

ÖZEL OKULLARDAKİ PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ

Melike DEĞER

OCAK 2023

ÖZEL OKULLARDAKİ PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM

ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS

TEZİ

MELİKE DEĞER

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALINDA

EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI YÜKSEK LİSANS

DERECESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE

GETİRİLMİŞTİR

OCAK 2023

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

17/01/2023

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Öğrencinin Adı Soyadı:	Melike DEĞER
Tezin Adı:	Özel Okullardaki Psikolojik Sözleşme İhlalleri
Tez Savunma Tarihi:	17.01.2023

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet ÖNCÜ
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans
tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. B. Çağla GARİPAĞAOĞLU	
2. Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY	
3. Üye :	Doç. Dr. Gonca KIZILKAYA CUMAOĞLU	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad :

İmza :

ÖZET

ÖZEL OKULLARDAKİ PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ

Değer, Melike

Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. B. Çağla Garipoğlu

Ocak 2023, 110 sayfa

Bu araştırmanın amacı, özel okullarda çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlalleri ve bunun çalışana ve kuruma yansımalarını incelemektir. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı (yargısal) örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Katılımcılar farklı okullarda görev alan 5 müdür yardımcısı, 3 zümre başkanı 10 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşmelerin beşi online (zoom), diğerleri ise yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için bireysel görüşmelere ek olarak Bahçeşehir Üniversitesi'nde bir yüksek lisans dersinde seçilmiş 10 kişi ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları için Miles ve Huberman (1994) nitel araştırma protokolü (görüşme notları, görüşme dökümü, uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi, uzman teyidi vs.) takip edilmiştir. Veriler içerik analiz yöntemi ile incelenmiş ve bulgular tablolastırılarak katılımcı yanıtlarından alıntıların eşlik ettiği kategoriler altında sunulmuştur. Birinci araştırma sorusu için bulgular üç kategori altında toplanmış ve maddi beklentiler, duygusal beklentiler, kurumsallık başlıkları altında sunulmuştur. İkinci araştırma sorusu için bulgular üç kategori altında toplanmış ve iş-yaşam dengesi ihlali, mesleki alan ihlali ve profesyonellik ihlali başlıkları altında sunulmuştur. Üçüncü araştırma sorusu için bulgular dört kategori altında toplanmış ve psikolojik sözleşme ihlallerinin

öğretmene, öğrenciye, veliye ve sektöre yansımaları başlıkları altında sunulmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin karşılaştığı psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenlerin kurumdan bekledikleri maddi beklentiler, duygusal beklentiler ve kurumsallıkla ilgili beklentiler ile gerçekte karşılaştıklarının farklı olmasından kaynaklandığı, bahsedilen beklentiler ile gerçeklerin birbiriyle örtüşmemesinden kaynaklandığı görülmüştür. Söz konusu psikolojik sözleşme ihlallerinin kuruma güvensizlik ve yüksek oranda öğretmen sirkülasyonu ile neticelendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlalleri



ABSTRACT

VIOLATIONS OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN PRIVATE SCHOOLS

Değer, Melike

Master's Program in Education Management and Planning

Supervisor: Doç. Dr. B. Çağla Garipağaoğlu

January 2023, 110 pages

The aim of this research is to examine the psychological contract violations faced by teachers working in private schools and their reflections on the employee and the institution. In this research, a case science pattern was used from qualitative research methods. The working group of the research was determined by the purposeful (judicial) sampling method. Participants consist of 5 deputy principals working in different schools and 10 teachers, 3 heads of departments. The data was collected using a semi-structured interview form. Five of the interviews were conducted online (zoom) and the others were conducted face-to-face. In addition to individual interviews for this research, focus group interviews were held with 10 people selected in a master's course at Bahçeşehir University. Miles and Huberman (1994) qualitative research protocol (interview notes, interview transcript, long-term interaction, participant confirmation, expert confirmation, etc.) were followed for the validity and reliability studies of the research. The data were examined by the content analysis method and the findings were tabulated and presented under categories accompanied by excerpts from participant responses. For the first research question, the findings were grouped under three categories and presented under the headings of material expectations, emotional expectations and institutionalisation. The findings for the second research question were grouped under three categories and presented under the headings of work-life balance violation, violation of professional field and

violation of professionalism. The findings for the third research question were grouped under four categories and presented under the headings of reflections of psychological contract violations on the teacher, student, parent and sector. It has been seen that the psychological contract violations faced by teachers working in private schools are due to the fact that the financial expectations, emotional expectations and expectations about institutionalism that teachers expect from the institution are different, and that the expectations mentioned and the facts do not coincide with each other. It has been determined that these psychological contract violations result in distrust of the institution and high teacher circulation.

