgüt arasındaki bütün hak ve yükümlülüğü barındırmaktadır (Onaran, 1975).

Alan yazın incelendiğinde psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak Argyris (1960) tarafından kullanılmıştır. Fabrikada işveren ve iş gören arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan Argyris; çalışan ve işveren arasında söze ve kâğıda dökülmeyen yalnız karşılıklı olarak kabul edilen bir anlaşmanın var olduğuna vurgu yaparak "psikolojik iş sözleşmesi" adını vermiştir.

Argyris'e göre işveren iş görenlere ve onların kültürel normlarına saygı duyduğu, iş güvencesi, işi serbest olarak yapabilme ve yeterli maaş alabilme gibi olanakları sunduğu sürece; çalışanlar örgüt için yüksek verim sağlamak ve işten ayrılma niyetinden düşüş sağlama gibi katkılar sunmaktadırlar (Argyris, 1960). Argyris'in çalışmasında ekonomik katkı ve somut katkıların değişimi olarak ele alınan (Manning, 1993) psikolojik sözleşme kavramı, Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962), tarafından yapılan çalışmada detaylı olarak incelenmiş ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.

Levinson ve arkadaşları, iş deneyiminin çalışanların zihinsel sağlığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladıkları çalışmada 874 kişi ile birebir görüşme yapmışlardır. Araştırmacılar, kişilerle yapılan görüşmeler esnasında çalışanların işlerinden bahsederken genelde yöneticilerinden beklentilerini ifade ettiklerini ve beklentilerin yöneticiler tarafından karşılanması gerektiğinin söylendiğini fark etmişlerdir (Levinson vd.1962). Menninger (1958), psikoterapist ve hasta ilişkisini incelediği çalışmasında, bahsettiği sözleşmede para, hizmet gibi somut etkenler ile beraber, tarafların memnuniyetini sağlayacak olan soyut etkenler de değişime konu olabileceği fikri ile benzeşmektedir (Roehling, 1997; akt. Aydın, 2016).Böylelikle beklentilerin, yönetici ve çalışan ilişkisinde yer alan karşılıklı sözleşmenin soyut tarafını temsil ettiğini ve bunun "psikolojik sözleşme" anlamına gelebileceğini öne sürmüşlerdir.

Levinson ve arkadaşları (1962), yayınladıkları “Kişi, Yönetim ve Zihinsel Sağlık” isimli kitapta psikolojik sözleşmeyi işverenin ve çalışanın beklentilerinin oluşturduğunu belirtmiştir. Yalnız beklentilerin psikolojik sözleşme unsuru sayılabilmesi için açıkça ifade edilmemiş ve üstü kapalı olması, bireylerin ve işverenlerin geçmiş ilişkisine dayalı olması olarak iki temel özelliğinin bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Psikolojik sözleşme tanımı, somut unsurların (maaş, yüksek verim vb.) değil; daha çok soyut (işten memnuniyet, yükselme olanakları vb.) olması ile ilgilenmekte; başka bir ifadeyle çalışan beklentilerinin ihtiyaçlara değil, ilişkiye bağlı gelişmesi yönleri ile Arygris’in tanımından ayrılmaktadır.

Schein (1965), yayınlamış olduğu kitabında, örgütlerde anlama ve yönetim davranışlarında psikolojik sözleşmenin önemine belirtmiş ve psikolojik sözleşme kavramını şu şekilde açıklamıştır (Schein, 1965):

“Psikolojik sözleşme kavramı, bireyin işletmeden, işletmenin de bireyin kendisinden çeşitli beklentileri olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu beklentiler, yalnızca ne kadar iş için ne kadar ödeme yapılacağı ile ilgili değil, aynı zamanda karşılıklı haklar, ayrıcalıklar ve yükümlülükler ile ilgilidir. Örneğin iş gören belli bir süre işletme için çalıştıktan sonra işten çıkarılmamayı bekleyebilmekte; işveren de iş görenin işletme imajını zedelememesini veya işletme sırlarını rakiplere iletmemesini bekleyebilmektedir. Bu gibi beklentiler işveren ve iş gören arasındaki resmi bir yazılı sözleşmede yer almasa da her iki tarafın davranışlarında son derece etkili olmaktadır”

Bu tanımdan yola çıkarak psikolojik sözleşme anlayışı Levinson vd. (1962) ile benzerlik göstermektedir. Fakat Schein (1965), psikolojik sözleşme kavramının işveren-çalışan arasındaki beklentilerin karşılıklı ve uyumlu olması üzerinde durmuştur. Çalışan ile örgüt arasında açıkça ifade edilmemiş, yazılı olmayan, karşılıklı beklentiler olarak tanımlamaktadır (Schein, 1978, Akt. Ayaz, 2017). Araştırmacıya göre, çalışan ve işverenin karşılıklı beklentilerin uyumlu olması ile beklentilerin taraflarca karşılanması; iş doyumu, sadakat ve performans gibi olumlu sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır. Schein (1978), psikolojik sözleşme kavramına çalışanın örgüt otoritesini kendi isteğiyle kabullenmesi ve örgüt faaliyetlerini verimli ve etkili biçimde arttırmaya olan inancı kavramlarını eklemiştir. Schein’in (1978), çalışmasındaki bir başka dikkat çekilmek istenen konu ise psikolojik sözleşmenin sürekliliğidir. Birbiriyle sürekli etkileşim içinde olan her çalışan ve örgüt farklı bir psikolojik sözleşme oluşturulur ve bu sözleşmelerin aralıksız olarak devamlılığı bulunmaktadır.(Akt. Ayaz, 2017).

Kotter (1973), işverenin karşısında birçok çalışan bulunduğu ve her birinin beklentilerinin farklı olması sonucunda işveren ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin dengelenmesinin mümkün kılınmadığını belirtmiştir. Bu nedenle psikolojik sözleşme, çalışan ve işverenin karşılıklı olarak birbirlerinden alıp vermeyi bekledikleri unsurları belirleyen, çalışan ve örgüt arasındaki örtük anlaşmayı ifade etmektedir (Kotter, 1973). Örgüt ve çalışan beklentileri arasındaki tutarlılık ne kadar fazla ise, çalışanın verimlilik ve iş tatmini gibi olumlu tutum ve davranışları sergilemesi o kadar fazla olmaktadır.

Kotter (1973)'in çalışmalarından sonra, Portwood ve Miller (1976), örgütsel sözleşme uyumunun, çalışanın iş tatmini ve işe yönelik davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen uzun dönemli bir araştırma yapmışlardır. Çalışma sonucunda örgütsel sözleşme boyutları ile çalışanların iş tatmini ve işe yönelik davranışları arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Rousseau öncesi dönemde psikolojik sözleşme kavramı, araştırmacılar tarafından “iki taraf arasındaki takas(değiş- tokuş) ilişkisi” olarak nitelendirilmekte ve psikolojik sözleşme kavramına ilişkin birbirlerinden farklı tanımların yapıldığı görülmektedir (Kuatula, 2014).

Psikolojik sözleşmenin kavramının ortaya çıkmasında önemli olan erken dönem araştırmacılarının (Argyris, 1960; Levinson vd. 1962; Shein, 1965; Kotter, 1973) çalışmalarından sonra psikolojik sözleşme kavramının yeniden yönlendirmesi ve istihdam ilişkilerinin incelenmesinde önemli hale gelmesinde en etkili olan yazar Denise Rousseau'dur (Roehling, 1997).

2.1.2. Rousseau ve Sonrası Dönemde Psikolojik Sözleşme Kavramı

Rousseau, 1989 yılından sonra psikolojik sözleşme konusunda yaptığı çalışmalar, bu kavramın istihdam ilişkilerine göre yeniden şekillenen bir kavrama dönüşmesini sağlamıştır (Convay ve Briner, 2005; Coyle-Saphiro ve Convay, 2005; Roehling, 1997).

Rousseau (1989), örgütlerde psikolojik sözleşme kavramını ve gizil sözleşmeleri konu edinen çalışmalarında sözleşmenin oluşumu, gelişimi, sözleşme türleri ve psikolojik sözleşme ihlali gibi konularda çalışmalar yapmış ve psikolojik sözleşme kavramını yeniden tanımlamıştır. Erken dönem çalışmalarını da baz alarak geliştirdiği

yeni psikolojik sözleşme modeli, kavramın netleşmesini ve daha anlaşılır hale gelmesini sağlamıştır. Yeni model, karşılıklılık ilkesini göz ardı etmeden örgütten çok çalışanların sözleşmelerine ve inançlarına odaklanmaktadır. Rousseau (1989)’a göre, psikolojik sözleşme iki taraf arasındaki var olan sözleşmeyi değil, tarafların algılarına dayanan bir takas ilişkisi olduğunu söylemektedir (Kutaula, 2014).

Rousseau (1989)’nun psikolojik sözleşme yaklaşımı, erken dönem psikolojik sözleşme yaklaşımlarından ayıran özellikler; öncelikle istihdam ilişkisi olarak değil bireysel olarak incelenmesi gereken bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Erken dönem çalışmalar, işveren ve iş görenin karşılıklı beklentilerini ifade ederken, yeni dönem çalışmalarda “yalnızca iş görenin algılarına ve inançlarına dayanan bir kavram” olarak ön plana çıkmaktadır (Coyle-Saphiro ve Conway, 2005).

Rousseau (1989)’ya göre, psikolojik sözleşme kişiler tarafından belirlenen ancak çalışanın algılayacağı sübjektif bir kavramdır. Bu bağlamda psikolojik sözleşme, örgüte bağlılık ve performans gibi çalışanın katkıları ile maaş, iş güvenliği gibi işveren katkılarından oluşan karşılıklı yükümlülüklerin olduğu amasadece çalışanın kişisel bakış açısıyla değerlendirdiği bir sözleşme olduğunu belirtmektedir (Cullinane ve Dundon, 2006)

Rousseau’nun yaptığı çalışmalardan sonra psikolojik sözleşme yaklaşımının farklılık gösterdiği diğer bir nokta ise “beklentiler”den çok “yükümlülükler” ile ilgili kavram olduğu ifade edilmiştir (Roehling, 1997). Rousseau (1989)’ya göre psikolojik sözleşmenin temelini bireyin yer aldığı örgüte göre şekillenmiş olan karşılıklı yükümlülüklerle dair beklenti ve inançları oluşturmaktadır (Coyle, Saphiro ve Parzefall, 2008). Yeni dönem yaklaşımı olan çalışanın bilişsel algılarına odaklanma, birçok araştırmacı tarafından benimsenip psikolojik sözleşme çalışmalarda “iş görenin zihninde oluşan bir yapı” olarak ele alınmaya başlanmıştır (Morrison ve Robinson, 1997; Guest ve Conway, 2002; Conway ve Briner, 2005).

Bu nedenle psikolojik sözleşme, vaatlere ve karşılıklılık ilişkisine dayalı olarak gelişmekte ve genel beklentilerden farklı kılmakta olduğu belirtilmiştir (Rousseau, 1990:309). Rousseau’ nun bu yaklaşımı, psikolojik sözleşmeyi ihtiyaçlardan doğan beklentiler olarak kavramsallaştıran erken dönem çalışmalarından farklılık göstermektedir.

Bunun yanı sıra psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kabul edilen tek bir tanım bulunmamakta (Roehling, 1997), psikolojik sözleşme kavramıyla ilgili çalışma yapan her araştırmacı bu kavramı farklı şekillerde tanımlayarak açıklamaya çalışmaktadır (Convay ve Briner, 2005).

Kissler'e göre (1994), eski psikolojik sözleşme kavramı örgüt, aile gibi çalışan ise çocuğu gibi görülmekte, uzun süre çalışanlar sadık iş görenler olarak kabul edilmektedir. Ayrıca emekli olana kadar o örgütte çalışabilme imkânı bulunmaktadır. Yeni psikolojik sözleşme anlayışında ise iş gören ve işveren sözleşmenin yetişkin taraf olarak kabul edilmekte ve karşılıklı fayda sağlayacak iş ilişkisi kurmaktadır. Çalışanların örgüt içinde veya düzenli olarak değişimi sağlıklı bir süreç olarak değerlendirmektedir. Uzun dönemli çalışma beklentileri önemini kaybederek karşılıklılık ve beklentilerin karşılanması ön plana çıkmaktadır (Kissler, 1994).

Sims (1994), 1950-80 arasındaki psikolojik sözleşme anlayışında değişiklik yaşandığını, yüksek performans ve sadakat, iş güvencesi ve ödüllerle karşılık bulduğunu ifade etmiştir. Süreklilik, kestirilebilirlik ve büyüme, önceki dönem psikolojik sözleşme anlayışının belirleyicileridir. Eski anlayışa göre örgüt, iş gücünü sabit olarak görüp ve çalışana uzun vadede iş güvencesi sağlayarak, çalışanın eğitime yatırım yapmakta ve böylelikle sadakati sağlamaktadır. Örgütün sağladığı bu yararlar karşısında, iş gören kendisini örgüte adamakta ve kariyerinde yükselmeyi hedeflemektedir. 1980'li yıllardan sonra ise çalışanlar yüksek iş performansı sergilemenin iş güvencesini garanti altına aldığını öğrenmişlerdir.

Millward ve Brewerton (2000), zaman içerisinde psikolojik sözleşme kavramının değiştiğini şöyle aktarmıştır: Bazılarına göre “yeni şişede eski şarap” gibidir çünkü çalışanların iş yaşamlarında kişisel algılarını yeniden isimlendirmek ya da örgütsel bağlılığı daha modern bir isimle sunmak gibi olduğunu aktarmıştır. Bazılarına göre ise, yönetici ve çalışan önceki yorumlanma şeklini yeniden anlam kazandırmak için önemli bir araçtır. Psikolojik sözleşmeye addedilen anlamın çalışılmaya başlandığı ilk zamanlardan günümüze kadar ortam söylemler bulunsun da yeni psikolojik sözleşme kavramının bileşenleri üzerinde ortak bir görüş bulunmamaktadır. Bununla beraber araştırmacılar, yeni psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimi, bağlılık, iş doyumu ve iş güvencesine ilişkin belirli inançları içermesi gerektiği ile örgütlerin gereksinimini içeren ilişkiden ortaklık ilişkisine doğru hareketini yansıtan ortak görüş barındırmaktadır. (Cavanaugh ve Noe, 1999).

2.2.Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmeler ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin iki temel özelliğinin öne çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramını ayıran ilk özellik algısal ve öznel (kişiyeye özgü) yapısı olduğu ortaya konulmuştur(Morrison ve Robinson, 1997). Psikolojik sözleşmeler, verilen sözlerin ne gibi durumları kapsadığına ilişkin bireysel inançlardan oluşmaktadır.

Psikolojik sözleşmelerin ikinci özelliği algılanan verilmiş sözlerle dayanmaktadır (Rousseau, 1989). Bu noktadan hareketle psikolojik sözleşmeler biçimsel veya sözlü anlaşmalar sonucu oluşan yükümlülükleri değil, örtük şekilde ortaya konulan ve bireysel algılanan yükümlülükleri de kapsayan geniş bir kavramdır(Morrison ve Robinson, 1997).

Rousseau (1995)'ya göre psikolojik sözleşme kavramının altı özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- **Gönüllülüğe Dayalı Seçim:** Çalışanlar bir sözleşmeye tabii olmak için zorlanmamaktadır ve verilen sözler tarafların özgür iradeleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.
- **Karşılıklı Anlaşmaya İlişkin Bireysel İnanç:** Bireyin öznel algısı içerisinde karşılıklı bir vaat algılamış ise, böyle bir durumun reel olmasına bakılmaksızın psikolojik sözleşme oluşmuştur.
- **Tamamlanamama:** Örgüt ve çalışan, çalışma hayatının başlaması için yazılı anlaşma yapmadan önce uzun dönemli istihdam ilişkisinin ayrıntılarını açıkça konuşmamaktadır. Bunun beraberinde değişen koşullar ve zamanın getirdiği durumların değişmesiyle geleceğe dönük olasılıklar belirlenememektedir. Bu gibi nedenlerden sonucunda psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisi boyunca ayrıntılı ve dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.
- **Çeşitli Sözleşme Yapıcı:** Çalışanlar tarafından bilişsel algısını oluşturan psikolojik sözleşmeler, çeşitli kaynaklardan (yönetim, yönetici, amir, insan kaynakları temsilcisi) verilen bilgilerin yorumlanmasıyla oluşmaktadır.
- **Sözleşmenin Bozulması ve Ortaya Çıkan Kayıplar:** Psikolojik sözleşme çerçevesinde verilen sözlerin tutulmaması birçok kayıp

meydana getirmektedir. Bu nedenle örgüt ve çalışanlar verilen vaatlerin yerine getirilebilmesine odaklanmalıdır.

- **İstihdam İlişkileri Modeli Olarak Sözleşme:** Sözleşmeler istihdam ilişkisine yönelik süreklilik gerektiren bilişsel modeller ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bilişsel model, gelecekte ne beklenilmesi gerektiğine ilişkin anlayış sunmakta yapılacak davranışlara rehberlik etmektedir.

Başka yazarlara göre psikolojik sözleşmenin genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Mimaroğlu, 2008) :

- Geçmiş deneyimler ve ilişkiler sonucu ortaya çıkan psikolojik sözleşmelerdeki yükümlülükler yazılı sözleşmelerin aksine algısal ve yazılı değildir. Bu yüzden taraflar arasında karşılıklı olarak açıkça ifade edilmemiştir. Örgütün ve çalışanların durumları farklı algılamasından kaynaklanan psikolojik sözleşme yükümlülükleri öznel (kişiyeye özgü)dir. Bu nedenle çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide iki tarafında yükümlülükler ait farklı görüşlere sahip olabilir.
- Psikolojik sözleşmeler örgüt ve çalışan arasında oluştuktan sonra durağan değildir. Yaşanılan durumlar, edinilen tecrübeler, yeni pozisyona geçme, kişisel gelişim, örgütsel değişim sonucu değişiklik gösterebilir yani dinamiklidir.
- Genellikle duygusal ağırlıklı konularla ilişkilidir ve ihlal edildiklerinde başka kuvvetli duygular açığa çıkabilir.
- Psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için sosyal kararlılık oluşmalıdır. Tarafların birbirlerine güven bağlamında inançları oluşmalıdır.

2.3. Psikolojik Sözleşmelerin Kuramsal Temelleri

Psikolojik sözleşmeleri açıklamak amacıyla kullanılan teoriler olan sosyal mübadele (takas) teorisi, karşılıklılık teorisi ve eşitlik teorisinden söz edilebilir.

Sosyal mübadele teorisinin temel ilkesi bireylerin kendilerine fayda sağlayacağı bireylerle bir arada olma eğilimindedir (Blau, 1964). Karşılıklılık normu bireylerin kendilerine yardımcı olan bireylere zarar vermeyeceği onlara yardım etme eğiliminde olacağından hareket etmektedir (Gouldner, 1960). Motivasyon kuramlarından biri olan

eşitlik teorisi ise, çalışanların girdileri sonucu elde ettikleri çıktılar ile diğer çalışanların girdileri ve çıktıları arasındaki karşılaştırmayı ve karşılaştırma sonucunda davranışların etkileneceği noktasından hareket etmektedir (Adams, 1965).

2.3.1. Karşılıklılık Normu Teorisi

Bu kavramın temelini oluşturan teorilerden ilki karşılıklılık teorisi. Sözleşmelerin temelini oluşturan kavram karşılıklılıktır. Örgütün ve örgütün içerisinde yer alanların birbirlerine sağladıkları yarar karşılığında bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklenti durumunun anlaşılması açısından karşılıklılık normu teorisi önemlidir.

Gouldner (1960; akt. Özgül, 2013) ‘a göre karşılıklılık normu, insanların elde ettikleri faydalara karşılık olarak olumlu davranış göstereceği teorisine dayanmaktadır. Karşılıklılık normu evrensel bir yapıya sahiptir. Başka bir ifadeyle, sağlanan bir faydaya bireyin fayda olarak karşılık vermesi veya kendisine tanınan bir imtiyaza karşı minnettarlık duyması herkes için geçerli bir kuraldır. Mevcut durumabirey tarafından karşılık vermek bir görev olarak algılanmaktadır. Başka bir yorumla eğer A kişisi, B kişisi için katkıda, faydada bulunuyorsa o zaman B kişinin A kişisine minnettarlık hissetmesi ve bunu davranışlarıyla ifade etmesi çalışmasıdır. Karşılıklılık normu teorisinin evrensellik boyutunun ortaya çıkması için iki temel durumun meydana gelmesi gerekmektedir. Bunlar bireylerin yardım etme davranışı karşısında yardım etmesi ve kendilerine yardım edenlere zarar vermeyip fayda sağlaması şeklindedir.

Karşılıklılık normu teorisinde insanların elde ettikleri faydalara karşılık iyi niyetli davranış sergileyeceği varsayılmaktadır. Çünkü toplumsal yapı gereği bireyler ve gruplar, diğerlerinden aldıkları ile verdikleri arasında denge sağlama eğilimde ve sosyal ilişki içerisinde birbirlerine karşı borçlu kalmama davranışına yatkınlardır. Karşılıklılık normu toplumsal yaşam ilişkileri için önemli olduğu gibi örgüt içi ilişkiler açısından oldukça önemlidir. Örgütsel anlamda karşılıklılık normu, örgütle takas içerisinde bulunan bireylerin sergiledikleri tutum ve davranışlarını anlamaya yardımcı olmak amacıyla kullanılır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002). Blau (1964)’ya göre, karşılıklılık ilişkisi içerisinde kendisini değerli hisseden çalışanların, örgüt içi ilişkilerinde kendilerini daha güvenli hissedeceklerini ve bağlılıklarının daha yüksek olacağını söylemektedir (Erdoğan, 2015).

Karşılıklılık Normu Teorisine göre; bireylerin sosyal ilişkilerinde değiş-tokuş (takas) ve karşılık verme sürecinin gözlemlenmesinde yol gösterici olması, bireylerin istihdam

ilişkilerinin açıklanmasında da çok fazla araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Smith, Organ ve Near, 1983; Moorman, 1993; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Çildir, 2008; Li vd., 2012; Akt: Aydın, 2016).

Bu teorinin temelini oluşturan “yapılan katkıların karşılıklı olduğu, taraflardan birinin katkılarının karşı tarafın davranışları üzerinde bağlayıcı etkisinin olduğu” anlayışı, psikolojik sözleşme kavramının açıklanmasında oldukça önemli yere sahiptir (Rousseau, 1989). Karşılıklılık normuna göre, çalışanlar işverenin kendilerine adil davranış sergileme, iyi çalışma koşulları sunma gibi olumlu davranışlar sergilediğini algıladıklarında, çalışanlar buna karşılık olarak işverenine veya içinde bulundukları örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemekte olduğu ifade edilmiştir (Smith, Organ ve Near, 1983; Moorman, 1993). Aynı şekilde, yönetici örgütün çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini algıladığı çalışana karşılık olarak ödül, terfi fırsatı verme gibi bir davranış sergileyebilecektir.

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Motivasyon kuramcılarında Adams (1963) tarafından ortaya atılan eşitlik kuramı, çalışanların örgüt içerisinde adil muamele görmek istemeleri ilkesine dayanan ve bu isteğin motivasyonu etkileyeceği temeline dayanır (Koçel, 2007). Eşitlik kuramına göre, çalışan kendisinin örgüte sağladığı katkıları ile katıları karşılığında elde ettiklerini, örgütte bulunan diğer çalışanların katkıları ile o çalışanların elde ettiği katkıları karşılaştırma davranışındadır. Çalışan kendisini aynı örgüt içerisinde yer aldığı çalışma arkadaşları veya başka örgütte yer alan çalışanlar ile karşılaştırma eğiliminde olabilmektedir (Duane, 1998). Çalışan, karşılaştırmalar sonucunda kendisine adil davranıldığı yönünde algısı eşitlik iken; adil davranılmadığı yönündeki algısı ise eşitsizlik olarak değerlendirmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989). Örgütsel davranış alanında yapılan incelemeler sonucunda bu teoriye göre bireyin iş tatmini ve performansı, örgüt içindeki ilişkilerde sergilenen eşitlik veya eşitsizlik ile doğru orantılıdır.

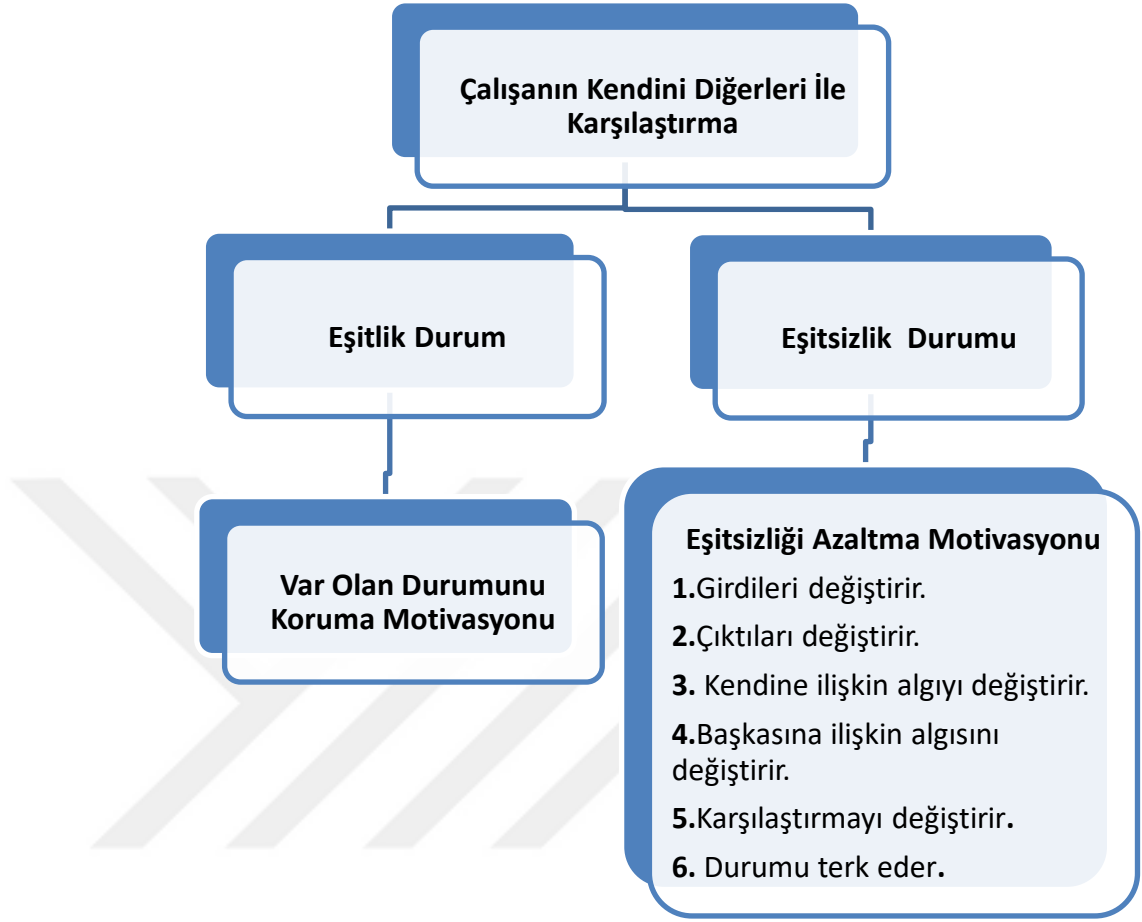
Çalışana ait girdiler; eğitim, tecrübe, çaba ve bağlılık iken çıktılar ise; bu girdiler karşılığında kişinin aldığı maaş, statü, sosyal ilişkiler ve ödüllerdir. Bu noktada eşitlik algısı temel olarak kişinin psikolojik sözleşmesini değerlendirme biçimine göre oluşur. Çalışanların yapmış oldukları değerlendirme sonucunda girdiler ve çıktılar taraflar arasında denge de ise; çalışan örgüt içerisinde eşit davranıldığını hissedecek eğer

dengede değilse eşitsizlik algısı oluşacaktır. Burada eşitlik kavramı girdiler ve çıktıların eşitliğinden ziyade oranlarının bütününe eşit olmasıdır. Eşitlik algısı bozulan veya zedelenen çalışan psikolojik sözleşmesinde beklentilerinin karşılanmadığı düşüncesiyle ihlal olduğunu algılayıp yeniden denge kurmak için kendini çaba içerisine sokar.

Rousseau (1989)'a göre eşitlik teorisi, takas ve adalet kavramlarını kapsar şekilde incelendiğinde, psikolojik sözleşmeleri anlayabilmek açısından önemli bir teori durumundadır. Yalnız Rousseau algılanan eşitsizlik durumu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında farklılık bulunduğunu belirtmektedir. Eşitsizlik algısı durumu maaş artışı, yapılan işin değişimi veya mesainin değişimi sonucu ortadan kaldırılabılır. İlişkilerde güvensizliğe neden olan psikolojik sözleşme ihlalinin onarmak kolay olmamaktadır. Öyle ki diğer çalışanlarla karşılaştığında diğer çalışanların kendinden yüksek maaş aldığını düşünen bir birey, bu durumu eşitsizlik olarak algılayabilir. Bunun yanında yüksek performansına karşılık kendisine maaş artışı sözü verildiği algısı bulunan ve bu sözün yerine getirilmediğini gören çalışan kendisini ihanete uğramış hissedecektir. Bunun sonucunda eşitlik teorisinin, psikolojik sözleşme teorisine göre beklentilere daha çok odaklanmış olduğunu söylemek mümkündür. Buna karşılık Rousseau (1989)'ya göre psikolojik sözleşmeler, eşitlik teorisi içerisindeki özel durumlar şeklinde görülebilmektedir (Akt. Büyükyılmaz,2013).

Birey kendisini ve kendisini karşılaştırdığı çalışma arkadaşları arasında bir eşitsizlik algıladığında, bireyin motivasyonunda ve dolaylı olarak iş doyumunda azalma olabilir (Arnold ve Feldman, 1986). Çalışan örgüte sağladığı yarar karşılığında istihdam ilişkisinde hak ettiğini elde edemediğini düşünüyorsa yani eşitsizlik algılıyorsa; çalışan eşitliği tekrar kurmak için çeşitli araçlara başvurmaktadır. Bireyin gözlemleri sonucunda algıladığı eşitlik ve eşitsizlik durumu karşısında motivasyonu değişir. Eşitsiz algılaması durumunda eşitlik durumunu tekrar sağlamak için çaba sarf ettiği araçlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Moorhead ve Griffin, 1989).

Şekil 1. Çalışanın Eşitlik veya Eşitsizlik Algılaması Durumunda Olası Tepkileri



Kaynak: Moorhead, G., R.W. Griffin (1989:135) Organizational Behavior: Managing People and Organizations (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin (Akt. Aydın, 2016).

- **Girdileri değiştirme:** Çalışan örgüte kazandırdığı girdileri artırmayı veya azaltmayı seçebilir. Örneğin, çalışan daha fazla veya daha az performans gösterebilir.
- **Çıktıları değiştirme:** Çalışan ücret artışı, farklı çalışma ortamı, kariyerinde yükselme gibi isteklerle çıktıları değiştirmeye çalışabilir.
- **Girdi ve çıktı algılarını değiştirme:** Çalışan girdi ve çıktıları değiştirmek yerine kendi algısını değiştirebilir.
- **Başkalarının girdi ve çıktıları değiştirme:** Çalışan algısındaki eşitsizlik durumunu kendini kıyasladığı çalışma arkadaşlarının girdilerini azaltarak eşitlemeye çalışabilir. Örneğin, çalışan diğer çalışma arkadaşlarının girdilerine

ilişkin algısını azaltabilir. (Onun yetenekli olduğunu düşünüyordum ama sadece ortalama bir yeteneğe sahipmiş).

- **Kıyaslanan kişinin değiştirilmesi:** Çalışan, kendini kıyasladığı çalışanlar arasında eşitsizlik algılaması durumunda; çalışan kendini rahatlamak için kıyasladığı bireyi değiştirmeyi tercih edebilir
- **Durumu terk etme:** Çalışan eşitsizlik durumunun değişmeyeceğine inandığı durumlarda başka bir bölümde çalışmayı seçebilir veya işten ayrılma niyetine sahip olarak durumu tamamen terk edebilir.

Eşitlik kuramının temelinde, çalışanın örgüte sağladığı yarar göz önüne alınarak ödüllendirilmeleri ve örgütteki diğer çalışanlardan daha fazla katkı sağlayan çalışanın hak ettiği oranda çıktı almasını sağlamasının bulunduğu belirtilmiştir (Deutsch, 1985).

2.3.3. Sosyal Mübadele (Takas) Teorisi

Psikolojik sözleşme ile ilişkili kavramlarda bir diğeri ise sosyal takas kavramıdır. Teori temel olarak çalışan ve örgütün, ödüllendirme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma gibi) ile sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğünü ileri sürmektedir (Bolat, Seymen, 2009).

İnsan ilişkilerinin büyük çoğunluğu alınanlar ve verilenler üzerine temellendirilmiştir. Bu alışveriş işlemi takas eylemini öne çıkarmaktadır. Ancak bu takas fiili her zaman eşit ve adil olmamaktadır. Teorinin öncülerinden olan Homans (1958)'a göre bu teori, ekonomik ilişki içerisindeki insanların davranışlarını anlayabilmeyi amaçlamaktadır. Emerson (1976)'a göre ise teori, geleneksel ekonomik mübadele teorisinin açıklayamadığı alanlardaki mübadele ilişkilerine odaklanmaktadır. Sosyal mübadele kavramını ilk kullanan kişi olan Blau (1964) ise sosyal ilişkilerin tamamını bir mübadele süreci olarak görmektedir (Akt. Büyükyılmaz, 2013). Blau (1964)'ya göre sosyal mübadele, bireylerin, diğerlerinden almayı beklediği getiriler yoluyla güdülenmesi sonucu istekli olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tamamıdır. Bireyin almayı amaçladığı getirilerin kapsamı ve doğası, bu getirileri sağlayacak diğer bireye/gruba/örgüte bağlıdır ve bireysel yükümlülük, minnettarlık ve güven kavramlarının bir fonksiyonu olarak düşünülmektedir.

İstihdam ilişkisinde mübadele kavramı ekonomik mübadele ve sosyal mübadele olarak iki kavramda ele alınır. Blau (1964; akt. Özgül, 2013)'e göre ekonomik ve sosyal

mübadele kesin çizgilerle ayrılmıştır. Aralarındaki temel farkı ise; sosyal mübadelenin niteliğinin belirlenmemiş yükümlülükleri kapsamaktadır. Ekonomik mübadele ise, belirli bir ekonomik işlem mübadeleyi kesinleştiren bir fiziksel sözleşmeye bağlanmış ve zamanı kesin olarak belirlenmiş olmasıdır. Bu ilişkide iki taraf gereklilikler dışında gönüllü davranışlar sergilememektedir. Sosyal mübadele de ise taraflar arasındaki ilişkiler belirli bir kalıba dayandırılmamaktadır. Her iki mübadele kavramında da tarafların birbirlerine fayda sağlaması beklenmektedir. Fakat sosyal mübadelede, verilecek olan karşılığın niteliği ve zamanı gönüllülük esasına dayanır (Gürbüz, 2006).

Teoriyi açıklamaya çalışan ilk araştırmacı olan Homans' a göre bireyler hayatta kalmak için insan ilişkilerine ihtiyaç duymakta ve kendi ihtiyaçlarında doyuma ulaşmak için sürekli birbirleri ile iletişim içinde olmaktadır (Homans, 1961). Homans'a göre insanlar sosyal ilişkilerinde bir sonraki adıma geçmek için karar verirken ilişkiler ile ilgili geçmiş deneyimlerini ve bu deneyimlerin sonuçlarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Bununla birlikte Thibaut ve Kelley (1959)' de kişilerin, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler) istedikleri ve amaçladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği içinde davranış sergilemek durumunda olduğunu öne sürmüşlerdir (Gürbüz 2006). Alan yazında “sosyal mübadele kuramı” terimini ilk defa kullanan Peter Blau'dur (Bolat vd., 2009).Blau (1964), sosyal takas kuramını fayda-maliyet açısından değerlendirerek kişilerin sosyalleşme esnasında ekonomik kazanımlar elde etme beklentisini de dikkate alınmasının gerekliliğini belirtmiştir (Cook ve Rice, 2003). Blau (1964),kişilerin sosyal ilişkilerinin temelinde, yarar sağlamayı bekledikleri fayda ve ödüller bulunmakta ve kişiler sosyal ilişkilerini yararlanmayı beklediklerini göz önüne alarak atmaktadırlar. Temelinde fayda ve ödüllere ulaşma beklentisi olsa da, bahsedilen fayda ve ödüller, ekonomik mübadelede değişime konu olan unsurlar gibi açıkça belirlenmiş veya fiyat verilmiş yükümlülükler değildir. Aksine, sosyal değişime konu olan unsurlar önceden belirlenmemiş yükümlülüklerden oluşmakta (Blau, 1964) ve değişimin karşılığı destek, dikkate alınma, arkadaşlık gibi insani ilişkilerle dayanmaktadır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006). Bu noktada sosyal mübadele kuralların ve anlaşmaların olmaması, elde edilmesi beklenen maddi çıkarların her zaman alınması konusunda bir garantisinin bulunmaması ve ödül ve faydalar konusunda pazarlık yapılmaması, sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayıran temel farklar olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3.4.Kontrol Kuramı

Psikolojik sözleşmeye uyulması veya sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda çalışanların göstermiş olduğu tepkilerinin anlaşılması ve açıklanmasında kullanılan önemli kuramlardan biridir (Ng, Feldman ve Lam, 2010; BernhardOettel vd., 2013). Kontrol kuramına göre, çalışan kendilerine vaat edilen sözler ile bu vaatlere karşılık elde ettikleri arasında karşılaştırma yapmakta ve ortaya çıkan uyum ve uyumsuzluk durumlarını tutumsal veya davranışsal bir yanıt vermekte olduğunu belirtebiliriz. Çalışanlar, beklentileri ve elde ettiklerini karşılaştırma sonucunda kendilerine vaat edilenler ile elde ettikleri arasında tutarsızlık olduğunu algıladıklarında işe gelmeme, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedirler (Carver ve Scheier, 1982). Kontrol kuramı; takas ilişkisindeki dengesizlik durumuna vurgulamakta, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği durumların ve ihlalin sonuçlarının anlaşılmasında yol gösterici bir unsur olmaktadır (Kutaula, 2014).

2.3.5. Beklenti Kuramı

Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin (1938) tarafından ortaya atılan beklenti kuramı, 1964 yılında Vroom tarafından çalışanların çalışma koşulları içerisinde sergiledikleri davranışlarının tahmin edilmesinde kullanılarak örgütsel çalışmalara uyarlanmıştır. Beklenti kuramı, bireylerin iş için sergilemiş oldukları performans ve göstermiş olduğu performans ile elde ettikleri ödüllerin ilişkili olduğu algısına dayanan bilişsel bir motivasyon kuramıdır. Diğer bir ifadeyle beklenti kuramına göre, yüksek performans sergilemek için çok çaba gerekeceği, yüksek performansın da karşılığında ödül beklentisinin karşılanacağı inancı çalışanları motive etmektedir (Lunenburg, 2011). Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti kuramı aşağıda belirtilen dört temel varsayıma dayanmaktadır:

1.Bireyler ihtiyaçları, tecrübeleri ve çeşitli güdümlayici unsurlara dayalı beklentiler doğrultusunda örgütlerde yer almaktadırlar.

2.İnsanların davranışları bilinçli seçimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani birey, beklentileri doğrultusunda kendi değerlendirmesi ve algısı sonucuna göre davranışlar sergileyebilmektedir.

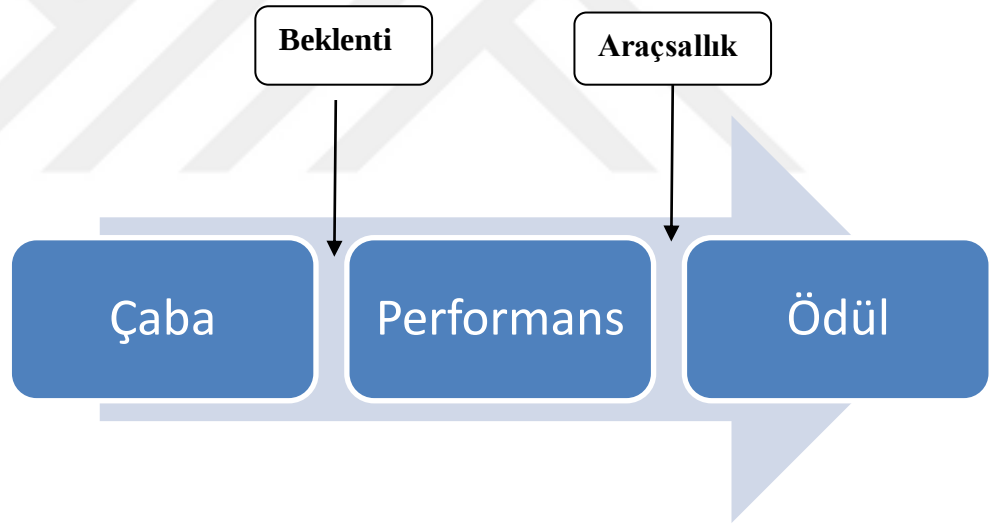
3.Örgütten her insanın beklentileri farklıdır. Bu beklentilerin güvencesi, ilerleme, gelişim, iyi maaş, zorlayıcı iş vb. olabilmektedir.

4.İnsanlar kendi elde edecekleri faydaları gözeterek en fazla çıktıyı elde edecek şekilde alternatifler arasından seçim yapmaktadırlar.

Beklenti kuramına göre, çalışanın sergileyeceği performans sonucu bazı ödüller kazandıracağına dair inancı ve elde edilen başarı sonucunda çalışanın değerli olarak nitelendirdiği bir ödülü elde edilecek olması motivasyonu sağlamaktadır (Vroom, 1964).

Lunenburg (2011) beklenti kuramını; ödül değeri, araçsallık ve beklenti olarak üç temel unsuru içeren bir model olarak ele almıştır. Buna göre çalışanlar ödül veya sonuçların değerini (valence), ödül veya sonuç elde edebilmek için göstermiş oldukları performansı (araçsallık) ve sarf edecekleri çabanın ödül veya sonuca dönüşme ihtimalini (beklenti) biçimde tahmin etmekte olduğunu belirtmişlerdir (Landy ve Conte, 2007).

Şekil 2:Beklenti Kuramı Modeli



Kaynak: Lunenburg, Fred C. (2011) Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, International Journal Of Management, Business and Administration, Volume 15:1.

Beklenti; çalışanın yapmış olduğu iş için sarf ettiği çabanın iyi bir performans ile sonuçlanması konusundaki tahminini ifade etmektedir.

Araçsallık; çalışanın göstermiş olduğu performansın çeşitli ödüller ile sonuçlanacağı beklentisinin tahminini ifade etmektedir.

Ödül Değeri (Valens); çalışanın göstermiş olduğu çabası ile elde ettiği performans sonucunda ödüle verdiği önemi veya ödülün çekiciliğini ifade etmektedir. Örneğin işveren tarafından takdir, terfi etme ya da maaş artışı gibi ödüller çalışanlar için farklı önem derecesine sahip olabilmektedir. Herhangi bir çalışan için önemli olarak algılanan bir ödül, diğer çalışan için önemsiz olarak algılanabilir.

2.3.6. Denge Kuramı

Chester Barnard, 1938 yılında yayınlamış olduğu “ Yöneticinin Fonksiyonları” kitabında istihdam ilişkisini örgüt ve kişiler arasında bulunan bir “işbirliği sistemi” olarak belirtmiştir. Bu işbirliği sisteminde kişiler ve örgüt birbirlerine gereksinim duyan unsurlar olarak ifade edilmektedir (Scott, 1993). Barnard’a göre, kişiler yalnız başlarına karşılayamayacakları ihtiyaçlarını karşılamak, psikolojik doyuma ulaşmak için birliktelik duygusu yaşayacağı yapılara yani örgütlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütü oluşturan kişiler; işverenler, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve ilgili olunan diğer topluluk içinde barındırmaktadır. Örgüt, kendisine katkı sağlayan unsurların her birine ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte örgüt için gerekli olan unsurların her hangi birinin örgütten ayrılması dengenin bozulmasına yol açmaktadır (Tosi, 2009). Bu nedenle bireylerin ve özellikle çalışanların örgüte katkı sağlamayı sürdürmeleri için onların motive edilmesi, yönetimin en önemli fonksiyonları arasında yer almaktadır (Barnard, 1938).

Simon (1945), Barnard (1938)’ın çalışmalarına dayanarak denge kuramını geliştirerek “Barnard-Simon Örgütsel Denge Modeli”ni oluşturmuştur. “Örgütsel katkı-teşvik modeli” olarak da isimlendirilen bu yeni yaklaşım, çalışanın örgüte sağladıkları ile örgütün çalışana sunduğu teşvikleri hesaba katmaktadır. Bu kurumda bulunan bireye yeterli teşvik verildiğinde birey örgüte fayda sağlamaya devam etmektedir (Simon, 1957).

Barnard-Simon denge kuramında temel varsayımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Simon vd., 1950).

1. Örgütte bulunan kişilerin birbirleri ile ilişkili sosyal davranışlarını içeren bir sistemdir.
2. Örgüte fayda sağlayan her katılımcı örgütten beklentisi olan teşviki almalıdır.
3. Örgütte bulunan bireylere verilen teşviklerin, bireyin örgüte sağladığı katkılardan fazla olduğunu algıladığı sürece örgütte devamlılığını sürdürecektir.

Ancak bu algı bireylerin ekonomik olmayan beklentilerini de içeren değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır.

4. Bireylerin örgüte sağladığı katkılar, örgütün bireylere vereceği teşvikleri üretebilmesi için bir kaynak oluşturmaktadır.

5. Böylelikle örgüte bireylerin katkılarını sürdürmek için gerekli olan teşvikleri üretecek kadar birey katkısına sahip olduğu sürece denge sağlanacaktır. Denge kuramına göre, örgütün bireye sunduğu fayda veya teşvikler ile bireyin örgüte sağladığı yararların dengede olmasının örgütün varlığını sürdürebilmesinde için önemli noktalardan biri olduğu söylenebilir. Örgütün sağladığı faydalar olarak sözü edilen teşvikler maaş ve ek ödemeler gibi ekonomik değerlerin yanı sıra örgütten memnuniyet ve diğer örgüt üyeleri ile özdeşim gibi ekonomik olmayan değerleri de kapsayabilmektedir (Tosi, 2009).

Kiş i istihdam ilişkisinde, örgüte olan katkısını ve bu katkı karş ılığ ında örgütün ona sağladığı yararları değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeye göre, kişinin örgütten elde ettiğ i fayda veya teşvikler, kişinin örgüte sağladığı yaralardan daha fazla olarak algılandığında, kiş i örgüte devam etmeye eğ ilim göstermektedir. Baş ka bir ifadeyle, çalışan örgüte performansı sonucu sağladığı katkılar karş ılığ ında örgütten aldıklarını tatmin edici bulduğ unda örgütte varlığını sürdürmektedir (Mano, 1994).

2.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

Çalış anlar iş hayatı süresinde farklı kariyer pozisyonlarında yer alırlar. Farklı kariyer basamaklarında bulunan çalış anları davranış a sevk eden güdüler de birbirinden farklılık gösterir. Kariyerlerinin baş ında bulunan çalış anlar, risk almaya daha yönelimliken, kariyerinde daha üst basamaklarda bulunan ve deneyimli kişiler risk almaktan çok iş güvencesi arama eğ ilimindedirler. Bireylerin barındırdığı bu farklılıklar da psikolojik sözleşmelerinin türünü belirleyici rol oynamaktadır.

Psikolojik sözleşmelerin farklı türlerini kavramsallaşt ıran Macneil (1985; akt. Özdemir, 2013); sözleşmeleri “ilişkisel” ve “iş lemsel (anlaş mayaya dayalı) ” olarak bir sürekliliğ in iki ucuna yerleş miş iki sözleşme türü olarak oluşturmuştur.

Rousseau’ya göre (1995, 98; akt. Demirkasımoğ lu, 2012) ise psikolojik sözleşmeler, dört temel sözleşme türünü kapsamaktadır. Bunlar; iş lemsel (transactional), geç iş sel (transitional), ilişkisel (relational) ve dengeli (balanced) sözleşmelerdir.

2.4.1. İşlemsel Sözleşme

Çalışanlar, görevlerinin kurallar doğrultusunda belirlendiği inancına sahipse ve iş ilişkisini belirli süre için ekonomik şartların sağlanması olarak inanıyorsa psikolojik sözleşme işlemsel olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). İşlemsel sözleşmenin iki boyutu vardır. Birincisi, çalışanın yükümlülükleri az sayıda, sınırlı ve katı tanımlanmıştır. İkincisi ise, uzun dönemli olmayışıdır (Dabos ve Rousseau, 2004; akt. Demirkasımoğlu, 2012). İşlemsel sözleşmeler ne zaman sona ereceği belirli, dönemlik olabilir ya da birkaç yıllık işlerde geliştirilebilir.

İşlemsel sözleşmeler de çalışanın çevre koşulları hızlı ve değişken olduğundan çalışma koşullarında ve istihdamında herhangi bir garanti söz konusu değildir. Farklı bir deyişle, çalışanların işten ayrılma ihtimalleri yüksektir ve belirsizlik egemendir. (Rousseau, 1995; akt. Demirkasımoğlu, 2012)

İşlemsel sözleşmeler yüksek ücret, performans dayalı ücret, kısa dönemli ilişkileri kapsar. İhtiyaçları karşılayacak özelliklere sahip olan bireyleri işe almayı kapsamaktadır. Son derece yüksek rekabetçi ücret oranları, uzun dönemli katılımın olmaması bu sözleşmelerin özelliklerindendir (Özkalp, 2005).

İşlemsel sözleşmeye sahip olan çalışanlar, iş ilişkisinin yalnızca ekonomik boyutuna önem vermektedir. Çalışanlar, sahip oldukları işlerini başka bir işe geçmek için basamak olarak değerlendirirler. Çalışanın görevlerinin getirdiği yükümlülüklerinin daha fazlasını yapmaya istekli olması çoğu zaman söz konusu değildir. Bu bireyler için örgüt yalnızca işlerini yerine getirdikleri bir yerdir. Bu nedenle duygusal katılım ve örgütsel bağlılık unsurlarına verilen önem düşüktür. İşlemsel sözleşmeye sahip çalışanların, görevlerinin gerektirdiği rollerden daha fazlasını yapmak için isteklilik gösterme düzeyleri düşüktür (Yin ve Xu, 2008; akt. Demirkasımoğlu, 2012).

Çalışanların nasıl motive edilebileceği konusunu irdeleyen Pink (2011) 'e göre, çalışanların kısa dönemli ve belirli parasal ödülleri elde ettiği faydaların, çalışanları iyi performans sergilemek için güdülemede ve yönlendirmede katkısının büyük olmadığını ileri sürmekte, parasal güdüleme araçlarının performansı yükseltmeyeceğini ve yaratıcılığı öldüreceğini öne sürmektedir. Maddi ödüller ve insanları para ile güdülemek yerine onlara güven duygusu geliştirilerek performanslarını arttırılabilir.

İşlemsel sözleşme inancına sahip çalışanlar için örgüt çalıştıkları yerdir. Bu nedenle örgüte bağlılık ve duygusal katılım gibi unsurlara çalışanlar yüksek düzeyde katılım sağlamazlar. Bu sözleşme inancına sahip çalışanlar, maddi karşılığı veya diğer karşılıklarını hemen almak isterler. Yin ve Xu (2008,akt. Demirkasımoğlu, 2012), psikolojik sözleşme türlerinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip bireylerin işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

İşlemsel sözleşme inancına sahip bireyler, sözleşme şartlarına bağlı kalma, sözleşme dışına çıkmama eğilimindedirler. Bu sözleşme türüne sahip çalışanlar, işverenin sözleşme şartlarına bağlı kalmadığı durumlarda veya değişen örgütsel yapıdan kaynaklı işten ayrılma eğilimindedirler. İşlemsel sözleşme türüne sahip bireyler, performansı maddi karşılık almak için sergilerler ve fazla performans göstermezler(Rousseau, 2004).

2.4.2.İlişkisel Sözleşme

Diğer sözleşme türü ise ilişkisel sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşme türü, çalışanın ve işverenin üst düzeyde bağlılık, güven ve istikrara dayanan, kapsamlı ve açık uçlu sözleşmelerdir. Bu sözleşme türünde, iş güvencesi, çalışanları destekleyici ve çalışanların gelişimine olanak sağlandığında, karşılığında aidiyet duygusu geliştirme, bağlılık ve yüksek performans sergilemesi beklenmektedir. Çalışan ve işveren için uzun dönemli iş ilişkisi ve bağlılık önemsenmektedir. Çalışanın örgüte aidiyet geliştirmesi ve kendini örgütle özdeşleştirmesi söz konusudur (Rousseau, 1995).

Bu sözleşme türünde, çalışanların performans ölçütleri net ve sınırlı değildir, aksine gevşek bir biçimde açıklanmaktadır (Dabos ve Rousseau, 2004). Bu sözleşme türünde uzun vadede bağlılık ön plana çıktığından, evlilik örneğine benzetilmektedir. Bu sözleşme algısına sahip çalışanlar, işverenlerin çabalarına karşılık vereceğine inanırken, işlemsel sözleşme de ek çalışma yapan çalışan, maddi karşılığını almayı beklemektedir (Özkalp, 2005). İlişkisel sözleşmeye sahip iş görenler, örgüte karşı güven duyması ve sadık olması ihtimali yüksektir. Bu tür çalışanların, örgüte karşı saygı duyması ve örgütün yararını gözetmesi beklenmektedir. İlişkisel sözleşmeye sahip çalışanlar, örgütsel etkililiğin sağlanmasında işin gerektirdiği ekstra performans rollerini de yerine getirme eğilimindedir (Yin ve Xu, 2008)

Çalışanların bireysel amaçlarına bağlı olarak, sözleşmelerin ilişkisel ya da işlemsel olma derecesi, farklılık göstermektedir. Örneğin, okuldaki ders programını

sürdürebilmek için çalışma saatlerini esnek ve daimi olmayan pozisyonda çalışmayı tercih eden bir çalışan, sözleşmenin işlemsel yönüne daha fazla ilgi göstermektedir. Öte yandan, bir başka çalışan işin daimi oluşuna veya kariyerini geliştirmeye fırsat sağlaması önemli olduğundan ilişkisel sözleşme şartlarına daha fazla ilgi duyabilir (Shore ve Tetrik, 1994). Örgütün edindiği amaç psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir. Aşırı rekabetçi tutum sergileyen örgütlerin kısa süreli ve işlemsel sözleşme geliştirmeleri daha olasıdır çünkü işlemsel sözleşmeyi benimseyen örgütler, çevrenin değişen talep ve isteklerine yanıt verebilmek için esnek bir yapıya sahiptirler (Shore ve Tetrik, 1994). Birçok araştırmacı, sözleşmelerin hem ilişkisel hem de işlemsel unsurları içerdiğini kabul etmektedir. Bununla beraber, çalışanın algıladığı sözleşme ilişkisi, çoğunlukla yaptıklarını etkilemektedir. Öte yandan, çalışanların psikolojik sözleşme türlerinden sadece birine sahip olduğunu ve aynı anda diğer psikolojik sözleşme türlerinden birine sahip olmadığını düşünmek yanlıştır. Her psikolojik sözleşme aynı zamanda, zıt taraflarda yer alan işlemsel ve ilişkisel sözleşme unsurlarından bazılarını daha az, bazılarını daha çok benimsemiş olabilir (McDonald ve Makin, 2000).

Flood, Ramamoorthy, McDermott ve Conway'e göre (2008; akt. Demirkasımoğlu, 2012), psikolojik sözleşmelerin işlemsel ya da ilişkisel içerikli olması, yöneticilerin liderlik stilleriyle yakından ilişkilidir. İşlemsel liderlik, takas modeline dayanmakta, ödül ve cezaların performansın sonuçlarına göre verilmesine dayanırken; çalışana ve çalışanın ihtiyaçlarına odaklanan ise liderliğin ilişkisel yönüdür.

Rousseau (1995) işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010):

Tablo 1: İşlemsel- İlişkisel Sözleşme Özellikleri

İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler	İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler
Bireysel olarak belirlenmiş ekonomik şartları içerir.	Ekonomik beklentilerin yanında duygusal beklentiler ağır basmaktadır.
İş ilişkisi süresi belirlidir.	İş ilişkisi süresi belirli değildir.
Taraflarca bağlayıcılığı net biçimde ortaya konmuştur.	Yazılı olabileceği gibi sözel ve çalışanın algısal durumlarını da içermektedir.
Esneklik oldukça azdır.	Dinamik ve sürekli değişken yapıya sahiptir.
Çalışanın sahip olduğu kapasitesini kullanmasına yöneliktir, gelişime yönelik beklenti içermez, belirgin ve kapsamı dardır.	Geniş bir kapsamı içermektedir. Çalışanın hayatını, kişiliğini kapsayıcı süreçler içerir.
Somuttur. Tarafların dışında kalan bireyler net gözlemleyebilir.	Örtüktür. Öznel yükümlülükler ve beklentiler içermektedir.

İlişkisel psikolojik sözleşmeler, örgüt ve çalışan tarafından karşılıklı bağlılığı arttırarak işten ayrılmaları ve çıkartmaları azaltır. Dolayısıyla gelişimine yatırım yapılan çalışan ile yatırım yapan örgüt arasında istihdamın uzun vadeli olması beklenir (Bekaroğlu, 2011).

2.4.3.Geçişsel Sözleşme

Geçişsel sözleşmeler, örgütsel değişimin yaşandığı ve örgütün geçiş sürecinde olduğu dönemlerinin, çalışanların iş ilişkisi hakkındaki algılarına nasıl yansıdığını ve çalışanın bu dönemi nasıl değerlendirdiğini gösteren sözleşmelerdir. Bu sözleşme türü, genellikle çalışan tarafından istihdamın devamı konusunda bağlılığın olmadığı, bunun karşılığında ise işveren tarafından teşvik sunulmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Geçişsel sözleşmenin üç alt boyutu bulunmaktadır. Güvensizlik alt boyutu, çalışanın örgütün kendisi ile çalışma ilişkisinde tutarsız algısı durumunda örgüte karşı

güvensizlik duymasıdır. Çalışan, örgütün kendisine ileriye yönelik verdiği vaatleri dikkate aldığında örgüt ile çalışan ilişkisinin yönü belli olmadığı durumlarda belirsizlik boyutu oluşmaktadır. Aşınma, çalışan örgüt ile ilişkisini geçmiş ile kıyaslayıp geçmişe göre elde ettiği kazançlarda azalma olduğu görüşünde olduğunu ortaya çıkar. Çalışanlar, örgüt ile kurduğu iş ilişkisinin geçmişle kıyaslandığında azaldığını ve azalarak sürmeye devam edeceği inancındadır (Rousseau, 2000).

2.4.4.Dengeli Sözleşme

Dengeli sözleşme; işlemsel ve ilişkisel sözleşme özelliklerinin birleşmesi ile oluşan ve günümüzde örgütler tarafından en çok istenen sözleşme türü olduğu belirtilmiştir (Rosseau, 1995).

Dengeli sözleşmeler, karşılıklılık ve zamana göre şekillenen, açık uçluuzun dönemli ilişkileri temel alan sözleşme türüdür. Bu sözleşmede, çalışan değişen iş şartlarına uygun şekilde yeteneklerini geliştirme çabası göstermekte, kariyer gelişimi, yükselme olanakları da çalışanın sergilemiş olduğu performansa dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu durumu çalışana ve örgüte karşılıklı sunulan katkılar dengelenmektedir (Millward ve Hopkins, 1998).

İstihdam sözleşmelerinin temelini işlemsel ve ilişkisel sözleşme unsurları oluşturmakta ve bir skalanın iki ucunu temsil ettiği belirtilmektedir (McDonald ve Makin, 2000). Bununla beraber işlemsel ve ilişkisel sözleşme, psikolojik sözleşmede takas ilişkisinin açıklanmasında zıt unsurlar olarak değil, birlikte yer alan yapılar olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanın psikolojik sözleşmesinin bir bölümü işlemsel sözleşme maddelerini sahip iken, diğer bölümü de ilişkisel sözleşme maddelerini içermektedir. Böylelikle kişinin psikolojik sözleşmesinde ağır basan yönün belirlenmesi mümkün olmakta ve psikolojik sözleşmenin mübadele yönünün açıklanabileceği belirtilmiştir (Millward and Herriot, 2000; Robinson, Kraatz ve Rousseau 1994; Akt. Aydın, 2016).

3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

3.1.Psikolojik Sözleşme İhlali Tanımı

Morrison ve Robinson (1997;akt. Işılçay Üçok, 2012), psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesini, “sözünden dönmek” (amaçlı olarak ya da şartların değişmesi sonucu işverenin verdiği sözü kasten bozması) ve “uyumsuzluk” (çalışan ve işverenin verilen sözün ne olduğu konusunda farklı algılara sahip olmaları) olarak isimlendirilen iki

nedene bağlamışlardır. İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin veya iki tarafında vaat etmiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ve karşılanmayan beklentiler birbirlerinden farklı kavramları içermektedir. Bir örgütte işe başlayan çalışanlar çeşitli beklenti içerisine girebilmekte ve bu beklentileri karşılanmadığında hayal kırıklığı, tatminsizlik yaşayabilmekte veya performans düşüklüğü yaşayabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların sergiledikleri davranışlar daha şiddetli hissetmiş oldukları duygular daha yoğun ve davranışın şiddetini arttırma boyutunda olmaktadır. Örneğin bir çalışan fazla mesai yapması karşılığında maaş artışı beklentisine girebilir ve beklentisine karşılık bulamadığında hayal kırıklığı yaşayabilir. Buna karşılık fazla mesai yaptığında maaş artışı vaadini örgütten alır ve fazla mesai yapmasına karşın maaş artırımını yapılmadığında kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varır. Yerine getirilmeyen vaatler taraflar arasındaki güvenin azalmasına neden olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Değişim, işletme çevresi ve istihdam ilişkilerinde var olan psikolojik sözleşmelerin yapısının da değişmesine neden olmaktadır. Değişimin yaşandığı bu ortamında psikolojik sözleşme ihlaline bireyin sergilemesi beklenen negatif tepkisinin biçimi daha da önemli hale gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşmelerin örgüt içerisindeki çalışanın duygu, tutum ve davranışlarını etkileme biçimini anlamının temeli psikolojik sözleşme teorisi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte ihlal, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen ampirik çalışmalarda, bireysel ve örgütsel çıktılar (sonuçların) belirleyicilerinden biri olarak kullanılmaktadır. Psikolojik sözleşme konusunda gerçekleştirilecek çalışmaların daha iyi yorumlanabilmesi için, ihlal edilen bir psikolojik sözleşmenin ne gibi sonuçlarının beraberinde getireceğini önemle vurgulamaktadır.

Sözleşmelerde, sözleşmeye dâhil olan tarafların üzerinde anlaşma sağlanan koşulları yerine eksiksiz getirmesi, tarafların bu sözleşmeden memnun olduğu ve sözleşmenin devamlılığını sağlamaya istekli olmasını sağlar. Psikolojik sözleşmeler için de durum aynıdır. Örgütün yükümlülüklerini yerine getirmesi çalışanın tatmin olmasına, verimliliğinin artmasına, istekli çalışmasına ve örgüte duyduğu güven duygusunun artarak örgüte bağlılığının artmasını sağlayabilmektedir. Ancak sözleşmeye taraf olanlar bazı zamanlarda verdikleri vaatleri veya yerine getirmekle sorumlu oldukları yükümlülükleri yerine getirememekte veya getirmemektedir. Dolayısıyla kendisine

verilen vaatlerin ve yükümlölüklerin yerine getirilmediği algısı oluşan çalışanın içinde bulunduğu durum psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali, araştırmacılar tarafından önemle incelediği bir konu olmasına rağmen, fikir birliğinin sağlanamadığı kavramlardandır. Dolayısıyla da kavrama ilişkin gerçekleştirilen tanımlarda birçok bulunmaktadır. Rousseau (1989; akt. Büyükyılmaz, 2013) psikolojik sözleşme ihlalinin, "rgtn veya örgüt temsilcilerinin, çalışanın gerçekleştirdiği yarara karşılık olarak bireysel inançlar çerçevesinde oluşan örgütsel ykmllklerin yerine getirilmemesi" anlamına geldiğini ifade etmektedir. Shore ve Tetrick (1994)'e göre ihlal, "alışanın, sözleşme şartlarına ilişkin ykmllkleri yerine getirmeyen örgüte geliştirdiği tepkisel süreci" ifade etmektedir. Robinson ve Rousseau (1994) ise psikolojik sözleşme ihlalini, "istihdam ilişkisi içerisindeki çalışan ve örgütten birinin, vaat edilen ykmllkleri yerine getirmediğine ilişkin taraflarca oluşan algı" olarak tanımlamaktadır. Lo ve Aryee (2003; akt. Büyükyılmaz, 2013)'e göre de psikolojik sözleşme ihlali, "rgtn vaat ettiği ykmllkleri yeterli seviyede yerine getirememesi sonucu ortaya çıkan bilişsel algıyı" ifade etmektedir. Conway ve Briner (2002; akt. Büyükyılmaz, 2013) ise psikolojik sözleşme ihlalinin "rgtn, çalışanına verdiği bir vaadi yerine getirmemesi sonucu ortaya çıkan durumlar" olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar tarafından yaygın şekilde kullanıldığı şekliyle ise psikolojik sözleşme ihlali, "bireyin sahip olduğu psikolojik sözleşmesi kapsamında gerçekleştirdiği yararlarla orantılı olarak, örgütünün yerine getirmekle yükümlü olduğu bir veya birden fazla yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin sahip olduğu zihinsel algı" şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997; akt. Büyükyılmaz, 2013).

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin araştırmacılar tarafından elde edilen bilgiler ışığında kavram genel olarak, psikolojik sözleşmenin yerine getirilme oranıyla ilgili olarak çalışan tarafından oluşturulan yargılar çerçevesinde ortaya çıkan bilişsel algı olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan ihlali kavramı, sözleşmenin yerine getirilmesi kavramının zıttı durumundadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin algılanabilmesi için, bir çalışanın, verilen bir vaadin yerine getirilmediğine ilişkin tespiti yeterli olmamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, örgüt veya örgüt temsilcilerinin verdikleri sözlerin karşılığı olarak çalışanın örgüte sağladığı yararların karşılığında örgüt tarafından yerine getirilmesi gerekli olan ykmllklerin yeterli seviyede karşılanmaması ile ortaya çıkmaktadır. Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi

psikolojik sözleşme ihlali kavramı, psikolojik sözleşme kavramının doğası gereği öznel, biçimsel sözleşmeden çok algılara dayanmaktadır. Açık veya örtük şekilde ortaya konulan vaatlerle yakından ilişkili durumdadır. Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşmeye ait koşullar gibi psikolojik sözleşme ihlali durumu da öznedir ve çalışanın veya örgütün gözünden görüldüğü, algıladığı gibidir. Dolayısıyla yükümlülüklerle ilişkin algılar gibi psikolojik sözleşme ihlali de bireysel bir algıyı ifade etmektedir. Çalışanların ve işverenlerin (örgütün) , psikolojik sözleşmenin kapsamına ilişkin veya tarafların mübadele ilişkisi çerçevesindeki yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğine ilişkin farklı algıları bulunabilmektedir. Bir çalışan, aralarındaki anlaşmanın örgütü tarafından ihlal edildiği şeklinde bir algıya sahip olurken; örgütün aynı duruma ilişkin bir ihlal durumunu algılamayabilmekte ve hatta böyle bir anlaşmanın bile varlığından haberdar olmayabilmektedir.

Bazı durumlarda örgüt yöneticilerinin çalışanlara karşı yerine getirmesi gereken yükümlülükleri açık olarak dile getirilmemiş vaatleri oluşmaktadır. Örneğin, örgüt yöneticisi, işe alım sırasında çalışanına, göstereceği iyi performansa karşılık belirli bir süre sonra terfi alacağını söylemiş ve terfi belirli sürenin sonunda bu gerçekleşmemiş olabilir. Açık şekilde ortaya konulan vaadin yerine getirilmemesi, ihlal algısını oluşturur. Ancak genelde vaatlerin daha örtük ifadeleri içermesi muhtemeldir. İşveren, işe alım sırasında kurum çalışanlarının hızlı yükseldiği ve kısa zaman sonra terfi aldığını belirten genel ifade, muğlak bir beyanda da bulunabilir. Bu beyan çalışan tarafından bir vaat olarak algılanıp kendisinin de kısa süre sonra terfi alacağı algısı sonucunu doğurabilir. Terfinin yerine getirilmemesi durumunda ise taraf, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği şeklinde bir algıya sahip olacaktır. Çoğu zaman ihlal durumunun açık şekilde ortaya konulan vaatler sonucunda mı yoksa örtük şekilde ortaya konulan vaatler sonucunda mı ortaya çıktığını tespit etmenin mümkün olmayacağını belirtmektedir.

Örgütler tarafından verilen vaatlerin yerine getirilmemesi ya da vaatler ve tutumlar arasında uyumsuzluğun bulunması psikolojik sözleşme ihlali sürecinde, çalışanlar nezdinde karşılanmamış sözler algısına yol açacaktır. Psikolojik sözleşmede eksiklik olduğu algısı verilen sözlerin yerine getirilmemesi, yükümlülüklerdeki uyumsuzluk inancı, yükümlülüklerde takip etme tutarsızlığı, yükümlülüklerin yorumlanmasındaki eksiklikler veya farklılıklar psikolojik sözleşme ihlaline neden olmaktadır.

3.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Çalışan açısından öğütün vermiş olduğu vaatleri yerine getirmemesi üzerine ortaya çıkan durum psikolojik sözleşme ihlali olarak kabul edilir. Genellikle örgüt tarafından ihlal edilen sözleşme günümüzde örgütler açısından psiko-sosyal risk barındırmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlaline neden olan etmenleri ortaya koymaya çalışan çok fazla çalışmanın bulunmadığı göze çarpmaktadır. Genellikle ampirik araştırmalarda psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörler; insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki yetersizlikler, örgütün ve yöneticinin yeterli olmayan desteği, örgüt dışı (bireyin örgüte katılmasından önceki ve sonraki) faktörler, örgüt iklimi, bireysel farklılıklar, örgüt-çalışan ilişkisi, çalışanın istihdam yapısı ve rolü şeklinde kavramlar üzerine değinilmiştir.

Rousseau (1995)'e göre; psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumunu etkileyen 3 kavram olduğunu belirtmiştir. İlk kavram dikkatsizlik sonucu ihlal, sözleşme yapan tarafların sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme de istekli olmalarına ve herhangi bir engel durumunun olmamasına karşın, sözleşme yükümlülüklerinin taraflarca doğru yorumlanmaması sonucu oluşan yanlış anlaşılma kavramını ifade eder.

Aksaklık sonucu ihlal, tarafların sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmesinde engel durumu olmaksızın ve istekli olurken; tarafların içinde bulundukları şartlardan ötürü tarafların birinin veya tamamının mevcut yükümlülükleri yerine getirmemesini ifade eder. Sözünden dönme sonucu ihlal ise; taraflardan herhangi birinin neden belirtmeksizin yükümlülükleri yerine getirmemesinden kaynaklanan ihlali ifade eder.

Morrison ve Robinson (1997; akt. Ayaz, 2017)'ye göre; psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörler, sözünden dönme ve verilen sözlere ilişkin karşılıklı uyuşmazlık şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Sözünden dönme durumunu, sözleşme taraflarından birinin veya tamamının bilerek ve isteyerek sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmemesini ifade eder. Sözünden dönme davranışı yetersizlik ya da isteksizlikten kaynaklanır.

Yetersizlik (imkansızlık): Bazı durumlarda örgüt temsilcileri tarafından daha önceki zaman diliminde verilmiş olan vaatleri yerine getirilmesinin mümkün olmadığı durumlar var olmaktadır. Örneğin, işe alım esnasında çalışana verilen herhangi bir

vaadin verilen zaman diliminde gerçekleştirme alt yapısının olmaması durumudur. Dolayısıyla sözünden dönme durumu verilen vaatlerin miktarıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. Çünkü örgütün çalışana verdiği vaatlerin hepsini zamanında yerine getirmesi oldukça güç bir durumdur. Diğer bir sözünden dönme durumunu etkileyen faktör, örgütün beklenmeyen koşullar sebebi ile verilen vaatlerin yerine getirilememesi durumu sözünden dönme ihlalini etkileyen bir durumdur.

İsteksizlik: İşverenin sözünden dönmesi olarak algılanan durum, planlanandan daha az performans gösteren veya beklenmedik mali sorunlarla karşılaşan işletmelerde daha çok söz konusu olmaktadır.

İhlal algısının oluşmasında bir diğer neden ise işveren ve çalışan arasındaki karşılıklı yükümlölükler dair anlayışlarının farklılığı veya yükümlölükler konusunda anlaşamamalarıdır. Robinson ve Morrison (1997)'a göre, hem çalışanın hem de işverenin algısında, istihdam ilişkisinde tarafların yükümlölüklerini içeren bilişsel bir model bulunmaktadır. Ancak çalışanın algıladığı model ile işverenin algıladığı model farklılıklar içermektedir. Böyle durumda işveren kendi algısına göre üzerine düşen yükümlölükleri yerine getirmekte yalnız çalışan bunun tersini düşünmektedir. Çünkü işverenin kendi algısına göre yerine getirdiğı yükümlölük aslında çalışanın karşılanmasını beklediğı yükümlölük değildir. Tarafların algısal modellerindeki uyumsuzluktan kaynaklanan bu tür ihlal algısı, psikolojik sözleşmede karmaşık veya belirsizlik içeren yükümlölükler olduğunda ortaya çıkmaktadır. Griffin ve Ross (1991)'a göre, kişiler belirsiz ve karmaşık bir durumu yorumlarken tam olmayan bilgileri kendi algılarındaki ipuçları doğrultusunda doldurmakta, bu nedenle aynı durum kişiler tarafından farklı anlaşılabilir. Bu şekilde doğrudan söylenmeyen veya gizil söylemlere dayanarak algılanan söz ve vaatler ortaya çıkmakta ve ihlal algısına yol açmaktadır (Rousseau ve Greller, 1994; Rousseau ve McLean Parks, 1993; Akt.Aydın, 2016).

Çalışanın istihdam ilişkisinde psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılamasının temelinde, işveren ve çalışanın karşılıklı yükümlölükleri açıkça konuşmamış olmaları, bu nedenle karşılıklı olarak birbirlerinden beklentileri konusunda belirsizlik yaşamalarının olduğu belirtilmiştir (Morrison ve Robinson, 2007). Bunun yanı sıra, işe yeni başlayan çalışanların örgüt yapısını yansıtmayan sosyalleşme sürecinden geçmeleri de bu durumu ortaya çıkarmaktadır. Ancak işe yeni başlayan çalışan örgütü yansıtan, örgütün ne tür katkılar karşılığında ne tür teşvikleri sağladığının

açıkça ifade edildiği bir sosyalleşme sürecinden geçmesinin sağlanması ile tarafların algısal şemalar uyumlu hale getirilebilmektedir. Böylece çalışanlar, işverenin algısal şemasına uyumlu beklentiler içine girebileceği ve ihlal algısının en az düzeye indirilebileceği ifade edilmiştir (Schein ve Van Maanen, 1979). Örgüt içerisinde psikolojik sözleşme ihlali farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Robinson ve Rousseau bu nedenleri dokuz faktöre bağlı olarak açıklamaktadırlar (Robinson ve Rousseau, 1994):

- **Eğitim ve geliştirme:** Örgüt tarafından çalışanlara sağlanacak eğitim fırsatı hem işin şartlara uygun gerekliliğini karşılayacak nitelikte ve örgütün gelişimine katkı sağlaması noktasında önem arz etmektedir. Bu sebeple çalışanlara gelişimi sağlayıcı eğitim fırsatının sağlanmaması veya söz verilen kadar eğitimin sağlanmaması çalışanların psikolojik sözleşme ihlali olarak algılamasına neden olmaktadır.
- **Ödenen ücretler ve diğer maddi çıkarlar:** Örgütün çalışana vaat etmiş olduğu ücret ve diğer maddi çıkarların örgütün verdiği ödemeler arasındaki tutarsızlığın bulunması çalışan açısından psikolojik sözleşmelerinde ihlal olduğu algısına yol açmaktadır.
- **Ödüllendirme:** Vaat edilen ödüllendirme etmenlerinin vaat edildiği biçimde yerine getirilmemesi, kariyer planlaması veya terfilerin sağlanmaması psikolojik sözleşme ihlalini ortaya çıkarmaktadır.
- **İşin niteliği:** Örgüt temsilcilerinin ya da işverenlerin yapılacak işler, çalışılacak alanlar, çalışma şartları konusunda çalışanı yanlış ve eksik bilgilendirmesi ihlal olarak yorumlanmaktadır.
- **İş güvenliği:** İş güvenliği konusunda yaşanabilecek sorunlar, aksaklıklar, bu durumların yaşanmasındaki sıklık dereceleri ve iş güvenliğinin niteliği çalışanların ihlal algısında önemli bir etken olmaktadır.
- **Geribildirim:** Çalışanı ile ilgili konularda, geribildirim geç, eksik ya da hiç yapılmaması durumunda, çalışanın buna bağlı olarak çıkar kaybına uğraması psikolojik sözleşmesinde ihlal algısı oluşturabilmektedir.
- **Değişim:** Çalışanın örgütte meydana gelecek değişimlerden haberdar edilmemesi, çalışana iş ile ilgili işleyişte yapılacak değişikliklerde fikirlerinin alınmaması ve iş ile ilgili girdilerde danışılmaması durumlarında çalışan ihlal algısı olarak düşünebilmektedir.

- **Sorumluluk:** Örgüt tarafından çalışanlara söz verilenden daha az sorumluluk verilmesi işinde memnuniyetsizliğe yol açabilmekte ve psikolojik sözleşmelerinde ihlal algısı oluşmasına neden olabilmektedir.
- **Yanlış Bilgilendirme:** Örgüt yöneticilerin veya işverenlerin, örgüt içinde yer alan çalışanların uzmanlıkları, pozisyonları, yetkileri, iş stilleri gibi konularda örgüte yeni katılan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir. Örgüte yeni katılan çalışan bu gibi durumda, örgüt içerisinde güçlükler yaşayabilmektedir. Bu durumu çalışan tarafından psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği şeklinde algılanabilir. Bunların yanı sıra, çalışanın gruptan soyutlanması, iş yükünün artırılması, özel hayatına saygı duyulmaması gibi nedenlerle de psikolojik sözleşmenin ihlal süreci başlayabilir. Bu durum, çalışan ve işveren arasında güven kaybına neden olmakta ve ilişkilerde hasarlara yol açmakta ve örgütsel çıktıları olumsuz etkileyecek durumları oluşturabilmektedir.

Özetle, sözleşmede ihlal olgusunun süreç olarak incelenip, sürecin meydana getirdiği olguları doğru değerlendirilmesi örgüt ve kurumlar açısından ihlalin olumsuz sonuçlarını engelleyecek ve ortaya çıkan olumsuz durumlarda sergilenmesi gereken davranışın tarzı hususunda örgütte bulunanlara yardımcı olacaktır.

3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Sözleşmedeki taraflardan birinin, diğer tarafın sözleşmeye bağlı kalmadığı yönündeki inancı, psikolojik sözleşmenin ihlali olduğuna dair algı oluşmasını sağlamaktadır. Özellikle yaptığı katkılar sonucunda örgüt tarafından çalışana verilen vaatlerin gerçekleştirilmediği durumlar çalışanın güçlü bir ihlal algısına ulaşmasına neden olacaktır.

Örgütler tarafından yapılan ihlal sonucunda çalışanın örgüte bağlılığında ve iş tatmin duygusunda azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansında ciddi düşüş, işten ayrılma niyetine bürünme veya işten ayrılma, işe devam zorluğu, örgütten uzaklaşma, görevini ihmal veya yerine getirmeme gibi çeşitli davranışlara yol açmaktadır. Diğer taraftan çalışanın örgüt beklentilerini ve yükümlülükleri (işe zamanında gelme, örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etme vb.) yerine getirmediği sözleşmeyi ihlal ettiği durumlarda, örgütün çalışana karşı güveni ve örgütte bulunan diğer bireylerin çalışana karşı güveninin olumsuz yönde etkilendiğinden söz edilebilir.

İşveren, psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülüklerini istemsiz gelişen nedenlerle yerine getiremese, çalışanlar istemsiz gelişen nedenlerle yerine getirilmediğini düşünmek yerine bu durumu çoğunlukla bilinçli bir sözünden dönme olarak algılamaya yatkın olduğu belirtilmiştir (Lester vd., 2002). Böyle durumlar çalışan ve işveren arasında gerçekleştiğinde, örgüt çalışanın daha esnek olmasına ve daha fazla performans göstermesine ihtiyaç duyduğu zamanda, çalışan örgüte faydalı olmak için çaba sarf etmeye isteksiz olmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının oluştuğu örgütlerde, çalışanın kendisini kandırılmış gibi hissetmekte ve bu durum çalışanda duygusal gerginlik, örgüte karşı öfke duyma gibi sonuçların yaşanmasına sebep olmaktadır (Coyle-Saphiro ve Parzefall, 2008). Fakat bu durum, ihlal durumu tüm örgütlerde duygusal tepkilere yol açacağı anlamı taşımamaktadır. Ng ve Feldman (2009)'a göre, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünen çalışanın verdiği duygusal tepkisinin şiddeti, çalışanın algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin şiddeti ile doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar için psikolojik sözleşmelerinde tutulmayan söz/vaat ne kadar önemli ise, algılanan ihlalin şiddeti de o kadar fazla olmaktadır. Bu durumda çalışanın psikolojik sözleşme ihlali algısının şiddeti kadar, tepki gösterme olasılığı da yükselmektedir. Örneğin, çalışan psikolojik sözleşmesinde belirli bir çalışma süresini doldurduğunda maaşına zam yapılması çok önemli ise, çalışanavaatte bulunulmasına rağmen zamanı geldiğinde bu zammın yapılmaması çalışan tarafında yoğun ihlale uğradığı algısı oluşmasına yol açmakta ve yoğun bir tepki vermesi ile sonuçlanabilmektedir. Bunun yanı sıra, çalışan belirli bir çalışma yılı sonunda bir üst kademeye terfi etmek önemsiz ise, bu konuda vaatlerin yerine getirilmemesi sonucunda çok yoğun tepki vermeyebilmektedir.

İhlali sonucunda çalışan tarafından gösterilen tepki yoğun olsun veya olmasın, ihlal algısı genel olarak çalışanın mutluluğu üzerinde olumsuz bir etki yaratmakta olduğu belirtilmiştir (Conway ve Briner, 2002). Diğer bir ifadeyle, çalışanın iş karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Rosseau, 1990).

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin yapılan çalışmalarda, psikolojik sözleşmende ihlal algısına sahip olan çalışanın tutum ve davranışlarında olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmüştür (Restubog vd., 2007; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Guest, 2004; Herriot, Manning ve Kidd, 1997; Kickul ve Lester, 2001; Restubog ve Bordia, 2006; Robinson, 1996; Robinson ve Morrison, 1995). Yapılan çalışmalarda, psikolojik

sözleşmesinde ihlal algısı oluşan çalışan; işten ayrılma niyeti (Turnley ve Feldman, 1999), düşük iş tatmini (Tekleab ve Taylor, 2003), örgüt içi güven örgütsel bağlılıkta düşüş (Robinson, 1996; Lester, vd., 2002) ve örgüte karşı sorumluluk hissetmeme (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002) gibi olumsuz tutum ve davranışlar gösterme olasılığı yüksektir.

3.4.Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Yapılan Çalışmalar

Berlew ve Hall (1966; akt. Gültekin, 2014), tarafından psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan çalışmada bir şirkette üniversite mezunu olan 60 yönetici ile 5 yıl boyunca araştırma yapmıştır. Bu çalışma sözlü mülakat yöntemiyle yapılmış olup örgütle bireyin beklentilerinin tutarlılığına bakılmıştır. Çalışma sürerken yöneticilerden 11'i çalışma süreci içerisinde örgütten ayrılmıştır. Araştırmacılar bireysel beklentileri örgüt beklentilerine doğrultusunda düzenleme yapmaya çalışmış fakat çalışanların beklentisi ile örgüt beklentisi arasındaki denge sağlanamadığından psikolojik sözleşmelerin sona erdiğini belirtmişlerdir.

Kotter (1973),araştırmasında taraflarca beklenti alanlarını tanımlamış, örgüt ve çalışan beklentileri doğrultusunda birbirinde takas edecekleri beklentileri tanımlamış, karşılanan beklentilerin bireylerin iş tatmini ve verimliliğin arttırmasına ve çalışan sirkülasyonu hızının azalmasına neden olduğunu açıklamıştır.

Robinson ve Rousseau (1994),psikolojik sözleşme ihlalinin örgüt çalışanları üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, çalışanlar psikolojik sözleşme ihlalinin algıladıklarında, tükenmişlik, öfke, güvensizlik, örgüte bağlılık ve işe bağlılık performansında azalma sonuçlarını elde ederken; örgütten ayrılma niyeti, isteksiz çalışma ve işe devam etmekte zorluk olgularında artış olduğu sonucuna ulaşmıştır.(Akt. Gültekin, 2014),

Kickul ve Lester (2001), örgütsel açıdan adaletsizliğin olduğu örgütlerde çalışanların bunu psikolojik sözleşme ihlali olarak algıladıkları ve çalışanlarda olumsuz davranış değişikliklerinin meydana geldiğini belirtmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali çalışanlar üzerinde yaptıkları işe ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olduğu, çalışanların iş tatmininde azalma olduğu ortaya konulmuştur.

Turnley ve Feldman (2000; akt. Gültekin, 2014), yaptıkları bir çalışmada psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçlarını incelemişlerdir. Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların işten ayrılma niyetinde artış sağladığını tespit etmişlerdir. Psikolojik

sözleşme ihlalleri, çalışanın görev ve sorumluluklarını ihmal etmesine neden olacağı belirtilmiştir. Çalışanın örgüte bağlılık davranışını olumsuz etkilediği ve işte çalışma niyetini olumlu etkilediği ortaya konmuştur.

Mimaroğlu (2008), psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgüte bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık ve adaletsizlik algısı değişkenleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşme ihlali ile adaletsizlik algısı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki; işlemsel psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında ise düşük düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur

Demiral (2008) çalışmasında ise, örgüte bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisi araştırılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda, üniversitelerde görev yapan akademik personelin duygusal bağlılığı üzerinde, personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile psikolojik sözleşmenin pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, akademik personelin normatif bağlılığını psikolojik sözleşmenin pozitif yönde, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarının ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Akademik personelin üniversiteye devam bağlılığı duymasında ise personel güçlendirme ile psikolojik sözleşmenin pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Bir diğer tez çalışmasında (Türker, 2010), çalışanların psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ile örgüte bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ve örgüte bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. İş görenler olumlu bir örgüt ikliminde çalıştıklarında, hem psikolojik sözleşmelerine uyulduğunu fark etmekte hem de örgüte bağlılıkları artmaktadır.