Keywords: Psychological Contract, Psychological Contract Violations

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Doç. Dr. Burçak Çağla Garipağaoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
Bölüm 1: Giriş	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Amacı	3
1.3 Araştırma Soruları	3
1.4 Araştırmanın Önemi	3
1.5 Varsayımlar.....	4
1.6 Sınırlılıklar	5
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması	6
2.1 Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	6
2.2 Psikolojik Sözleşme Oluşturma.....	8
2.2.1 Organizasyonla İlgili Faktörler.....	8
2.2.2 Bireysel Faktörler.....	9
2.3 Psikolojik Sözleşme Kuramları.....	10
2.3.1 Karşılıklılık Normu.....	10
2.3.2 Sosyal Mübadele Kuramı.....	10
2.3.3 Eşitlik Kuramı.....	11
2.3.4 Beklenti Kuramı.....	12
2.3.5 Powler Latter Modeli.....	13
2.4 Başlıca Psikolojik Sözleşme Türleri.....	14
2.4.1 İşlemsel Sözleşme.....	14
2.4.2 İlişkisel Sözleşme.....	15
2.5 Psikolojik Sözleşme İhlali.....	17
2.5.1 Psikolojik Sözleşmenin İhlali ve Bozulması.....	18

2.5.2 İhlal ve Bozulma Modeli.....	19
2.5.2.1 Sözünden Dönme.....	19
2.5.2.2 Uyumsuzluk.....	20
2.5.3 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları.....	20
2.5.3.1 Örgütsel Bağlılık.....	21
2.5.3.2 İşten Ayrılma Niyeti.....	22
2.5.3.3 İş Tatmini.....	22
2.5.3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	23
2.5.3.5 Güven.....	24
Bölüm 3: Yöntem	25
3.1 Araştırma Deseni	25
3.2 Çalışma Grubu	25
3.3 Verilerin Toplanması.....	28
3.3.1 Veri Toplama Araçları	29
3.3.2 Veri Analiz İşlemleri	30
3.3.3 Geçerlik ve Güvenirlik.....	30
Bölüm 4: Bulgular.....	32
4.1 Özel Okul Öğretmenlerinin Beklentileri.....	32
4.1.1 Maddi Beklentiler.....	33
4.1.2 Duygusal Beklentiler.....	39
4.1.3 Kurumsallık.....	42
4.2 Özel Okullardaki Psikolojik Sözleşme İhlalleri.....	52
4.2.1 İş-Yaşam Dengesi İhlali.....	53
4.2.2 Mesleki Alan İhlali.....	55
4.2.3 Profesyonellik İhlali.....	57
4.3. Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Yansımaları.....	74
4.3.1 Öğretmene Yansımaları.....	75
4.3.2 Öğrenciye Yansımaları.....	87
4.3.3 Veliye Yansımaları.....	90
4.3.4 Sektöre Yansımaları.....	93

Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar.....	98
5.1 Tartışma ve Sonuç.....	98
5.2 Öneriler.....	107
KAYNAKÇA.....	111
EKLER	
A. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	123
B. Onam Formu.....	124



TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Özelliklerinin İncelenmesi.....	16
Tablo 2 Psikolojik Sözleşme İhlali Biçimleri.....	17
Tablo 3 Katılımcı Kriterleri.....	26
Tablo 4 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	27
Tablo 5 Odak Grup Görüşmesi Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	28
Tablo 6 Özel Okul Öğretmenlerinin Beklentileri.....	32
Tablo 7 Özel Okullardaki Psikolojik Sözleşme İhlalleri.....	52
Tablo 8 Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Yansımaları.....	74

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, araştırmanın soruları, önemi, varsayımları ve sınırlılıklar açıklanmıştır.