Selekler (2007) araştırmasında, örgütsel adalet ile psikolojik sözleşme ihlali ilişkisinde güç mesafesi algısının rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada işlemsel adalet değişkeni ile yönetime ilişkin psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında negatif bir ilişki bulunmuş ve bu ilişkinin öğretmenlerin yüksek güç mesafesi algıları ile arttığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan, etkileşimsel adalet ile yönetime ilişkin psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında da negatif bir ilişki bulunmuş ve bu ilişkinin de öğretmenlerin yüksek güç mesafesi algıları ile attığı belirlenmiştir.

Bekaroğlu'nun (2011) çalışmasında ise; kurum içi adalet algısının, psikolojik sözleşme ihlalleri ile ihlale sonucu meydana gelen davranışlar arasındaki ilişkide koşullu değişken rolü araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde ihlal algıladıklarında sergiledikleri davranışlar, çalıştıkları kuruma ilişkin adalet algılarının yüksek veya düşük olduğu durumlara göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Çalışanların adalet algısının düşük olduğu durumlarda, fiziki şartlar, işin yapısı ve statü açısından beklentileri karşılanmadığında yıkıcı konuşma tepkisi verdikleri ortaya çıkmış, adalet algısının yüksek olduğu durumlarda yıkıcı konuşma tepkisi ile ilişkili bir model oluşmamıştır.

Demirkasımoğlu (2012) ise, kamu ve özeller okullar üzerine yaptığı araştırmanın sonuçlara göre, kamu ve özel okul öğretmenleri, okul ile ilişkilerinde en çok ilişkisel, ikinci sırada dengeli, üçüncü sırada geçişsel ve son sırada işlemsel sözleşme türünde psikolojik sözleşme algısına sahiptir. Bu sözleşme türlerinin değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulları ile olumlu bir psikolojik sözleşmeye sahiptir. Katılımcılar sırasıyla en çok işleri, meslektaşları, yöneticileri ve okulları ile uyum göstermektedir. Öğretmenlerin okulları ile uyum düzeyleri arttıkça işlemsel sözleşme algısı azalmaktadır. Öğretmenlerin işleri ve yöneticileri ile uyum düzeyleri arttıkça ilişkisel sözleşme algısı, okul ve yöneticileri ile uyumları arttıkça dengeli sözleşme algısı artmaktadır. Son olarak, öğretmenlerin meslektaşları ile uyum düzeyleri arttıkça, geçişsel sözleşme algıları azalmaktadır.

BÖLÜM 3

3.YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemine değinilmiştir. Yöntem bölümünde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgu bilim) modelinde tasarlanmıştır. Fenomenoloji yaşam içerisinde farkına vardığımız ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular; yaşadığımız evrendeki olaylar, tecrübeler, bilişsel algılar, eğilimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Günlük yaşantımızda bu olgularla çeşitli şekillerde karşılaşabiliriz. Ancak bu yüzeysel edinimler, olguları tam

olarak anladığımız anlamına gelmez. Bütünüyle yabancı olmayan, yalnız tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgu bilim uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin deneyimlerinin kendi algılarına dayanılarak belirlenmeye çalışıldığı için bu desen tercih edilmiştir.

Fenomenoloji (olgu bilim) araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu yansıtabilecek kişiler veya gruplardır. Olgulara ilişkin deneyimleri ve kişilerin algılarını ortaya çıkarmak için görüşmeler yapılır. Araştırmacının görüşme yaptığı kişi ile güven ve empatiye dayalı etkileşim sağlanabilecek bir ortam oluşturması oldukça önemlidir. Böyle bir ortam içinde kişiler, daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları ortaya koyabilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

Nitel araştırma, çalışma yapılan grubun tecrübelerinden faydalanma, düşüncelerini ve duygularını anlayabilmek için sıklıkla kullanılan bir araştırma çeşididir (Ekiz, 2009). Olaylara ve durumlara bütüncül yaklaşılan nitel araştırmalarda, durumlar ve olaylar anlaşılmaya çalışılır ve bireylerin olayları ve durumları nasıl algıladıkları yorumlanır (Merriam, 2013; Şimşek ve Yıldırım, 2008). Bu nedenle, araştırmanın yapısı gereği bir olguyu kendi gerçekliği içinde ayrıntılı incelemek için nitel araştırma deseni tercih edilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede araştırmacı, çalışma grubuna seçilecek bireyler konusunda öznel yargısını kullanmakta ve araştırmanın amacına en uygun olan çalışma grubunu belirlemektedir (Balcı, 2007).

Çalışma grubu; 2019-2020 eğitim öğretim yılı Konya ili merkez ilçe sınırları içerisinde bulunan özel okullarda ilköğretim, ortaöğretim ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenler belirlenirken, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan, cinsiyet, kıdem yılı, kurumda çalışma yılı, eğitim durumu ve branş değişkenleri dikkate alınmıştır. Ayrıca öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kuruluş süreleri dikkate alınmıştır. Katılımcılar 16 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenler “Ö1, Ö2, Ö3...Ö16”ya kadar kodlanmıştır. Çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Branş	Eğitim Durumu	Kıdem Yılı	Görev Yaptığı Kurumdaki Çalışma Yılı	Görev Yaptığı Eğitim Kademesi
Ö1	Erkek	32	Antrenörlük	Yüksek Okul	8	1	Lise
Ö2	Kadın	40	İngilizce Öğretmeni	Lisans	14	1	Ortaokul
Ö3	Kadın	27	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	5	5	İlkokul
Ö4	Kadın	30	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	9	9	İlkokul
Ö5	Kadın	39	Anaokulu Öğretmeni	Yüksek Okul	15	1	Okul Öncesi
Ö6	Kadın	24	İngilizce Öğretmeni	Lisans	2	2	Ortaokul
Ö7	Erkek	28	Beden Eğitimi Öğretmeni	Lisans	5	3	Lise
Ö8	Kadın	26	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	5	5	İlkokul
Ö9	Kadın	29	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	6	6	İlkokul
Ö10	Kadın	37	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	15	15	İlkokul
Ö11	Kadın	57	Sınıf Öğretmeni	Lisans	28	6	İlkokul
Ö12	Erkek	32	Resim Öğretmeni	Doktora	8	6	Lise
Ö13	Kadın	40	İngilizce Öğretmeni	Lisans	12	1	Ortaokul
Ö14	Erkek	31	Bilgisayar Öğretmeni	Lisans	8	8	Ortaokul
Ö15	Kadın	34	Türkçe Öğretmeni	Lisans	10	1	Ortaokul
Ö16	Erkek	33	Matematik Öğretmeni	Lisans	9	2	Lise

3.3. Verilerin Toplanması

Nitel veri toplama yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, belirli düzeyde

standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun görünmektedir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı planladığı soruların yanında görüşme akışına göre farklı, yan veya alt sorularla görüşmenin seyrini etkileyebilir (Ekiz, 2003). Böylelikle araştırmaya ilişkin görülmeyen veya göz ardı edilen tüm boyutlar gün yüzüne çıkar. Bu çalışmada özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin deneyimlerinin incelenmesi açısından nitel araştırma yönteminin daha etkili olacağı düşünülmüştür. Ayrıca bir konuyu, deneyimleyenlerden doğrudan ve derinlemesine bilgi alma yoluyla ortaya koymada görüşme tekniğinin amaca hizmet daha iyi edeceğini söylemek mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmanın verileri görüşme yoluyla toplanmıştır. Veri toplama aracını hazırlamak için alan yazın incelenmiş, konu ile ilgili olarak önceden geliştirilmiş ölçeklere bakılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve doktora eğitim yönetimi alanında yapmış üç uzmandan görüş alınmıştır ve görüşme soru formu oluşturulmuştur. Hazırlanan sorular, araştırmanın yapıldığı okullarda görev yapan iki katılımcı ve katılımcılar dışında kalan bir branş öğretmeniyle yapılan kısa görüşmelerle test edilmiştir. Test görüşmelerin yapılmış, asıl ve sonda soruları tez danışmanı ile birlikte kararlaştırılmıştır. Görüşme öncesinde, katılımcılara telefon yoluyla konunun ana hatları anlatılmış, Konu ile ilgili bilgilendirme metni ile gönüllülük esasına dayalı katılım kabul formu e-posta adreslerine gönderilmiştir. Bu doğrultuda katılımcılardan randevu talep edilmiştir. Katılımcılarla uygun tarih ve zamanda görüş birliğine varılarak görüşmelerin bir kısmı yüz yüze bir kısmı ise pandemi sürecinden dolayı uzaktan canlı ve görüntülü görüşme uygulamaları (zoom, skype vb.) toplantı sağlanarak yapılmıştır. Görüşme esnasında, katılımcılara yönlendirme veya etkileme yapılmamış, görüşlerini ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmıştır. Görüşme soruları aşağıdaki yer alan şekliyle katılımcılara yöneltilmiştir.

1-Çalıştığınız kurumda yöneticilerden beklentileriniz var mıdır? Varsa nelerdir? Beklentilerinizden yerine getirilenler ve getirilmeyenler nelerdir? Beklentilerinizin yerine getirildiği ve getirilmediği durumlarda ne tür tepkiler verdiniz?

2-Çalıştığınız kurumda sözleşmenizde yazanların dışında kurumun sizden beklentileri size açıklandı mı? Varsa nelerdir? Beklentilerin yerine

getirildiği ve getirilmediği durumlarda ne tür tepkiler ile karşılaşıyorsunuz?
Bunun sizin performansınıza etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?

3-Çalıştığınız kurumda diğer öğretmenlerden beklentileriniz nelerdir?
Beklentilerinizden yerine getirilenler ve getirilmeyenler nelerdir?
Beklentilerinizin yerine getirildiği ve getirilmediği durumlarda ne tür tepkiler veriyorsunuz?

4- Şu anda çalıştığınız kurumda keşke resmi sözleşmeme yazdırsaydım dediğiniz bir durum/husus var mıdır? Varsa nelerdir?

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre: “Bu konuyu biraz daha açar mısınız, burada neyi kastediyorsunuz?” gibi sonda soruları sorulmuştur. Katılımcılar, görüşme esnasında ses kayıt cihazının kullanılmasını kabul ettikleri için görüşmeler kaydedilmiştir. Son olarak görüşmeler, araştırmacı tarafından ses kayıtları dinlenerek görüşmedeki orijinaline uygun olarak metin haline getirilmiştir. Görüşmelerin en kısıası 12 dakika, en uzun 30 dakika sürmüştür. Görüşmelerin ortalama süresi 21 dakikadır. Görüşme kayıtları metin haline getirildikten sonra katılımcıların e-posta adreslerine gönderilip doğrulanması sağlanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analiz aşamasında içerik analizinden faydalanılmıştır. İçerik analizi, benzeyen ve tekrar eden verilerin kodlara ve kodların temalara dönüştürülmesiyle gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan kavramlar etrafında çalışılan konunun ve verilerin daha iyi anlaşılabilmesi için temalar oluşturulmuştur. Bu aşamada birbirine benzeyen verilerin aynı temada birleştirilmesine dikkat edilirken, aynı verinin başka temalarda kullanılmamasına dikkat edilmiştir(Yıldırım ve Şimşek, 2008). Verilerin kavramsallaştırılması ve tema oluşturma sürecinde tez danışmanının görüşlerine sıklıkla başvurulmuş ve alan yazında benzer konularda yapılmış çalışmalardan yararlanılmıştır. Son olarak bulgular analiz edilmiş ve katılımcıların doğrudan görüşleri ile oluşturulan temalar desteklenmiştir.

3.5.Geçerlilik ve Güvenirlik

Ses kayıtlarından metne dönüştürülmüş ham veriler araştırmacı tarafından değiştirilmeden yazıya aktarılmıştır. Araştırmada benzer nitelikte olanlar olgular aynı isimler altında kavramsallaştırılmıştır. Daha sonra bu kavramlardan bir biri ile ilişkili olanlar temalar altında toplanmıştır. Tez danışmanı, araştırmacı ve eğitim yönetimi

alanında doktora yapmış üç kişiyle tarafından temalar ve kodlar incelenmiştir. Görüşme kayıtları metin haline getirildikten sonra katılımcıların e-posta adreslerine gönderilip doğrulanması sağlanmıştır. Elde edilen bazı veriler güvenilirliği arttırmak için herhangi bir yorum yapılmadan aktarılmış, diğer bir deyişle bulgular, doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir.

BÖLÜM 4

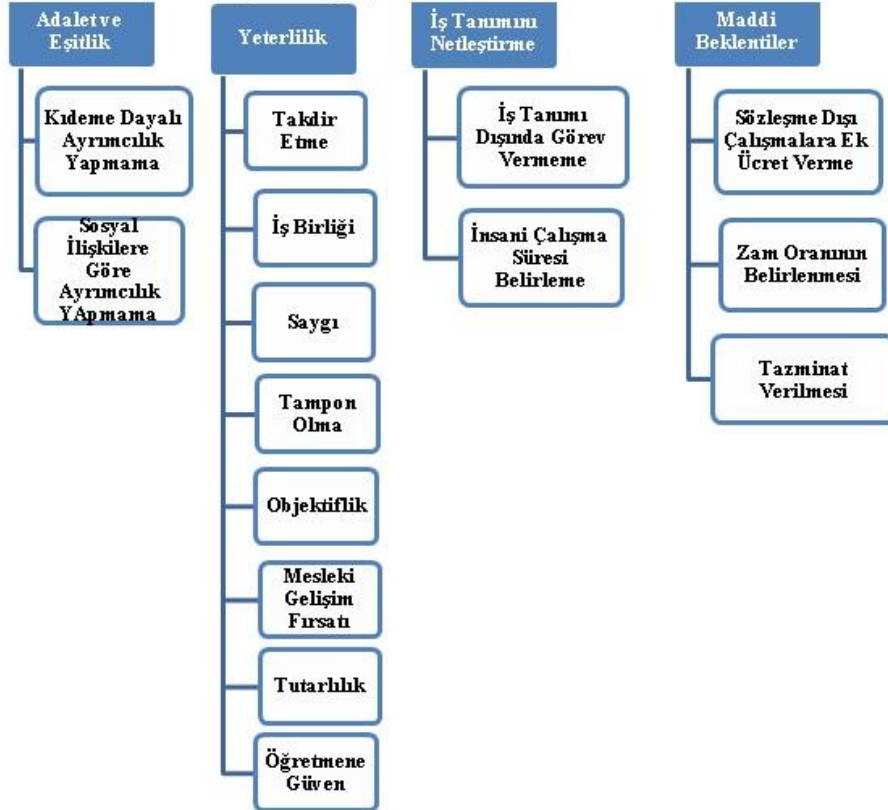
4.BULGULAR

Araştırmanın amacı doğrultusunda; özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin görüşlerinin incelenmesi sonucunda aşağıda sunulan bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları, “çalışanların yönetimden beklentileri”, “çalışanların kurumdan beklentilerinin performans üzerine etkileri”, “kurumların sözleşme dışında öğretmenlerden beklentileri”, “öğretmenlerin diğer öğretmenlerden beklentileri” ve “öğretmenlerin resmi sözleşmelerine ekletmek istedikleri maddeler” alt problemler ile ilişkili başlıklardan oluşmaktadır.

4.1. Çalışanların Yönetimden Beklentileri

Araştırmanın özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında okul yöneticilerinden beklentileri nelerdir alt problemine ilişkin analizi sonucunda ortaya çıkarılan kategorileri yansıtan alt başlıklar Şekil 3’te sunulmuştur.

Şekil 3: Çalışanların Yöneticilerden Beklentisi



Araştırmanın birinci alt problemiyle ilgili verilerden ortaya çıkartılan temalar ve alt temalara ilişkin katılımcı görüşleri alıntılar yapılarak aşağıda sunulmuştur.

4.1.1. Adalet ve Eşitlik

Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre, özel okulda çalışan öğretmenlerin okul yönetimden beklentileri, adil olmalarıdır. Katılımcılar, adil yönetimi “adalet” ve “eşitlik” olarak anlamlandırmışlardır.

4.1.1.1. Kıdeme Dayalı Ayrımcılık Yapmama

Kıdeme dayalı ayrımcılık yapmama alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okulda çalışan öğretmenlerin okul yönetimden beklentisi, iş yükünün öğretmenin sosyal ilişkileri, başarısı dikkate ve kıdem yılı dikkate alınmadan adil olarak dağıtılmasıdır. Çalışanların yöneticilerden beklentileri olan adalet ve eşitlik davranışı sergilenmesinin yöneticinin kıdeme göre ayrımcılık yapmaması, öğretmenlere adaletli ve eşit davranışlarda bulunması gerektiğini Ö9 şöyle ifade etmiştir:

“Yöneticilerden beklentim aslında olabildiğince adil olmalarıdır. Çünkü her öğretmene farklı şekilde davranabiliyorlar. Bunun biraz kıdemle de alakası var. Yani belli bir yıl almış öğretmenlerle daha farklı ya da şöyle söyleyebilirim. Sözünün geçtiği ya da geçemediği öğretmenlerle daha farklı tavırları oluyor. Yani açıkçası mesleğin ilk zamanlarında neredeyse hiçbir söz söyleme hakkınız olmuyor. Çünkü yeni öğretmensiniz ve kurulu bir düzenin içine geliyorsunuz. Aslında belli bir kültürün içine geliyorsunuz. Ama zaman geçtikçe şikâyetlerinizi dile getirmeye başlıyorsunuz. Ya da çoğu zaman yine dile getiremiyorsunuz belki genç olmaktan kaynaklı. İşte birçok öğretmen yapıyor sen neden rahatsızsın gibi sürekli böyle bir kıtas var. Belli bir kıdemdeki ve yaştaki öğretmenler bunu yapabiliyorken genç bir öğretmenin şikâyet etmesi idareciler tarafından yanlış bir davranış olarak nitelendiriliyor.”

Öğretmenlerin okul yönetiminden adalet ve eşitlik beklentisi, sadece kıdeme dayalı eşitsizlik yapılmaması değil, okul yönetimi ile kurumda görev yaptıkları süre, öğretmenin yaşına göre ayrımcılık yapılmaması yönündedir. Kıdemin okuldaki kıdem olarak da değerlendirildiğini belirten katılımcı Ö11 okul yönetiminin adaletli ve eşit davranışlar sergilemesi beklentisini şöyle ifade etmiştir:

“Ben 28 yıllık öğretmenim. Şahsen okulumda idarenin kişiye göre davrandığına inanıyorum. Herkesin eşit tutulmadığını gözlemliyorum. Öncelikle eski ve yeni öğretmen diye ayırım yapılıyor. Bunu yaş olarak kastetmiyorum. Kuruma yeni başlayanlar ve kökleri olan öğretmenler olarak ayırım yapıldığına inanıyorum. Belirli öğretmenlere gereğinden fazla taviz verildiğini gözlemliyorum. Herhangi bir görüş danışılacağına bile öncelikle onlara gidilmesi idarenin yapmış olduğu büyük bir hata. Burada geri kalan öğretmenlere yönelik kendilerini değersiz hissettiriliyor. Çünkü biliyorsunuz ki öğretmenlikte çalışma çok önemlidir. Her yıl insana bir şeyler öğretir. Her çocuk insana bir şeyler öğretir, katkısı vardır. Katkı sadece öğretmenden öğrenciye

aktarılmaz. Öğrenci de öğretmene çok katkılarda bulunur. Ben bazen şunu düşünüyorum. Sırf özel okulda çalışmış, devlet tozu yutmamış, tabi bu herkes için geçerli değil, idareye gereğinden fazla samimi davranan, her şeye yumuşak bakan, yalakademek istemiyorum ama oraya kadar giden öğretmenlere ayrımcılık yapıldığını gözlemledim. Geldiğim bu 6 yıl içinde en azından. Kim kime ne kadar iyi davranırsa, kim kimin yüzüne gülüyorsa o insanların değerli olduğunu hissettim. Şunu bir kez daha gördüm ki gerçekten işini bilen, gereğinde konuşan insanlara önem verilmediğini hissediyorum.”

Öğretmenlerin okul yönetiminden adalet ve eşitlik beklentisi, öğretmenlerin kıdem yılı ve yaşına göre ayrımcılık yapılmaması yönündedir. Katılımcı Ö8 okul yönetiminden adalet ve eşit davranışlar sergileme beklentisini şu şekilde açıklamıştır:

“Adaletli davranışları yönünde beklentim var. Çünkü adaletli davranılmadığını düşünüyorum. Kıdem olarak, yaş olarak, samimiyetten ya da tamamen iş yapan veya yapmayan şeklinde ayırım olabiliyor onların gözünde. İş yapmayanlara, sorun çıkaranlara çok fazla problem çıkarmamaları adına görevlendirme yapılmıyor. Daha çok hakkıyla işi yapanlara veriliyor. Bu sefer hakkıyla yapanlara çok fazla iş yükü kalabiliyor. O yüzden daha güçlü bir idare olup herkese eşit oranda sözünü geçirebilmeleri ve adaletli dağılım yapmaları yönünde bir beklentim açıkçası var.”

4.1.1.2.Sosyal İlişkilere Göre Ayrımcılık Yapmama

Sosyal ilişkilere göre ayrımcılık yapmama alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okulda çalışan öğretmenlerin okul yönetiminden beklentisi, iş yükünün öğretmenin sosyal ilişkileri, başarısı dikkate alınmadan, öğretmenlerin haklarını gözeterek adil olarak dağıtılmasıdır. Çalışanların yöneticilerden beklentileri olan adalet ve eşitlik davranışı sergilenmesinin yöneticinin sosyal ilişkilere göre ayrımcılık yapmaması, öğretmenlere eşit davranışlarda bulunması gerektiğini Ö15 şöyle ifade etmiştir:

“İdarecilerin adil olmadıklarını görüyorum. Branş bağlamında değil ama öğretmen bağlamında ayrımcılık yaptıklarını görüyorum.”

Araştırmada bir öğretmen, yöneticilerden adaletli olma beklentisini öğretmen haklarının gözetilmesi olarak nitelendirmiştir. Ö7 şöyle ifade etmiştir:

“Beklentilerim, adaletli olunması, işçi haklarımızı gözetmesini beklerim.”

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin yönetimden beklentisi, sosyal ilişkilere göre ayrımcılık yapılmaması ve öğretmenlere eşit şekilde davranılmasıdır. Bu beklentisini diğer bir öğretmen Ö8 şu şekilde ifade etmiştir:

“...Tamam o zaman bende onun yaptığı gibi yapayım. O zaman ben de bir daha sefere problem çıkartayım.” gibi düşünceler oluşabilir zamanla. Problem çıkaranlara görev verilmiyorsa aynı davranışı bende sergileyebilirim. Bunların önüne geçilebilmesi için hakkaniyetli davranılması gerekiyor.”

Öğretmenlerin yöneticilerden eşitlik beklentisi, sadece zümre öğretmenlerin eşit saatlerde derse girmesi değil, öğretmenlerin haftalık ders yüküyle orantılı şekilde görevlerin dengeli dağıtılması gerektiğini dile getiren Ö2 şu sözlerle anlatmıştır:

“Eski kurumumda 40 saat, 42 saat haftalık derse girip nöbet tutan biriydim. Ama şimdiki müdürüm 28 saat ders verdiği için utanıp, sıkılarak söylüyor. Zümremdeki diğer öğretmenler 20 saat derse girdiğinden bana haksızlık olduğunu düşünerek nöbet yazmadı. Yeni kurumumda idareciler bu durumu bilmiyor. Yani onlar için haftalık 28 saat ders vermek öğretmeni çok yormak anlamına geliyor. Eski kurumumda pandemi sürecinde 38 saat derse giriyordum mesela. 28 saat derse girmek bana haftanın yarısı boş gibi geliyor. Bu kurumumda insanların yaklaşımı çok güzel. Ders saatini fazla olan öğretmeni nöbet gibi görevlendirmelerden muaf tutuyorlar.”

4.1.2. Yeterlilik

Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre, özel okulda çalışan öğretmenlerin okul yönetiminden beklentileri, katılımcı yönetim yeterliliği davranışları sergilemeleridir. Katılımcıların, katılımcı yönetim yeterliliği “takdir etme”, “iş birliği”, “saygı”, “tampon olma”, “objektiflik”, “mesleki gelişim fırsatı”, “tutarlılık” ve “öğretmene güven” sergileme olarak anlamlandırmışlardır.

4.1.2.1. Takdir Etme

Takdir etme alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul yönetiminden beklentisi, yüksek çalışma performansı sergilediklerinden dolayı takdir edilme beklentidir. Yöneticilerden, çalışanların yoğun çalışma temposunda motivasyonlarını artırıcı davranışlarda bulunmasını Ö13 şu sözlerle anlatmıştır:

“Yöneticilerden öğretmenlerini psikolojik anlamda, özel okulların getirmiş olduğu yüksek çalışma performansından dolayı, öğretmenlerini takdir etmesi ve motive etmeleri öncelikli beklentim.”

Öğretmenlerin okul yönetiminden takdir edilme beklentisini, yöneticilerin sadece olumsuz eleştiri yapmamaları olumlu sözlerde sarf etmesi gerektiğini beklentisini Ö10 şu şekilde ifade etmiştir:

“...başarılı bir sonuç ortaya çıkmışsa idarecilerimiz takdir ediyor ama üst daha üst olan yönetim kurulu (okul sahipleri) ufak bir telefonla,bir mesajla bile, bir aramayla başarılarımızın devamını dileyen bir mesaj bile bizi mutlu eder. Ama maalesef takdir göremiyoruz. Daha çok istek ve beklentiler var. Mesela sınıfınızdaki bir öğrencinizin akademik başarısızlığı oluyorsa çağırılıp ders ders neden başarısız olduğunun idarecilere ve yönetim kuruluna açıklıyoruz. Olumsuz bir durumda hemen eleştirebiliyorlar ama olumlu ve sınıf seviyesi çok yüksek olan bütün sınavlarda yüksek başarı gösteren sınıfı takdir etmiyorlar. Takdir edilmek insanın motivasyonunu artırır. Ama asla takdir edilmiyoruz.”

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin yönetimden takdir edilme beklentisi, iş tanımı içinde gösterilmiş olan performansla sınırlı olmadığını, işleyişte kuruma fayda sağlamak için görevinin dışında sergilemiş olduğu performansında takdir edilmesi gerektiğini Ö12 şu şekilde ifade etmiştir:

“...kurumlar da takdir etme mekanizmasının çok iyi çalışmadığı gerçeği var. Evet. Ben maaşımın karşılığı yapmam gereken bir iş olsa bile sonuçta bir ürün var ortada, süreç var. Burada ücrete tabii olmayan birçok kısım var. Gönül üzerine yapılan işlemler var. Bu da ne kadar görevlerin fazlası yapılırsa da takdir edilme konusunda eksiklikler görülüyor, sıkça yaşıyoruz. O anlamda sıkıntı oluyor. Takdir edilme anlamında bir eksiklik var.”

Okul yönetiminden takdir edilme beklentisini, motivasyonu ve performansını arttırmak için gerektiğini Ö14 şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bazı konularda idarecilerin motivasyonu sağlamasını bekliyorum. Yaptığımız işe göre motive edilmeye alâkalı ya da takdir edilmeye alâkalı beklentilerim var.”

4.1.2.2.İş Birliği

İş birliği alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul yönetiminden beklentisi, özellikle ayrım yapılmaksızın bütün öğretmenlerin fikrinin alınması ve ortak fikirler doğrultusunda birlikte hareket edilmesi gerektiğini Ö11 şu şekilde ifade etmiştir:

“...mesela 3-5 öğretmenin adı çıkmış. Herkes her şeyin onlar tarafından iyi yapıldığını düşünüyor bence. Geçmişte insanların nasıl bir bilgi birikimi oldu, arkadaşlıkları oldu ya da idare olarak nasıl katkıları oldu bilmiyorum ama herhangi bir görüş alınacağı zaman şahsen idareci olsam her öğretmenin görüşünün alınmasından yana olurum. Bu kurum da ya da öğretmenlikte 1 yıllık ya da 40 yıllık olmanın bir önemi olmadığını düşünüyorum. Çünkü her insanın ayrı bir cevher olduğunu düşünüyorum ve herkesin farklı bir fikri olabileceğine inanıyorum.”

Yönetimden iş birliği beklentisini, oluşabilecek olumsuz durumlar karşısında okul yönetimi ile birlikte hareket etmek gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Çalıştığım kurumda yöneticilerden beklentim tabi ki iş birliği içerisinde, oluşabilecek sıkıntılı durumlarda idare ile birlikte hareket edebilmektir.”

Öğretmenlerin özel okullardan beklentisi, yöneticilerin öğretmenler ile fikir alış verişinde bulunması gerektiğini ve etkili iletişim kurması gerektiğini Ö2 şu şekilde açıklamıştır:

“Yöneticiden beklentim özellikle istişaredir. Karşılıklı etkili iletişim. Öğretmenlerle idarenin istişare halinde olup yöneticilerin öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine önem vermesidir.”

4.1.2.3. Saygı

Saygı alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin yönetimden beklentisi, yöneticilerin öğretmenler ile iletişim kurarken kullanmış oldukları üslubun saygılı olması gerektiğidir. Çalışanların yöneticilerden beklentileri olan üslubun saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde kullanılması gerektiğini, bu durumdan duyduğu rahatsızlığı Ö2 şu sözlerle anlatmaktadır:

“Eski müdürümüm kafasında olumladığı, iyi geçindiği yada onlar ne yaparsa zaten iyi olacağını belirlediği öğretmenleri vardı. Geri kalan öğretmenlerin ise en ufak yaptığını hata kabul edip hoş olmayan üsluplarda konuşurdu.”

Öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi olan üslup, öğretmenlerin yaptıkları hatalar veya aksaklıklar konusunda yöneticilerin olumlu bir dil benimsenmesini ve saygı çerçevesinde yaklaşılması gerektiğini Ö13 şu şekilde ifade etmiştir:

“...konuşma üslupları profesyonel değil. Nasıl öğrencilerle rehberlik bölümü güzel bir dil ile konuşuyor ve kanal açıyorsa bizde de öyle olmalı. Ama bizde öyle değil. 40 yaşındasınız ama çocuk gibi azarlanabilirsiniz.”

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin saygı beklentisi, sadece hatalar veya aksaklıklarda kullanılan üsluba dikkat edilmesi ile sınırlı kalmayıp, görevlendirmeler esnasında da kullanılan üsluba dikkat edilmesi gerektiğini Ö7 şu sözlerle ifade etmektedir:

“...bir görev verildiğinde güzel bir dille söylemelerini beklerim.”

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin saygı beklentisi, yöneticilerin öğretmene davranış biçimlerinin saygı çerçevesi içerisinde olması beklentisini Ö15 şu sözlerle ifade etmiştir:

“Öncelikle adil olmaları, öğretmene öğretmen olduğunu hissettirmeleri, huzurlu bir ortam sağlamalarını beklerim.”

4.1.2.4. Tampon Olma

Tampon olma alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okulda çalışan öğretmenlerin yönetimden beklentisi, veli- öğretmen ilişkisinde öğretmenin yanında duruş sergilemesidir. Çalışanların yöneticilerden beklentisi olan öğretmene tampon olma davranışı, yöneticilerin velilerin sosyal statülerine, maddi güçlerine bakmaksızın öğretmenlerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlara destek olması gerektiğini Ö1 şöyle ifade etmiştir:

“Ben şimdiye kadar beş tane farklı kurumda çalıştım. Beklentiler tabi ki de öğretmenin yanında olmasıdır. İdareden en büyük beklentim velilerin karşısında öğretmenin duruşudur. Çünkü günümüzde ülkemizde özel okula gelen çocuklar, veliler ve çocuklar komple kendilerine hizmet eden bir kurum olarak görüyorlar. Ama aslında öyle olmadığı, oranın bir eğitim kurumu olduğu söylediğimiz zaman veliler ile tartışma çıkıyor. En çok problem burada.Burada yöneticilerden ve idarecilerden tek beklentimiz

öğretmenlerin arkasında durması.Açıkça söylemek gerekirse,bu velinin yaptığı iş ve gücünden kaynaklıdır. Örnek veriyorum veli siyasi olarak güçlüyse ya da velinin maddi gücü çok iyiye genelde öğretmenler haklı olsa bile haksız oluyor. İdare öğretmenin arkasında durmuyor. Ama karşıdaki veli memur, öğretmen gibi orta halli gelire sahipse okul öğretmenin yanında oluyor. Aslında ayrıcalık yapılıyor. Bir okul için söylemiyorum. Genel olarak çalıştığım dört beş okula nazaran söylüyorum.”

Yöneticinin tampon olması beklentisi, veli-öğretmen ilişkisinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlarda yönetimin öğretmenin yanında olması gerektiğini Ö3 öğretmeni şu sözlerle ifade etmektedir:

“...ayrıca idareden beklentim, veliler ile sorun yaşandığında veya bir durum söz konusu olduğunda bizi desteklemelerini, veliye karşı yanımızda olmalarını beklerim.”

4.1.2.5. Objektiflik

Objektiflik alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okulda çalışan öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi, olaylara ve durumlara tarafsız yaklaşabilmeleridir. Yöneticilerin bu bağlamda öğretmenlere objektif yaklaşması gerektiğini Ö9 şu şekilde ifade etmiştir:

“... Maalesef yöneticiler sınıf içerisine hiçbir şekilde dâhil değiller. Yani branşları değil ve sınıf içerisinde ne olduğunu bilmeden sadece teneffüste ya da anlık birkaç görüntüyle seni yargılayabiliyor. Seni çokta iyi görebiliyor veya çok kötü de görebiliyor. Bu çok kötü bir durum. Öğrenciyle bir hareketini görüyor bu öğretmen çok iyi diyor ya da bir hareketini görüp bu öğretmen zaten böyle diyebiliyor. Olumsuz düşünebiliyor.”

4.1.2.6. Mesleki Gelişim Fırsatı

Mesleki gelişim fırsatı alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okulda çalışan öğretmenin kişisel ve mesleki gelişimlerini ile ilgili çalışmalara engel olmamak, akademik yönde çalışmalar yaparken prosedür gereği zorluk yaşamamaktır. İdarecilerden bu bağlamda öğretmenlere destek olunması beklentisini Ö12 şu şekilde anlatmıştır:

“...akademik anlamda önüme engel konulmaması, kurumdan bu yönde ayrılacağım zaman da hem idare olarak hem yönetim olarak, prosedür gereği bir engel çıkarılmaması, sağ duyulu karşılanması üzerine bir sürecimiz oldu. Beklentilerimden yerine getirilenler ve getirilmeyenler şöyledir: Şuan doktora yapıyorum. Bu konuda hem idare anlamında hem yönetim anlamında beklentilerimin karşılığını aldım diyebilirim. Bu durumda şunun etkili olduğunu düşünüyorum. Müdürüm Milli Eğitim Bakanlığından istifa edip özel kuruma geçiş yapmış bir insan. Eğitimin ne kadar değerli olduğunu bilen bir insan olduğunu bildiği için ne zaman karşısına çıkıp eğitim desem, önümü sürekli açan bir insandır. Tam tersi durumda, nerde bir eğitim semineri olsa düşünmeden tereddütsüz gönderiyordu. Bu anlamda idarecim artı bir değer olduğu için beklentilerim her zaman karşılandı diyebilirim.”

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatı beklentisi, yöneticiler tarafından öğretmenlerin desteklenmesi beklentisini Ö13 şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmenlerini desteklemeleri ve öğretmenlerinin kendilerini geliştirebilecekleri ortam oluşturmalarını isterim.”

4.1.2.7. Tutarlılık

Tutarlılık alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin beklentisi, yöneticilerin yönetim bilgileri ve yönetici vasıflarını yerine getirerek davranması gerektiğidir. Çalışanların yöneticilerden beklentileri olan tutarlılık, profesyonel olarak davranış sergilenmesi ve öğretmenlere ön yargılı olunmaması gerektiğini Ö9 şu cümlelerde aktarmıştır:

“Ben beklentilerimin bazen yerine getirildiğini düşünüyorum. Bunun da yöneticilerin çok farkında olarak yaptığına inanmıyorum. Onların tamamen günlük modlarına göre değiştiğini düşünüyorum. Yani onların o an keyifleri yerindeyse, yaptığı bir işi güzel ya da kötü bile olsa güzel bir söz söyleyip yanından geçebiliyor. Ya da o gün kötü bir gün geçiriyorlarsa çok normal bir iş yaparken uyarıda alabiliyorsunuz. Farkında olarak yöneticilerin davranış sergilediklerini düşünmüyorum.”

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi olan tutarlılık, yöneticilerin yönetim bilgisine sahip olup öğretmenlerle etkili iletişim kurma becerisine sahip olma beklentisini Ö2 şöyle aktarmıştır:

“Eski müdürümün beni koruyup kolladığı zamanlar çok olmuştur. Ama bu koruyup kollamayı müdürüm keyfindeyse, günündeyse, morali yerindeyse yapıyordu. Benim gibi eski kurumumda çalışan birçok arkadaşım müdürümüzle bunu yaşamıştır. Son zamanlarda eski müdürüm ile iletişim noktasında, mezun olduğu rehberlik ve psikolojik danışmanlık bölümünü de düşünürsek, her zaman etkili bir anlayışa sahip olduğunu düşünmedim.”

4.1.2.8. Öğretmene Güven

Öğretmene güven alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi, alanlarıyla ilgili çalışma yaparken mesleki bilgi ve donanımına sahip olduklarına güvenmeleri ve saygı duymaları davranışının sergilenmesi gerektir. Ö9 bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...benim yaptığım işin, benim alanım olduğunu bilip çok fazla dâhil olmalarını istemem. Tabi ki özel bir kurumda çalışıyoruz bu yüzden belirli sınırlarımız var. Bunun farkında olduğumu da düşünüyorum ama direk olumsuz yönlendirmelerde motivasyon düşüklüğü yaşıyorum. Bu yüzden de sınıfımızda aslında istediğimizi çok elde edemiyoruz. Sürekli dışarıdan, işin içeriğini bilmeden dâhil olduklarını görüyorum. Yöneticilerden alanımıza saygı duymalarını istiyorum.”

Öğretmenlerin kendilerine güven duyma beklentisi, yöneticiler tarafından öğretmenlere verilen görevlerin eksiksiz yerine getirileceğine inanma davranışını Ö2 şu şekilde anlatmıştır:

“Şuan kurumuma yeni başlayan bir öğretmenim. Buradaki olumlu nokta, eski kurumumda çok istikrarlı ve uzun yıllar çalıştığım için, bir de başarı beklentisi çok olan ve çok çalıştığım bir kurumdan geldiğim için bu kurumda insanların bana bakışı daha saygın. Eski kurumumda uzun yıllar çalışmam, buranın ikinci kurumum olması yani hiç kurum değiştirmeden çalışmış olabilmem, kurumun bana verdiği veya vereceği görevleri veya kurumun benden beklentisini zaten rahatlıkla karşılayacağımı farkında. Şuan ki müdürüm “ Sen zaten yaparsın. Sen halledersin.” diye söylediğinden güven noktasında bana inanılmaz güveniyorlar. Bu durum benim performansımı oldukça yükseltiyor.”

Araştırma da bir öğretmen, yöneticilerden öğretmene güven duyma beklentisini öğretmenlerin veliye karşı sergiledikleri davranışların arkasında durmasını kendilerine güvenilmesini Ö1 şu şekilde hissettirmektedir:

“...bence idarenin ne olursa olsun, hangi konuda olursa olsun öğretmenin arkasında durmalı. Çünkü bizleri, bütün öğretmenleri, özel okullar alırken birçok başvuran öğretmen arasından seçerek alıyorlar. Seçerek aldıkları için, bizleri seçerek aldıkları için bir nevi bizlere kefil oluyorlar. Yani beni seçerek alıyorsa ben bir davranış sergilediğim zaman benim arkamda olması lazım.”

4.1.3.İş Tanımını Netleştirme

Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre, özel okulda çalışan öğretmenlerin okul yönetiminden beklentileri, iş tanımını netleştirmedir. Katılımcıların, iş tanımını netleştirme “iş tanımı dışında görev vermeme” ve “ insani çalışma süresi belirleme” olarak anlamlandırmışlardır.

4.1.3.1.İş Tanımı Dışında Görev Vermeme

İş tanımı dışında görev vermeme alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi, beklenmedik görevlendirilmelerin yapılmaması gerektiğidir. Çalışanların yöneticilerden beklentileri olan iş tanımının dışında görev verilmemesinin gerektiğini Ö3 şu şekilde ifade etmiştir:

“...hiç aklımıza gelmeyecek bir durumla da karşılaşabiliyoruz. Mesela anaokullarına okuma yazma dersinin konulması. Bu sürpriz bir şeydi. Sözleşmede yönetimin verdiği her türlü görevlendirmeyi yapacağım diye bir ifade yer alıyor. Fakat çok genel bir ifade olduğu için benim beklemediğim, sürpriz bir durumdu. Ben 3. Sınıfları okuturken hafta da 2 ders saati anasınıflarının, normal ders akışında yani anaokulu öğretmenin 2 dersini ben okuma yazma dersi olarak yapmış oluyorum. Bu da bir garip oluyor açıkçası.”

Öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri olan iş tanımını dışında görev vermeme, sıklıkla dile getirilen ve pozisyonu belli olmayan, öğretmenin branşı dâhilinde yer almayan görevlerin verilmemesidir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin, resmi sözleşmelerinde bu konuda yer alan genel ifadelerin özele indirgenilmesi beklentisini Ö15 şu sözlerle anlatmıştır:

“...ders harici bazı görevlendirmeler daha genel ifadelerle sözleşmede yer alıyor. Onda da bizim bazen hangi pozisyonda çalışacağımız belli olmuyor. Bunların daha net bir şekilde yer alması gerekiyor sözleşmemizde. Biz bunu kabul ederken neyi kabul ettiğimizi açık bir şekilde bilmek istiyoruz. Aslında sözleşmede genel ifadeler olduğundan sözleşmeyi kabul ederken çok da fazla neyi kabul ettiğimizi bilmeden kabul ediyoruz. Günü geldiğinde, görev bize geldiğinde çok saçma bulsak bile görevi yerine getirmek zorunda kalıyoruz. Bu tarz açıklamalar yapılırsa çok daha iyi olacaktır diye düşünüyorum.”

Yöneticilerden öğretmenlerin beklentisi olan iş tanımı dışında görev vermeme, sadece öğretmenin branşı dâhilinde yer almayan görevlerin verilmemesi değil, ortak çalışma yapacağı branşlar ile çalışma alanlarının ve sınırlarının net şekilde belirlenmesi isteğini Ö12 şu sözlerle açıkça ortaya koymuştur:

“...Yuvarlak cümlelerle, sadece maddeleri koyuyorlar. İş tanımınız net olarak yer almıyor. İçeriği belli olmayan maddeleri çalıştığınız süre boyunca idarecileriniz kendileri dolduruyor, sözlü olarak ifade ederek görevlendirme yapıyorlar. Bu maddelerin daha detaylı olarak yazılmasını talep edebilirdim. Tabii bunun içinde sözleşmeyi yaptığının yılın durumu, ona ne kadar yaptırım yapabileceğiniz ile ilgilidir. Üniversiteden yeni mezun olmuş ya da işsizlik problemi olan bir ülkede yaşadığımızı düşündüğümüzde, sözleşmede ki maddelerin hukuk noktasını içeriğini aramak, bu maddeleri yok diyebilme gücü henüz çalışanlarda olduğunu düşünmüyorum. Bunu ancak sözel olarak ifade edebiliyorsunuz. Şu şartları kabul ediyorum ama benimde şu beklentilerimde bana yardımlarınızı bekliyorum gibi ifadelerle dile getirebiliyorsunuz. İş tanımındaki alt maddeler neler? Benim yanımda yardımcı olacak öğretmenlerin okulumuzdaki görevlerde, benim işimde ne kadar yardımcı olacaklarının sınırı belirli olsun isterdim.”

4.1.3.2. İnsani Çalışma Süresi Belirleme

İnsani çalışma süresi belirleme alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi, kişilerin özel hayatları ile çalışma hayatlarının ayrılması yönündedir. Öğretmenlerin resmi sözleşmelerinde belirtilen saatlerin dışında görevlendirme yapılmaması ve özel hayata zaman ayıramamaktan kaynaklı problemler yaşanmaması için yöneticilerin sergilemesini bekledikleri davranış beklentisini Ö4 şu sözlerle anlatmaktadır:

“...Mesai saatlerimizin içinde çok yoğun çalışıyoruz. İşimizin hafta sonu görevlendirmesi yada onun dışında veli ile fazla ilgilenme (mesai saatleri dışında), velilerle çok fazla muhatap olmamızı gerektiren durumlar var. Bunlarda psikolojik

olarak çok yoruyor ve kendimize ayıracak vaktimizin kalmadığını düşünüyorum. O yüzden standart bir çalışma saati düzeni artı velilere telefon numaramızın verilmeyeceği bir okul sisteminin geliştirilmesini istiyorum.”

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin yönetimden insani çalışma süresi belirleme beklentisi, zümre öğretmenlerinin ders saati dağılımının eşit olmasıdır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin insani çalışma süresi belirleme beklentisi, özellikle uzaktan eğitim sürecinde sadece bir bransa ağırlık verilerek değil, resmi sözleşmelerde yazan ders saatinin uygulanıp farklı branşların dersinin bir bransa yüklenmemesi yönündeki beklentisini Ö10 şu cümlelerle anlatmaktadır:

“...şuanda içinde bulunduğumuz pandemi dönemini baz alırsak devletteki öğretmenlerin 6 dersten sonra evdeki programları tamamen kendilerine bağlı. Ama bizim programımız kurum tarafından 6 dersten sonra,1 saatlik yemek molasından sonra, eve gelip evden tekrar öğrencilerle uzaktan bağlanma zorunluluğumuz bulunmakta. Tabi buda sabahtan 13.00’a kadar okulda olan ve tüm derslere bizzat giren bir sınıf öğretmeni olarak konuşuyorum. Bizi zorluyor. Çünkü öğleden sonra tekrar 4 saat daha derse giriyoruz. Hepimizin evdeki hayat şartları var. Bu da bizi, evimizdeki olan yoğunluğu aza indiriyor. Ailemize gereken önemi maalesef veremiyoruz. Günümüzü tamamen okul ve çocuklara ayırıyoruz. Bununla da bitmiyor. 1. Sınıf öğretmeniyim ben. Çok yoğun bir tempomuz var. Ödevlendirmelerimiz var. Okuma yazma sürecini sıkı bir şekilde velilerle takip ediyoruz. Ve gece 23.00’a kadar ben, veliler ve öğrenciler ile iletişim halindeyim. Yani o yüzden bu açıdan bizi biraz daha düşünerek, sadece sınıf öğretmenlerine yüklenmeden bir program yapılmasını arzu ederdim.”

4.1.4.Maddi Beklentiler

Bu tema altında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul yönetiminden beklentileri, maddi beklentilerinin karşılanmasıdır. Katılımcılar, maddi beklentilerini “ sözleşme dışı çalışmalara ek ders verme”, “ ders programında doldurulan derslerin ücretinin verilmesi”, “ zam oranının belirlenmesi” ve “ tazminatın verilmesi” olarak anlamlandırmışlardır.

4.1.4.1. Sözleşme Dışı Çalışmalara Ek Ücret Verme

Sözleşme dışı çalışmalara ek ders verme alt temasına analiz edilen verilere göre, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin yönetimden beklentisi, öğretmenlerin resmi sözleşmelerinde yazan ders saatinden fazla girmiş oldukları derslerin ek ders ücretini alması gerektiği düşüncesidir. Öğretmenler, yöneticilerden bu doğrultudaki beklentilerinin karşılanmasının gerekliliğini Ö13 şu şekilde ifade etmiştir:

“Maaş beklentim var mesela bunu kurumdan alıyorum. Bununla ilgili beklentim karşılanıyor. Ama okulun bana ekstra çalışmalarına karşılık ödül, ek ödeme beklentim yerine gelmedi. Beklentilerimin çok azı yerine getiriliyor. Daha çok kurumlar sizden

istiyor. Mesai saatleri anlamında verilen sözler tutulmuyor. Örneğin, 24 ders saati karşılığı anlaşıyorsunuz ama 30 saat ve daha fazlasına giriyorsunuz.”

Yöneticilerden, öğretmenlerin sözleşme dışı çalışmalara ek ders verilmesi beklentisi, sözleşmelerinde mesai günleri içerisinde yer almayan hafta sonu görevlerinin karşılığında ek ders verilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerden bu bağlamda beklentilerini Ö1 şu şekilde anlatmıştır:

“...örneğin; hafta sonu programda yer almayan bir şey için okulda görevlendirme oluyor. Öğretmenler hafta sonu plan yapamıyor. Planı olan öğretmenler zorunlu okula çağırılıyor. Bunların hiç biri sözleşmede yer almıyor. Mesela; bir program yapılacak. Bu programın hazırlığı gece üçe, dörde kadar sürüyor. Şahsen eski çalıştığım kurumlarda böyle çalıştığım zamanlar vardı. Ben gece dörtte eve gittiğimi biliyorum. Ama bu yapılan mesai saatleri dışındaki işlerin ücret karşılığı maalesef alınmıyor, sorulmuyor. İdare tarafından görevlendirme yapıldığında sorgulanmadan, ücret karşılığı beklemeksizin yapılmak durumunda kalıyoruz.”

Öğretmenlerin yöneticilerden ders programında doldurulan derslere ek ders verilmesi beklentisi, herhangi bir sebepten derse girmeyen öğretmenden kesilen ücretin o dersi dolduran öğretmene verilmesi gerektiğini Ö9 şu ifadelerde ortaya koymuştur:

“...dersini doldurduğumuz birçok branş dersi oluyor. Okul zamanı hatta ilginçtir ki uzaktan eğitim zamanı da oluyor. İnternetinde sorun yaşayan, işi olan, hastalığı olan veya görevlendirme yapılmış olan, başka problemleri olan branş öğretmenleri derse girmedikleri zaman, hem okulda hem uzaktan eğitim sürecinde, sınıf öğretmenleri dersi doldurmak zorunda kalıyor. Sınıfım olduğu için boş kalmasınlar diye dersi doldurmaktan kaçınmıyorum. Ama en azından girdiğim derslerin branş öğretmeninden kesilip bana yansıtılmasını isterdim. Tam tersi bir durum oluyorsa benden kesilip derse giren diğer öğretmene ders ücretinin verilmesini isterdim.”

4.1.4.2.Zam Oranının Belirlenmesi

Zam oranı belirleme alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin yönetimden beklentisi, yönetim tarafından her yıl yapılan zam oranının resmi sözleşmede yer alması gerekmektedir. Özellikle işten çıkarılmaktan çekinen öğretmenlerin beklentisini Ö1şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Son olarak bir de kurumlar işten çıkarılma korkusundan ötürü maaşa zam oranını konuşamıyoruz. Yönetimin belirlediği zam oranı oluyor. İtiraz etme imkânımız olmuyor. Diğer türlü işten çıkarılıyorsun. O yüzden sözleşmeme her yıl zam oranının belli olacağı şekilde düzenlettirmek isterdim.”

Araştırmada bir öğretmen zam oranı belirlenmesi beklentisini, bir sonraki sene çalışma oranının da belirli olmasını ifade etmiştir. Ö7 ifadesini şu şekilde dile getirmiştir: “seneye çalışacaksam eğer zam oranımın sabit bir rakam ile belirli olmasını isterdim.”

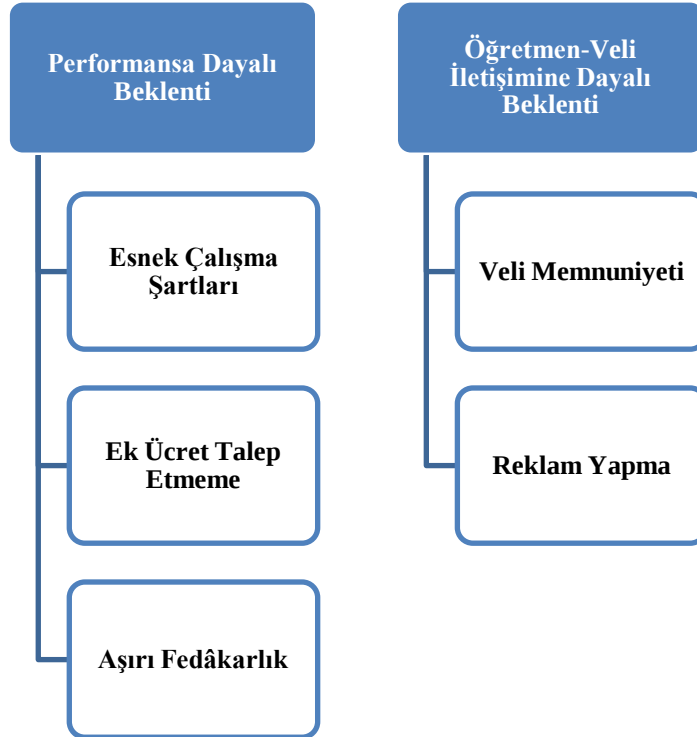
4.1.4.3.Tazminatın Verilmesi

Araştırmada bir öğretmen tazminatın verilmesi beklentisini, kanunlar çerçevesinde çalışanın belirli sebeplerle işten çıkarılması veya ayrılması durumunda tazminatının verilmesi gerekmektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin beklentisi, çeşitli sebeplerden dolayı kurumla alakaları kesildiğinde hak ettikleri tazminatın verilmesi beklentisini Ö10 şu şekilde anlatmıştır: “...Tazminatı özellikle yazdırmak isterdim. Çünkü özel okullarda bu konuda bir kaçış var. Yani öğretmen ayrıldığı zaman eğer ki kendi isteğiyle ayrılıyorsa, ben o kurumdan emekli olmak zorunda değilim, belki şartlarım beni o kurumdan ayrılmaya mecbur etti diyelim. Başka kuruma geçerken ya da işi bırakmak zorunda kalıp, belki il değiştirme yapmak zorunda kalabilirim. Bu durumda hakkım olan, çalıştığım yıla göre, maaşımın karşılığına göre tazminatım neyse onu tamamen, eksiksiz almak isterdim.”

4.2.Kurumların Sözleşme Dışında Öğretmenlerden Beklentileri

Araştırmanın özel okulda çalışan öğretmenlerden psikolojik sözleşme kapsamında sözleşme dışında kurumun öğretmenlerden beklentileri nelerdir? Alt problemine ilişkin analiz sonucunda ortaya çıkarılan kategorileri yansıtan alt başlıklar Şekil 4’te sunulmuştur.

Şekil 4: Kurumların Sözleşmenin Dışında Öğretmenlerden Beklentileri



Araştırmanın ikinci alt problemiyle ilgili verilerden ortaya çıkartılan temalar ve alt temalara ilişkin katılımcı görüşleri alıntılar yapılarak aşağıda sunulmuştur.

Şekil 4 incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında sözleşmenin dışında kurumların öğretmenlerden beklentileri, “ Performansa Dayalı Beklenti” ve “Öğretmen-Veli İletişime Dayalı Beklenti” temalarından oluştuğu görülmektedir. Araştırmanın ikinci alt problemiyle ilgili verilerden ortaya çıkartılan temalar ve alt temalara ilişkin katılımcı görüşleri alıntılar yapılarak aşağıda sunulmuştur.

4.2.1. Performansa Dayalı Beklentiler

Bu tema altında analiz edilen verilere göre, özel okulların sözleşmenin dışında öğretmenlerden beklentisi, öğretmenlerin yüksek performans sergilemeleridir. Katılımcılar, yüksek performansı “esnek çalışma şartları”, “ek ücret talep etmeme” ve “aşırı fedakârlık ” davranışları olarak anlamlandırmışlardır.

4.2.1.1.Esnek Çalışma Şartları

Esnek çalışma şartları alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerden kurumun beklentisi, sözleşmede yazmayan ders saatlerini doldurmaktır. Yöneticilerin, öğretmenlerden beklentisi olan fazla ders saatlerini doldurma beklentisini karşılayan Ö6 şu şekilde ifade etmiştir:

“Sözleşmemizde 30 saat şeklinde imza atıyoruz. 30 saat yazıyor ama bazı durumlarda 34 saate çıkabiliyor ders saatim.”

Yöneticilerin öğretmenden beklentisi olan esnek çalışma şartları, sadece resmi sözleşmede belirtilen ders saatinden fazla çalışmak değil, öğretmenlerin sözleşmelerinde yer almayan hafta sonu veya tatil günlerinde de çalıştığını dile getiren Ö7 şu şekilde aktarmıştır:

“Çalışma saatlerimiz çok esnek. Genelde sözleşmede yazan saatlere uymuyor. Bazen tatillerde dahi olsa okula çağırıldığımız oluyor.”

Araştırmada bir öğretmen esnek çalışma şartlarını, sözleşmede yer alan ders saati dışında çalışmak ve hafta sonu çalışmak olarak anlamlandırmanın yanında, yöneticilerin sözleşmede yer alan genel bir maddeyle ilişkilendirerek ücret ödenmeden öğretmenlerin çalıştırılmasını Ö12 şöyle ifade etmiştir:

“...görev tanımımızın içinde olamayan çok şeyler yaptığımız aşikar. Bunlar, hafta sonu çalışmak, gece 24.00 -01.00'lere kadar çalışmak gibi süreçlerimiz çok fazlaca oldu. Bunlar sözleşmeye tabii değil. Ücrete tabii olmayan şeyler. Ama sözleşmemizin alt başlıklarında “amirin verdiği görevi yerine getirme” maddesine dayandırılarak böyle bir görevlendirme yapıyorlar. Biz de mecburen yapıyoruz.”

4.2.1.2.Ek Ücret Talep Etmeme

Ek ücret talep etmeme alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okulda çalışan öğretmenler sözleşmelerinde yazan ders saatinden fazla ders saatine girdiklerini ve bunu karşılığında ek ders ücretlerinin verilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin sözleşmede yazandan fazla ders saatine girmesinin özel okulda çalışıyor olduğundan beklendik bir durum gibi yansıtılmaya çalışıldığını Ö8 şu şekilde ifade etmiştir:

“Ders saati olarak sözleşmede yazandan daha fazla derse giriyoruz. Branş dersleriyle ilgili olarak da mesela onların herhangi bir boşluğunda biz dolduruyoruz. Atmosferde bize bunun çok normal olduğu yansıtılıyor sürekli. Bu sayede de bizim karşı taraftan bir beklenti oluşturmamızın önüne geçmeye çalışıyorlar aslında. Mesela girdiğimiz fazladan derslere herhangi bir ek ders ödemesi yapılmıyor.”

Araştırmada, yöneticilerin öğretmenlerden ek ücret talep etmeme beklentisini, devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin eğitim öğretim yılı başında almış oldukları eğitim ödeneği (kırtasiye parası) bulunmaktadır. Kanunlarca verilen bu hakkın özel okullarda görev yapan öğretmenlere verilmesi gerekmektedir. Özel okul yöneticilerinin bu ödemeyi öğretmenlere yapmadığını ve öğretmenlerin de ek ücret talep etmemesini Ö10 şu sözlerle ortaya koymuştur:

“...devletteki öğretmenlerin her eğitim öğretim yılının başında aldıkları kırtasiye ücretlerini bize vermiyorlar. Son 2 yıldır almıyoruz. Evet bu da bize şunu düşündürüyor. Çalışıyoruz hem de çok çalışıyoruz ama okul bizi neden bu açıdan mağdur bırakıyor diye düşünüyoruz. Bu da tabi bizim istediğimiz bir hak. Yönetim vereceğini, yapacağını söylese de oy alıyor. Maalesef karşılığını alamadık söylemlerin.”

Araştırmada bir öğretmen, öğretmenlerin kurumlardan ek ücret talep etmeme beklentisini, resmi sözleşmelerini okuyamadığını, ders saati karşılığının sözleşmede yer almadığı ve yöneticilerin bu kısımları ek ücret vermemek için kendilerinin doldurduğunu Ö13 şu şekilde ifade ediyor:

“Açıkçası, sözleşmelerimiz tam olarak, gerçeği yansıtır bir biçimde bizlere göstermiyorlar. Bizlerde farklı iki sözleşme oluyor. Biri Milli Eğitim Bakanlığının sözleşmesi diğeri ise kurumun kendi sözleşmesi oluyor. Çoğu zaman sözleşmemizi detaylı göremiyoruz. Milli Eğitim Bakanlığının sözleşmesi var ve biz bunu okuyamıyoruz. Bir de okulun kendi yaptığı sözleşme var. Bunda da sadece ders saatleri geçiyor. Onun haricinde tatil, nöbet tutma, yapılan ekstra görevlerle ilgili net maddeler yer almıyor. Zaten bunlarla ilgili kısımları net göremiyoruz. Sözleşmemizde ders saati karşılığı alacağımız ücret kısmı boş bırakılıyor. Orada yazmıyor. Bizim sürpriz oluyor ne kadar saat gireceğimiz. Branş öğretmeni olduğumuz için ne kadar saate gireceğimizi kurum kendi isteği doğrultusunda kararlaştırıyor.”

4.2.1.3.Aşırı Fedakârlık

Aşırı fedakârlık alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okul yöneticilerinin öğretmenlerden beklentisi, kuruma fayda sağlayacak ve fedakârlık gerektirecek çalışmaları öğretmenlerin yapması ve üstün başarı göstermesi yönündedir. Yöneticiler aşırı fedakârlıkbeklentisini, öğrencilerin akademik başarılarının yüksek olmasını çalışanlarla bağdaştırmaktadır. Yöneticilerin, öğrencilerin akademik başarılarını sınav ile değerlendirip öğretmenlerin rekabet içine yönlendirilmesini Ö10 şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir kere okulumuz başarıya odaklı bir okul. Herhangi bir şekilde çocuğun başarısız olmasını tamamen öğretmene mal ediliyor. Bu çok saçma. Aynı sınıfta başarılı çocuklar da oluyor. Ama özellikle bizim okulumuz için konuşmak gerekirse, sınav odaklı bir okul olduğu için ortalamaya bakılıyor. Çocuklara sınav yaparak öğretmeni değerlendiriyorlar. Ama şu konuda asla kendilerini sorgulamıyorlar. Bu kadar başarı bekleyen bir okul, önüne gelen her çocuğu neden alıyor? Bu ayrı bir konu da konuşulması gereken bir durum.Bence, bu kadar başarıya odaklı bir okulsaydı, o çocuklar bir sınavdan geçirilip, kendilerinin de ihtiyaçlarını karşılayabilecek, onları mutlu edebilecek öğrenci seçmeleri ve ona göre kayıt almaları daha makul olacaktır. Ama burada iki türlü çelişki var. Bir taraftan okul öğrenci kazansın isteyerek her türlü öğrenci alınıyor. Bir taraftan da o öğrencilerin en üst seviyeye çıkarılması bekleniyor. Biliyorsunuz ki zeka farklı bir şeydir. Herkesi aynı potada eritmenin imkanı yoktur. Aynı beklentiye her çocuk cevap veremez. Beklentilerin yerine getirildiği ya da getirilmediği durumlarda idarecilerden şöyle bir tepki alıyoruz. Diyelim ki sınıfım 4. Sınıfta yapılan okul sınavı dediğimiz sınavda sonuncu oldum. Çağırılıp, bunun nedeni nedir deniliyor. Bunun sorulması, buradaki sorma şekli çok yanlış.Öğretmenlerin kıyaslanarak sorulması, bu insanı inciten bir durum. Sanki diğer öğretmenler çok çalışmış ama siz oturmuşsunuz gibi bir algı ile soruluyor.”

Özel okul yöneticilerinin öğretmenlerin aşırı fedakârlık davranışı sergileme beklentisi, çalışanların verilen görevleri eksiksiz yerine getirmesi değil fazlasıyla yapması yönünde olduğunu Ö2 şu ifadelerle açıklamıştır:

“...Yeni kurumumda mesela; nöbet yerlerimiz her kurumda belli. Nöbet zamanımız bitse bile ben biliyorum ki durmaya devam et gibi beklenti ister istemez oluyor. Ya da gerekirse teneffüste dinlenme vaktini kullanma ama çocuklarla daha çok ilgilen beklentisi oluyor. Her zaman bana göre kurumlarda sözleşmenin üst performansı bekleniyor. Bu özel kurumların hepsinde böyle, değişmiyor.”

Araştırmada yöneticilerin öğretmenlerden aşırı fedakârlıkta bulunma beklentisini, öğretmenlerin görev tanımı dışında olsa dahi kurumun işleyişinde aksaklık yaşanacak durumlara müdahil olmasının beklendiğini Ö8 şu şekilde aktarmıştır:

“ ...Sınıfına sahip çıkan herkeste o sınıfın o an boşta kalmasındansa, insanın kendi çocuğuna sahip çıkar gibi, ortada öyle dersin kendisine gelmesini beklemiyor.” Herkes bir şekilde sınıfına sahip çıkıyor, sınıfının başına geçiyor. Evet bazen ders programımız

çok yoğun oluyor. Çok yoruluyoruz. Kesinlikle çok yorulduğumuz günler oluyor. Ama bir şekilde gücümüzün son damlasında kadar görevimizin başında durmaya çalışıyoruz elimizden geldiğince. Herhangi bir aksaklık çıkmasının önüne geçmeye çalışıyoruz. Bunun için de ne maddi ne de manevi olarak olumlu bir şey görmüyoruz.”

Öğretmenlerden aşırı fedakârlık beklentisi içinde olan özel okul yöneticileri, öğretmenlerin üstün performans sergileyip başarı elde etmeleri için fazladan çalışma yapmalarını ve öğretmenlerin çalışmaları karşılık beklemeden yapmalarını beklemektedir. Yöneticilerin bu beklentilerini Ö10 şu sözlerle hissettirmiştir:

“Beklentilerini karşıladığımız durumlarda da aslında beklentilerinin çok üzerinde performans sergiliyoruz. Bizim okulumuz da uygulanan okul sınavları dediğimiz, tüm öğretmenlerin yarıştırdığı bir sistem var. Çünkü bizim okulumuz akademik başarıyı baz alan bir kurum. Sınavlara sınıfımız girdiği zaman, tabi ki her öğretmen kendi sınıfı için kendisi içinde elinden gelen her gayreti göstermeye çalışıyor. Kendi isteğimiz ile etütler bile yapıyoruz. Ve güzel başarılar da elde ediyoruz.”

Yöneticilerin öğretmenlerden aşırı fedakârlık davranışı sergileme beklentisi, işe alınan öğretmende bulunması gereken bir özellik olarak dile getiren Ö2 şu ifadeyle anlatmıştır:

“Her kurumdave her iş yerinde mutlaka bir sözleşme vardır. Ama sözleşmenin üstü beklentiler illa ki vardır. Kuruma faydalı olmak, aidiyet duygusu, üstün başarı vs. gibi beklentileri fazlaca taşımanızı isterler.”

4.2.2.Öğretmen – Veli İletişimine Dayalı Beklenti

Bu tema altında analiz edilen verilere göre, özel okul yöneticilerinin öğretmenlerden sözleşmenin dışında beklentileri, öğretmen- veli iletişime dayalı beklentiyi “ veli memnuniyeti” ve “ reklam yapma” davranışlarını sergileme olarak anlamlandırılmıştır.

4.2.2.1.Veli Memnuniyeti

Veli memnuniyeti alt temasında analiz edilen verilere göre, yöneticilerin öğretmenlerden beklentisi, velileri memnun etmeleri ve velilerin isteklerine ya da beklentilerine cevap vermesi yönündedir. Kurumun sözleşmenin dışında beklentisi, öğretmenin veliyi okula çekmek, okula devamlılığını sağlamak için albeni oluşturmasını; albeni oluşturmanın yanı sıra öğrencinin mutluluğunu ve başarılı olmasını sağlanmasının beklendiği yönündedir. Öğretmenlerden, velinin ve öğrencinin mutluluğunun sağlanmasını ve idareye şikâyetlerin yansıtılmaması beklentisini Ö4 şu sözlerle dile getirmiştir:

“...İlkokul kademesinde çalıştığım için çok fazla beklenti var bizden. Öncelikle veliyi elimizde tutmak, veliyi okula çekebilecek cazibeyi sağlamak, daha sonra çocukları belirli bir başarı seviyesine ulaştırıp üstelik okul içinde çocukları mutlu etmek, veliyi de mutlu etmek ve mümkün mertebe şikâyet okula getirtmemek gibi çok ciddi manevi yüklerimiz var.”

Yöneticilerin öğretmenlerden sözleşmeleri dışında veliyi memnun etme beklentisini, okulun velilerden maddi isteklerini öğretmenler üzerinden sağlandığını ve öğretmenlerin veli ile karşı karşıya getirilerek idarenin işleyişini bu şekilde sağladığı yönündedir. Katılımcılar, yöneticilerin öğretmenden beklentisi olan veliyi memnun etme davranışı sergilemesini Ö9 şu şekilde ifade etmiştir:

“...okulun kendi yaptığı bir etkinlik için para toplanırken biz öğretmenler veliden istemek durumunda kalıyoruz. Sözleşmemizde böyle bir madde yok. Ama kaynak parası, etkinlik parası, etkinliğe gidilecek ise okul dışına bir yere servis parası toplamak gibi görevlerimiz oluyor. İdareciler, okulun velilerden maddi isteklerini öğretmenler üzerinden sağlamaya, veli ile karşı karşıya gelen kişinin öğretmen olmasını istiyor.”

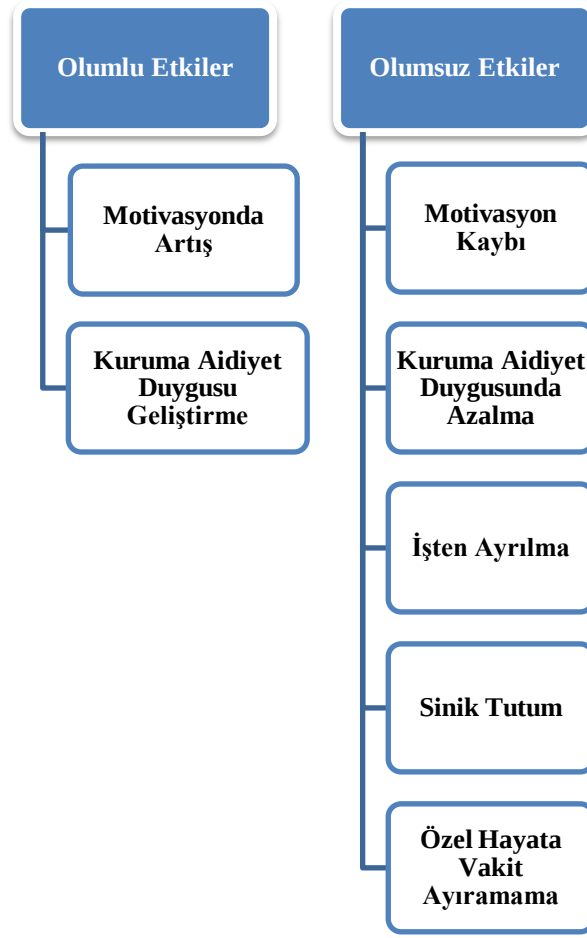
4.2.2.2.Reklam Yapma

Reklam yapma alt temasında yer alan bir öğretmenin görüşüne göre, yöneticilerin öğretmenlerden reklam yapma beklentisini, okulun reklam yapmaya dayalı işlerini öğretmenler üzerinden yürütülmesinin beklendiği aktarılmıştır. Öğretmenden, yapılacak etkinlikler için alınması ve yapılması gereken şeylerin öğretmenler aracılığıyla veliye iletilmesinin beklendiğini Ö9 şu ifadeler ile dile getirmiştir: *“Çok fazla reklama dayalı bir takım şeyler isteniyor bizden. Sürekli veli ile biz öğretmenler muhatap olmak zorunda bırakılıyor. Video ve fotoğraf çekimleri için şunu giyinmeli, böyle davranmalı, saç böyle olmalı, kıyafet, böyle olmalı gibi. Bizlere bunları duyurmak, veli ile iletişime geçmek düşüyor. İdare tarafından istenirse şikâyet alacaklar ama öğretmen söylerse kendilerine şikâyet gitmeyeceği için bizden bekliyorlar.”*

4.3.Çalışanların Kurumdan Beklentilerinin Performans Üzerine Etkisi

Araştırmanın Özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında yöneticilerden beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı durumlarının performanslarına etkisi var mıdır? Alt problemine ilişkin analiz sonucunda ortaya çıkartılan kategorileri yansıtan alt başlıklar Şekil 5’te sunulmuştur.

Şekil 5. Çalışanların Kurumdan Beklentilerinin Performans Üzerine Etkisi



Araştırmanın üçüncü alt problemiyle ilgili verilerden ortaya çıkartılan temalar ve alt temalara ilişkin katılımcı görüşleri alıntılar yapılarak aşağıda sunulmuştur.

Şekil 5 incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında kurumlarından beklentilerinin performansları üzerine etkileri ile ilgili görüşleri, “olumlu etkiler”, “olumsuz etkiler” temalarından oluştuğu görülmektedir. Araştırmanın üçüncü alt problemiyle ilgili verilerden ortaya çıkartılan temalar ve alt temalara ilişkin katılımcı görüşleri, alıntılar yapılarak aşağıda sunulmuştur.

4.3.1. Olumlu Etkiler

Bu tema altında analiz edilen verilere göre, özel okulda çalışanların beklentileri kurum tarafından karşılandığında performansları üzerinde olumlu etkileri vardır. Katılımcılara göre olumlu etkileri “motivasyonda artış” ve “kuruma aidiyet duygusu geliştirme” etkisi olarak adlandırılmıştır.

4.3.1.1.Motivasyonda Artış

Motivasyonda artış alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin kurum tarafından beklentileri karşılandığında, kendilerini iyi hissederek motivasyonlarının arttığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin beklentilerine cevap verildiğinde motivasyonlarında artış olduğunu Ö8 şu şekilde ifade etmiştir:

“Beklentim karşılandığı zaman, sorumluluklarımı daha iyi yerine getiriyorum. Kendimi daha iyi hissediyorum, kullanılmış hissetmiyorum. İşime daha iyi sarılıyorum.”

Yönetimden beklentileri motivasyonda artış olan öğretmenlerin, yöneticilerinden beklentilerinin karşılanmasının yanı sıra performansı değerlendirmeksizin öğretmenlerine destek olmalarının motivasyonlarında artış olduğunu Ö6 şu şekilde ifade etmiştir:

“Beklentimin karşılanmasımotivasyonumu olumlu yönde etkiliyor. Motivasyonum yükseliyor. Beklentimi yöneticilerime ilettiğimde hiç olumsuz dönüt olmadım. Öğretmeninde performansını değerlendirmeden her zaman öğretmenin arkasında duruyorlar.”

4.3.1.2.Kuruma Aidiyet Duygusu Geliştirme

Kuruma aidiyet duygusu geliştirme alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin beklentilerinin kurum tarafından karşılandığı durumlarda, öğretmenler kendilerini kuruma ait hissettikleri ve benimsediklerini dile getirmişlerdir. Bu konudaki görüş ve düşüncelerini Ö1 şu şekilde aktarmıştır:

“...çalıştığın kurumu benimsediğin zaman, bazen yaptığın fazla işler zoruna gitmiyor, severek yapıyorsun. Çünkü kendi kurumun gibi görüyorsun. Kendi kurumun gibi gördüğün için çok fazla zoruna gitmiyor. Performansını olumsuz etkilemiyor.Bu tamamen çalıştığın kurumu benimseyip, benimsememekle alakalı olduğunu düşünüyorum. Ne yaparsan yap zoruna gitmiyor. Tam tersi çokta severek yapıyorsun. “Okulum kazansın, kazanırsa ben de kazanırım.” mantığıyla düşünüyorsun. “ Okulum ayakta kalırsa bende kalırım, okulum başarılı olursa bende başarılı olurum” diye düşünüp öz veriyle çalışabiliyorsun.”

Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri, sadece beklentilerinin karşılanması değil, güven ilişkisi oluştuğunda hem performansının arttığını hem de mutlu olduğu Ö4 şu şekilde ifade etmiştir:

“Yani çok daha severek çalışıyorum beklentimin karşılandığı durumlarda. Paylaşıcılığı arttırıyorum. Güven ilişkisi olduğu zaman rahatlıkla iş ortamında yaptığım bir şeyin orda kalacağına inandığım zaman daha mutlu oluyorum. Kendimi daha geliştirmeye açık oluyorum. Bir şeyler öğrenmeye daha açık oluyorum. Daha mutlu gelip gidiyorum. Kuruma bağlılığım artıyor. Böyle olunca da iş performansım yükseliyor.”

4.3.2.Olumsuz Etkiler

Bu tema altında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin yönetimden beklentisi, kurum tarafından karşılanmadığı durumlarda öğretmenlerin performansları üzerinde olumsuz etkileri vardır. Katılımcılar, olumsuz etkileri “motivasyon kaybı”, “kuruma aidiyet duygusunda azalma”, “işten ayrılma”, “sinik tutum” ve “özel hayata vakit ayıramama” olarak anlamlandırmışlardır.

4.3.2.1.Motivasyon Kaybı

Motivasyon kaybı alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okuldaki öğretmenler beklentileri karşılanmadığında motivasyonlarının düştüğünü, kendilerini mutsuz ve değersiz hissettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların beklentilerinin karşılanmaması motivasyonlarında kayba neden olduğunu Ö3 şu şekilde ifade etmiştir:

“Üzerimde bir memnuniyetsizlik hissediyorum. Okula giderken içim kararıyor. İstemeyerek gidiyorum. Mutsuz oluyorum. Kendimi değersiz hissediyorum.”

Yöneticilerden beklentilerin karşılanmadığı durumlarda motivasyonlarını kaybettiklerini dile getiren öğretmenler, motivasyonlarının düşmesinin yanı sıra özveride ve çabada bulunma isteklerinin azaldığını Ö10 şu sözleriyle dile getirmiştir:

“... Benim başıma geldi insanın motivasyonunu kıran bir durum. Artık başka şeyler yapmak istemiyorum. Uğraşıyorum ama sonucu yok diyor insan kendi kendine. Hiç takdir görmüyorum, o kadar çabaladım ve başarılı da oldum çünkü sınıfım başarılı oldu. Ama bunun karşılığında hiçbir şey göremeyince karşılığında boş veriyorsunuz artık. Yapsam da aynı yapmasam da aynı. O zaman neden bu kadar çok çalışıyorum? Neden gecemi gündüzüme kattım? diyorsunuz. Ve bir yerde de bırakıp vazgeçiyorsunuz.”

Öğretmenlerin okul yönetiminden beklentilerinin karşılanmadığı durumlara motivasyon kaybı yaşadıklarını dile getirirken, sadece motivasyon kaybı değil, idareciler ile paylaşımlarını azalttıklarını ve verimlerinde düşüş yaşadıklarını Ö4 şu sözler ile aktarmaktadır:

“Beklentimin yerine getirilmediği durumlarda idarecilerimle paylaşımımı azaltıyorum. Hem kişisel hem iş ile ilgili paylaşımlarımı azaltıp kabuğuma çekiliyorum. Çalışırken daha az verimli çalışıyorum. İşe daha isteksiz gelip gidiyorum.”

4.3.2.2.Kuruma Aidiyet Duygusunda Azalma

Kuruma aidiyet duygusunda azalma alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin kurumdan beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda özellikle veli-öğretmen ilişkisindeki tutumlarının kuruma bağlılığını azalttığını Ö4 şu sözlerle ifade etmiştir:

“... Bir de okulun son yıllardaki tutumu yoruyor veliye karşı. Öğretmenini değersizleştirdiğini düşünüyorum. Bu da tabi ki motivasyonumu düşürüyor. Kuruma

bağlılığını oldukça azalttığını söyleyebilirim son iki yıldır. Kuruma duyduğum bağlılık ve güven eskisi gibi yok son iki yıldır.”

Yöneticilerden beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda kuruma aidiyet duygusunda azalma davranışını, beklentilerin yerine getirilmediğinde öğretmenlerin kendilerini değersiz hissettiklerinden dolayı aidiyet duygusunda azalma olduğunu Ö11 şu sözlerle ifade etmiştir:

“Tabi ki performansımı etkiliyor. Motivasyonumu düşürüyor. Kuruma bağlılığım azalıyor. İdarecilerimin dürüst olmadığını düşünüyorum. Benim kendimi değersiz hissetmeme neden oluyor.

4.3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti alt temasında analiz edilen verilere göre, idarenin veli- öğretmen tutumunda öğretmenleri desteklemediklerinde, velinin görüşleri ile hareket ettiklerinde idarenin tutumuna karşı öğretmenlerin en son başvurdıkları davranış biçimidir. Katılımcılar, idarenin tutum ve davranışları karşısında işten ayrılma niyetlerini Ö1 şu şekilde anlatmaktadır:

“...İdarenin bizi desteklemediği yerlerde, kendimizi savunmak durumunda kalıyoruz. Savunma durumundan kaynaklı velilerle bazen tartışma yaşanabiliyor. Çünkü veli, idarenin desteklemediğini gördüğü zaman kendini haklı sanıyor. Daha çok üstümüze gelmeye başlıyor. Ve bu durum karşısında birçok arkadaşım mahkemelik oluyor. Bu durumdan ötürü işinden ayrılan var, gururuna yediremeyip istifa eden var. Mesela ben daha önceki kurumlardan birinde çalışırken sırf bu durumdan dolayı idareci ile tartışım ve istifa etmişim.”

Okul idaresinden beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda işten ayrılma niyetini, aynı kurumda uzun yıllar çalışmış ve bağlılığı olsa bile, yöneticilerin öğretmene karşı sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışları sonucu işten ayrıldığını Ö2 şu şekilde ifade etmiştir:

“...Bu yüzden 14 yıl benimseyip evim, ailem olarak gördüğüm kurumdan istifa ettim.”

4.3.2.4. Sinik Tutum

Öğretmenin tepkisizleşmesi alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin işini kaybetme korkusu ve ekonomik nedenlerden dolayı, sözleşmesinde yer almayan görevleri yapmak durumunda kalmadığı yönündedir. Sıklıkla belirtilen öğretmenin tepkisizleşmesi davranışını Ö1 şu şekilde anlatmaktadır:

Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinin yerine getirilmediği durumlarda öğretmenin tepkisizleşmesi, ekonomik sebeplerden dolayı verilen görevlere itiraz edemeyip öğretmenin yapmak durumunda kalmasını Ö1 şu şekilde açıklıyor:

“...maddi durumu el verişli olmayan (borcu olan) öğretmenler oluyor. Ne yapacak? Bu duruma katlanıyor, işinden istifa edemiyor, başını eğip tamam diyip kabulleniyor. Tabi ki bu öğretmenleri çok yıpratıyor.”

Yöneticilerden beklentileri karşılanmadığında öğretmenin tepkisizleşmesi, işini kaybetme korkundan dolayı yöneticilere tepki veremeyip beklentilerinin karşılanmamasına boyun eğme davranışını Ö13 şu şekilde ifade etmiştir:

“... Ama bizim beklentimiz ise fazladan çalıştığımız saatlerin ek ödemesini alabilmek, takdir edilmek oluyor. Ama bu yerine getirilmiyor. İşini kaybetmemek için bunu yapmaya ve karşılığını almamaya mecbur oluyorsunuz. Bu durum özel okulların genel problemi bence. Yani tabi ki ast üst ilişkisi olduğu için çoğu zaman çok fazla tepki gösteremiyorsunuz. Ve bu ister istemez sizin motivasyonunuzu düşürüyor. Performansını etkiliyor. Bence öğretmenlerde tepki motivasyon düşüklüğü ile ortaya çıkar. Herkes tepkisini dile getiremeyebilir. İşini kaybetme korkusuyla çoğunluk sessiz kalıyor.”

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin tepkisizleşmesi, sadece ekonomik sebepler ve işini kaybetme korkusu değil, kıdem yılı az olan öğretmenlerin yanlış anlaşılma korkusundan kaynaklandığını Ö8 şu şekilde ifade etmiştir:

“...Adaletsiz dağılımda idareye henüz bir tepkim olamıyor. Çünkü daha genç bir öğretmenim. Daha yolun çok başındayım. Verdiğim ya da vereceğim tepki yanlış anlaşılabilir. Bu yüzden ekstra yanlış anlaşılmalara neden olmamak için çok fazla bir tepki ortaya koyamıyorum açıkçası.”

Katılımcıların tepkisizleşme davranışını, özel okulda çalışan öğretmenlerin geçmiş tecrübelerine dayanarak beklentilerinin yerine gelmediğinden dolayı durumu kabullenmiş olmalarını Ö15 şu cümlelerle aktarmıştır:

“...Olmayan eksikliklerin ve aksaklıkların düzeltilmesi gerektiğini dile getirirsin. Ama 10 yıllık bir tecrübeyle karşı karşıyayken bunları söylememe rağmen beklentilerin gerçekleştirilmediğini düşünüyorum. O yüzden de sessizce ortamdan çekip gitmeyi tercih ediyorum.”

Araştırmada bir öğretmen, tecrübelerine dayanarak beklentilerinin karşılanmadığını, bu durumu dile getirdiğinde ise yöneticiler tarafından geçirildiğini ve bu sebepten dolayı idarecilerine tepki vermekten vazgeçtiğini Ö16 şu cümleler ile hissettirmektedir: “...9 yıldır farklı kurumlarda görev aldım. Daha hiçbir beklentimin yerine getirildiğini görmedim. Tepki vermiyorum. Çalışmaya devam ediyorum. Verdiğim tepkinin bir karşılığı olmuyor. Tepki veriyorsun şöyle bir cevap geliyor :“ Hocam biz size güveniyoruz. Siz yaparsınız.” deyip gaz verilip yine çalışmaya devam ediyorum.”

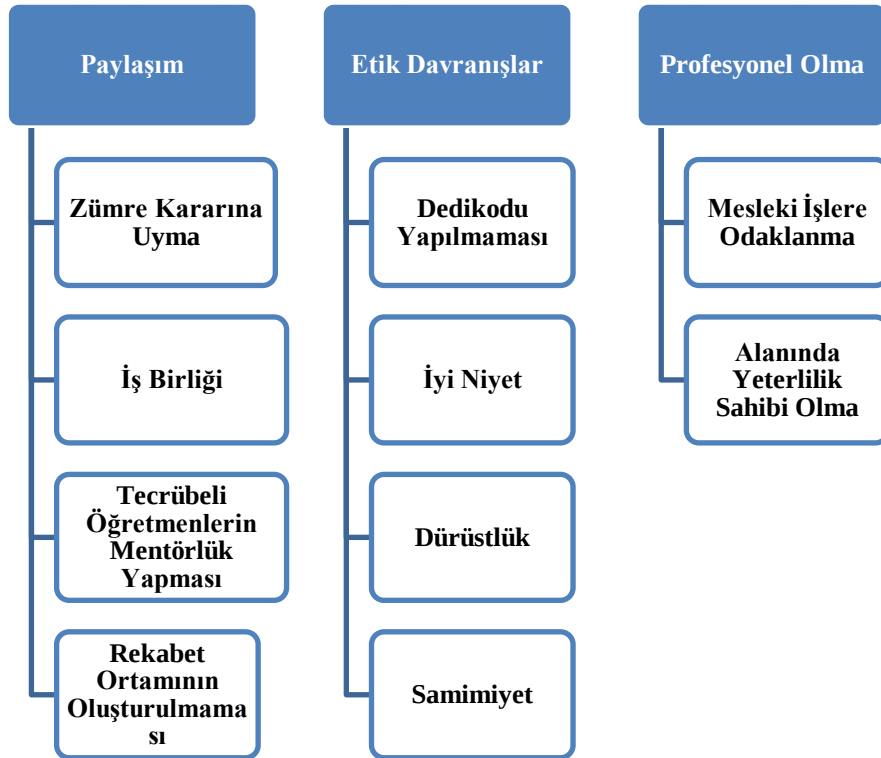
4.3.2.5.Özel Hayata Vakit Ayıramama

Özel hayata vakit ayıramama alt temasına yerleştirilen görüşe göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin yoğun çalışma temposu, sözleşmeleri dışında yapılan ek çalışmalar ve veli ile yakın ilişkiler kurma durumu öğretmenlerin özel hayatına yeterince zaman ayırmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin fazlasıyla ulaşılabilir olmasını ve yöneticilerin bu doğrultuda standart belirlememesi durumunu Ö4 bunu şu ifadeler ile anlatmıştır: “Mesai saatlerimizin içinde zaten çok yoğun çalışıyoruz. İşimizin hafta sonu görevlendirmesi ya da onun dışında veli ile fazla ilgilenme (mesai saatleri dışında), velilerle çok fazla muhatap olmamızı gerektiren durumlar var. Bunlarda psikolojik olarak çok yoruyor ve kendimize ayıracak vaktimizin kalmadığını düşünüyorum. O yüzden standart bir çalışma saati düzeni artı velilere telefon numaramızın verilmeyeceği bir okul sisteminin geliştirilmesini istiyorum. Açıkçası bizim mesai saatleri sonundaki iş performansımızda en az mesai saatleri kadar sürüyor. Bu da kendime, aileme, sevdiklerime vakit ayıramama sebep oluyor.”,

4.4.Çalışanların Kurumda Diğer Çalışanlardan Beklentisi

Araştırmanın özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında kurumda çalışan öğretmenlerin diğer öğretmenlerden beklentileri nelerdir? Alt problemine ilişkin analiz sonucunda ortaya çıkartılan kategorileri yansıtan alt başlıklar Şekil 6’da sunulmuştur.

Şekil 6. Çalışanların Kurumda Diğer Çalışanlardan Beklentisi



Araştırmanın dördüncü alt problemiyle ilgili verilerden ortaya çıkartılan temalar ve alt temalara ilişkin katılımcı görüşleri alıntılar yapılarak aşağıda sunulmuştur.

Şekil 6 incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentileri, “paylaşım”, “etik davranışlar” ve “profesyonel olma” temalarından oluştuğu görülmektedir. Araştırmanın dördüncü alt problemiyle ilgili verilerden ortaya çıkartılan temalar ve alt temalara ilişkin katılımcı görüşleri alıntılar yapılarak aşağıda sunulmuştur.

4.4.1. Paylaşım

Bu tema altında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentileri, paylaşımdır. Katılımcılar, paylaşımı “zümre kararlarına uyma”, “iş birliği, “tecrübeli öğretmenlerin yol gösterici olması” ve “rekabet ortamının oluşturulmaması” olarak anlamlandırmışlardır.

4.4.1.1. Zümre Kararlarına

Zümre kararına uyma alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentisi, zümre tarafından alınan kararlara uyulmasıdır. Öğretmenler sene başında yaptıkları toplantılarda zümre kararınca belirlemiş oldukları planlar doğrultusunda hareket edilmesini beklediklerini dile getirmişlerdir. Öğretmenler, zümre kararları aldıklarını, zümre öğretmenleri tarafından kabul edildiğini, ancak süreç içinde bu kararlara uyulmadığını, öğretmenlerin tutumlarının dürüst olmadığını Ö9 şu şekilde ifade etmiştir:

“Zümrece belirli kararlar alıyorsunuz. İlerleyeceğimiz kaynaklar, yapacağımız etkinlikler konusunda ortaklaşa karar veriliyor. Müfredata göre hangi hafta hangi konuları işleyeceğimizi planlıyoruz. İlk birkaç hafta zümre olarak ortak ilerliyorsunuz. Sonra herkes kendi istediğini yapıyor. Bence burada da kötü bir durum yok. Herkesin sınıf seviyesi farklı olduğu için farklılıklar olabilir. Ama kendileri bir konuda rahatlırsa, dersi rahat işleyebiliyorlarsa, konu olarak ilerlediler ise kitaplarını rahatlıkla işleyebiliyorlarsa problem olmuyor. Ama sınıf seviyesinden dolayı bu konuda biraz zorlanıyorlarsa ve siz rahatsanız, sizin sınıfınız iyiye burada size karşı sürekli olumsuz eleştiriler yöneltiyor. Yapamadığınızı düşünüp ima etmeler ya da ben doğrusunu yapıyorum sen doğrusunu yapmıyorsun gibi çok açık ithamlarda bulunuyorlar. Öğretmenlerin bu konuda dürüst ve adil olduğunu düşünmüyorum.”

Öğretmenlerin kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentisi, zümrelerin karar alıp ortak şekilde ilerlemesi gerektiğini, bireysel olarak kendilerini ön planda tutma davranışı sergilememesi gerektiğini Ö13 şu şekilde ifade etmiştir:

“Takım çalışması çok önemli. Zümrelerin bir arada, ortak karar doğrultusunda hareket etmeleri gerekir. Ayrı hareket edildiğinde, kişiler kendilerini ön plana çıkarmak istediklerinde o zaman kurum içi savaşlar başlıyor. Ve o kurumda bir takım gerginlikler yaşanıyor.”

Öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından zümre kararlarına uyma beklentisi, özel okulda çalışanların rekabet ortamının fazla olmasından dolayı bireyselliğin ön plana çıktığı yönündendir. Öğretmenlerin alınan kararlara uymayıp yapılan etkinliklerin paylaşılmadığı, kararları uyma konusunda dürüst davranış sergilemediklerini Ö10 şu sözlerle dile getirmiştir:

“...Zümre demek; beraber bir amaç doğrultusunda ortak kararlarla yol almak demektir. Ama özel okulda olmamızdan dolayı diye niteliendiriyorum, devlette çalışan arkadaşlarımdan da duyuyorum ama bizim okulumuzda daha fazla. Bu durum: En iyi ben olmalıyım ya da hep benden bahsedilmeli gibi bir düşünce var. Bu da kıskançlığa yol açıyor. Mesela kendi sınıfına uygulamak için yaptığı uygulamaları zümresiyle paylaşmıyor. Aslında ortak yapılan bazı şeyler, orijinal şeyler beraber paylaşılarak zümrece orijinal fikirler ortaya konabilir. Herkesin kendine göre bir düşünce sistemi var. Güzel fikirler ortaya çıktığında ve bu paylaşıldığında neden güzel uygulamalar olmasın. Ama kimse kimseyle paylaşmayıp daha çok gizli kapaklı bazı şeyleri vermeyi düşünüyor.”

4.4.1.2.İş birliği

İş birliği alt teması altında analiz edilen verilere göre, özel okulda çalışan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından beklentileri, iş birliği içerisinde çalışmaktır. Özellikle zümre içerisindeki öğretmenlerin iş birliği içerisinde çalışması gerektiğini dile getirmiştir. Zümre öğretmenlerinin alınan kararları sınıflarına uyarlayarak yapmasını, farklı sınıflarda uygulanan etkinliklerin paylaşılmasını ve okul genelinde fikir alış verişini yapılması beklentisini Ö3 şu şekilde ifade etmektedir:

“Yine iş birliği içerisinde davranmak.Ne kadar iş birliği içerisinde davrandığımızı düşünsek de sonuçta birlikte çalıştığımız insanlar arasında söylediğinin dışında bir şeyler yapanlar oluyor. İllaki oluyor bu durum. Kötü bir niyetle yapılmamışta olabilir, denk gelmemiştir, söylenmemiştir ama onu bir oluyor, iki oluyor anlayabiliyorsun. İş birliği içinde hareket edilmesini isterim. İş birliği de şöyle “ İlla hepimiz aynı şeyi yapmayalım ama en azından fikir alışverişi, bilgilendirme, ben bunu yapacağım haberiniz olsun gibi” birlikte. Bu illa aynı zümrede olmamıza da gerek yok. Okuldaki diğer öğretmenlerle de gerek öğrencilerimizi belki gözlemleyebiliriz. Bu paylaşımları yapmamız gerekir. Ya da işte ders açısından da iş birliği içerisinde olmamız gerektiğini düşünüyorum.”

Öğretmenlerin kurumda çalışan meslektaşlarından beklentisi, sadece zümre öğretmenlerinin iş birliği içerisinde olması değil, kurumda çalışan bütün öğretmenlerin iş birliği içerisinde uyumlu olarak çalışması gerektiğini Ö7 şu şekilde aktarmaktadır:

“Diğer öğretmen arkadaşlarımdan genelde iş birliği bekliyorum. Bir takım gibi hareket etmek, senkronize olmaları beklentimdir. Okul içinde sadece uyumlu olmak diyebilirim. Genelde kendi başımıza olduğumuz için bireysel olarak kendi işime odaklanıyorum. Çalıştığım arkadaşlarımdan sadece uyumlu insanlar olması benim için yeterlidir.”

4.4.1.3.Tecrübeli Öğretmenlerin Mentörlük Yapması

Tecrübeli öğretmenlerin mentörlük yapması alt temasında bir öğretmenin beklentisi, kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerini paylaşması yönündedir. Kurumda çalışan öğretmenlerin, özellikle yaşça ve kıdem olarak ileri olan öğretmenlerin, rekabetçi bir tutum sergilemek yerine paylaşımcı ve iş birlikçi bir tutum sergilemeleri gerektiğini ifade etmiştir. Sadece kıdem yılı ve yaşı ileri olan öğretmenlerin de değil, yeni göreve başlamış öğretmenlerin ise girişken ve sosyal olmalarını beklediğini Ö4 şu şekilde ifade etmektedir:

“Diğer öğretmenlerden beklentilerim; öğretmenler yaş düzeyi, kıdem olarak gruplara ayrılıyor. Şöyle belirtmek istiyorum aslında. Yetişkin öğretmenlerden daha yardımsever bir tutum bekliyorum açıkçası. Okul içinde rekabet ortamından ziyade paylaşımcı ve iş birlikçi bir ortam bekliyorum. Bunu çalıştığım 8 yıl boyunca daha hiç yakalayamadık. Yeni gelen öğretmen adaylarından da işte stajyer olsun, yeni sınıf almış öğretmenler olsun onlar daha çekimser kalıyor. Sosyal ilişkiler yönünden onlardan daha girişken olmalarını, daha adaptasyonlarının yüksek olmasını bekliyorum.Yani özellikle kıdemli öğretmenlerden beklentim daha fazla. Tecrübelerini bizlerle paylaşmaktan çok imtina ediyorlar. Bu konuda sıkıntı yaşıyoruz, yaşıyorum da. Beklentim daha çok yardımlaşma, paylaşma, iş birliği içerisinde bir çalışma ortamı olsa mutlu olurum.”

4.4.1.4.Rekabet Ortamının Oluşturulmaması

Rekabet ortamının oluşturulmaması alt temasında bütünleştirilen görüşlere göre, özel okulda çalışan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından beklentisi, öğretmenler arası rekabet ortamının oluşturulmamasıdır. Öğretmenlerin kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentisi, meslektaşlarının bireysel hırslarını kenara bırakmaları, iş birliği ve paylaşımın olduğu bir okul ortamında çalışmak istedikleri yönündedir. Rekabet ortamının öğretmenleri stresli bir iklim içerisinde çalışmak zorunda bıraktığını Ö8 şu şekilde anlatmıştır:

“Öğretmenlerden beklentim şu yönde: Öğretmenlerin birbirleriyle aralarında çok ciddi hırs ve rekabet var. Buna belki yönetim beklentileri, belki velilerin sınıfları birbiriyle yarıştırmaları sebep oluyor. Tam olarak bilemiyorum. Ya da insanın tamamen kendi başarıma hırsı sebep oluyor. Tam dediğim gibi bilemiyorum ama bu çok çirkin olmaya başlıyor. Bir süre sonra hani eğitim ortamındayız, güzel bir ortamdayız, ortak kararlar alıp ortak hareket edip çok güzel başarılar ortaya çıkarabileceğimiz bir ortamdayız. Ama bu tamamen bireyselleşip herkesin kendini ispat etme yarışına dönmeye başladı. İşte hem veliler hem öğretmenler bu hırlardan biraz daha arınmalı açıkçası. Çünkü çalışma ortamında ne kadar az stres altındaysanız o kadar daha verimli çalışabiliyorsunuz ki bizim işimiz çok önemli ve diğer işlerden daha farklı. Hem verdiğimiz eğitimin yanında aynı zamanda çok ciddi sorumlulukları barındıran bir mesleğe sahibiz. Bu yüzden de öğretmenlerden şöyle bir beklentim olabilir: herkes keşke hırslarını biraz daha kenara bırakıp daha sakin olarak gerçekten daha sakin bir şekilde birlikte hareket edilebilir. Birlikte daha huzurlu bir ortam oluşturulabilir. Yoksa

bu şekilde devam edip gidecek ve sadece herkes birbirinin daha fazla üstüne çıkmaya çalıştığı için daha fazla stres olacak ve daha fazla yorulacak aslında. Şuan öğretmenler birbirlerine de çok sorun oluşturunyorlar. Onun haricinde daha güzel bir ortamda çalışmak varken bu şekilde hırslarına yenik düşüp daha stresli bir ortamda çalışmaya sebep olunuyor.”

Öğretmenlerin diğer çalışma arkadaşlarından beklentisi olan rekabet ortamının oluşturulmaması, sadece zümre öğretmenlerinin değil okulda çalışan öğretmenlerin bütününe kapsadığı yönündedir. Öğretmenlerin birbirlerini olumsuz yönde eleştirmemelerini, yapılan çalışmaların takdir edilmesi gerekliliğini Ö9 şu cümleler ile ifade etmiştir:

“...sadece zümrenizle değil tüm okuldaki öğretmenlerle ilginç bir şekilde her konuda yarış halindesiniz. Öğretmenler eğer kendi sınıflarında bir şey yapmak istemiyorlarsa, bu en basitinden bir pano hazırlığı bile olabilir, senin yaptığın o pano hazırlığına oldukça rahatsız oluyorlar. Çünkü ben yapmadım ama sen yaptın. Seni beğenecekler bu yüzden bana laf gelebilir düşüncesiyle inanılmaz rahatsız oluyorlar. Mesela bunu yaş ya da kıdem ne olursa olsun yapan öğretmenler var. Yani sende bunu planlayıp düşünmüşsün, çok güzel olmuş gibi bir tavır yok. Tam tersine sürekli eleştiri alıyorsunuz öyle durumlarda. Öğretmenler birbirlerine çok fazla mobbing uyguluyorlar. Her an yaptığınız bir etkinliğe yanınızdan geçen başka bir öğretmen arkadaşınızın laf söyleyip geçip gitmesi çok mümkün.”

Öğretmenlerin kendi aralarında rekabet ortamını oluşturmamaları beklentisini, insanı değerlerden ödün verilmemesi gerektiğini 28 yıllık tecrübesi olan Ö11 şu ifadeler ile ifade etmiştir:

“...En yakın zümrelerine dahi, arkasından planlar kurup bir şeyler yapan insanın diğerlerine neler yapabileceğini hayal bile edemiyorum. Ben şöyle yorumluyorum. İster yaşlı olsun, ister genç olsun, okulumuzda böyle bir kavram olduğundan söylüyorum, kendi ismini duyurabilmek için insanlıklarından ödün verdiklerini düşündüğüm için gerek duymuyorum.”

4.4.2.Etik Davranışlar

Bu tema altında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentileri, aynı kurum içerisinde çalışan öğretmenlerin birbirlerine etik davranışlarda bulunmasıdır. Katılımcılar, etik davranışları “dedikodu yapmama”, “iyi niyet, “insan ilişkileri” ve “dürüstlük” ve “samimiyet” olarak anlamlandırmışlardır.

4.4.2.1.Dedikodu Yapmama

Dedikodu yapmama alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin diğer öğretmenlerden beklentisi, dedikodu yapmamalarıdır. Özellikle zümre öğretmenlerinin diğer öğretmen arkadaşları hakkında dedikodu yapmaması gerekmektedir. Kıdem yılı ileri olan öğretmenler yeni gelen öğretmenler hakkında dedikodu yapmakta olunduğu ya

da farklı nedenlerden ötürü işten ayrılan öğretmenlerin arkalarından diğer öğretmenlerin dedikodu yapıldığı yönünde görüşler bulunmaktadır. Kurumda çalışan öğretmenler, diğer öğretmenlerin gelişmeleri yönünde yapıcı ve olumlu eleştirilerde bulunulması gerektiğini Ö1 şu şekilde ifade etmiştir:

“Diğer öğretmenlerden beklentim var. Özellikle kendi branşında olan öğretmenlerin birbirlerini eleştirmelerinden çok şikâyetçiyim. Çünkü özel kurumda olduğumuz için herkes işten çıkabilir veya yeni bir kuruma başlayabilir. Bu durumlar olduğu için özellikle zümre öğretmenleri birbirini kötülüyor. Bu ulu orta yapmıyor. Ama diğer öğretmenlerle konuşurken dersi nasıl işlediğimizden, derste neler yapıp yapmadığımızdan veya tecrübeli öğretmenlerin kıdem yılı daha az olan öğretmene karşı “İşi bilmiyor. O yapılmaz. Ben bilirim” tarzında söylemlerde bulunarak kötüleyebiliyor. Ben eğitimin bu şekilde gelişeceğini sanmıyorum. Eleştiri her zaman için iyidir çünkü kendini eleştirmeyen insanlar kendilerini geliştiremezler. Ama eleştirmenin bir adabı vardır. Zümreler, kendi branşım için veya başka branştaşlar için arkadaşlarının gelişmesini istiyorlarsa olumlu, yapıcı eleştirilerde bulunmalılar. Onlara yol gösterici olmalılar. Eksikliklerini veya hatalarını dedikodu şeklinde olmadan yapıcı şekilde ifade etmeliler.”

Öğretmenlerin kurumda çalışan diğer öğretmenlerden dedikodu yapmaması beklentisini, öğretmenlerin birbirlerine anlayışlı ve sevgi dolu yaklaşım sergilemeleri gerektiğini Ö5 şu sözlerle ifade etmiştir:

“Birbirimize anlayışlı ve sevgi dolu yaklaşım her zaman istenilen bir durumdur. Fitne, fesat, kıskançlık ve dedikodu olmamasını istiyorum.”

4.4.2.2. İyi Niyet

İyi niyet alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin diğer öğretmen arkadaşlarından beklentisi, iyi niyetli olunmadır. Öğretmenler arasında kuvvetli bağın bulunduğu kurumlarda öğretmenlerinin birbirlerine iyi niyet beklentisini karşıladıklarını Ö2 şu cümleler ile anlatmaktadır:

“ Biz hem çalışıp hem birbirine kenetlenmiş insanlardık eski kurumumda. Hepimiz birbirimize çok alıştık. Birbirimizin kötülüğünü istemezdik.”

Araştırmada bir öğretmen iyi niyet beklentisini, kurumdaki öğretmenlerden de empati yoluyla iyi niyet çerçevesinde davranılmasını beklediğini Ö12 şu sözlerle ifade etmiştir:

“Çok basit durumlar da bile öğretmenlerden yardım istediğinizde ya da onlar sizden yardım istediğinde yardım ediyorsunuz. Onlardan da yardım beklediğiniz de onlar size belli bir seviye koymaya çalışıyor. Bu tarz durumlarda beklentilerin karşılanmadığı durumlar oluyor. Belirli bir yaş seviyesi, eğitim düzeyi gibi faktörlerde bu beklentilerin karşılanmamasındaki etkenlerden olduğunu düşünüyorum. Ama ben görevim gereği, olabildiğince, bu işi yürütmeye çalışıyorum. Sonuçta o da bir insan diyorum. Aynı kurumun çatısı altında çalışan öğretmenleriz diyorum. Birbirimizi olabildiğince kırmadan, dökmeden yürütmeye çalışıyorum.”

Öğretmenlerin diğer öğretmenlerden iyi niyet beklentisini, öğretmenlerin iyi niyet çerçevesinde kendilerine yapılmasını istemediği davranışları başkalarına sergilememesi gerektiğini, kişilerin anlayışlı olmaları gerektiğini Ö14 şu şekilde anlatmaktadır:

“Diğer öğretmenlerden beklentim, herkes kendine nasıl davranılmasını istiyorsa biz de aynı şekilde kendimize davranılmasını istiyoruz. Beraber yardımlaşarak, konularda, derslerde ilerleyebilmektir. İkili diyaloglar konusunda karşınızdaki öğretmenlerle iyiyseniz empati kurma durumunuz gerçekleşebiliyor. Ve sonuçta, ortak olarak da birbirinizin dersini destekleyici beklentileri karşılamış oluyorsunuz. Herhangi bir problem ortaya çıkmıyor.

4.4.2.3. Dürüstlük

Dürüstlük alt temasında bütünleştirilen analiz edilen verilere göre, özellikle zümre öğretmenlerinin alınan kararlara uyma konusunda dürüst ve şeffaf davranış sergilemedikleri, göstermeden kararlar dışında uygulamalar yaptıkları yönünde görüşler beyan edilmiştir. Kurumda çalışan öğretmenlerin birbirlerinden dürüst davranış sergilemelerinin gerektiğini Ö9 şu sözlerle ifade etmektedir:

“Ben diğer öğretmenlerden kendi işlerine adapte olmalarını ve zümrece alınan bir karar varsa hepsinin alınan karara uyup yapmasını isterdim. Çünkü karar alınırken tamam diyerek onaylanan zümre kararlarına asla uyulmuyor. Gizliden gizliye çok şey yapılabiliyor. Öğretmenlerin biraz daha şeffaf ve dürüst olmasını ve yapmadığı işlerde de mobbing uygulamamasını isterdim.”

4.4.2.4. Samimiyet

Samimiyet alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin birbirlerinden beklendikleri davranış biçimi samimiyettir. Öğretmenler birbirlerine samimi ve içten olduklarında olumlu ilişkiler kurulduğunu, birbirlerine güven duygusunun geliştiği ve iletişim kurarak olumlu bir üslup kullanıldığını ve bununla birlikte sorunların yaşanmadığını vurgulamıştır. Öğretmenlerin birbirlerine karşı samimi yaklaşım sergilenmesinin gerekliliğini Ö6 şu şekilde hissettirmektedir:

“Aramızda samimiyet, güven olduktan sonra birbirimize kolaylıkla her şeyi dile getirebiliyoruz. Memnun olduğum ya da olmadığım durumlarda açıkça dile getirebiliyoruz. Zümre başkanıyla genelde iletişim halindeyim. Çünkü İngilizce branşında çok fazla öğretmen oluyor. Biz 7 kişilik bir zümreyiz. Herkesin sorumlu olduğu kademe var. Ben ilkokuldayım. Zümre başkanıyla iletişime geçiyorum bir sıkıntım olduğunda. Dediğim gibi hem karşı tarafın tutumu hem benim tutumum olsun güzel bir şekilde dile getirildikten sonra açıkçası hiç sorun yaşamadım. Aramızda kurulan güven duygusu, inanma olduktan sonra aramızda üslubumuzla hallediyoruz.”

Kurumda çalışan öğretmenlerin birbirlerine karşı samimiyet beklentisi, öğretmenlerin söylemlerinin ve davranışlarının tutarlı olması yönündedir. Kıdem yılı ileri olan, 28 yıllık bir öğretmen, öğretmenler arasında samimiyetsiz davranışlardan dolayı çalışma arkadaşlarıyla iletişimi azalttığını dile getiren Ö11 şu şekilde aktarmıştır:

“Hiçbir şey beklemiyorum. Çünkü öğretmenlerin asla samimi olduklarına inanmıyorum. Tabi ki içlerinde 2-3 tane öğretmen arkadaşım hariç diğerleriyle merhabadan öte geçmemeyi tercih ediyorum. 6 yıldır da birkaç kişi dışında herkesle arama ciddi mesafe koyarak çalışıyorum. Bundan sonra da bu mesafeyi kaldıracağımı sanmıyorum. Özel durumlar hariç, hastalık, ölüm gibi durumlar da insani görevim olduğu için o zamanlarda arayıp, soruyorum. Herkesi büyük bir samimiyetsizliğin içinde görüyorum.”

4.4.3.Profesyonel Olma

Bu tema altında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentileri, öğretmenlerin profesyonel olmasıdır. Katılımcılar, yeterliliği “bireysel işlere odaklanma” ve “alanında yeterli olma” olarak anlamlandırmışlardır.

4.4.3.1.Mesleki İşlere Odaklanma

Bireysel işlerine odaklanma alt temasında analiz edilen verilere göre, bir grup öğretmenin kurumda çalışan diğer öğretmen arkadaşlarından beklentisi, bireysel işlerine odaklanmasıdır. Öğretmenler kurumda çalışan arkadaşlarından beklentiye girmenin yanlış olduğunu, iş hayatının özel hayata karıştırılmaması gerektiği yönünde dile getirmişlerdir. Bütün öğretmenlerin işlerine odaklanmaları gerektiğini Ö15 şu şekilde ifade etmiştir:

“Çok bir beklentim olduğunu söyleyemeyeceğim diğer öğretmenlerden. Herkes kendi işini yaptığı takdirde zaten herhangi bir beklenti içine girmenin de yanlış olduğunu düşünüyorum. Orası çalışılan kurum ve işin sosyal hayata karışmasından hoşlanan biri değilim.”

Araştırmada öğretmenlerin diğer öğretmenlerden beklentisi, bireysel işlerine odaklanmalarının dışında diğer öğretmenlerin işlerine karışılmaması yönündedir. Öğretmenlerin, yöneticilere yaranma adına, öğretmenlerin aleyhinde olan durumları kabul etmemeleri ve işlerine yönelik çalışmalar yapmaları gerektiğini Ö16 şu şekilde anlatmıştır:

“Diğer öğretmenlerden hiçbir beklentim yok. İşime karışılmasın ve kurumun lehine olsa bile öğretmenliğe yakışmayan durumlarda kuruma yaranma adına olmayacak şeyleri kabul etmesinler benim için yeterli.”

4.4.3.2. Alanında Yeterlilik Sahibi Olma

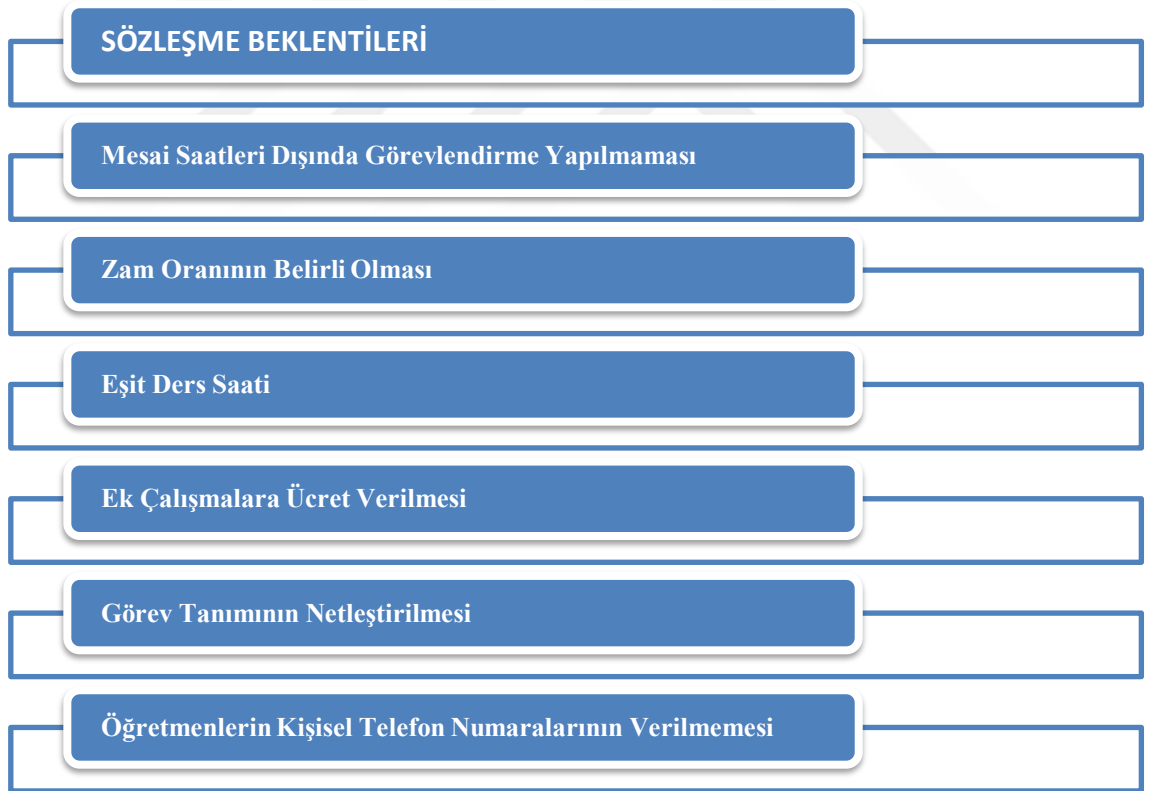
Alanında yeterlilik sahibi olma alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenler beraber çalıştıkları diğer öğretmen arkadaşlarından beklentileri, alanlarında yeterli bilgi ve donanımına sahip olup sorunlara yararlı çözüm önerileri sunmaları gerektiğini belirten Ö10 şu şekilde açıklamıştır:

“...bizim okulun rehber öğretmenleri, 1. Kademedeki rehber öğretmenlerinin vasıflarının yetersiz olduğunu düşünüyorum. Rehber öğretmenlik demek, çocuğun tamamen psikolojisinden anlayacak öğretmen demektir. Zaten sınıf öğretmeni olarak bunu çok fazlaca üstleniyoruz. Ancak öğrencilerimizi rehber öğretmene yönlendirdiğimde ben bunun karşılığını göremiyorsam, çocuğun problemleriyle ben baş ediyorsam o zaman rehber öğretmenin okulda ne gibi bir vasfı var? Bence olmasının hiçbir yararı yok diye düşünüyorum. Bizim okulumuzda şuan da gözlemlediğim de budur. Maalesef rehber öğretmen görüşme yapsa bile çocuk üzerinde, veli üzerinde bir yansımaları göremedim. Rehber öğretmenlerin daha vasıflı, işinin ehli insanlar tarafından yapılmasını arzu ederdim.”

4.5. Çalışanların Resmi Sözleşmelerine Ekletmek İstedikleri Maddeler

Araştırmanın özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında resmi sözleşmelerine ekletmek istedikleri maddeler nelerdir? Alt problemine ilişkin analiz sonucunda ortaya çıkartılan kategorileri yansıtan alt başlıklar Şekil 7’de sunulmuştur.

Şekil 7. Öğretmenlerin Resmi Sözleşmelerine Eklemek İstedikleri Maddeler



Araştırmanın beşinci alt problemiyle ilgili verilerden ortaya çıkartılan temalar ve alt temalara ilişkin katılımcı görüşleri alıntılar yapılarak aşağıda sunulmuştur.

Şekil 7 incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında resmi sözleşmelerine eklemek istedikleri maddeler, “sözleşme beklentileri” temasından oluştuğu görülmektedir. Araştırmanın beşinci alt problemiyle ilgili verilerden ortaya çıkartılan tema ve alt temalarına ilişkin katılımcı görüşleri alıntılar yapılarak aşağıda sunulmuştur.

4.5.1. Sözleşme Beklentileri

Bu tema altında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin resmi sözleşmelerine eklemek istediği maddeler beklentisi, sözleşme beklentileridir. Öğretmenler, sözleşme beklentilerini “mesai saatleri dışında görevlendirme yapılmaması”, “zam oranının belirli olması”, “eşit ders saati”, “ek çalışmalara ücret verilmesi”, “ görev tanımının netleştirilmesi, “ öğretmenlerin kişisel telefonlarının verilememesi” ve “tazminat” olarak anlamlandırılmıştır.

4.5.1.1.Mesai Saatleri Dışında Görevlendirme Yapılmaması

Mesai saatleri dışında görevlendirme yapılmaması alt temasında analiz edilen verilere göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin sözleşmelerine eklemek istedikleri maddelerden biri mesai saatleri dışında görevlendirme yapılmamasıdır. Öğretmenler sözleşmelerinde yer almamalarına karşın hafta sonu görevlendirmelerinin verildiğini, sözleşmede yer alan kesin tatil günleri beklentisini Ö7 şu şekilde ifade etmiştir:

“Kesin tatil günleri olsun isterdim. Hafta sonu kesinlikle okula gelmek istemezdim mesela ama o konuda açık sözleşmemiz ve çoğunlukla gidiyoruz. Bunun sözleşmemde yer alması isterdim.”

Araştırmada, mesai saatleri dışında görevlendirme yapılmaması beklentisi, öğretmenlerin hafta sonu görevlendirmeleri sonucunda özel hayatlarına vakit ayıramamaktan kaynaklı sorun yaşadığı, görevlendirme yapılıyorsa da ücret karşılığının alınması beklentisini Ö1 şu şekilde ifade etmiştir:

“Sözleşmeye ekleyebilme durumum olsaydı kesinlikle mesai saatlerinin dışında, istedikleri zaman, beni çağıramayacakları ile ilgili bir madde ekletirdim. Mesai saatleri dışında çağrıldığım, görevlendirildiğim zamanlar için maddi karşılığının olması gerektiğini yazdırırdım. Çünkü insanlar hafta sonu ailesiyle vakit geçirmek istiyor, işi oluyor yada dinlemek istiyor.”

4.5.1.2.Zam Oranının Belirli Olması

Zam oranının belirli olması alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin resmi sözleşmelerine eklemek istedikleri beklentilerin biri de zam oranının belirli olmasıdır. Öğretmenlerin işten çıkarılma korkusuyla maaşlarına yapılacak zam oranının yöneticilerin inisiyatifine bırakılmış olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin zam oranlarına itiraz etme haklarının olmadığını, itiraz halinde işten çıkarıldıklarını, bu

sebeple her yıl sözleşmeye zam oranının net şekilde belirtilmesi beklentisini Ö1 şu sözlerle aktarmaktadır:

“Son olarak bir de kurumlar işten çıkarılma korkusundan ötürü maaşa zam oranını konuşamıyoruz. Yönetimin belirlediği zam oranı oluyor. İtiraz etme imkânımız olmuyor. Diğer türlü işten çıkarılıyorsun. O yüzden sözleşmeme her yıl zam oranının belli olacağı şekilde düzenlettirmek isterdim.”

Resmi sözleşme beklentileri olan zam oranının belirli olası, öğretmenlerin sabit rakamlarla sözleşmelerinde yer almasının istendiği, yöneticilerin kendilerine uygun belirlenmesini istemediklerini Ö7 şu şekilde ifade etmiştir:

“...seneye çalışacaksam eğer zam oranımın sabit bir rakam ile belirli olmasını isterdim. Bir sonraki sene ne kadar zam yapılacağını yani maaş artışının sözleşmedeki rakamlarla yapılmasını isterdim. Yöneticilerin kendilerine uygun şekilde değil.”

4.5.1.3.Eşit Ders Saati

Eşit ders saati alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin resmi sözleşmelere ekletmek istedikleri, sözleşmeler imzalanırken sözlü olarak ifade edilen ders saatlerinin yerine getirilmeyip daha fazla ders verildiği belirtildi. Öğretmenlere fazla ders yükü yüklenmemesi, zümre öğretmenlerine eşit ders saati verilmesi beklentisini Ö15 şu cümleler ile aktarmaktadır:

“...Ama daha önce çalıştığım kurumu düşünerek, çalışma saatleri noktasında verilmiş sözler vardı. Ama bunlar yerine getirilmedi. Sözleşmemde yazandan daha fazla derse girdim. O zaman bu konudan çok pişman oldum. Keşke sözde kalacağına yazıya dökseydim, daha sonradan ben söyledim ama yapılmadı dedirtmeseydim. Keşke sözleşmeme yazdırsaydım dediğim zamanlar oldu.”

Öğretmenlerin resmi sözleşmelerine eşit ders saati ekletme beklentisi, sadece bazı branşlara görev yüklemesi yapıldığı, bazı branştaki öğretmenlere görev yüklemesi yapıp karşılığının da ücret olarak alınamamasından dolayı eşit ders saati beklentisini Ö11 şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Sınıf öğretmenlerine aşırı sorumluluk yükleme, ders saatleri dışında fazla şekilde görev verme durumunun olamaması ve her sorumluluğun sadece sınıf öğretmenlerine verilmemesiyle ilgili, eşit çalışma yükünün verilmesiyle alakalı bir madde ekletmek isterdim.”

4.5.1.4.Ek Çalışmalara Ücret Verilmesi

Ek çalışmalara ücret verilmesi alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin hafta sonu okula giderek çalışmalara katılmak durumunda kaldıkları öğretmenler tarafından beyan edildi. Öğretmenlerin ek çalışmalara ücret verilmesi beklentisi, kurum tarafından zorunlu tutulan ek görevlendirmeler karşılığında ücret alabilmek olduğunu Ö13 şu şekilde ifade etmiştir:

“Henüz öyle bir durum oluşmadı. Bu kuruma bu yıl başladım. Çok yeniyim. Ama bunu bugüne kadar diğer çalıştığım kurumlara göre düşünürsek şunu isterdim. Çoğu okul hafta sonu çalışmamızı istiyordu. Hafta sonu yapacağım ek mesailerin, ücret karşılığının sözleşmemde yer almasını isterdim.”

Araştırmada bir öğretmen, resmi sözleşmelerine ek çalışmalara ücret verilmesi beklentisi, kurumların öğretmenleri işe alırken, sözleşmeye ek görevlendirmelerde ücret alınmamasına dair madde konulduğunu ifade etmiştir. Kurumun bu konuda öğretmeni mecbur bırakmaması gerektiğini, kurumdaki diğer öğretmenler ile birlik olarak bu durumu ilettiklerini ve reddedildiğini ifade etmiştir. Resmi sözleşmesine ekletme beklentisini Ö4 şu şekilde ifade etmiştir:

“Resmi sözleşmeme keşke yazdırsaydım dediğim husus; ek herhangi bir görevlendirmede ücretsiz geleceğimize dair bir ibare var o konuyla ilgili yazdırabilme şansımızın olmasını isterdim. Bizim tek başımıza yapabileceğimiz bir şey olmuyor. Biz daha öncede sözleşmemize itiraz etmek için tüm çalışanlar yönetime gitmiştik. Bir sonuç elde edemedik. Tabi tek başıma sözleşmemde şu da yazsın diye ortaya çıkma durumum söz konusu olmuyor çünkü bu sefer sivrilmiş oluyorsun. Dikkatlerini çekiyorsun. İstenilmeyen personel oluyorsun. Mobbinge uğrama ihtimalin oluyor. Ama ekletebilseydim alacağım her bir ek görevde ücret talep ediyorum maddesini eklettirmek isterdim.”

4.5.1.5.Görev Tanımının Netleştirilmesi

Görev tanımının netleşmesi alt temasında analiz edilen verilere göre, öğretmenlerin resmi sözleşmelerine ekletebilmek istedikleri maddeler arasında görev tanımının netleştirilmesi beklentisi yer almaktadır. Öğretmenler resmi sözleşmelerinde imzaladıkları şekilde ders saatine girip, pozisyonu belli olmayan, görev tanımlarının içerisinde yer almayan işlerin verilmemesi beklentisini Ö8 şu cümlelerle aktarmıştır:

“Ders saatlerinin sözleşmede yer aldığı şekilde programda da yer alması gerektiğini düşünüyorum. Eğer üstüne çıkacaksak ve bunun da öğretmene dönütünün olması gerektiğini düşünüyorum. Ya da ders harici bazı görevlendirmeler daha genel ifadelerle sözleşmede yer alıyor. Onda da bizim bazen hangi pozisyonda çalışacağımız belli olmuyor. Bunların daha net bir şekilde yer alması gerekiyor sözleşmemizde.”

Öğretmenlerin görev tanımının netleştirilmesi beklentisi, resmi sözleşmelerde görev tanımlamalarının net cümleler ile yer almadığını, içeriği belirsiz ve sınırları çizilmemiş maddelerin sözleşmelerde yer aldığını dile getirmiştir. Görev tanımlarını yöneticilerin istekleri doğrultusunda doldurmamaları için görev tanımının netleştirilmesi beklentisini Ö12 şu cümleler ile ifade etmiştir:

“Bu bütün kurumlarda da var sadece biz de değil. Askerliği yaptım, orada gördüm. Milli eğitimde ücretli öğretmenlik yaptım, orada gördüm. Özel sektörde de çalıştım. Bütün sektörlerde en büyük sıkıntı, amir ve eleman noktasındaki kişilere, kendi iş statüsü gereği olan alt maddelerin belirlenmemesidir. Yuvarlak cümlelerle, sadece

maddeleri koyuyorlar. İş tanımınız net olarak yer almıyor. İçeriği belli olmayan maddeleri çalıştığınız süre boyunca idarecileriniz kendileri dolduruyor, sözlü olarak ifade ederek görevlendirme yapıyorlar. Bu maddelerin daha detaylı olarak yazılmasını talep edebildim. Tabii bunun içinde sözleşmeyi yaptığının yılın durumu, ona ne kadar yaptırım yapabileceğiniz ile ilgilidir. Üniversiteden yeni mezun olmuş ya da işsizlik problemi olan bir ülkede yaşadığımızı düşündüğümüzde, sözleşmede ki maddelerin hukuk noktasını içeriğini aramak, bu maddeleri yok diyebilme gücü henüz çalışanlarda olduğunu düşünmüyorum. Bunu ancak sözel olarak ifade edebiliyorsunuz. Şu şartları kabul ediyorum ama benimde şu beklentilerimde bana yardımlarınızı bekliyorum gibi ifadelerle dile getirebiliyorsunuz. Yani sözlü bir taahhüte dönüşüyor. O yüzden iş tanımındaki alt maddeler neler? Benim yanımda yardımcı olacak öğretmenlerin okulumuzdaki görevlerde, benim işimde ne kadar yardımcı olacaklarına dair daha alt maddelerle, açık bir ifadeyle, sınırları belirli bir şekilde sözleşmeye yazılmasını isterdim. Bunun dışında yok sanırım. Çünkü hiç hayal etmedim ki! Belki sizi talep eden kurumlar varsa o zaman maddeleri gözden geçirme ya da başka maddeler ekletme imkânınız belki olabilir. Ama yeni mezun olarak veya işi kaybetme korkusundan dolayı elimiz ayağımız bağlı oluyor.”

4.5.1.6.Öğretmenlerin Kişisel Telefon Numaralarının Verilmemesi

Öğretmenlerin kişisel telefon numaralarının verilmemesi alt temasında bir öğretmen, veliler tarafından öğretmenin fazla erişilebilir olduğunu belirtmiştir. Veli- öğretmen arasında bir sınır olması gerektiğini, velinin istediği saatte öğretmene ulaşmasının mesleği değersizleştirdiğini dile getirmiştir. Öğretmenin değersizleştirilmesinin yanı sıra, öğretmenin kendine ait özel hayatının kalmamasından da duyduğu rahatsızlığı ifade etmiştir. Ö4 durumu şu şekilde aktarmıştır:

“...Bir de velilere telefon numaralarımızın verilememesini eklettirdim. Ama bu herkes için geçerli olacak. Çünkü A öğretmeni velisine telefon numarasını verdiğinde, B öğretmeni ilgisiz öğretmen konumuna düşebilir. Aslında veli ile çok haşır neşir olmanın, telefon numaramıza çok erişilebilir olmanın artılarının olmadığını düşünüyorum. Bunu da eklettirmek isterdim. Telefon numaramızın veli ile paylaşılmaması gibi bir madde ekletmek isterdim.”

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Tartışma

Bu çalışmada özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin görüşleri incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali alan yazında; örgüt yöneticilerinin ve çalışanların birbirlerinden beklentileri ve verilen vaatlerin yerine getirilmemesi sonucu oluşan ihlal durumu anlamına gelmektedir. Birey örgüte dâhil olurken, bireyin örgüte faydalarına karşın; örgütün de bireyinkişisel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olanaklarını kullanması beklentisi örgüt ve birey arasında psikolojik sözleşmesini

oluşturur. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlallerini etkileyen faktörler, nitel araştırma deseni olan fenomenoloji kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin içerik analizi sonucunda özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlâline ilişkin algılamalarına etki eden faktörler 5 alt problem altında incelenerek 37 alt tema altında bir araya getirilmiştir. Birinci alt problem olan çalışanları yönetimden beklentileri “Adalet ve Eşitlik”, “Yeterlilik”, “İş Tanımını Netleştirme”, “Maddi Beklentiler”; ikinci alt problem olan kurumun sözleşme dışında öğretmenlerden beklentileri “Performansa Dayalı Beklentiler”, “Öğretmen-Veli İlişisine Dayalı Beklentiler”; üçüncü alt problem olan çalışanların kurumdan beklentilerin performans üzerine etkisi “Olumlu Etkiler”, “Olumsuz Etkiler”; dördüncü alt problem olan çalışanların kurumda diğer çalışanlardan beklentisi “Paylaşım”, “Etik Davranışlar”, “Profesyonel Olma”; beşinci alt problem olan çalışanların resmi sözleşmelerine eklemek istedikleri beklentiler “Sözleşme Beklentileri” olarak temalaştırılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda, özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında yöneticilerden beklentileri “Adalet ve Eşitlik”, “Yeterlilik”, “İş Tanımını Netleştirme” ve “Maddi Beklentiler” ana temalarından oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre oluşturulan “Adalet ve Eşitlik” teması, “Kıdeme Dayalı Ayrımcılık Yapmama ve “Sosyal İlişkilere Göre Ayrımcılık Yapmama” alt temalarını kapsamaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenler “*Kıdeme Dayalı Ayrımcılık Yapmama*” alt teması altında, yöneticilerin görev dağıtımını öğretmenlerin kıdem yılı, sosyal ilişkileri ve başarıyı dikkate alarak gerçekleştirmesi, eşit davranma, ayrımcılık yapmama ve işçi haklarını gözetme konularında kayırmacı ve tutarsız yaklaşım sergilemelerinden dolayı öğretmenler okuldaki adil yönetime ilişkin adalet ve eşitlik algılarının olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin sadece kıdeme dayalı ayrımcılık yapmanın yanı sıra çalıştıkları kurumdaki kıdem yılına göre ayrımcılık yapıldığını ifade etmişlerdir. Kıdem yılı fazla olan veya çalıştıkları kurumdaki kıdem yılı fazla olan öğretmenlere daha az görev verildiğini ifade etmişlerdir. Araştırmada elde edilen bu bulgu ile aşağıda sözü edilen çalışmaların bulguları benzerlik göstermektedir. Karacaoğlu ve Yörük (2014), yöneticilerin

kayırmacı tutum ve davranışları, çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Polat ve Kazak'ın (2014), okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları üzerine yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları arasında anlamlı, negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalara bakıldığında; Özgan ve Bozbayındır (2011), nöbet, cezalar, kurallar ve ilişkiler gibi konularda yöneticilerin adil davranmadıklarını belirtmiştir. Erdem (2016), özel banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel adalet algısını çok güçlü ve negatif yönde yordama gücü olduğu belirtmiştir. Araştırmanın bu sonucu doğrultusunda okul yöneticilerinin ayrımcı tutum ve davranış sergilemeleri, öğretmenlerin adalet ve eşitlik beklentisini karşılamadığından psikolojik sözleşme ihlâlini ortaya çıkardığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen alt tema olarak “*Sosyal İlişkilere Göre Ayrımcılık Yapmama*” bulgusu; yöneticilerin öğretmenlere eşit davranış sergilemedikleri, öğretmenlerin yönetici ile ilişkileri, sosyal ilişkiler ve öğretmen başarısının yöneticilerin eşit davranmasını etkilediği yönündedir. Öğretmenler için eşit davranış sergilemenin anlamı, yönetici ile kurulan sosyal, akrabalık, arkadaşlık ilişkisi gibi özel ilişkilere dayalı ayrımcılık yapılmaması, öğretmenlerin yaşına ve karakter özelliklerine göre ayrımcılık yapılmaması ve yöneticinin öğretmen hakkında kişisel edindiği düşüncelere göre ayrımcılık yapılmaması anlamı taşıdığı ifade edilmiştir. Öğretmenler yöneticilerin eşit davranış sergileme konusunda kayırmacı ve etik olmayan davranışlar sergilenmesinin okulda adalet ve eşitlik kavramlarına ilişkin algılarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Etik dışı davranışlardan biri olan kayırmacılık davranışı, çalışanların yetenekleri ve becerileri göz ardı edilerek çeşitli özelliklerinden dolayı avantajlı duruma getirilmesidir (Aktan, 2001; Aydın, 2002; Özsemerci, 2002; Baydar, 2004; Köprü, 2007). Argon (2015), yaptığı araştırmaya göre okullarda yöneticileri, eş, cinsiyet, sendika, ödül-ceza, dost, akraba, görevde yükselme, siyasi, mesleki kıdem kayırmacılıkları yaptıklarını belirtmiştir. Kayırmacılık sonucu okulda çalışanların kendilerine, yöneticiye, kuruma, hizmetin yürütülmesine ve çalışma iklimine yönelik olumsuz durumlar ortaya çıktığını belirtmiştir. Araştırmada elde edilen “*sosyal ilişkilere göre ayrımcılık yapmama*” bulgusu doğrultusunda öğretmenlere karşı eşit davranış sergilenmesi okuldaki adalet ve eşitlik kavramlarına ilişkin ayrımcılık yapmama üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin öğretmenlere kıdem

yılı, iletişim, sosyal ilişkiler, kurumda çalışma yılı gibi etmenleri değerlendirerek davranış sergilemeleri öğretmenlerin yönetiminadaletli ve eşit davranış sergileme tutumuna ilişkin algılarını olumsuz etkilediği söylenebilir.

Yöneticiler, öğretmenlerin sözleşme ihlali algısını geliştirmelerini önlemek için öğretmenlere karşı adaletli ve eşit şekilde davranmalıdırlar. Çünkü yöneticiler adaletli ve eşit davranış sergilemediklerinde, sözleşmeleri ihlal edilen öğretmenler kurumuna karşı güvensizlik, öfke duyma, bağlılığın azalması, iş doyumunda azalma gibi istenmeyen davranışlar sergileyebilir. Yöneticiler, öğretmenlerin kuruma karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmamaları için öğretmenlere karşı eşit mesafede durmalı, herhangi bir özel durum ya da düşünceden ötürü ayrımcılık yapmamalıdır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre oluşturulan “Yeterlilik” teması, “Takdir Etme”, “İş Birliği”, “Saygı”, “Tampon Olma”, “Objektiflik”, “Mesleki Gelişim Fırsatı”, “Tutarlılık” ve “Öğretmene Güven” alt temalarını kapsamaktadır.

Araştırmanın bir başka bulgusu olarak elde edilen “*Takdir Etme*” alt temasında ise öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerden kendilerinin performans ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik davranış beklentileri olduğunu, ayrıca bu davranışların sergilenmesi insan ilişkilerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Psikolojik sözleşmelerin temelini oluşturan sosyal değişim (takas) teorisinde ifade edildiği gibi örgüt çalışanına herhangi bir şey sunmazsa (takdir, ödül, ilave ücret, kariyer) sosyal takas gerçekleşmemektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; sözleşme ihlali, bireyin adaletsiz uygulama (çalışanın hak ettiği sözü ya da ürünü alamaması) ile karşılaştığı algısına dayanmaktadır (Kickul, Neuman, Parker, and Finkl, 2001). Ayrıca çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanın çabası karşılığında elde ettiği ödül ile kendince algıladığı çaba-ödül arasındaki farktan etkilenmektedir. Çaba ve yetenek birleşerek performans oluşturur. Performans takdir edilme gibi manevi ödüller ve dışsal ödüller ile sonuçlanır. Buna bağılı olarak çalışan, kendi performansı ve örgütün performans karşısında bireye sağladıklarını kıyaslayarak sosyal takas sürecini değerlendirir ve aldığı ödüllerin adil olup olmadığını değerlendirir. Ödüllerin adil olduğu algısına inanan çalışan tatmin olur (Porter ve Lawler, 1968, akt: Demirkasımoğlu, 2012). Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işten gurur duyması, sahip olduğu mesleki ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş doyumunu

olumlu yönde etkilemektedir (Erdil ve diğerleri, 2004). Yapılan bir başka araştırmada takdir edilme ile çalışanların iş doyumu arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (İncir, 1990; Spinelli ve Canavos, 2000; Erdil ve diğerleri, 2004; Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Bu kapsamda diğer çalışmalarda ortaya çıkan sonuçların araştırmanın bulbulgusunu destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme konusunda öğretmenler yöneticilerinden iş yüklerine karşılık sergilemiş oldukları performansa dayalı olarak motivasyonlarının sağlanmasını beklemektedirler. Bu durumda öğretmenlerin iş yüklerine karşılık elde ettikleri başarıların yöneticilerce takdir edilmemesi psikolojik sözleşme ihlaline yol açtığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen alt tema olarak “*İş Birliği*” bulgusunda, öğretmenler yöneticileri ile fikir alışverişinde bulunma, öğretmenlerin fikirlerinin değer görmesi ve yöneticiler ile birlikte hareket edebilme beklentilerini dile getirmişlerdir. Abdurrezzak (2015), öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerini araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin yarıya yakını etkili bir okul için yönetici davranışlarının önemli olduğunu dile getirmiştir. Akbaşı ve Diş (2019), lider okul yöneticileri yeterliliklerinin neler olması gerektiğine dair yapmış oldukları nitel araştırmada, öğretmenler lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşlerinin çoğunluğunu; kararlı, krizi yönetebilen, planlı, liderlik, iş birlikçi, liyakat sahibi ve girişimci gibi özellikler barındırmasını dile getirmişlerdir. Özdemir (2006), etkili okul kültürünün temel öğelerinden birinin öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iş birliği ve etkili iletişim olduğunu belirtmiştir. Erdoğan (2014)’e göre, diğer örgütlerde de olduğu gibi okul yöneticileri, ortak hedeflere ulaşmak için çalışanlara (öğretmenlere) iş birliği ile etkili yönetebilen kişiler olduğunu ifade etmiştir. Buna bağlı olarak psikolojik sözleşme konusunda sosyal takas kuramında minnettarlık, güven ve sorumluluk duygularından söz edilmektedir ve bu sebeple kişiler arasında yardımlaşma ve arkadaşlık gibi olumlu duygular oluşmaktadır (Blau, 1964). Araştırmada elde edilen bu bulgu doğrultusunda, iş birliğinin gerçekleşmesi öğretmenlerin yöneticilerine karşı psikolojik sözleşme algılarını oluşturan etkenler arasında yer almaktadır. Bu durumda yöneticilerin öğretmenlerle iş birliği yapmaması psikolojik sözleşme ihlaliyi ortaya çıkardığı söylenebilir.

Araştırmanın bir başka bulgusu olarak elde edilen “*Saygı*” alt temasında öğretmenler, yöneticilerin konuşma üslubunda saygı, görevlendirmeler esnasında kullanılan üsluba dikkat edilmesi beklentisini ifade etmişlerdir. Öğretmenler

yöneticilerin konuşma üslubunda saygı beklentisi algılarının olumsuz olduğunu ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bazı çalışmaların bulguları ile araştırmanın bu bulgusunun benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu duruma örnek olarak: Şahin ve Kavas'ın (2016), yaptıkları araştırmada, öğretmenler; okul yöneticilerinin işleyişle ilgili kararlar alırken öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davrandıklarını ifade ettikleri sonucunu ortaya koymuşlardır. Çırak ve Atanur Baskan (2015), ilkökul öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada; yöneticilerin çalışanlara nazik ve saygılı davranma, kişisel ihtiyaçlara duyarlılık gibi etkileşimsel adalet boyutunu yüksek pozitif oranda sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca öğretmenler yöneticiler tarafından kullanılan dilin ve tutumun olumsuz deneyimlerinden dolayı liderliğin etik boyutu ve örgütsel adaletsizlik olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Karcıoğlu vd. (2014), psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel adalet ilişkisinde etik liderliğin aracılık ilişkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmaları sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel adalet arasında negatif bir ilişkinin olduğu ve etik liderliğin bu ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit etmişlerdir. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları azalmakta olduğu tespit etmişlerdir. Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken, yürürlükteki yasaların yanında mesleki etik ilkelerine uygun davranmaları beklenmektedir (Bursalıoğlu, 1991). Araştırmada elde edilen bu bulgu doğrultusunda, özel okul yöneticilerin öğretmenlere karşı etik davranış sergileme davranışları, öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarını etkilediği söylenebilir. Bu durumda yöneticilerin öğretmenlere karşı sergiledikleri etik olmayan davranışlar psikolojik sözleşme ihlaline yol açtığı söylenebilir.

Araştırma bulgularında elde edilen “*Tampon Olma*” alt temasında öğretmenler, yöneticilerin kendiyanlarında duruş sergilemesi, öğretmeni dinlemesi, veli öğretmen ilişkisini dengede tutabilmesi, alınan kararlarda görüş ve düşüncelerinin önemsenmesine dikkat çekmektedir. Araştırma bulgularında elde edilen “*Tampon Olma*” alt temasında öğretmenler, yöneticilerin kendi yanlarında duruş sergilemesi, öğretmeni dinlemesi, veli öğretmen ilişkisini dengede tutabilmesi, alınan kararlarda görüş ve düşüncelerinin önemsenmesine dikkat çekmektedir. Tampon oluşturma, örgütsel sınırları belirlemek, örgütsel planlama ve iç uygulamaları yönetmek için okul örgütlerinin yaygın olarak kabul ettikleri başa çıkma stratejilerindendir. Çevresel faktörlerin etkisini azaltmak, örgütün içsel faaliyetlerini çevrelemek veya dışsal faktörlerden ayırmak için kullanılan

süreçlerden ve yapılardan oluşmaktadır (Turan, 2010). Örgüt ile örgütün çevresi arasındaki koruyucu tabakayı tampon oluşturmaktadır (Miner, Amburgey ve Stearn, 1990; Pennings, 1992; Akt. Turan, 2010). Okullar, öğretmenleri çevresel faktörlerin etkilerinden korumak için olanaklar, kolaylaştırıcı bölümler ve süreçler planlar. Okul müdürleri, öğretmenler hakkında yapılan veli şikâyetlerini yönetmede, okulu ve kendilerini çevresel faktörlerin tehditlerinden korumak için önemli rolü olduğu ifade edilmiştir (Fauske ve Jhonson, 2002; Akt. Turan, 2010). Araştırmada elde edilen bu bulgu doğrultusunda, özel okul yöneticilerinin öğretmenlere tampon olma davranışları sergilemeleri, öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarını etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin, öğretmen- veli ilişkisinde, öğretmene tampon olma davranışı sergilememeleri öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Objektiflik*” alt temasında öğretmenler,yöneticilerin olaylar ve durumlar karşısında tarafsız olma davranışı sergilemelerini beklediklerini ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde, çalışanların adalet algılarının yöneticilerin tarafsız olmasıyla ilgili olduğunu vurgulayan birçok çalışma bulunmaktadır. Örgütlerde adaletin algılanış biçimi, yöneticilerin çalışanları tarafsız değerlendirmelerini ve buna göre davranılması istemeleriyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışanlar, yöneticilerin tarafsız davranış sergilediği algıları, yöneticilerin sergileyeceği tutum ve davranışların çalışanlara ne derecede tarafsız davrandığıyla açıklanabilir (Erdogan, Liden ve Kramier, 2001; Burnett, Williamson ve Bartol, 2009; Akt. Gün, 2019).Çalışanların adalet ilgili olumlu algıları hem kendilerine hem de örgütteki ilişkileri etkileyeceği ve örgütün amaçları doğrultusunda örgüte yarar sağlayacak yönde çaba göstermesini de olumlu etkileyeceği söylenebilir. Bu doğrultuda Beugre’e (2002), örgütsel adaletin, çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışlarının belirlenmesinde etkili olduğu, çalışanların adalet kavramına ilişkin algıları iyi olduğunda olumlu davranışlara, aksi durumda ise olumsuz davranışların sergilenmesineneden olduğunu belirtmiştir (Akt. Yolaç, 2009).

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Mesleki Gelişim Fırsatı*” alt temasında öğretmenler, yöneticilerin kendilerine mesleki ve kişisel gelişimine fırsat sağlama ve desteklemesi beklentilerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin mesleki ve kişisel gelişime fırsat sağlama algılarının olumlu olduğu belirtmişlerdir. Yöneticilerin birlikte çalıştığı insanı tanıması, yeteneklerini bilmesi ve gelişimine destek vermesinin

yanı sıra yeni yetenekler de sağlayıcı örgüt kültürü oluşturması, bunun sonucunda çalışanı en başarılı olabileceği işe yönlendirilmesinin gerektiği belirtilmiştir (Açıkalın,1994). Öğretmenlerin gelişimine fırsat verme psikolojik sözleşme alan yazısı incelendiğinde, öğretmenlerin ilişkisel sözleşme algısına sahip olan öğretmenler, örgütsel etkililiğin sağlanmasında işin gerektirdiği ekstra performans rollerini de yerine getirme eğilimindedir (Yin ve Xu, 2008). Psikolojik sözleşmenin ilişkisel maddelerine dair beklentilerin karşılanması, çalışan ve kurum açısından karşılıklı bağımlılığı ve bağlılığı arttırarak, işten ayrılma ve çıkarmaları azaltır. (Bekaroğlu, 2011). Bir başka araştırma ise çalışanların psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin karşılanması, yönetici tarafından çalışanına değer verdiğinin bir göstergesi olarak kabul edilir ve çalışanın olumlu tutum ve davranışlar sergilemesini sağlar. Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen psikolojik sözleşme, yöneticiler örgüt çalışanlarının beklentilerini karşıladığında ve psikolojik sözleşmeyi uyguladığında çalışanlar, örgütün faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmelerine katkıda bulunacaklardır (Raja vd.,2004; Lee ve Liu, 200;Akt. Demirkasımoğlu,2012). Bu bağlamda özel okulda çalışanlar yöneticilerin, öğretmenin gelişimine fırsat verme ve destekleme davranışı sergilenmesinde olumlu algıya sahip olduğu söylenebilir. Araştırma da bu bulgu, yöneticiler tarafından öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin karşılandığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Tutarlılık*” alt temasında öğretmenler, yöneticilerin ön yargılı olmaması, etkili iletişim kurabilmesi, yönetim bilgisine sahip olması, etik davranışlar sergilemesi, tutarlı davranışlarda bulunması ve etkili bir lider olması yönündeki beklentilerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin ön yargılı yaklaşım sergilemesi, etkili iletişim kurabilmesi, yönetim bilgisine sahip olması, etik davranışlar sergilemesi, olumlu okul iklim oluşturması kısacası etkili liderlik davranışı sergileme algılarının olumsuz olduğunu ifade etmişlerdir. Çelik (1999)’a göre, okul yöneticileri iyi bir lider olmaları için iyi bir yönetici olması gerektiğini belirtmiştir. Lider olabilen yöneticiler, öğretmenlerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını giderebilen, öğretmenlerin hatalarına hoşgörü ile yaklaşan, mesleki ve kişisel gelişimine fırsat sağlayan, kendi mesleki gelişim etkinliklerine katılarak öğrenme ortamında model davranışlar sergileyen bir yönetici ve öğretim lideri olması gerektiğini vurgulanmıştır(Sagor ve Barnett, 1994). Bu bulguyu destekleyen Yılmaz ve Taşdan (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri ile İlgili Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmada, eğitim yönetimi alanında

eğitim alan okul yöneticileri ile eğitim almayan yöneticilerin, yönetiminde etkililik kavramına bakış açılarının farklılaştığı; eğitim almayan yöneticilerin etkililik kavramında bilgili olmayı öne çıkarırken, eğitim alan yöneticilerinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine vurgu yaptığını belirtmişlerdir. Ayrıca müdürlerin örgütsel etkililiği ve öğrenci başarısını sağlamalarının mesleki ve psikolojik açıdan müdürlük rolüne hazırlanmaları ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Wildy, Clarke, Slater, 2007; Wildy, Clarke, Styles ve Beycioğlu, 2010). Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında, öğretmenlerin özel okul yöneticilerinden etkili liderlik beklentisi algısının olumsuz yönde olduğu söylenebilir. Araştırmamızdaki bu bulgusu, öğretmenlerin yöneticilere yönelik tutarsızlık algısının çalışanların psikolojik sözleşmelerini olumsuz yönde etkilemekte ve ihlal edildiği algısının oluşmasına neden olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Öğretmene Güven*” alt temasında öğretmenler, yöneticilerin kendilerinin mesleki ve alan bilgisine güvenme, öğretmenin donanımına saygı duyma ve verilen görevleri yerine getirmedeki bilgi ve becerisine güven duyma algısının olumsuz olduğunu ve beklentilerin karşılanmadığını dile getirmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde, yöneticilerin güven ve iş birliği davranışını destekleyen davranışlar sergilemesi çalışanlar arasındaki çatılmayı azaltacağını belirtmiştir (Rousseau, vd., 1998). Çalışanların, işletmeye ve işine kendi istekleri doğrultusunda, beklenilenden fazla katkı sağlamasının kaynağını algılanan güven ve iş tatmini olduğu belirtmişlerdir (Yoon ve Suh, 2003, Akt. Akkoç vd., 2012). Ayrıca Organ (1977), Sosyal Değişim Teorisi’ne göre, örgütsel verimlilik ile çalışanın davranışları arasındaki ilişkiyi, çalışanın yaptığı işten tatmin olması sonucunda çalışanın performansını arttıracaklarını ifade etmiştir. Bir başka açıdan bakıldığında ise, işletme politikası olarak sık kontrol uygulamalarının yapıldığı örgütlerde düşük güven kültürünün egemen olduğunu ve çalışanların öncelik ve yaratılıklarının kısıtlandığı belirtilmiştir (Shaw, 1997; Akt. Akkoç vd, 2012). Araştırmalarda algılanan örgütsel destek- çalışanların iş tatmini (Grandey, 1997; Howes, 2000; Allen vd., 2003; Akt. Çakar ve Yıldız, 2009) ve güven algısı arasında ilişki olduğu bulgusuna erişmişlerdir (Suliman, 2001, Akt. Akkoç vd, (2012). Araştırmamızda elde edilen bu bulgu, yöneticilerin çalışanlarına güven duyduğu ve güven iklimi oluşturma davranışlarının sergilenmediği özel okullarda, öğretmenlerin yöneticilerinde öğretmene güvenme

davranışı sergileme algılarının olumsuz olduğu ve bunun da öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlaline yol açtığı söylenebilir.

Araştırmanın “yeterlilik” temasında elde edilen verilere göre öğretmenlere göre yönetici yeterliliği, öğretmenlerin göstermiş oldukları performans ve iş yüküne karşılık takdir ederek motivasyon sağlama, kurum içi kararlar alınırken öğretmen ile fikir alışverişinde bulunma, görevlendirme yaparken kullanılan üslupta saygılı olma, veli-öğretmen ilişkisinde kurumsal duruş sergileyerek öğretmenin arkasında olup veliye karşı tampon oluşturma, durumlar karşısında tarafsız olma, öğretmenin mesleki gelişimini destekleme, öğretmen mesleki bilgisine güvenme ve liderlik davranışları sergileyebilme anlamları taşımaktadır. Yöneticilerin etkili liderlik davranışlar sergilemesi öğretmenlerin motivasyonunu arttırma, uyum içinde çalışma göstermesini, psikolojik olarak mutlu olması ve kurumun yararını gözeten davranışlar sergilemesini sağlar. Aksi tutum ve davranışlar sergileyen bir okul yöneticileri öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini ihlal ettiği için öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranış sergilemelerine neden olacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre oluşturulan “İş Tanımını Netleştirme” teması, “ İş Tanımı Dışında Görev Vermeme” ve “ İnsani Çalışma Süresi Belirleme” alt temalarını kapsamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*İş Tanımı Dışında Görev Vermeme*” alt temasında öğretmenler, kendilerine görev tanımları içerisinde yer almayan görevlerin verilmesi, çalışma günleri dışında görev verilmesi, ders programı hazırlarken ve görev dağıtımı yapılırken eşit davranılmamasına ilişkin farklı deneyimlerini dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin yarısı, iş tanımlarında yer almayan ve hafta sonu görevlerinin verilmesini, ders programı hazırlanırken ve görevlendirmeler yaparken iş yükü ile orantılı yapılmaması durumlarını adaletsizlik olarak algıladıklarını dile getirmişlerdir. Alan yazın araştırıldığında, Demirbilek (2018); Polat ve Hiçyılmaz (2017), okul yönetiminin eğitsel görevlerde bazı öğretmenlere esneklik tanıyarak kayırmacı yönetim anlayışından dolayı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir. Ancak Şahin ve Kavas (2016) ile Bölükbaşıoğlu (2013), araştırmalarında, öğretmenlerin okullardaki görev paylaşımının adil olduğu yönündeki bulguları bu araştırmanın bulguları ile çelişki göstermektedir. Bu farklılık yapılan araştırmalarda katılımcıların tecrübeleri, okulun kültür, yönetici

tutumları ve kamu-özel sektör şartlarının farkından kaynaklandığı düşünülmektedir. Motivasyon kuramcılarında Adams (1963)'ten Koçel (2007)'nin aktarımına göre: eşitlik kuramında, çalışanların örgüt içerisinde adil muamele görmek istemeleri ilkesine dayanan ve bu isteğin motivasyonu etkileyeceği temeline dayandığını vurgulamaktadır, ayrıca birey bireysel kazanımları ile diğer meslektaşlarının kazanımlarını karşılaştırıp adil davranılıp davranılmadığını incelemektedir. Örgütsel davranış alanında yapılan incelemeler sonucunda bu teoriye göre bireyin iş tatmini ve performansı, örgüt içindeki ilişkilerde sergilenen eşitlik veya eşitsizlik ile doğru orantılıdır. Araştırmamızdaki bu bulgu, yöneticilere karşı adaletsizlik algısının çalışanların psikolojik sözleşmelerini olumsuz yönde etkilediğini ve ihlal edildiğini düşünmelerine yol açtığı göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*İnsani Çalışma Süresi Belirleme*” alt temasında öğretmenler, özel hayatları ile çalışma hayatlarının ayrıştırılmasını, mesai saatleri dışında verilen görevler nedeniyle aile hayatına zaman ayıramamaktan kaynaklı aile içi çatışma yaşanmamasını ve öğretmenlerin resmi sözleşmelerinde yer alan ders saatinin uygulanıp yalnızca bazı branşlara ağırlık verilmemesini beklentilerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerinden beklentisi olan insani çalışma süresi belirleme beklentisi algılarının olumsuz olduğunu ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde, iş-yaşam dengesi, çalışanın iş ve iş dışındaki hayatında sahip olduğu rollerin arasındaki çatışmanın en alt düzeyde olmasıyla sağlanacağını belirtmiştir (Clark, 2000; Akt. Doğrul ve Tekeli, 2010). Çalışanların iş yaşamları ve ailesinin ihtiyaçları doğrultusunda kendinden beklentilerin yanında kendi kişisel ihtiyaçlarının da uyumlu hale gelmesiyle iş-yaşam dengesi sağlanmaktadır (Pichler, 2008). İş, aile ve bireyin özel hayatının herhangi birisi üzerinde sahip olunan amaç, hedef ve beklentiler diğerlerine ayrılan zamandan azaltma yapmayı gerektirmediği durumlarda “denge” oluşmaktadır (Aycan, 2008; Akt. Doğrul ve Tekeli, 2010). Buna göre, çalışanlar iş hayatında geçirdikleri zamanın yoğunluğu nedeniyle aile yaşamındaki ebeveynlik rollerini gerektiği gibi yerine getiremiyorlarsa ve çalışma hayatındaki yoğunluk aile ve ev sorumluluklarını aksatıyorsa iş-yaşam dengesinin tehlikeye girdiği belirtilmiştir (Pichler, 2008). Ülkemizde bu konuda yapılan çalışmalar çok kısıtlı olmakla beraber, yurt dışında birçok düzenleme mevcuttur. İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya gibi ülkeler, işverenlerin gönüllü olarak işletmelerinde iş-yaşam dengesi faaliyetlerini geliştirmelerini sağlayan kampanyaları desteklemektedir. Hollanda, Danimarka ve İsveç gibi ülkeler ise çalışanların iş yaşam dengesini sağlamaları için yasal ölçütler

geliştirmeye odaklandığı belirtilmiştir (Todd, 2004; akt. Doğrul ve Tekeli, 2010). Yapılan bu çalışmalar, özel okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerinden insani çalışma süresi beklentisi desteklediği düşünülmektedir. Araştırmamızda elde edilen bu bulgu, öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi olan insani çalışma süresi belirleme beklentisi algılarının olumsuz olduğu ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlaline yol açtığı söylenebilir.

Araştırmanın “İş Tanımını Netleştirme” temasında elde edilen verilere göre öğretmenler iş tanımını netleştirme algısı, görev tanımı içinde yer almayan görevlerin verilmemesi, çalışma günleri dışında görev vermemesi, ders programı hazırlanırken eşit ders saati dağıtımı ile özel hayat ile çalışma hayatının ayrıştırması, mesai saatleri dışında görev verilmemesi ve öğretmenlerin özel hayatında taşıdıkları anne, babalık gibi sıfatlara ayıracak vakitlerinin kalmasını sağlayan bir yönetim anlamına gelmektedir. Özel okul yöneticilerinin, özellikle öğretmenlerin çalışma sürelerinin çok uzun olmamasına, hafta sonu görevlendirme yapmamaya veya sene başı işleyiş planında görevlendirmelerin zamanın netleştirilmesine yöneticiler tarafından özen göstermeleridir. Özel hayatında kendi sorumlulukları ve aile hayatına vakit bulamayan öğretmenlerde psikolojik sözleşme ihlal algısı oldukça fazla olmakta ve öfke, kuruma bağlılığın azalması, isteksizlik ve işten ayrılma niyeti sergileyebilmektedirler.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre oluşturulan “ Maddi Beklentiler” teması, “ Sözleşme Dışı Çalışmalara Ek Ücret Verme”, “ Zam Oranının Belirlenmesi” ve “Tazminat Verilmesi” alt temalarını kapsamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Sözleşme Dışı Çalışmalara Ek Ücret Verme*” alt teması öğretmenler, resmi sözleşmelerinde belirtilmiş ders saatinin dışında fazladan yapılan dersler, başka öğretmenler yerine doldurulan dersler ve hafta sonu çalışmaları için ek ücret beklentilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler, yöneticileri tarafından sözleşme dışı çalışmalara ek ücret verilmesi beklentisi algılarının olumsuz olduğunu belirtmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde Şener (2018), çalışma şartlarının ağırlaşan öğretmenler, ders dışı zamanlarda da okulun kırtasiye, okul içi farklı ek çalışmalar, yazı işleri ve çeşitli faaliyetleri ile fazla çalışması, okulun dışında da çalışma zamanlarının artması şeklindeki uygulamalar öğretmenlik mesleğinin profesyonel meslekten uzaklaştırıp niteliksiz işçi konumunda görülebilmesini ortaya çıkardığını ifade etmiştir. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda öğretmenlik

mesleğinin, devletin eğitim-öğretim ve ilgili yönetim görevlerini üstlenen özel bir uzmanlık mesleği olarak tanımlanmış olsa da, esnek çalışma ile iş güvencesizliğini deneyimleyen özel okul öğretmenleri ve emek olarak yoğun çalışan özel okul öğretmenleri için durumun böyle olduğunu söyleyebilmenin güç olabileceğini dile getirmiştir (Şener, 2018). Ayrıca ders dışı çalışmalara ek ders verilmesi beklentisine sahip olan özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşmenin türü olan işlemsel sözleşme türüyle bağdaşmaktadır. Örgüt, çalışanın çalışması karşılığında, yeterli ödeme, iş garantisi ve güvenli iş yeri çevresi sağlamaktadır (Taylor, Darcy, Hoye ve Cuskelly, 2006). Bu çalışmada elde edilen bu bulgu ile alan yazın incelendiğinde bazı çalışmalar benzerlik göstermektedir. Cihangiroğlu ve Şahin (2012)'nin yaptığı çalışma, Ankara ilinde faaliyet gösteren 1200 yataklı bir eğitim hastanesindeki doktor ve hemşirelerin psikolojik sözleşme algıları arasında farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan doktor ve hemşirelerin psikolojik sözleşme algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaması ve her iki meslek grubunda da işlemsel sözleşme algısının daha yüksek çıkması, hekim ve hemşirelerin; ücret, kazanç, lojman, servis gibi kazanımlara, benzer şekilde odaklandıklarını göstermektedir. Karcıoğlu ve Türker (2010) tarafından yapılan çalışmada, sağlık çalışanlarının (doktor, hemşire) mesleki pozisyonlarına göre psikolojik sözleşme algı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş ve uzman doktorların psikolojik sözleşme algı düzeylerinin 3.97 ortalama ile pratisyen doktor (3.61) ve hemşirelere (3.12) göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Karcıoğlu ve Türker, uzman ve pratisyen doktorlar ile hemşirelerin psikolojik sözleşme algıları arasındaki bu farkın; uzman doktorların ücret, yönetsel kararlara katılma, terfi, işin doğası, araştırma-geliştirme faaliyetlerinde daha aktif rol oynama, öncelik kullanma ve üst kademeye daha yakın olma gibi konularda daha avantajlı olmaları ve böylece daha az psikolojik sözleşme ihlali ile karşılaşmaları ile açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmada elde edilen bu bulgu, özel okul yöneticilerinin çalışanların maddi beklentilerinin karşılanma algısının olumsuz olduğunu göstermektedir. Psikolojik sözleşme kapsamında öğretmenlerin yöneticilerden sözleşme dışı çalışmalara ek ücret verme beklentisinin karşılanmadığı ve ihlal edildiği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre elde edilen “*Zam Oranının Belirlenmesi*” alt temasında öğretmenler, her eğitim öğretim yılının başında kurum ile öğretmen arasında yapılan iş sözleşmesinde (resmi) yıllık zam oranının yazılı olarak belirlenmesi

beklentisini ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerden zam oranının belirlenmesi beklentisi ile ilgili destekleyen veya çelişen araştırmaya rastlanılmamıştır. Psikolojik sözleşme kapsamında özel okulda çalışan öğretmenlerin yöneticilerden zam oranının belirlenmesi beklentisi algılarının olumsuz yönde olduğu ve psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre elde edilen “*Tazminatın Verilmesi*” alt temasında öğretmenler, sebepsiz yere işten çıkarılması ve işten ayrılması durumunda tazminatlarının verilmesi beklentilerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin yöneticilerden tazminatın verilmesi beklentisi algılarının olumsuz yönde olduğunu dile getirmişlerdir. 4857 sayılı İş Kanunu’na tabi işçilerin iş sözleşmelerinin belirli şartları sağlayan çalışanlara tazminat verilmesi gerektiği belirtilmiştir. İşveren fesih bildirimini yazılı olarak, sebebi açık ve kesin şekilde belirtmek zorundadır. Ancak işveren 25 inci maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun olan durumlarda fesih hakkı saklıdır. İş Kanunu’nun 19 ve 21. Maddelerine uyarınca, işverenin geçerli sebep göstermediği veya gösterdiği sebebin geçerli olmadığı hallerde özel hakem ve mahkemeler kararı ile işçi tazminat alır (<https://www.mevzuat.gov.tr>). İş Kanunu’nda yer alan maddeler doğrultusunda araştırmadaki bu bulgu desteklenmektedir. Araştırmadaki tazminatın verilmesi bulgusu, öğretmenlerin yöneticilerden bu beklentilerinin karşılanmadığı ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinde ihlale yol açtığı söylenebilir.

Araştırmanın “Maddi Beklentiler” temasında elde edilen verilere göre özel okul öğretmenlerinin maddi beklentiler algısı, resmi sözleşmelerinde belirtilen ders saati dışında girmiş oldukları her fazladan ders ve anlaşma dışında yapılan görevlere fazladan ücret verilmesi, sonraki yıl için maaşındaki artış miktarının yöneticinin istek ve arzusuna göre değil yasal oranlarda ve belirli olması ile kurumda bulunduğu süre boyunca çalışmalarının karşılı ve hak edişi olan tazminatın verilmesi anlamı taşımaktadır. İş hayatında gerek kamuda gerek özel sektörde çalışanların yasal hakları ve hak edişleri mevcuttur. Kamu veya özel sektör fark etmeksizin çalışanlar yasal çalışma sürelerinin dışında sergiledikleri performansla karşı ücret alırlar. Özel okul yöneticilerinin kurumun yararını, öğretmen devamlılığını sağlamak için öğretmenlerin yasal haklarını sağlamalıdır.

Bu araştırmada özel okulda çalışan yöneticilerin psikolojik sözleşme kapsamında resmi sözleşmesinin dışında öğretmenden beklentilerini ifade ettikleri

bulgulara yer verilmiştir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında yöneticilerden beklentileri “Performansa Dayalı Beklenti” ve “ Öğretmen-Veli İletişimine Dayalı Beklenti” ana temalarından oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre oluşturulan “ Performansa Dayalı Beklenti” teması, “ Esnek Çalışma Şartları”, “ Ek Ücret Talep Etmeme” , “Aşırı Fedakârlık” ve “Kuruma Aidiyet” alt temalarını kapsamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “ *Esnek Çalışma Şartları*” alt temasında öğretmenler, özel okul yöneticilerinin kendilerinden beklentilerini, resmi sözleşmelerinde yer almayan dersleri doldurmak, hafta sonu veya tatil günlerinde öğretmenlerin çalıştırılması ve resmi sözleşmede genel bir maddeyi öne çıkararak fazla çalışmaya ücret talep edilmemesi beklentisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin beklentilerinin, hafta sonu çalışma, resmi sözleşmesinde yazmayan dersleri doldurma taleplerini karşıladıklarını ifade ederken yapılan çalışmalar karşılığında ek ücret alamadıklarından dolayı esnek çalışma saatleri algılarının olumsuz olduğunu ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde, Demir ve Gerşil (2008), kurumda esnek iş şartlarının olması, çalışanın iş tatminini ve motivasyon artışını ve performansında artışa neden olduğunu ifade etmiştir. Esnek çalışma sistemlerinin, pozitif olduğu kadar çalışan için negatif yönlerinin de bulunduğu söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde, Goddard (1984), psikolojik sözleşme ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda sözleşmenin temelinde yöneticiler ve çalışanlar olarak iki “taraf” bulunduğunu ifade etmiştir. Ancak psikolojik sözleşmenin oluşumunda, her iki tarafın yükümlülükleri çalışanın algılarına dayanmakta ve sözleşme unsurları çalışan tarafından belirlenmektedir. Başka bir ifadeyle; psikolojik sözleşmede çalışan iki farklı bakış açısına sahip olmaktadır; bunlardan ilki “ben işverenden ne bekliyorum?” ve diğeri “bunun karşılığında işveren benden ne bekliyor?”. Bu bağlamda, sözleşmedeki her iki taraf adına da çalışan cevaplamakta, böylece psikolojik sözleşmede sözleşmenin her iki tarafını da iş gören kendi zihninde şekillendirmekte ve “karşılıklılık” ilkesi de çalışan tarafından sağlanmış olmaktadır (Turnley vd., 2003). Araştırmamızın bu bulgusu, alan yazın ile desteklenerek çalışanların psikolojik sözleşmelerinde olumsuz yönde algıya sahip olduklarını söylenebilir

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Ek Ücret Talep Etmeme*” alt temasında öğretmenler, yöneticilerin kendilerinden beklentilerini, resmi sözleşmeleri dışında

girdikleri fazla derslerin ücretini talep etmemesi, kanunda belirtilen öğretmenlere yapılan ek ödemeleri talep etmeme yönünde beklentileri olduğu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı, işe alım sürecinde yöneticilerin resmi sözleşmelerin okunmasına fırsat vermediğini, bir kısmı ise resmi sözleşmelerde bu kısımların boş bırakılıp yöneticiler tarafından doldurulduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler, özel okul yöneticilerinin öğretmenlerin fazla çalışmaların ve diğer ek ödemeleri talep etmemesi beklentisini, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde olumsuz algılandığını ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde, yöneticilerin çalışanlarına karşı olan yükümlülüklerini; uzun süreli iş güvencesi gelişim, performansa dayalı ödeme, eğitim imkanı, kariyer gelişim olanağı, yüksek ücret ödemesi ve kişisel sorunlara destek olarak belirlemiştir (Rousseau, 1990). Ayrıca Aydın-Gülbahar ve Koşar (2020), yetenekli öğretmenleri kurumda sürekliliğini sağlamak için, yöneticilerin birçoğu ücret politikalarının olduğunu, tecrübeye, yeteneğe bağlı olarak daha yüksek ücret veya ikramiyeler verildiğini ifade etmişlerdir. Bunun dışında bazı özel okulların öğretmenlerine sadece eğitim öğretim dönemi için ücret verildiğini ama kendi okullarında on iki ay boyunca ve zamanında maaş ödemesi yapıldığını belirten yöneticiler de olmuştur. 2 yönetici, bazı öğretmenlerin okula ortaklıklarının yapıldığını ve 1 yönetici de sağlık hizmetleri için bir hastaneyle anlaşmaları olduğunu ve öğretmenlerin indirimli olarak sağlık hizmetlerinden yararlanabildiğini belirtmiştir. Araştırmadaki bu bulgu, özel okul yöneticilerinin öğretmenlerden ek ücret talep etmeme beklentisi, psikolojik sözleşme kapsamında öğretmenler tarafında olumsuz algılandığı ve ihlale yol açacağı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Aşırı Fedakârlık*” alt temasında öğretmenler, özel okul yöneticilerin öğretmenlerden beklentisinin, yüksek performans göstermeleri, akademik başarıyı sağlamaları için fazladan çalışma, kurumun işleyişindeki aksaklıkları görev tanımında yer alması da giderilmesi beklentisi olduğu ifade etmişlerdir. Özel okul yöneticilerin öğretmenlerden beklentisi, yüksek performans göstermeleri ve akademik başarıyı sağlamalarını beklemesini veliler tarafından okulun tercih edilmesinde önemli bir faktör olması nedeniyle olduğu düşünülmektedir. Alan yazın incelendiğinde bu bulguyu ile benzerlik gösteren çalışmalar vardır. Özel okullarda öğrenci sayılarının artış göstermesi oldukça önemli bir unsurdur, ancak asıl önemli olan bu sayının azalmaması, veli kaybının yaşanmamasıdır. Bu da ancak, müşteri memnuniyeti ile mümkündür. Karadağ (2010)’ da bu konuyla ilgili olarak, özel

öğretim sektörünün 1990'lı yıllardan itibaren hızlı büyüyen bir sektör haline geldiğini, toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasıyla da bu hızlı büyümenin yönetsel değişimlere neden olduğunu ve müşteriye (öğrenci ve veli) odaklanılmasını zorunlu hale getirdiğini belirtmektedir. Odaklanma sonucunda da, eğitim hizmetlerinde fark yaratılması ve müşterilerin isteklerine cevap verilmesi gerekmektedir. Öğrencilerinin çoğu ortaokula giden velilerle yaptıkları çalışmada, velilerin okulun hizmet kalitesini değerlendirirken çocuklarının okulu sevmelerinden çok okulun akademik başarısına önem verdiklerini, okulu akademik anlamda başarılı bulan velilerin büyük çoğunluğunun okuldan ve öğretmenlerden memnun olduklarını belirtmiştir (Gibbons ve Silva (2008);Akt Bozyiğit, 2017).Demirkasımoğlu N.(2012)'nun yaptığı çalışmaya göre, özel okul öğretmenlerinin kamu okulu öğretmenlerinden daha yüksek puan alması, özel okulların kamu okullarından daha rekabetçi iş koşullarına sahip olması ile açıklanabilir. Şöyle ki, rekabetçi çevre koşullarının gerektirdiği performans gerekliliklerine uyum sağlayarak çalıştıkları kurumda süreklilik sağlamak isteyen özel okul öğretmenleri, aynı zaman da okulun yarışmacı çevre koşullarında başarılı olabilmesi için kendilerini sürekli geliştirerek okulun amaçlarını başarmasına katkıda bulunmak durumundadırlar. Bu durumu, özel okul öğretmenlerinin yüksek performans baskısı ile daha fazla karşı karşıya geldiği biçiminde de yorumlamıştır. Ayrıca Smith, Organ ve Near (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını, fazladan görev alma davranışı, diğer çalışanlara karşı gönüllü yardım davranışları, kuruma farklı alanlarda destek verme ve vicdanlılık olarak tanımlamaktadır. Araştırmadaki bu bulgu, yöneticilerin kurumda çalışan öğretmenlerden aşırı fedakârlık gösterme davranışı içerisinde olmalarını beklемelerini desteklediği söylenebilir. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme kapsamında yöneticilerin beklentilerinin karşılanma algısının olumlu olduğu ancak yöneticilerin öğretmenlerin psikolojik sözleşme beklentilerini karşılama algısının olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Kuruma Aidiyet*”alt temasında öğretmenler, kurum yöneticilerinin kendilerinden kuruma aidiyet duygusu geliştirmelerini beklendiklerini ifade etmektedir. Çalışanların aidiyet duygusu geliştirmesi örgüt ve yöneticiler tarafından psikolojik sözleşmelerinin karşılanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, çalışanların aidiyet, özerklik, ekonomik güvence gibi gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığı sürece çalışanlar doyum yaşamakta ve örgüte daha fazla bağlılık göstermektedir (Vogel ve Feldman, 2009;Akt.

Demirkasımoğlu, 2012). Kagaari (2014), psikolojik sözleşme ihlali, ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile psikolojik sözleşme ihlali yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçladığı çalışmada, Kampala Bölgesi'nde seçilmiş ticari bankalarda basit tesadüfi örnekleme 30 yöntemi ile seçilen 144 banka çalışanı üzerinde anket uygulaması sonuçları psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme ihlali yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlali olduğunu algıladıklarında örgütün ciddi sonuçlarla karşılaşabileceği sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda çalışanların istenmeyen davranışlar sergileyebileceği olasılığını ifade etmiştir. İşverenlerin söz verilen yükümlülüklerin yerine getirildiği ve ihlal edilmediği garantisini vermelerini önermiştir. Bu durumun, çalışanların örgüte karşı aidiyet duygusu kazanmalarını, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılması için ekstra bir çaba içerisinde olmalarını sağlayacağı ifade etmiştir. Araştırmamızın bu bulgusu, yöneticilerin öğretmenlerden aidiyet duygusu geliştirme beklentisinin, yönetim faaliyetleri sonucu oluşacağından yönetim psikolojik sözleşmeleri karşılama kurumu ve öğretmenler için olumlu algılanacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın “Performansa Dayalı Beklenti” temasında elde edilen verilere göre özel okul yöneticilerinin öğretmenlerden performansa dayalı beklenti algısı, öğretmenlerin istedikleri saat ve günler çalışmasını sağlamak, resmi sözleşmelerde yer alan saat ve günlerin dışında ek ücret talep etmeden çalışılması ve sadece kurumun faydasını düşünerek aşırı fedakârlık sergilemeleri olarak algılamaktadır. Ancak kurumun yararını gözetken özel okul yöneticileri sadece kendi yararını sağlama beklentisine sahip olmamalı, öğretmenlerden yüksek performans ve beklenti içinde olmasına karşılık olarak öğretmenlerin maddi ve manevi beklentilerini karşılamalıdır. Böylelikle psikolojik sözleşmeleri karşılanan öğretmenler kuruma aidiyet duygusu geliştirir ve motivasyonu sağlandığı için yüksek performans sergileyebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre oluşturulan “ Öğretmen- Veli İletişime Dayalı Beklenti” teması, “ Veli Memnuniyeti” ve “ Reklam Yapma” alt temalarını kapsamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Veli Memnuniyeti*”alt temasında öğretmenler, özel okul yöneticilerinin öğretmenlerden sözleşme dışı beklentilerini, veliyi memnun etme, velinin istek ve beklentilerini karşılama, veliyi okulda tutma,

öğrencilerin mutluluğunu ve başarısını sağlama, şikâyetleri idareye yansıtmama ve reklam yapma olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin kendilerinden beklentisi olan bu faktörleri konusundaki algılarının olumsuz olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda görevin kendilerine ait olmadığını, özellikle reklam yapma kavramının kurumun ve yöneticilere ait bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda veli memnuniyeti Koç (2015)'e göre, son yıllarda özel okullarda hem öğrenci hem öğretmen sayısında artış yaşanmıştır. Bu artış, özel okullar arasında rekabete getirdiği için, rakiplerine karşı öne çıkmak isteyen özel okullar müşterilerinin yani velilerin ne istediğini bilmeli, bu doğrultuda hizmet vermeli ve müşteri (veli)yi tatmin etmelidir. Müşteri tatminindeki temel unsur da hizmet kalitesidir. Bu bağlamda müşterinin tatmin olmasının sadakate dönüşmesi, müşteri sadakatının de elde edilecek gelirin garanti altına alınabilmesine neden olduğu belirtmiştir. Memnun olan müşteri (veli) olumlu algısını ağızdan ağza başkalarına ileterek işletmenin daha çok müşteri kazanmasını sağlamaktadır (Koç, 2015). Bir özel okulu diğer özel okullardan farklı kılan en önemli faktörlerden birisi, rakiplerinden daha yüksek kalitede hizmet sunmasıdır. Bu da, sunulan hizmetin müşterilerinin beklentisini karşılaması hatta ondan daha üstün olmasıyla mümkün olabilir. Sunulan hizmetin iyi olabilmesi, pazarlama karması elemanlarının doğru ve iyi tanımlanmış olmasıyla da ilgilidir. Özel okullar işletme mantığı ile hareket eden, özünde kar elde etmeyi amaçlayan kurumlar oldukları için, eğitim hizmetlerini pazarlamada kullandıkları unsurlar müşterilerin beklentilerini karşılar nitelikte olmalıdır. Alan yazın incelendiğinde bu bulguyu destekleyen araştırmalar ve çelişen araştırmalar ile karşılaşılmıştır. Örneğin, ilköğretim velilerinin okuldan memnun olmalarının sadece çocuğun akademik başarısı ile ilişkili olmadığını, çocuğu başarısız olan İspanyol velilerin okuldan memnun olabildiğini, İspanyol velilerin okuldan memnun olmalarını etkileyen faktörlerin çocuklarının öğretmenlerinin, yöneticilerin ve okul personelinin ilgisi ve yemek ile servis hizmetlerinin iyi olması olduğunu vurgulamışlardır (Falbo ve diğerleri (2003), Akt. Bozyiğit, 2017). Bu çalışma yöneticilerin beklentisini desteklediğini düşünülmekte iken çalışmanın çeliştiği araştırmalara da rastlanmıştır. Karadağ (2010), ilköğretim okullarının hizmet kalitelerine ilişkin veli algılarını belirlediği çalışmada, velilerin hizmet kalitesine yönelik algılarının özellikle fiziksel görünüm ve güvenilirlikte çok düşük olduğunu, velilerin mali yapı, sosyal imkan, teknolojik alt yapı, temizlik ve okul-veli iletişimi konusunda okulların birçok eksiğe sahip olduğunu düşündüklerini ortaya çıkartmıştır. Bu bulguya göre, yöneticilerin öğretmenlerden velileri memnun etme

beklentisi kurumun faydasına olsa da öğretmenler tarafından olumsuz algılanmaktadır. Araştırmadaki bu bulgu, özel okul yöneticilerinin öğretmenlerden veli memnuniyetini sağlama beklentisinin karşılandığı ancak psikolojik sözleşme kapsamında öğretmenlerin veli memnuniyeti sağlama algılarının olumsuz olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Reklam Yapma*” alt temasında öğretmenler, yöneticilerin öğretmenlerden beklentisi olan reklam yapma beklentisi, okulun etkinlikleri için gerekli olan ihtiyaçların velilere iletilme görevinin öğretmen yüklendiği dile getirilmiştir. Yöneticilerin veya kurumun farklı birimleri tarafından yönetilmesi gerektiği, ihtiyaçların ise velilerinden temin edenlerin öğretmenler olmaması beklentisi ortaya çıkmıştır. Alan yazın incelendiğinde bu faktörü destekleyen ya da çelişen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmadaki bu bulgu, öğretmenler aracılığı ile reklam yapılması beklentisinin öğretmenler tarafından olumsuz algıya yol açtığı söylenebilir.

Yöneticilerin “Öğretmen-Veli İletişimine Dayalı Beklenti” temasında elde edilen verilere göre yöneticilerin öğretmenlerden beklentisi, okulun reklam yapması için gereken desteği sağlaması, veli memnuniyetini sağlaması, velilerin yönetimden veya okulun imkânlarından kaynaklı şikâyetlerin öğretmen tarafından yönetime iletilmesini engelleme, velinin isteklerini karşılayarak velinin ve öğrencinin okula devamını sağlama gibi öğretmenin görev tanımında yer almayan beklentilerdir. Kurum yöneticilerin bu beklentileri öğretmenin görev tanımında yer almayan ve öğretmenin uygulayacağı bir politikayla sağlanacak beklentiler olmadığı düşünülmektedir. Yöneticilerin bu beklentileri öğretmenlerin iş yükünü arttırmakta, mesleğine odaklanması gereken öğretmenin odağı değişmekte ve performansını olumsuz etkilemekte olduğu düşünülmektedir. Özel okul yöneticilerinin bu beklentilerinin öğretmen tarafından değil yöneticiler tarafından sağlanması gerektiğinin farkında olmalı, bu konuda mesleki bilgi ve donanımlarını geliştirmek için eğitimler almalı ya da imaj yönetimi konusunda uzman kişilerden danışmanlık yardımı almalıdırlar.

Bu araştırmada özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında kurumdaki beklentilerinin performans üzerine etkilerini ifade ettikleri bulgulara yer verilmiştir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında yöneticilerden beklentileri “Olumlu Etkiler” ve “Olumsuz Etkiler” ana temalarından oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre oluşturulan “ Olumlu Etkiler” teması, “Motivasyonda Artış”, “ Kuruma Aidiyet Duygusu Geliştirme” alt temalarını kapsamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Motivasyonda Artış*”alt temasında öğretmenler, yöneticiler tarafından beklentileri karşılandığında, yöneticilerin performansa bakmaksızın öğretmenleri desteklediklerinde motivasyonlarında artış olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin beklentilerinin daha çok ilişkisel ve yönetsel olduğu daha sonra maddi beklentilerin ifade edildiği dikkat çekmektedir. Psikolojik sözleşme algıları bireyler arası farklılık gösterdiğinden, maddi ödül beklentisi olan çalışanlar için beklenti kuramına göre, üstün çaba sarf etmenin performansı arttıracığı, yüksek performansın ise istenilen ödülleri yanında getireceği inancı kişileri motive etmektedir (Lunenburg, 2011;Akt.Aydın, 2016). Psikolojik sözleşme beklentileri okul yönetiminden ilişkisel ve yönetsel beklentilere sahip çalışanlar için bu durumu destekleyen araştırmalar vardır. Etkili okullar, belirlenen eğitim amaçlarına ulaşabilmeleri için müdürlerin okuldaki etkinliklerin planlanması ve yürütülmesinden, öğretmenlerin yeterliklerini geliştirici, motivasyonlarını arttırıcı okul iklimi oluşturmasını içeren görev ve sorumlulukları vardır. Bu sorumluluğa sahip ve bu bağlamda yönetsel davranışları benimseyen yöneticilerin okullarında istihdam eden öğretmenlerin de kendilerini yetkin, motivasyonu yüksek, akademik performansı yüksek ve örgüt kültürüne bağlı hissettikleri belirtilmiştir (Balcı, 1993; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Dur, 2014; Kaş, 2012). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin uyumunu sağlayan psikolojik sözleşme; motivasyonu ve iş doyumunu arttırmakta, örgüte aidiyet duygusu geliştirme, güven, adalet ve örgütsel vatandaşlık sergileme davranışlarına temel oluşturmakta, olumlu iklime sahip çalışma ortamı oluşturmakta, işten ayrılma ve kendini geri çekme davranışlarının önlenmesinde önemli rolü olduğunu belirtmiştir(Guest, 1998). Bu doğrultuda alan yazın incelendiğinde, öğretmenlerinmotivasyon artışının yöneticiler tarafından sağlamanın olumlu etkiler yaratacağını araştırmalarda belirtilmiştir.Skaalvik ve Skaalvik (2007)’ın yaptıkları çalışmanın sonuçlarından birisi okul örgütünün yönetimindeki işbirliğinden uzak yönetim odaklı stillerin tercih edilmesinin öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini arttırırken, öz yeterlik algılarını düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca iş arkadaşlarının gözlemlemenin ve işbirlikçi eğitim programı hazırlamanın öğretmenlerin öz yeterlik düzeylerine olumlu etki yarattığı da yine bu 32 çalışmanın sonuçlarından

birisidir. Bu bulgu yöneticilerin kural koyucu değil, birlikte karar alıcı ve işbirliğini benimseyerek uygulamaya özen gösteren bir lider olduğunda öğretmenlerin kendilerinin geliştirmesinde, öğretmenlerin iş doyumunun sağlanmasında, etkili bir okul örgütü oluşmasında, eğitim ortamının kalitesinin artırılmasında ve motivasyonlarını sağlamada olumlu yönde etkileyeceğini belirten çalışmaları (Akpınar ve Bengisoy, 2017; Can, 2019; Çolak ve Altınkurt, 2017; Ertürk ve Memişoğlu, 2018) destekler niteliktedir. Özel okullarda ve devlet okullarında öğretmen beklentilerinin iş doyum ve motivasyonu üzerine araştırmacılar şu bulguları elde etmişleridir. Karaköse ve Kocabaş (2006)'a göre, araştırmanın genel amacı; öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyum ve motivasyonlarına etkisini saptamaktır. Bu amaçla likert tipi bir ölçek geliştirilerek örnekleme alınan öğretmen grubu üzerinde uygulanmıştır. Araştırma bulguları; özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının kendi işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu etkisinin olduğu; devlet okullarında çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdikleri ortaya konmaktadır. Araştırmadaki bu bulgu, özel okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinin karşılanmasının motivasyonu arttırdığını öğretmenlerin olumlu algı geliştirdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Kuruma Aidiyet Duygusu Geliştirme*” alt temasında öğretmenler, yöneticiler tarafından beklentileri karşılandığında, yöneticilerle güven ilişkisinin arttığını ve kuruma bağlılık gösterdikleri ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, alan yazın incelendiğinde bu bulguyu destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Psikolojik sözleşmeye dair bir şüphesi olmayan çalışan, olumlu ilişkiler kurar ve örgütün yararına davranışlar sergiler ve dolayısıyla psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılayan çalışan örgüte yüksek seviyede bağlılık göstereceğini belirtmişlerdir (Kwon (2001); Akt. Yıldırım, 2020). Yıldırım (2020), yapmış olduğu araştırmada, psikolojik sözleşme algısının örgüte bağlılığa etkisini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, Isparta İl merkezinde eğitim-öğretime devam eden özel okullarda öğretmen olarak görev yapan öğretmenlerden toplanmıştır. Bu kapsamda okullarda görev yapan tüm öğretmenlere dijital ortamda ulaştırılan formlardan 134 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, psikolojik sözleşmenin türü olan işlemsel psikolojik sözleşme boyutu ile örgüte bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve devam bağlılığı boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Bu bağlamda katılımcıların ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşme

algısı arttıkça duygusal ve devam bağlılığına ilişkin algıları da artmaktadır. Psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel sözleşme boyutlarının örgüte bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı üzerinde olumlu ve anlamlı etken olduğu, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik algıları arttıkça örgüte bağlılıkları artacağı ifade edilmiştir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisini tespit etmiştir. Yıldırım'ın elde ettiği bulgular ile araştırmada ortaya çıkan bulgu benzerlik göstermektedir. Yapılan diğer akademik çalışmalarda da bu bulgunun benzerlik gösterdiği görülmektedir. Özgen ve Özgen (2010), psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde, Demiral (2008) ise pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Karcıoğlu ve Türker (2010)'ın araştırmasına göre, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarla desteklenen araştırmadaki bu bulgu, özel okullarda çalışan öğretmenlerin karşılanan psikolojik sözleşmeleri kuruma aidiyet duygusu geliştirme algısını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Çalışanların kurumdan beklentilerinin karşılanması sonucu öğretmenlerin kuruma aidiyet duygusu geliştirdiği ve motivasyonlarında artık sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin öğretmenlerin sözleşme beklentilerini karşılamalı, olumlu okul iklimini sağlamalıdır. Böylelikle hem öğretmenin örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarında artış sağlanır hem örgüt yararı sağlanmış olmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre oluşturulan “ Olumsuz Etkiler” teması, “Motivasyon Kaybı”, “ Kuruma Aidiyet Duygusunda Azalma”, “İşten Ayrılma”, “Sinik Tutum” ve “Özel Hayata Vakit Ayıramama” alt temalarını kapsamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Motivasyon Kaybı*” alt temasında öğretmenler, yöneticiler tarafından öğretmen beklentilerinin karşılanmadığı yani ihlal edildiği durumlarda, öğretmenlerin kuruma ve yöneticiye karşı algılarının olumsuz olduğunu ve motivasyonlarında düşüş yaşadıklarını dile getirmişlerdir. İhlalin şiddeti, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde yerine getirilmediğini düşündüğü beklentilere yüklediği öneme göre değişmektedir. Başka bir ifade ile ağır sözleşme ihlali, çalışanın sözleşmede en çok değer verdiği beklentilerinin yerine getirilmediğinde ortaya çıkar. Bu

nedenle, sözleşme ihlali ne kadar şiddetli ise çalışanların yoğun ve olumsuz tepki verme ihtimalleri o kadar fazla olduğunu belirtmişlerdir (Ng ve Feldman, 2009;Akt. Demir Barlık, 2018).Öğretmenler, yöneticilerinden beklentilerinin karşılanmadığında motivasyonlarında düşüş olduğunu, performanslarının etkilendiğini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme isteklerinin azaldığını ifade etmişlerdir. Suazo ve Stone-Romero tarafından yapılan çalışmaların sonucunda bu bulgunun desteklendiği düşünülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme bozulma duygusunun bu ilişkideki aracılık etkisi ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi de incelenmiştir. Çalışmada kullanılan veriler bir hastanede çalışan 270 personelden ve çeşitli sektörlerde çalışan 323 yüksek lisans öğrencisinden anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali algısının, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını azaltıcı etkisi olduğu ve psikolojik sözleşme bozulma duygusunun tüm etkilerde aracılık rolüne sahip olduğu tespit etmiştir. Bunun yanında, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve bozulma duygusu arasındaki ve bozulma duygusu ve davranışlar ilişkisinde düzenleyici etkisinin olduğu da tespit etmiştir(Suazo ve Stone-Romero, (2011);Akt. Demirkasımoğlu, 2012). Araştırmamızda da elde edilen bu bulgu, yöneticilerin tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmelerin öğretmenlerin performanslarında ve motivasyonlarında azalmaya yol açtığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Kuruma Aidiyet Duygusunda Azalma*”alt temasında öğretmenler, kendi psikolojik sözleşmeleri yöneticiler tarafından karşılanmadığında, sözleşmelerinin ihlale uğradığı algılarının oluştuğunu ve kuruma bağlılıklarında azalma yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Yöneticilerin adil yönetim sergilemediklerinde, yönetici ile öğretmen arasında oluşan güvenin ortadan kalktığını, örgüte bağlılıklarının azaldığını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme davranışında azalma yaşadıkları faktörlerini, alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmalar ile desteklendiği düşünülmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi önce iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunu zedelemekte, çalışanın görevleri ihmal etmesine ve örgütü destekleyici faaliyetlerden ve örgüt davranışı sergilemekten kendisini çekmesine neden olduğunu ifade etmiştir (Özkalp, 2004). Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanlar öfke, güvensizlik, sadakatsizlik duyar ve kuruma aidiyet duygusunun azalması ile örgütten ayrılma eğiliminin artması deneyimlerini

yaşayabilmekte, düşük performans gösterebilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı zayıflayabilmektedir(Lambert, Edwards ve Cable, 2003; Akt. Demirkasımoğlu, 2012). Araştırmada elde edilen bu bulgu, bazı araştırmacıların yaptığı çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile desteklendiği düşünülmektedir. Mimaroğlu'nun (2006), ilaç sektöründe çalışan 784 tıbbi satış temsilcisinin psikolojik sözleşmelerinin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık ve adaletsizlik algısı üzerindeki etkilerinin ölçüldüğü araştırmasında; işlemsel psikolojik sözleşme ile adaletsizlik algısı arasında orta düzeyli ve pozitif ilişki; işlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif ilişki saptamıştır. İlişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasında ise, orta düzeyli ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyli ve negatif ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Diğer yandan, psikolojik sözleşme ihlali ile adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif ilişki saptamıştır. Yapılan başka bir çalışmada ise, Cheung (2005), psikolojik sözleşmeye uymanın, görev performansı ile pozitif yönde bir ilişki gösterdiğini deneysel olarak kanıtlamıştır(Cheung, 2005;Akt. Demirkasımoğlu, 2012). Araştırmadaki bu bulgu, özel okullardaki öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri karşılanmadığında psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği ve kuruma aidiyet duygusunda azalma yaşadıkları söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*İşten Ayrılma Niyeti*” alt temasında öğretmenler, yöneticilerin öğretmen beklentilerini karşılamak yerine adil yönetim sergilememe, öğretmene destek olmama, olumsuz tutum ve davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği algısını oluşturduğunu ve işten ayrılma niyetlerini dile getirmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde, yapılan çalışmalar sonucu bu bulguyu destekleyecek çok sayıda araştırma yer almaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlalini etkileyen birtakım etkenler vardır. Bunlar; yönetici-çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve güven düzeyinin düşük olması, yönetici ve çalışanın birbirlerine karşı bakış açılarını ve sosyal bir mesafenin olması, psikolojik sözleşmeyi sürdürmeye yönelik çabaların az olması ve ihlal etmeye yönelik çabaların fazlalığı, psikolojik sözleşmeyi sadece tek bir tarafın önem ve değer vermesi, taraflar arası iletişimin seyrek ve sığ olması, çalışanlara eğitim verilmesi konusunda söz verilmesine rağmen bu durumun gerçekleşmemesi, ücret-fayda ve diğer getiriler konusunda vaatler ile gerçekleşenler arasında olumsuz yönde fark

bulunması, gerçekleşmesi vaat edilen terfilerin gerçekleşmemesi, işin gereklerinin yanlış tanımlanması, iş güvencesine yönelik vaatlerin farklı olması, geribildirim ve inceleme konularında yönetici yetersizliği, değişim yönetiminin etkin olmaması ve sorumluluk-yetki dağılımının adil olmamasını belirtmişleridir (Zuber ve Hammond, 2002: 43;Akt. Yılmaz, 2012). Karcıoğlu ve diğerlerine (2014)'e göre, kalkınma ajansında yapılan çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilediklerinde çalışanların kuruma bağlılığının arttığını dile getirmiştir. Ayrıca Karcıoğlu vd. (2014), psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel adalet ilişkisinde etik liderliğin aracılık ilişkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Bunun için Türkiye'nin değişik illerinde bulunan 26 kalkınma ajansında hizmet veren 311 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmış ve bu veriler doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve model testlerine tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel adalet arasında negatif bir ilişkinin olduğu ve etik liderliğin bu ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit etmiştir. Başka bir ifade ile çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları azalması için örgütsel adalet algılarının artması gerekmektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların psikolojik sözleşme algıları azalmaktadır. Yöneticilerin etik liderlik davranışı arttıkça çalışanların örgütsel adalet algıları artmaktadır. Ayrıca bu bulgunun desteklendiği başka çalışmalar vardır. Araştırmacılar, çalışanların işverenlerine karşı güvenleri, örgütlerinden ve işlerinden memnuniyetleri arttıkça, ihlallerin azaldığını ortaya koymuşlardır (Morrison ve Robinson, 1997). Bununla birlikte, araştırma bulguları psikolojik sözleşme ihlalinin örgütlerde bir dizi istenmeyen iş tutumu ve davranışı ile ilişkisinin olduğunu, bu olumsuzlukların işten ayrılmalara kadar vardığını ortaya koymuştur. Örneğin, Knights ve Kennedy (2005), Avustralya'da kamu sektöründe görev yapan kıdemli çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Bir başka araştırmada, psikolojik sözleşme ihlallerinin güven, iş doyumu ve örgütte kalma niyeti ile olumsuz ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir (Robinson ve Rousseau, 1994). Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994) ise, psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların örgütlerini sahiplenme algılarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Söz konusu araştırmada, çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin algılarının işten ayrılma niyetinin artması, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılmada istekliliğin azalması ve iş performansında düşüş gibi istenmeyen iş davranışları ile ilişkisi bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bir başka çalışmada ise, örgütsel davranış, çalışanın kurumla özdeşleşmesi olarak tanımlanan duygusal bağlılık ile

psikolojik sözleşme ihlali ilişkisi geniş yer bulmuştur. Çeşitli örneklemeler kullanılarak yapılan birçok araştırma (Guzzo ve Noonan, 1994; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Lester, Turnley ve Bloodgood, 2000) sonucunda çalışanın kuruma duygusal bağlılığı ile kurum tarafından yapılan psikolojik sözleşme ihlali arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Farklı bir ifadeye, kurumların çalışanlarına vaatlerini tuttuklarına ve çalışanların beklentilerini karşıladıkları durumlarda, çalışanın kuruma bağlılığında artışın gözlemlendiğini ancak tersi olduğunda duygusal bağlılıkta azalma olduğu belirtilmiştir (Bekaroğlu, 2011). Araştırmada işten ayrılma niyetini gerçekleştiren öğretmenler, çalıştıkları kurumda uzun yıllar görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmadaki bu bulgu ile alan yazın incelendiğinde çelişen çalışmayı Motta (2006), kıdem ve yaşı psikolojik sözleşmenin anahtar kavramları olarak tanımlarken, örgütte çalışma süresi uzun olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının daha düşük olduğunu belirtmiştir. Araştırmadaki bu bulgu ile Motta (2006)'nın yapmış olduğu araştırmadan elde ettiği sonuç çelişmektedir. Bu durumda yöneticileri tarafından beklentileri karşılanmayan öğretmenler psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini ve ağır ihlal algısı oluştuğunda işten ayrılma davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Sinik Tutum*” alt temasında öğretmenler, özel okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinin karşılanmaması durumunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısı, tepkisiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Özel okulda çalışan öğretmenler, özellikle işini kaybetme korkusu ve ekonomik nedenlerden dolayı resmi sözleşmelerinde yazmayan görevleri yapmak durumunda kaldıklarını, itiraz etme davranışını sergileyemeyip boyun eğdiklerini, kıdem yılı az olan öğretmenlerin ise yanlış anlaşılma korkusuyla sessiz kaldıklarını, diğer öğretmenler geçmiş tecrübelerinden dolayı yöneticilerin beklentileri yerine getirmeyeceklerini kanıksadıklarını ve bu sebeple vazgeçtiklerini ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde bu bulguyu destekleyen Rousseau (1989)'a göre, psikolojik sözleşme ihlalinin varlığı çalışanın kuruma karşı işe girerken geliştirmiş olduğu güven ve inancın sarsılmasına sebep olur ve ihlal durumu yoğun biçimde olumsuz duygu ve tutumları oluşturduğunu ifade etmiştir. Çalışanlar psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğinde, başka bir ifadeyle işverenin beklentisi ile çalışana vaat edilenlerin karşılanma düzeyleri arasında önemli fark olduğunda, kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da kayıtsız yani tepkisiz kalabileceği vurgulamıştır (Rousseau,

1989:124). Sinizm alan yazın incelendiğinde, karşılanmamış beklentiler, yerine getirilmemiş vaatler ve bunun sonucunda çalışanın hissettiği derin hayal kırıklığı sinik tutumları oluşturur. Çalışanlar, psikolojik sözleşme kapsamında karşılıklılık ilkesine göre davranış sergiler,yani getirmiş olduğu görevin karşılığını kendine söz verildiği biçimde alacağına inanır ama karşılanmayan beklentiler yerini sinik tutumlara bırakır. Bu bulgu, birçok çalışmada, karşılanmamış beklentiler sinik tutumlara neden olan ilk öncül olduğunu belirtmişlerdir (Kanter ve Mirvis, 1989). Araştırmanın bu bulgusu, alan yazın incelendiğinde yapılan birçok çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Üçok ve Torun'un yapmış olduğu çalışmada, çalışanları yıpratıcı bir olgu olan tükenmişlik üzerinde sinizmin ve algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin etkili olup olmadığını araştırmak ve bu olumsuz tutum ve beklentiler arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma anketi, kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan 203 kişilik bir katılımcı grubuna uygulamışlardır. Sonuç olarak, sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı faktörlerinin tükenmişlik boyutlarına genellikle anlamlı katkılarda bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı faktörleri arasındaki pozitif korelasyonlar da olumsuz nitelikteki tutum ve beklentilerin birbirleriyle ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Üçok ve Torun, 2014). Bu konuyla ilgili olarak, 214 eski çalışanın psikolojik sözleşme ihlali algıları ile işe yeni giren çalışanlara ilişkin tutumları arasındaki ilişkileri incelemişler ve örgütte sinizmin bilişsel boyutu ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu gözlemlediklerini belirtmişlerdir (Pugh vd.,2003). Araştırmada elde edilen bu bulgu, öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini yöneticiler tarafında ihlal edildiğinde, öğretmenlerin sinik tutum davranışları gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Özel Hayata Vakit Ayıramama*” alt temasında öğretmenler, özel sektörde yoğun iş temposuyla çalışmak, resmi sözleşmenin dışında ek çalışmalar yapmak, veli ile yakın ilişkiler kurmak için yapılan hafta sonu etkinlikleri ve özel okul yöneticilerinin standart belirlememesinden dolayı özel hayata vakit ayıramadıklarını dile getirmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde bu bulgu ile benzerlik gösteren çalışmalara rastlanmıştır.Çalışma koşulları çalışanların özel yaşamını etkilemektedir. Örneğin fazla mesailer ve uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabileceğini ifade etmişlerdir(Luthans, 1992;Akt. Demir Barlık, 2018). Araştırmadaki bu bulgu, özel okulda çalışanlar öğretmenlerin rekabet ortamından kaynaklanı yoğun

Çalışma temposu, resmi sözleşmelerinde yer almayan çalışmaları yerine getirilmeye maruz kaldıklarından dolayı özel hayatlarına vakit ayırmada yetersiz kaldıkları söylenbilir.

Psikolojik sözleşmesi ihlal edilen öğretmenlerde işe ve okula karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin verilen vaatleri/ sözleri yerine getirmeli, örgütsel adaleti ve eşitliği sağlamalı, sene başından planlanan program doğrultusunda hareket etmeli veya yıl içinde yapılacaklar sene başında planlanmalı, olumlu okul iklimi oluşturulmaya çalışılmalıdır.

Bu araştırmada özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentilerini ifade ettikleri bulgulara yer verilmiştir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında diğer öğretmenlerden beklentileri “Paylaşım”, “Etik Davranışlar” ve “Profesyonel Olma” ana temalarından oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların diğer öğretmenlerden beklentisi elde edilen verilere göre oluşturulan“ Paylaşım” teması, “Zümre Kararına Uyuma”, “ İş Birliği” ve “Tecrübeli ğretmenlerin Mentörlük Yapması” ve “Rekabet Ortamının Oluşturulmaması” alt temalarını kapsamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “Zümre Kararlarına Uyuma” alt temasında öğretmenler, sene başında zümre toplantılarına alınmış olan karara uyulmasını, öğretmenlerin bireysel olarak ön plana çıkmak yerine zümre olarak planlanan doğrultuda ilerleme beklentilerini dile getirmişlerdir. Öğretmenler, meslektaşlarının zümre kararlarına uyuma beklentisi algılarının olumsuz yönde olduğunu dile getirmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde araştırmadaki bu bulguyu desteklediği düşünülen çalışmalara rastlanılmıştır. Cole (1988)’a göre, etkili örgütlerde çalışanlar içsel motivasyon ile güdülenir ve diğer çalışanlarla iş birliği ile takım kurarak çalışırlar. Yöneticiler, etkili örgüt sistemi oluşturmak için, takım kurmayı, kurduğu takımı yönetmeyi ve takımlar arası eşgüdümü sağlamayı başarmalıdır (Başaran, 1998,176). Performans göstergeleri konusunda yapılan araştırmalarda, örgüt çalışanlarının performansı üzerinde ekip çalışmalarının olumlu yöndeki etkileri bilinmektedir. Örneğin, 1990-2000 yılları arasında çeşitli araştırmalarda işletmelerin kendi çalışanlarını ABD’de%78, Finlandiya’da %74, İsveç’te %91, Danimarka’da ve İngiltere’de %75 ve Norveç’te %69 oranlarında ekip çalışması sistemine dayalı olarak

organize ettiklerini belirtmiştir (Barlı, 2010, 397). Bir başka açıdan bakıldığında eğitim örgütlerinde, okul yöneticilerinin önemli görevlerinden biri, okul içerisinde birlikte çalıştığı formal ve informal grupların başarısının devamlılığını sağlamak olduğunu belirtilmiştir (Bursalıoğlu, 2000, 144). Öğretmenlerin okul zümre kararına ilişkin görüşlerin incelendiği araştırmada, Göksoy ve Yenipınar (2015)'a göre, Konya il milli eğitim müdürlüğüne bağlı 32 okulda görev yapan 64 kadrolu ve bulunduğu okulda en az iki yıl görev yapan öğretmen üzerinde yapmışlardır. Araştırmada öğretmenler, zümrelerin etkili çalışmasının, eğitim ve öğretim çalışmalarının başarısında önemli bir işlevi olduğunu; zümrelerin oluşturulması ve işletilmesinde okul yöneticilerinin etkin eğitimsel liderlik göstermediklerini, zümre başkanlarının seçilmesi, çalışmaların yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında yöneticilerin eksikliklerinin bulunulduğunu, zümre çalışmalarının iyi planlanmadığını ve yapılmadığını, okullarda zümre öğretmenlerinin birlikte çalışmalarına imkân sağlayacak ortamların bulunmadığını, zümre çalışmalarının nasıl yapılması gerektiği konusunda iyi örneklerin bulunmadığını veya var olanların paylaşılmadığını, zümrede bulunan öğretmenlerin başarı ya da başarısızlıklarının yeterince değerlendirilmediğinin algılandığını belirtmişlerdir. Araştırmadaki bu bulgu, öğretmenlerin diğer öğretmenlerden zümre kararına uyma beklentilerinin olumsuz olduğu ve ihlal edildiği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “İş Birliği” alt temasında öğretmenler, okulda çalışan meslektaşlarından iş birliği ve rekabet ortamının oluşturulmaması beklentilerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, okulda birlikte görev yaptıkları çalışma arkadaşlarının beklentileri karşılama algısının olumsuz olduğunu ifade etmişlerdir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş birlikçi ve paylaşımcı yaklaşım benimsememeleri nedeni olarak özel okul yöneticilerin öğretmenler arası rekabeti arttırarak öğretmenlerin fazla performans sergileyip öğrenci başarısını arttırmaya yönelik ek çalışmalar yapmasına teşvik etmek olduğu düşünülmektedir. Ancak yöneticiler tarafından oluşturulan iş birliğine dayalı okul iklimi, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Psikolojik sözleşme kapsamında alan yazın incelendiğinde, öğretmenlerin meslektaşlarından, çalışanların diğer çalışanlardan beklentileri ve etkileri ile ilgili destekleyen ve çelişen bulgulara rastlanılmıştır. Kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin meslektaşları ile uyum faktörünün incelendiği çalışma ile araştırmadaki bu bulgu çelişmektedir. Demirkasımoğlu (2012), Öğretmenlerin “okul”ları, “iş”leri, “yönetici” leri ve “meslektaşları” ile uyum düzeyleri

ve beraberinde ilişkisel sözleşme algısı ile anlamlı bir ilişki gösterdiğini ifade etmiştir. Sözü edilen dört değişken, ilişkisel sözleşme algısı ile orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki gösterdiğini, öğretmenlerin okul, iş ve meslektaşları ile uyumları arttıkça ilişkisel sözleşme yükümlülüklerini sergileme davranışlarının da arttığını belirtmiştir. Bununla beraber öğretmenlerin okul ve yöneticileri ile uyumu arttıkça, yöneticilerin ilişkisel sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme düzeyine ilişkin algısı da yükseldiğini belirtmiştir. Ayrıca öğretmenlerin işleri ile uyum düzeyleri arttıkça, yöneticilerin ilişkisel sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme düzeyine ilişkin algısı düşmektedir. Araştırmadaki bu bulguyu alan yazın incelendiğinde başka çalışmalarında desteklediği görülmüştür. Öğretmenler gelecek kuşakları yetiştirirken, zorlu ve fazla emek isteyen bir sürecin başrolündedirler (Koruklu vd, 2013). Bu nedenle, öğretmenlik mesleği fiziksel olarak sağlıklı olmanın yanı sıra psikolojik olarak sağlıklı olmayı gerektirdiğini; işbirliğinin, örgütsel amaçların başarılı şekilde gerçekleştirilmesi üzerinde etkiye sahip olması nedeniyle okullarda kişiler arasındaki işbirliğine önem vermenin zorunluluk olması gerektiğini dile getirmişlerdir (Gajda ve Koliba, 2007; Akt. Cerit, 2009). Okullar, öğrencilerin bilgi ve becerileri öğrenmelerini sağlamak ve öğrencilerin geleceğinin okulların başarılarına bağlı olduğu farkındalıklarını arttırmalıdır. Bu konuda başarı sağlamak için okul çalışanları birbirlerinden izole olarak çalışmaktan yerine işbirlikçi şekilde çalışmasının önemini belirtmişlerdir (Gajda ve Koliba, 2007; Akt. Cerit, 2009). Öğretmenlerin göstereceği performans okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesinde önem arz etmektedir (Günbayı ve Tokel, 2012). Bu sebeple eğitimdeki verimliliğin artması öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmasıyla ilişkilidir. Öğretmenlerin iş doyumlarının düşüklüğü verilen hizmetin kalitesini düşürürken, yüksek olması öğrencilerin akademik, sosyal ve kişisel gelişimlerini sağlamada katkı sağlar (Mumcu, 2014). Öğretmenlerin işinden hoşnut olmaması eğitim ortamını, öğrencileri ve iş arkadaşlarını olumsuz şekilde etkilemekte ve bu durumda eğitim kalitesini olumsuz şekilde etkilemektedir (Öztürk ve Deniz, 2008). Alan yazın incelendiğinde bu bulguyu destekleyen çalışmalara rastlanılmıştır. Ömüriş (2014), araştırmasında iş ortamında kurulan yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutları ortaya koyacak özgün bir ölçek geliştirmeyi ve bu ölçek yardımıyla örgütlerin beşeri ve sosyal yönünü oluşturan önemli dinamiklerden biri olan arkadaşlık ilişkilerinin anlaşılmasını amaçlamıştır. Ayrıca, geliştirilen ölçek yardımıyla arkadaşlık ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkilerde iş arkadaşlarından algılanan destek, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin

aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Veriler Antalya ilinde otel çalışanlarından oluşan 3 ayrı gruptan toplanmıştır. Nitel araştırma aşamasında 17 kişiden, daha sonra pilot uygulama için 507 kişiden ve en sonunda da 507 kişilik bir diğer grup üzerinden araştırmayı yürütmüştür. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen “İş Yeri Yakın Arkadaşlık Bağları Ölçeği” ile İş Yerinde Algılanan İş Arkadaşları Desteği, İş Arkadaşlarından Duyulan Memnuniyet, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında ise, iş yerinde yakın arkadaşlığı ölçmek için geliştirilen ölçeğin alt boyutlarından güvenilirlik, iş yetkinliği, kollama, sosyo-kültürel benzerliğin ortalamasının üzerinde olduğu ve güvenilirlik ile iş yetkinliği boyutlarında en yüksek değer aldığı bulunduğunu belirtmiştir. Bununla beraber katılımcıların iş arkadaşlarından algılanan destek ve iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet ortalamaların da yüksek olduğu belirtmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutları ortalamaları ise orta değer aralığında yer almaktadır. Katılımcıların işinden duydukları genel doyum ortalaması yükseğe yakın bir değer iken işten ayrılma niyeti ortalaması ise düşük bulunmuştur. İş yerinde yakın arkadaşlık ilişkisi alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler sonucuna ulaşıldığını ifade etmiştir. Ayrıca, iş yerinde yakın arkadaşlıkların hem örgütsel bağlılığı hem de algılanan iş arkadaşları desteğini doğrudan ve olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Algılanan iş arkadaşları desteği ise iş arkadaşlarından duyulan doyumun olumlu olarak etkilemektedir. İş arkadaşlarından alınan doyumun artmasının hem örgütsel bağlılığı hem de iş doyumunu arttırdığı bulunmuştur. İş doyumunu etkileyen bir diğer değişkenin ise örgütsel bağlılık olduğu saptanmıştır. Yine, çalışanların iş doyumunu arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, iş yeri arkadaşlığı pozitif yönde geliştikçe çalışanların tükenmişlik seviyelerinin azaldığı sonucu bulunmuştur. Araştırmadaki bu bulgu, öğretmenlerin diğer meslektaşlarından işbirliği beklentisinin öğretmenler tarafından olumsuz algılandığı ve ihlale uğradığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Tecrübeli Öğretmenlerin Mentörlük Yapması*” alt temasında öğretmenler, mesleğin ilk yıllarında zorlandıklarını, tecrübeli öğretmenlerin yol gösterici tutum ve davranışlar sergilemesi beklentilerini dile getirmişlerdir. Öğretmeler, meslektaşlarından mentörlük yapması beklentisi algılarının olumsuz olduğu ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde bu bulguyu destekleyen birçok çalışma ile karşılaşılmaktadır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin; sınıf

yönetimi, veli, meslektaş ve okul idaresi ile iletişim, resmi yazışmalar, idari görevler ve özlük haklarını kullanım, ders ve kılavuz kitaplarını etkili kullanma, öğrenci çalışmalarını değerlendirme, farklı kültürden gelen öğrencilerle ilgilenme, gibi unsurlarla zorluk yaşadıkları görülmektedir (Gökçe, 2013; Özbek, 1997; Üstüner, 2004; Yılmaz ve Tepebas, 2011). Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin performansı ile deneyimli öğretmenlerin sergilemiş oldukları performansın benzemesini yönünde toplum beklenti içerisinde, ancak mesleğinin ilk yıllarını çalışan öğretmenlerin herhangi bir destek almaksızın öğrencilerin öğrenimi üzerinde en yüksek etkileri, mesleki deneyimlerinin ilk 3 ile 7 yıl arasında gerçekleşmekte; bu nedenle kapsamlı bir mesleğe giriş eğitiminin bu sürecin hızlanmasına katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir (Alliance for Excellent Education, 2004; Villar, 2004; Akt. Börü, 2019). Mentörlerin vermiş oldukları mesleğe giriş eğitimi, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin becerilerini geliştirmekte bunun yanı sıra meslekten ayrılma oranını düşürmekte olduğunu belirtmişlerdir (Darling-Hammond; 2003; Akt. Börü, 2019). Mesleğe yeni başlayan öğretmenler için mentörler ve mesleğe giriş dersleri ile ilgi yapılan bir araştırmada, mesleğe yeni başlayan öğretmenler için mesleğe giriş eğitimi önemli olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir. Uygulanacak eğitimin etkililiği önemli ölçüde öğretmenlerin üniversiteye seçilip ve yetiştirilmesiyle ilintili olduğu tespit edildiği ifade edilmiştir. Mesleğe giriş eğitiminin en önemli faktörü olan mentörlerin etkili insan ilişkileri ve iletişim becerilerine sahip olması, etik değerlere sahip olması, rol-model olması, vizyon sahibi olması gibi yeterliliklere sahip olması gerektiği, mesleğe giriş eğitiminin içeriği sınıf yönetimi, öğrencileri tanıma, velilerle iletişim, yönetimle ilişkiler gibi konular üzerine olması gerektiği sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir (Börü, 2019). Bu bulgulara göre, mesleğinin ilk yıllarını çalışan öğretmenlerin tecrübeli öğretmenlerin yol göstericiliğine, tecrübelerinden yararlanmaya ihtiyaç duyduğu çıkarımına ulaşılabilir. Araştırmadaki bu bulgu, özel okulda çalışan öğretmenlerin tecrübeli meslektaşlarından mentörlük yapması beklentisi algılarının olumsuz olduğu ve ihlal edildiği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Rekabet Ortamının Oluşturulmaması*” alt temasında öğretmenler, kurumda çalışan diğer öğretmenlerden beklentileri, bireysel hırsların kenara bırakıldı, iş birliği ve paylaşımın olduğu, öğretmenlerin birbirlerini olumsuz eleştirmede ve stresli bir çalışma ortamının kendi aralarında oluşturulmaması beklentilerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler, meslektaşlarının bu beklentisini karşılama algılarının olumsuz yönde olduğu ifade etmişlerdir. Bu bulgu, özel okul yöneticilerinin

rekabete dayalı bir ortamın öğretmenin fazla çalışmasına ve dolayısıyla öğrenci başarısını arttırmaya yönelik oluşturdukları iklim olduğu düşünülmektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenler arasında bireyselliğin ön plana çıkması da rekabet ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Araştırmadaki bu bulgu, öğretmenler diğer öğretmenlerden rekabet ortamının oluşturulmaması beklentisinin karşılanma algısı olumsuz yönde olup psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği söylenebilir.

Okul örgütleri bir arada çalışan, çalışırken öğretmenlerin birbirlerinin desteğine, uyumuna, iş birliği içerisinde olmasına ihtiyacı olan örgütlerdendir. Okullarda iş birliği ortamının oluşturulması, okul yöneticilerinin yönetim şekliyle yakından ilişkilidir. Rekabet ortamının olduğu, öğretmenlerin bireyselleştirilip yarıştırdığı, iş birliğinin olmadığı bir okul iklimi oluşur. Rekabet ortamı öğretmenler arasında bağların oluşmasını, iş birlikçi ortamın oluşturulmasını engelleyen faktörler arasındadır. Olumsuz iklimin hakim olduğu okullarda öğretmenlerin birbirleriyle pozitif yönlü ilişki geliştirmeleri oldukça zordur. Bu durum öğretmenlerin bireyselleşmesine yol açmaktadır. Böyle okul iklimine sahip kurumlara yeni başlayan çalışan ise kuruma, kurum kültürünü, çalışanlara karşı olumlu tutum ve davranış sergilemede oldukça zorlanacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticiler, olumlu okul iklimi oluşturup, iş birliği, paylaşım gibi unsurların öne çıkartılacağı bir yönetim anlayışı benimsemelidir. Ayrıca yöneticiler tarafından, mesleğinin ilk yıllarını çalışan öğretmenlerin, tecrübeli öğretmenlerden faydalanacağı ortamlar oluşturulmalıdır. Yöneticiler, yeni başlayan öğretmenlere yol göstermesi açısından kurumda tecrübeli sahibi olan öğretmenlerin mentörlük yapacağı bir uyum süreci oluşturabilirler.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Dedikodu Yapmama*”, “*İyi Niyet*”, “*Samimiyet*” ve “*Dürüstlük*” alttemalar birbirlerine yakın kavramlar olduğu için bir araya getirilen tema altında incelenmiştir. Buna göre “*Etik Davranışlar*” temasında öğretmenler, meslektaşlarından beklentilerini dedikodu yapmaması, iyi niyetli olma, dürüstlük ve samimiyet olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler, özel okulda çalışan öğretmenlerin meslektaşlarından beklentisi olan etik davranış sergileme algısının olumsuz olduğunu ifade etmişlerdir. Genel olarak, gerçeklik payı bilinmeden başkalarını karalamak, kötülemek, kınamak ya da suçlamak amacıyla yapılan söylentilere dedikodu denir (Köknel, 1996). İş yerlerinde zaman ve enerji kayıplarına neden olan söylentiler, dedikodular çalışanlar arası ilişkilerinde gerginliğe, güven ve saygı duygularının yok olmasına yol açmaktadır (Aydın, 2001). Örgütlerde çalışanlar

arasında içtenlik ve samimiyete dayalı bir çalışma ortamı oluşturulmak isteniyorsa, bunun ön koşulu güvendir (Ouchi, 1999;Akt Yılmaz, 2006). Örgütsel güveni oluşturmak için çalışanlar tarafından etik değerlerin benimsenmesi gerekmektedir. Alan yazında, araştırmadaki bu bulgu ile benzerlik gösteren birçok çalışma mevcuttur. Örgütsel güven, okuldaki eğitim çalışanlarının ilişkisinin bir sonucudur. Bu ilişkilerin ise etik değerler çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir. Güvenli bir ilişkiyi oluşturmak için temel alınması gereken değerler; iyilik, yardımseverlik, güvenilirliktir (Hale, 2000;Akt Yılmaz, 2006). Bryk ve Schneider (2002) göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için okulda çalışanların mesleği yapabilecek yeterliliğe sahip olması, ilişkilerde dürüstlük, açıklık olması ve yönetici ile çalışanlar arasına şeffaflık olması gerekir(Bryk ve Schneider, 2002; Akt Yılmaz, 2006). Bir başka çalışma da ise, Töremen (2004), “İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmada, öğretmenlerin öğretmen odasında kendilerini rahat hissetmedikleri, bilgilerini arkadaşları ile kısmen paylaştıkları, konuşulanların yönetime aktarıldığına kısmen inandıkları sonucuna varmıştır. Dedikodu ve söylentiden çoğunluğun hoşlanmaması, bu gerçeğe rağmen de eğitim kurumlarında dedikodunun ve söylentinin yapıyor olması, etiksel ikilemi yansıtmaktadır. Gözütok (1999), “Öğretmenlerin Etik Davranışları” başlıklı araştırmada varılan ‘Öğretmenlerin meslektaşları hakkında dedikodu yapmalarının etik bir davranış olmadığı’ sonucu bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Araştırmadaki bu bulgu, özel okullarda çalışan öğretmenlerin meslektaşlarından bekledikleri etik davranış sergilemenin önemini belirtmektedir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin birbirlerinden beklentileri etik davranışlar sergilemeleridir. Dedikodu yapmama, dürüst davranma, iyi niyetli olma ve samimiyet davranışları bireyselleştirilmenin olmadığı yani rekabet ortamının oluşmadığı durumlarda sergilenecek davranışlar olduğu düşünülmektedir. Bu durumda yöneticilerin öğretmenler arası iletişimi güçlendirecek, olumlu tutum ve davranışların sergilenmesini sağlayacak okul iklimi oluşturmalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular göre “*Profesyonel Olma*” temasında öğretmenler, meslektaşlarından beklentisinin mesleki işlerine odaklama ve alanında yeterlilik sahibi olması şeklinde ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı, öğretmenlerin işlerine yoğunlaşması gerektiğini, meslektaşlarının başkalarının işlere müdahale etmemelerini beklemektedir. Ayrıca öğretmenler, meslektaşlarının mesleki

bilgisinin yeterli olması beklentisi algılarının olumsuz olduğunu ifade etmişlerdir. Bu beklenti, okullarda iş birliği içerisinde çalışan öğretmenlerin aksaklık yaşamamak, sorunlara birlikte çözüm üretme sürecinde birbirlerini desteğine ihtiyaç duydukları ve bu ihtiyacı mesleki bilginin yeterli olması sayesinde gerçekleştirilebileceği düşüncesinden dolayı söylediği düşünülmektedir. Bu bulgu, alan yazın incelemesi yapıldığında bu bulguyla ilgili desteleyen veya çelişen bulguya rastlamamaktadır. Araştırmamızdaki bu bulgu, özel okulda çalışan öğretmenlerin meslektaşlarından beklentisi, alanında yetkin bireyler olup mesleki bilgilerini geliştirmeleri vekendi işlerine odaklanmaları, psikolojik sözleşmelerinin ihlalini azaltacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin okul ortamında mesleki işlere odaklanmaları, alanında yeterli donanımına sahip olmalarına olanak sağlanmalı, mesleki ve kişisel gelişimleri için yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ya da çeşitli çalışmalar oluşturulmalıdır. Mesleki ve kişisel gelişimi desteklenen öğretmen hem kuruma hem kendine daha faydalı bir birey haline gelip kurumun yararı sağlanmış olacaktır.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin diğer öğretmenlerden beklentileri, profesyonel davranışlar sergilemeleridir. Öğretmenlere göre profesyonel olma, bireysel işlere odaklanma ve alanında yeterlilik sahibi olma anlamları taşımaktadır. Öğretmenlerin bireysel işlerine odaklanması ve alanında yeterlilik sahibi olması için yöneticilere düşen görev, öğretmenlerin mesleki gelişimine fırsat sağlamalı, hizmet için seminerler, kurslar, alanında uzman kişilerle sağlanacak atolye çalışmaları veya lisansüstü çalışmalar gibi konularda öğretmenleri desteklemelidir.

Bu araştırmada özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında resmi sözleşmelerine ekletmek istedikleri beklentileri ifade ettikleri bulgulara yer verilmiştir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamında resmi sözleşmelerine ekletmek istedikleri maddeler “ Sözleşme Beklentileri” ana teması olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “*Sözleşme Beklentileri*” temasında öğretmenler, öğretmenlerin resmi sözleşmelerine ekletmek istedikleri maddeler, mesai saatleri dışında görevlendirme yapılmaması, zam oranının belirli olması, eşit ders saati, ek çalışmalara ücret verilmesi, görev tanımının netleştirilmesi, öğretmenlerin kişisel telefon numaralarının verilmemesi ve ek çalışmalara verilmesi şeklide ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin tamamına yakını maddi beklentileri olan zam oranının belirlenmesi, ek

çalışmalara ücret ile yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamaları yönündeki eşit çalışma saati, görev tanımının netleştirilmesi, mesai saati dışında görevlendirme yapılmaması beklentilerinin karşılanma algısının ihlal edildiği için bahsedilen beklentilerin resmileştirilmesini istedikleri düşünülmektedir. Alan yazın incelendiğinde, resmi sözleşmelerinde yer alması beklentisi konusunda bir çalışma bulunmamaktadır. Psikolojik sözleşme kapsamında işlemsel ve ilişkisel sözleşme türleri arasında işlemsel sözleşme algısına sahip öğretmenlerin sözleşme ihlal algıları daha yüksektir. Araştırmamızın bu bulgusu, öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinde ihlale uğradıklarını belirttikleri unsurların resmi sözleşmeye yazdırarak ihlali ortadan kaldırmaya yönelik bir eğilimleri olduğu düşünülmektedir.

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin görüşlerinin yer aldığı bu çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin karşılandığı ve ihlal edildiği durumlar tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinden adil yönetim anlayışı sergileme beklentisinin olumsuz olduğuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin adaletli olmamaları ve öğretmenlere eşit davranmamaları, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde ihlale neden olduğuna saptanmıştır. İlişkisel sözleşmeye sahip öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi, takdir edilme, işbirliği, üslup, öğretmenin görüş ve düşüncelerine önem verme, iş tanımının çerçevelenmesi, öğretmenin kariyer gelişimi, yöneticilerinin tutarlı olması ve yöneticilerin öğretmene güven duyma davranışlarını sergileme algılarının olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerden etik davranış sergilemesi ve örgütsel adaletin sağlanması beklentisi oldukça yüksektir. Yöneticilerin etik davranışlar sergileme ve örgütü adil yönetme tutumları konusunda öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini ihlale uğradığı ve bundan dolayı yöneticilerin adil yönetimi sağlama konusunda beklentiler fazladır. Öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinden maddi beklentiler temasında, psikolojik sözleşme ihlaline uğradıklarını ifade ettikleri sözleşme dışı çalışmalara ek ücret verme, zam oranının belirlenmesi ve tazminat verilmesi beklentilerin karşılanmadığı, ihlal edildiği sonucu çıkarılmaktadır.

Araştırmada özel okullarda çalışan öğretmenlerden sözleşme dışında kurumun kendilerinden beklentilerinin karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ülkemizin içinde bulunduğu mevcut ekonomik şartlar göz önüne alındığında, iş bulma imkânında yaşanan zorluklardan dolayı, özel okul öğretmenleri yöneticilerinin beklentilerini karşılamak durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Kurumun sözleşme dışında

öğretmenden beklentilerinin, öğretmenler tarafından karşılandığı, ancak kurumbeklentilerinin öğretmenler tarafından olumsuz algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme kapsamında öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinin karşılandığı durumlarda motivasyonda artış yaşandıklarını ve kuruma aidiyet duygusu geliştiren öğretmenlerin performanslarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Aksi durum söz konusu olduğunda, yöneticiler tarafından öğretmenlerin beklentileri karşılanmadığında psikolojik sözleşmelerinin ihlale uğradığı, öğretmenlerin motivasyon kaybı yaşadığı, motivasyon kaybı yaşayan öğretmenlerin performanslarının düştüğü ve kuruma aidiyet duygusunda azalma yaşadıkları sonucu çıkarılmaktadır. İhlal durumunun öğretmenlerin örgütsel davranış sergileme tutumu üzerinde olumsuz etki yarattığı ve dolaylı olarak performanslarının etkilendiği sonucuna ulaşılabilir.

5.2.Sonuç

Araştırmada analiz edilen verilere göre, kurumda çalışan öğretmenlerin diğer meslektaşlarından beklentileri karşılandığında olumlu bir okul ortamı oluşturulduğu, güven ilişkisinin geliştiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin olumlu okul ortamı, öğretmenler arası iş birliği, iyi niyet, samimiyet ve paylaşım oluşturma beklentileri, özel okullarda yöneticilerin rekabet iklimini destekleyen davranışlarından dolayı öğretmenlerin meslektaşlarından beklentilerinin psikolojik sözleşme kapsamında ihlal edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Rekabet ikliminin hâkim olduğu özel okullarda, öğretmenlerin bireyselleştiği, etik davranışlar sergileme davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme tutumlarının olumsuz yönde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin diğer öğretmenlerden beklentilerinin, etik davranışlar sergilemesi algısının olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin resmi sözleşmelerine ekletmek istedikleri maddeler konusunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin en çok psikolojik sözleşme ihlaline uğradıkları durumlarla ilgili maddeleri resmi sözleşmelerine ekletme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun maddi beklentilerinin karşılanma algısının olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görüşmeye katılan öğretmenlerin en çok psikolojik ihlale uğradıkları durumun maddi beklentilerin karşılanma beklentisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme kapsamında maddi beklentileri ihlal edilen öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve motivasyonlarında düşüş yaşadıkları, motivasyonlarında düşüş yaşayan öğretmenlerin performanslarının da olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir.

5.3.Öneriler

Araştırmada analiz edilen verilere göre ulaşılan sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler:

- Öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi, özellikle adaletli yönetim ve etik davranışlar sergileme davranışı doğrultusunda algılarının olumsuz olduğu anlaşılmıştır. Özel okul yöneticileri yönetim stratejisi geliştirmeli, öğretmenlere açık, şeffaf, eşit mesafede yaklaşmaya, yönetimde eşitlik ve adaleti sağlamak için tutarlı davranışlar geliştirmelidir. Böylelikle öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlali azaltılması sağlanabilir.
- Öğretmenlerin işlemsel sözleşmeye ilişkin görüşlerinden özel okulda çalışan öğretmenlerin iş güvencelerinin kısa süreli; yetki ve sorumluluklarını daha sınırlı olarak algıladıkları anlaşılmıştır. Okul yönetimlerinin, özel okul öğretmenlerine okulun etkinliklerine katılım imkanının genişletilmesi ve inisiyatif alanlarının fazlaştırılmasına izin verilmesi, öğretmenlerin kendilerine güvenildiğini ve değer verildiğini hissetmelerini sağlayabilir. Böylece işlemsel sözleşme algısına sahip öğretmenlerin sözleşme algılarının ilişkisel sözleşmeye dönüşmesi sağlanabilir.
- Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okulun kendilerine sağladığı yarar oranında okula katkı sağlamakta; bu nedenle yöneticilerin ve öğretmenlerin birbirlerinden beklentileri konusunda açık şekilde ifade etmeli ve karşılıklı uzlaşma sağlamalıdır. Böylelikle psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesinin azalacağı ve işten ayrılma niyetinin azalacağı düşünülmektedir.
- Yöneticiler, olumlu okul iklimi oluşturmali, rekabet ortamını azaltıcı faaliyetler geliştirmeli, öğretmenler arası iş birliği ve yardımlaşmayı arttırıcı sosyal etkinlikler düzenlemelidir. Böylelikle olumlu okul iklimi sağlanmış olup öğretmenlerin kuruma aidiyet duygusu geliştirmeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri sağlanabilir. Ayrıca yöneticiler, öğretmenlerin beklentileri ve beklentilerinin karşılanmasına ilişkin öğretmenler ile görüşme, anket gibi teknikler uygulayarak sorunları tespit edebilir ve elde edilen sonuçlara göre düzenlemeler yaparak öğretmenlere moral ve motivasyon sağlayabilir.
- Yöneticiler, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin tecrübeli öğretmenlerin desteğine ihtiyaç duydukları, tecrübeli öğretmenden daha fazla sosyal desteğe, resmi yazışmalar, kurum içi işleyiş, veli- öğretmen iletişimi noktalarında

yardıma ihtiyacı olduğunun bilincinde olmalıdır. Bu kapsamda yöneticiler, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okul yönetiminden neler beklediğini, yönetimin kendisinden beklentilerini açık şekilde paylaşıp çıktılarını analiz ederek değerlendirmelidir. Yöneticileri, mesleğe yeni başlayan öğretmenlere, kurum kültürüne hâkim, kurum içi işleyişi bilen, kendi branşından bir öğretmenin mentörlük yapmasını sağlayabilir. Ayrıca yöneticiler tarafından yeni başlayan öğretmenin sosyalleştirilme sürecinde iş çerçevesini tanıtıcı programlar düzenlenmelidir.

- Yöneticilerin insan kaynağını iyi yönetebilmesi, liderlik becerisi ve yönetim bilgisini geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için yöneticileri yetiştirmekten sorumlu Milli Eğitim Merkez Teşkilatı'na görev düşmektedir. Özel okul yöneticilerinin, yönetim bilgisi, liderlik becerisi ve insan kaynağını geliştirmesinde gereksinim duydukları eğitim olanakları seminer, konferans, hizmet içi eğitimler planlanmalı ve özel okul yöneticileri için yetiştirme ve geliştirme programları oluşturulmalı, belirli yıl aralığında programa katılımı sağlamalıdır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı, üniversiteler koordineli biçimde çalışarak yöneticileri, üniversitelerin bünyesinde yer alan eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaya teşvik etmelidirler.
- Araştırmacılara yönelik olarak; okul yönetiminin ve öğretmenlerin karşılıklı olarak psikolojik sözleşme algısını kapsayan bakış açısını bir araya getirmek farklı bulgulara ulaşılabilmesi açısından etkili olabilir. Bunun yanı sıra Konya ilinden yer alan özel okullarda gerçekleştirilen bu araştırma, farklı illerdeki özel okul öğretmenleri ve yöneticileri birleştirilerek daha fazla nitel çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S. (2017). *Etkili Okul ve Okul Liderliğine İlişkin Öğretmen Algılarının İncelenmesi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*.Pegema Yayıncılık, Ankara
- Akkoç İ., Çalışkan A. ve Turunç Ö.(2012).*Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt:19 Sayı:1,105-135.
- Aktan, C. C. (2001). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. C.C. Aktan, (Ed.). *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. (s.51-69), Ankara: Hak- İş Yayınları.
- Arabacı, İ. B., Sünkür, M., Şimşek, F. Z. (2012). *Öğretmenlerin Dedikodu Ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Çalışma*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(2), 171-190.
- Argon T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:24 No:1, 233-250.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*, Homewood IL: Dorsey Press.
- Aslan Ş. Ve Uyar S. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Hissettirdiklerinin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt:33, Sayı:1, 1-38.
- Ayaz, E. (2017). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Cam Tavan Sendromuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş
- Aydın-Gülbahar Ç., Koşar, D. (2020). Özel Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(3), 1000-1028.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, (3.Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık
- Aydın R.(2016).*Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler Ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*
- Aytaç, S. (2005).*Yaşamında Kariyer*, 4 Nokta Matbaacılık, İstanbul.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barutçugil İ. (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış*. Ankara: Aydan Web Tesisleri
- Baydar, T. (2004). *Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Bekaroğlu, M. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Bernhard-Oettel, C., Rigotti, T., Clinton, M., De Jong, J. (2013). Job Insecurity and Well-being In the Temporary Workforce: Testing Volition and Contract Expectations as Boundary Conditions. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 22(2).
- Bilgin, L. (2001). Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi Ve İhlalinde Toplu Ve Bireysel Sözleşmenin Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 8, Sayı: 1, 1-18.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Jersey: John &Wiley Sons, Inc.
- Bolat T., Aytemiz Seymen O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:12, S:21
- Bozyiğit S.(2017). Özel Okulların Eğitim Hizmetlerine İlişkin Veli Beklentisi ve Algısı: Nitel Bir Araştırma. *2 nd International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS)*, 19-22.
- Börü N. (2019). Mesleğe Yeni Başlayan Öğretmenler için Mentörlük ve Mesleğe Giriş Eğitimi, *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21 Sayı 2, 68-87.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bunderson, J.S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: *Doctors' responses to perceived breach*. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7): 717-741.
- Büyüköztürk, Ş, Çakmak, E, Akgün, Ö, Karadeniz, Ş ve Demirel, F. (2014), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (16.Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Büyükyılmaz,(2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlal İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi
- Cappelli, P.vd. (1997). *Change at Work*. New York: Oxford University Press.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (1982). Control Theory: A Useful Conceptual Framework for Personality-social, Clinical, and Health Psychology. *Personality Bulletin*, 92, 111-135.
- Cavanaugh, M. A. ve Noe, R. A. (1999). Antecedents and Consequences Of Relational Components Of The New Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Cerit Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Eğitim Fakültesi Dergisi XXII (2)*, 2009, 637-657

- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, 2010, 1-16.
- Cihangiroğlu N. ve Şahin B.(2012).*Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırması*, TAF Preventive Medicine Bulletin, 2012: 11(1)
- Conway, N., Briner, R.B (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cook, K. S., Rice. E. (2003). Social Exchange Theory. İçinde *The Handbook of Social Psychology*, 53-76, ed: J. Delamater. New York: Kluwer Academic/Plenum
- Conway, N., Briner, R.B (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. Ve Neuman, J. (2004). Individual Dispositions ve the Psychological Contract: *The Moderating Effects of Exchange ve Creditor Ideologies*, *Journal of Vocational Behavior*, 64: 150-164
- Coyle-Shapiro, J. A. M. ve Parzefall, M.-R. (2008). Psychological Contracts. İçinde C. L. Cooper J. Barling (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. London SAGE Publications.
- Cullinane, N. ve Dundon, T. (2006). The Psychological Contract: A Critical Review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 113-129.
- Çakar, D. ve Yıldız, S. (2009). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), s. 68-90.
- Çelik V., (1999), *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çırak, S. ve Atanur, B. G. (2015). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı (Ankara / Yenimahalle). *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*. 23 (3), 1091-1106.
- Çokluk, Ö. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 4 (1), 95-107
- Dabos, G. E. ve Rousseau, D. M. (2004). *Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers*, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- Demir Barlık, D. (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlali İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Demiral, Özge (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.
- Demirkasımoğlu N.(2012). Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi, Doktora Tezi, Ankara.

- Didikli, A., Bayraktaroğlu, S.(2013),“Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması.”*I. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi,Sakarya,188-193.
- Dikici, A.M., (2005), “*Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi GAP Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama*”, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğrul B.Ş. ve Tekeli S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ISSN: 1309 -8012 (Online).
- Duane, M.(1998). Applying Equity Theory In Compensation İçinde , Jones, J.W.; Steffy, B.D.; Bray, D.W. (1998). Applying Psychology In Business: The Handbook For Managers And Human Resources Professionals,Macmillan Inc. ISBN-13: 978-0669158380.
- Dur, B. (2014). *Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durmaz, O. S. (2014).*Türkiye’de Öğretmen Olmak*, Nota Bene Yayınları, Ankara.
- Ekiz, D.(2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Anı Yayıncılık. Ankara
- Erdem, H. (2016). Özel Banka Çalışanlarında Psikolojik Sözleşme İhlalleri İle Örgütsel Adalet Etkileşimi: Elazığ İlinde Bir araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*, 8/1, 1-18.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Alfa Yayınları,İstanbul.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Erdoğan, Nihat. (1999), “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”,*Verimlilik Dergisi*, S.:1, ISSN: 1624-7215.
- Erkuş E., Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Goddard, R. W. (1984). The Psychological Contract. *Management World*, 13(7), 12-14.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gökçe, A. T. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Adaylık Döneminde Yasadıkları Sorunlar. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (2013), 137-156
- Göksoy S. ve Yenipınar Ş. (2015). Öğretmenlerin Okul Zümre Öğretmenler Kurullarına İlişkin Görüşleri, *Millî Eğitim*, Sayı 205 Kış/2015
- Guest, D. ve Conway, R. (2000). *The Public Sector And The Psychological Contract*. IPD Research Report. London: IPD.

- Guest, D. ve Conway, R. (2002). Communicating The Psychological Contract: An Employer Perspective. *Human Resource Management Journal*, 12 (2): 22- 38.
- Gültekin, S. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*, Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Gün Z. (2019). *Öğretmenlerin Okulda Adil Yönetime İlişkin Anlayışlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Günbayı Ş. ve Tokel A. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 77-95.
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim Ve Motivasyon Becerileri İle İlgili Algı Ve Beklentileri (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz S. (2006); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 48-75
- Güzelce, A. (2009). *İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin, Yöneticilerin Karar Alama Süreçlerine İlişkin Algıları Ve Beklentileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace World
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2011). Positive Psychology and Educational Administration: An Optimistic Research Agenda. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 427–445.
- Hurley, J. A (2010). *The effects of psychological contract congruence of the emotional exhaustion and work-related attitudes of Western Australian public sector teachers*. Unpublished master’s thesis, Curtin University, Australia.
- İşılay Üçok, D. (2012). *Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tez). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güven Rolü*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilimi, İstanbul.
- Jijia, Z. ve Jiongliang, Q. (2005). Structure of the Teachers’ Psychological Contracts and Influential Factors at Primary and Secondary Schools in Guangdong Province. *Educational Research*, 26 (4), 48 – 56.
- Kagaari, J. (2014). Psychological Contract Violation Management and Organizational Citizenship Behaviours in Selected Commercial Banks in Kampala District.
- Kanter, D. ve Mirvis, P. (1989). *The Cynical Americans*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Karacağöglu, K. ve Yörük, D. (2012),”Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması” *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43–64.
- Karaköse T. ve Kocabaş İ.(2006). *Özel Ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri*, Eğitimde Kuram ve Uygulama 2006, 2 (1): 3-14.
- Karcıoğlu F, Türker E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 2010; 24(2): 121-140.
- Karcıoğlu, F., Aykanat, Z. ve Cınar, O. (2014). *The Impact of Organizational Justice on The Perception of Psychological Contract Breach and The Role of Ethical Leader as A Moderator: An Application on Developing Agencies*. Research Journal of Business and Management, 1(2), 74-86.
- Kaş, L. (2012). *Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kırel, Çiğdem. (2004), “İş İlişkileri, Kariyer ve Toplumsallaşma Sürecinde Kariyerin Önemi”, Örgütsel Davranış, (Der: Enver Özkalp), 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 782.
- Kickul, J., Lester, S. W. & Finkl, J. (2002). Promise Breaking During Radical Organizational Change: *Do Justice Interventions Make A Difference? Journal Of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- Kickul, J., Lester, S. & Finkl, J. (2001). Mitigating The Effects Of Psychological Contract Breach: The Role Of Procedural And Interactional Justice. *Manuscript Presented At The Academy Of Management Conference*.
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33, 335-351.
- Koç, Erdoğan (2015), “*Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi*”, Seçkin yayıncılık: Ankara.
- Koçak, F. ve Helvacı, M. A. (2011). Okul Yöneticilerinin Etkililiği (Uşak İli Örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 35-55.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu Kiremit, H. ve Aladağ, E. (2013) . “ Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(25), 119-137.
- Kotter, J.P. (1973). *The psychological contract: managing the joining-up process*. California Management Review, 15(3), 91-99.
- Köprü, B. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Etik Değerlerden Sapma Ve Yönetmelik Yozlaşma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kutaula, S. (2014). Antecedents And Outcomes Of Psychologicalcontract Fulfillment: An Empirical Study Conducted In India. Phd Thesis, Cardiff.

- Lambert, L. S., Edwards, J. R. ve Cable, D. M. (2003). Breach and Fulfillment of The Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56, 895-934.
- Landy, F. J. ve Conte, J. M. (2007). *Work In The 21st Century: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*, (Second Edition). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M., ve Bolino, M.C. (2002). Not Seeing Eye To Eye: *Differences In Supervisor And Subordinate Perceptions Of And Attributions For Psychological Contract Breach*. *Journal Of Organizational Behavior*, 23: 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R, Munden, K. J. Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, Management And Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy In The Workplace: Implication For Motivation And Performance. *International Journal Of Management*, 14, 1.
- Mano, H. (1994). Risk Taking, Framing Effects, And Affect. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 57, 38–58.
- Mcdonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff. *Leadership Organization Development Journal*, 21, Pp. 84-91.
- Millward, L.J. ve Brewerton, P. (2000). Psychological Contracts: Employee relations for the twenty-first century? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-62.
- Millward, L. J. ve Brewerton, P. M. (1999). Contractors And Their Psychological Contracts. *British Journal Of Management*, 10, 253-274.
- Millward, L.J. ve Hopkins, L. (1998). Psychological Contracts, Organizational And Job Commitment. *Journal Of Applied Social Psychology*, 28, 1530- 1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Unpublished doctoral dissertation, Çukurova University, Adana.
- Moorhead, G. ve Griffin, R.W. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moorman, R.H. (1993), *The Influence Of Cognitive And Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior*. *Human Relations*, 46(6), 759- 778.
- Morrison, E. W. ve S. Robinson. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Motta, A. (2006). Age, Tenure and Attribution: Key Concepts of the Psychological Contract. Unpublished Master Thesis, San Jose State University, California
- Mumcu, L. (2014). “*Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Nartgün, S.Ş. ve Demirer, S. (2020). Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2): 343-362.
- Nelson, D. L. (1990). Adjusting to a New Organization: *Easing the Transition from Outsider to Insider*. *Prevention in Human Services*, 8, 61-86.
- Ng, Thomas W.H. ve Feldman, D. C. (2009). Can You Get a Better Deal Elsewhere? The Effects of Psychological Contract Replicability on Organizational Commitment over Time. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 268-277.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara, Sevinç Matbaası.
- Ömüriş, E. (2014). *İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri İle Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbek, N., (1997).Fizik Dersine İlginin Artırılması Ve Lise Fizik Öğretmenlerinin Yetiştirilmesinin Geliştirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1), ss. 85-95.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Özdemir, H. (2013). *Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme AnaBilim Dalı, Yönetim Organizasyon Dalı, Ankara.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuram, Uygulama, Teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E. (2015). The relationship between counterproductive work behaviours and psychological contracts in public high schools. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 45(1), 41-60.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). “Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar Ve Etkileri” Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 16, 66–85.
- Özgen, Mimaroglu H.,Özgen, Hüseyin (2010), “Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, Cilt 19, Sayı 1, 2010, Sayfa 1-19.
- Özgen, M. H. (2010). *Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma*. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Özgül, E. (2013). *Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özkalp, E (2005). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Açık Öğretim Yayınları.
- Özler Ergun, Derya, Ünver, Emre; “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 2012, s. 325-351.

- Özsemerci, K. (2002). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. Sayıştay Araştırma Dizisi*, (2014, Ekim 15)
- Öztürk, A. ve Deniz, M. E. (2008). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri İş Doyumları Ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi. *İlköğretim Online*, 7(3). 578-599.
- Özyer, K., Kanbur, A., Kanbur ve E., Seçgin, Y. (2013). *Arkadaşlık Muthuluk Getirir Mi? İşyeri Arkadaşlığı Ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma*. Sözel Bildiri, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya, 17-21.
- Pichler, Florian. “Determinants of Work-Life Balance: Shortcoming in the Contemporary Measurement of WLB in Large Scale Surveys”, Humanities, Social Sciences and Law, 2008.
- Pink, D. (2011). Drive: Nasıl motive oluruz? Nasıl motive ederiz? (Çev. Levent Göktem). İstanbul: MediaCat.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). *Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum Ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice), 20 (1), 71-92.
- Pugh, S., Skarlicki, D. ve Passell, B. (2003). “After the Fall: Layoff Victims’ Trust and Cynicism in Re-employment”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 76, s. 201-212.
- Restubog, S.L.D., Bordia, P. & Tang, R.L. (2006). Effects Of Psychological Contract Breach On Performance Of IT Employees: The Mediating Role Of Affective Commitment. Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 79, Ss. 299- 306.
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold Models for the Relationship Between Psychological Contract Breach and Job-related Attitudes. European Journal of Work and Organizational Psychology, 18(4), 442-463.
- Robinson S.L. (1996). Trust And Breach Of The Psychological Contract. Administrative Science Quarterly 41:574-599.
- Robinson S.L. ve Rousseau D.M. (1994). Violating The Psychological Contract: *Not The Exception But The Norm*. Journal Of Organizational Behavior 15: 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, Employee Rights and Responsibilities Journal, Vol. 2, s.121-139.
- Rousseau D.M. (1990). New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts. Journal Of Organizational Behavior 11: 389-400.
- Rousseau D.M. ve Mclean Parks J. (1993). *The Contracts Of Individuals And Organizations. Research In Organizational Behavior* 15: 1-47.
- Rousseau, D.M. (1995). Psychological Contracts In Organizations: *Understanding Written And Unwritten Agreements*. Sage, Thousand Oaks..

- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise And Mutuality: *The Building Blocks Of The Psychological Contracts*. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 74: 511-541.
- Sagor R. ve Barnett Bruce G., (1994). *The TQE Principal. A Transformed Leader*. Volume 4. California: Corwin Press, Inc.
- Schein E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Prentice Hall: Englewood Clifs, NJ.
- Schein EH.ve Van Maanen J. (1979). Toward A Theory Of Organizational Socialization. *Research In Organizational Behavior* 1: 209-264.
- Shore, L. M.,ve Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, (Vol 1, pp. 91-109). Wiley: New York.
- Selekler, Z.O. (2007).*Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*, Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. (1995). “The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship”, Editörler: C. L. Cooper ve D. M. Rousseau. *Trends in Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, New York, s. 91-109.
- Simon, H.A., Smithburg, D.W. ve Thompson, V.A. (1950). *Public Administration*. New York: Knopf.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663
- Skaalvik, E. M., ve Skaalvik, S. (2007). Dimensions Of Teacher Self-Efficacy And Relations With Strain Factors, Perceived Collective Teacher Efficacy, And Teacher Burnout .*Journal Of Educational Psychology*, 99(3), 611.
- Suazo, M. M. ve Stone-Romero, E. F. (2011). Implications of Psychological Contract Breach: A Perceived Organizational Support Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 366-382.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140.
- Şener M. (2018). *Özel Okullarda İşletmecilik Alanında Yaşanan Problemler ve Çözüm Önerileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008).Özel Ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33 (147), 54-70.
- Taylor, T., Darcy, S., Hoyer, R. ve Cuskelly, G. (2006). Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer. *European Sport Management Quarterly*, 6 (2), 123-147.
- TDK (2005). *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Tekleab, A.G. ve Taylor, M.S. (2003). Aren't There Two Parties In An EmploymentRelationship? Antecedents And Consequences Of Organization-

- Employee Agreement On Obligations And Violations. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Thompson, J.A. ve Hart, D.W. 2006. Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective On Social Contract Theory. *Journal Of Business Ethics*, 68: 229-241.
- Töremen, F. (2004). *İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda Sunulan Bildiri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact Of Psychological Contract Fulfillment On The Performance Of InRole And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 29(2), 187-206.
- Turnley, W.H. ve Feldman, D.C. (2000). Re-Examining The Effects Of Psychological Contract Violations: *Unmet Expectations And Job Dissatisfaction As Mediators*. *Journal Of Organizational Behavior*, 21, 25- 42.
- Turnley, W.H. ve Feldman, D.C. (1999), "*The Impact Of Psychological Violations OnExit, Voice, Loyalty, And Neglect*," *Human Relations*, 52(7), Ss. 895- 922.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 14, Sayı: 1, 209-232.
- Türker, E. (2010). "*Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2010.
- Tüz, M. ve Altıntaş, F. (2001). Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İş Gören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 717-731.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum Ve Beklentiler: Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 28, Sayı: 1, 231-250.
- Üstüner, M., (2004). Geçmişten Günümüze Türk Eğitim Sisteminde Öğretmen Yetiştirme Ve Günümüz Sorunları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(7).
- Vroom, V.H. (1964). *Work And Motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yavuzkurt T. (2017). Ortaöğretim Öğretmenlerinin İş Yeri Arkadaşlık Algısı Ve İş Doyumu İle İlişkisi (Aydın İli Örneği) , Aydın
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11.Baskı), Ankara: SeçkinYayınevi.
- Yıldırım A. (2020). Psikolojik Sözleşme Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi: Özel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma, *MAKÜ-Uyg. Bil. Dergisi*, 4(2), 376-396, 2020

- Yılmaz E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi, Konya
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri ile İlgili Nitel Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, yıl: 2006, cilt: 39, sayı: 2, 125-150
- Yılmaz, K., ve Tepebas, F. (2011). İlköğretim Düzeyinde Sosyal Bilgiler Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar: Mesleğine Yeni Başlayan Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Görüşleri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 157-177
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Özel Dershane Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşmeleri. *EJEDUS Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2.
- Yolaç, S. (2009). Politik Davranış Ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst. Hakemli Öneri Dergisi*, 31 (8), 158.
- Zhang, A. ve Fang Y. (2007). Teachers' Performance and It's Attitudinal Antecedents.
- Wildy, H., Clarke, S., Styles, I., ve Beycioglu, K. (2010). Preparing Novice Principals In Australia And Turkey: *How Similar Are Their Needs? Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22(4), 307-326.
- Milli Eğitim Temel Kanunu, RG Tarihi: 24.06.1973, RG Sayısı: 14574, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf>
- 4857 İş Kanunu, Resmî Gazete Tarihi: 10.06.2003 Resmî Gazete Sayısı: 25134 <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTerti p=5>

EKLER

Ek 1. Yapılandırılmış Görüşme Formu

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

I.BÖLÜM

1-CİNSİYET: () Kadın () Erkek

2-YAŞ:.....

3-MEZUN OLUNAN

OKUL:.....

4-MEZUN OLUNAN

BÖLÜM:.....

5-

BRANŞ:.....
.....

6-GÖREV YAPILAN EĞİTİM KADEMESİ: İlkokul () Ortaokul () Lise ()

7-GÖREV YAPTIĞI

OKUL:.....
.....

8-BU OKULDAKİ KAÇINCI

YILI:.....

9-KIDEM YILI:.....

II. BÖLÜM

1.Çalıştığınız kurumda yöneticilerden beklentileriniz var mıdır? Varsa nelerdir? Beklentilerinizden yerine getirilenler ve getirilmeyenler nelerdir? Beklentilerinizin yerine getirildiği ve getirilmediği durumlarda ne tür tepkiler veriyorsunuz?

2. Çalıştığınız kurumda sözleşmenizde yazanların dışında kurumun sizden beklentisi var mıdır? Varsa nelerdir? Beklentilerin yerine getirildiği ve getirilmediği durumlarda ne tür tepkiler ile karşılaşıyorsunuz? Bunun sizin performansınıza etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?

3. Çalıştığınız kurumda diğer öğretmenlerden beklentileriniz nelerdir?

Beklentilerinizden yerine getirilenler ve getirilmeyenler nelerdir? Beklentilerinizin yerine getirildiği ve getirilmediği durumlarda ne tür tepkiler veriyorsunuz?

4. Şu anda çalıştığınız kurumda keşke resmi sözleşmeme yazdırsaydım dediğiniz bir durum/husus var mıdır? Varsa nelerdir?



Ek 2. Bilgilendirilmiş Onam Formu

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bukapsamda “Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İncelenmesi” başlıklı araştırma “Esranur ONARICI” tarafından gönüllü katılımcılarla yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırmada gönüllü katılımcının kimlik bilgileri ve çalıştığı kurum adı gizli kalıp kullanılmayacaktır.. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya

katılmama hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan çıkabilirsiniz. Bu formu onaylamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Adı: Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İncelenmesi

Araştırmanın Amacı: Öğretmenlerin yöneticilerinden beklentileri ve karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenlerin görüşlerine başvurularak incelenmesi

Araştırmanın Nedeni: Alan yazında psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin çeşitli örgüt türlerinde araştırmalar yapılsa da özel okul örgütleri açısından incelendiğinde yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenlerle öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının incelendiği böyle bir araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Süresi: 1 Saat

Ek 3. Araştırma İzin Belgesi



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 48178250-300-E.19142
Konu : Araştırma İzni (Esrarur ONARICI)

03/03/2020

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 29/01/2020 tarihli ve E.9231 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Esrarur ONARICI'nın "Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İncelenmesi" adlı tezi kapsamında araştırma yapma isteği ile ilgili Konya Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yazısı ekte gönderilmiştir.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Zekeriya MİZIRAK
Rektör Yardımcısı

Ek: Resmi Yazı ve Ekleri (9 Sayfa)

Adres: Yaka Mah. Kasım Halife Sok. No: 11/1 (A Blok) No: 11 (B Blok) Posta Kodu: 42090 Maram / KONYA
Telefon: 0332 221 06 01 Faks: 0332 236 21 85 Elektronik Ağ: <http://www.erbakan.edu.tr>

Gül Himmeyra ARSLAN
0332 221 06 08

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile onaylanmıştır.
Evrak teyidi <https://ebysorgu.erbakan.edu.tr> adresinden ÖYGS-HZZV-00ZA kodu ile yapılabilir.