1.1 Problem Durumu

Tüm örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak, insan kaynakları veya çalışanlarıdır. Bunun nedeni insan sermayesinin örgütün kapasitesinin gizli yönünü ortaya çıkarmasıdır (Ulrich ve Lake, 1991). Yapısı, amacı, üretim biçimi değişkenlik gösterse de tüm örgütler gelişmiş teknolojiye ne kadar sahip oldukları fark etmeksizin bu teknolojiyi kullanan insan kaynaklarını etkileyerek istekli bir biçimde harekete geçiremedikçe amaçlarını gerçekleştirememekle yüzleşecektir (Karahan, 2008). Çalışanlar faaliyetlerinde başarılı ve etkili olan örgütlerin etkinliğinin ve başarısının asıl itici gücüdür, dolayısıyla bir örgütün başarısı her düzeydeki insan kaynağından tam kapasite ile faydalanmaktan geçmektedir. İnsanların tam kapasite ile çalışmasını sağlamak için psikolojilerine önem vermek, onları bir makine olarak görmemek ve onların duygu, düşünce, beklenti ve hislerinin olduğunu düşünmek gerekmektedir (Esmer ve Özdaşlı, 2018). Buradan hareketle günümüzde rekabet kavramının geleneksel ve dar bir çerçeveye oturtulmuş tanımından sıyrılarak örgütler için farklı anlamlar ifade ettiği ve yeni rekabet anlayışının da insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir örgütsel değişimi getirdiği görülmektedir (Kaya ve Kesen, 2014). Bu yeni süreçte ve yaşanan örgütsel değişimler sebebiyle çalışma ilişkilerinin düzenini sağlayan ve ortaya çıkan değişimlere birer vasıta özelliği taşıyan çeşitli kavramlarla karşılaşmaktadır (Kanbur ve Ay, 2020). Bu kavramlardan olan psikolojik sözleşmenin köklerinin Sosyal Değişim Teorisi'ne dayandığı görülmektedir. Bu teori, sosyal ilişkilerin her daim eşit olmayan ve adı koyulmamış güç kaynaklarının dağıtılmasından oluştuğunu açıklamaktadır (Blau, 1986). Bu ilk çalışmalar, işgören-işveren ilişkilerinin ekonomik değişim kadar sosyal değişimler tarafından da biçimlendiğini ortaya çıkarmıştır (Fox, 1974). Levinson ve diğerleri (1962) ise bunu biraz daha geniş bir tanım yapmış ve psikolojik sözleşmeyi tarafların karşılıklı ilişkilerinin bilincinde olduğu ve bunu yönetebildiği “karşılıklı beklentiler” olarak tasvir etmiştir. Schein (1980), çalışan ve örgüt arasındaki bu beklentilerin, sadece ne kadar ödemeye karşılık ne kadar iş yapılacağını değil, aynı zamanda tüm yükümlülükleri, hakları ve ayrıcalıkları da içerdiğini belirtmektedir.

Kotter (1973), Radford ve Larwood (1982), Boss (1985) gibi araştırmacılar aynı şekilde kavramı karşılıklı olarak hem işveren hem de çalışan bakış açısından ele alsalar da sonraki yıllarda kavramın içeriğinin daraltıldığı bilinmektedir. Örneğin Rousseau (1990), kavramı daha daraltıp psikolojik sözleşmeyi çalışanın algısı çerçevesinde işlemiştir. Benzer şekilde Schalk ve Freese (1993), Herriot, Manning ve Kidd (1997), Coyle-Shapiro ve Kessler (2002) gibi araştırmacıların da karşılıklılığın kendisinden ziyade karşılıklılığı çalışanın bakış açısına göre inceledikleri anlaşılmaktadır. Tüm bu araştırmacıların tanımlarındaki vurgu ilişkinin kendisine yapılmak yerine mübadele ilişkisindeki kişisel düzeydeki inançlara yapılmaktadır. Teorik olarak bir örgütün, çalışanları ile arasındaki psikolojik sözleşme şartlarını yerine getirme arzusunda olduğu düşünülse de her zaman vaatlerin ve bu kapsamda ortaya çıkan yükümlülüklerin yerine getirilmesi mümkün olmamaktadır. Kendisine belirli bir konuda vaatte bulunulduğunu düşünen, fakat bu vaat kapsamındaki yükümlülüklerin yerine getirilmediğini algılayan çalışanın durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanmaktadır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015).

Çalışanlar yöneticileri ve takım arkadaşları ile fikirlerini rahatça paylaşabildikleri, güven duydukları, potansiyellerini ortaya koyabildikleri ve takdir edildikleri bir ortamda çalışmak istemektedir. Bazı çalışanlar kendilerini rahat hissetmedikleri bir kültür içerisinde uzun yıllar kalabilmekte fakat verimlilikleri düşük olmaktadır, bununla birlikte örgütün kendisine sunduğu olanaklar (maddi ve manevi) ile kişisel beklentilerinin uyuşmadığını fark eden pek çok çalışan da örgütten ayrılmaktadır. Her iki durumda da asıl kaybeden örgüttür, çünkü hem yeni bir çalışanı istihdam etme, onun beklentilerini anlama ve karşılama hem de ayrılan çalışanın çevresine aktardığı olumsuz görüşlerin maliyetine katlanması gerekmektedir (Hatipoğlu ve Akduman, 2019). Dolayısıyla örgütler yönetici kadrolar başta olmak üzere çalışanların katılımını sağlayacak bir ortam oluşturma'nın önemini anlamalıdır.

Ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olan özel öğretim kurumları ile bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin sayısı gittikçe artmakta ve bunun sonucu olarak okulların etkililiği, öğretmenlerin verimliliği, öğretmen memnuniyeti konuları üzerinde durulmaktadır. Öğretmen verimliliği ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin öğretmenlerin iş yaşamındaki memnuniyetine verilen önemi arttırdığı söylenebilir. Bu nedenle, özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütten beklentileri ve

bu beklentilerinin karşılanma durumu önem teşkil etmektedir. Demirkasımoğlu (2012)'nin çalışmasında kamuda çalışan öğretmenlerin beklentilerinin yüksek oranda karşılanırken özel okullarda görev yapan öğretmenlerin beklentilerinin yeterince karşılanmadığı sonucuna varılmıştır. Özel okul öğretmenleri iş sözleşmeleri ve içerisinde yer alan maddeler ile ilgili sık sık gündeme gelmekte ve bu konular dikkat çekmektedir. Bu bağlamda özel okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları incelenerek beklentilerini ve sorunlarını ortaya koymak adına böyle bir araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu araştırmanın yapılması Milli Eğitim politikalarının yapılandırılması ve kamuoyunda farkındalık oluşturmaları açısından önemlidir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, özel okullarda çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlalleri ve bunun çalışana ve kuruma yansımalarını incelemektir.

1.3 Araştırma Soruları

Özel okul öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlardan beklentileri nelerdir?

Özel okul öğretmenlerinin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlalleri nelerdir?

Psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve sektörün geleceği üzerindeki etkileri nelerdir?

1.4 Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgüt tarafından çalışanların beklenti ve inançlarının dikkate alınmasının örgütlerin başarılı olmalarındaki etkisi anlaşılarak bu tür psikolojik faktörlerin bilimsel olarak ele alındığı çalışmaların sayısında artış olmasıyla beraber psikolojik sözleşme ihlalleriyle ilgili farklı alanlarda yapılan çalışmaların (Güney ve Turan, 2021; Dirican ve Erdil, 2021; Sezgin ve Uçar, 2021; Hatipoğlu ve Akduman, 2019, Doğan ve Karaçelebi, 2021) varlığına karşın ülkemizde eğitim alanında yapılan çalışmaların yetersizliği ve özellikle de nitel çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Araştırma nitel araştırmanın doğası gereği kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayacak olmakla birlikte psikolojik sözleşme ihlallerinin daha iyi anlaşılmasına ve tanınmasına yardımcı bulunacak sonuçlar, örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyacaktır. Bu yönüyle hem bilimsel alan yazına hem de uygulamaya önemli katkılar getirecektir. Araştırmanın, ayrıca, eğitim kurumlarında öğretmenlerin ekonomik koşullarının yanı sıra psikolojik durumlarının

güçlendirilmesi gereğine dikkat çekmesi bakımından da mühim olacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda özel okul öğretmenleri pandeminin de etkisiyle yaşanan mağduriyetlerle gündeme gelmiştir. Yaşanan gelişmelerden sonra Türkiye’de özel okul öğretmenlerinin örgütlendiği görülmektedir. Pandemi dönemindeki kısa çalışma ödeneği gibi uygulamaların neticesinde devlet okullarında çalışan öğretmenlerin sahip oldukları haklardan yararlanmak isteyen, devlet kurumlarında ödenen ücretlerden daha düşük maaşlar almamaları gerektiğini savunan özel okul öğretmenleri; 2020’de faaliyetleriyle özel sektör öğretmenlerinin özlük haklarına kavuşturulması ve kazanılmış özlük haklarının korunması üzerine yoğunlaşmayı amaçlayan kısa adı ÖSÖB-DER olan Özel Sektör Öğretmenleri Birlikteği Derneği çatısı altına bir araya gelmiştir (ÖSÖB-DER, 2020). Öğretmenlerin okulla ilgili resmi prosedürlerde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlıyken özlük haklarında herhangi bir özel sektör çalışanından farklı olmaması ikilemi ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Psikolojik beklentileri karşılanmayan özel okul öğretmenlerin farklı sektörlere başvurmasıyla nitelikli öğretmenlerin meslekten kopmaları kaygısı ortaya çıkmakta ve bu duruma kayıtsız kalan yöneticilerin sektöre zarar vereceği öngörülmektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında araştırma pratik, güncel ve geleceğe dönük önemi ile de dikkat çekmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin günümüzdeki durumunu İstanbul’da özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler tarafından algılandığı biçimiyle irdeleyen bu çalışma; alanda verilere dayalı derinlemesine bir bilimsel çalışma ihtiyacını karşılamaktadır. Kavramsal çerçeve kapsamında ortaya çıkan araştırma sorularında irdelenen maddelerin, psikolojik sözleşme ihlallerinin farklı yönleriyle ilgili çıkarımlara yardımcı olabileceği ve böylelikle gelecek araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Verilerin analiz edilmesiyle oluşan analitik kategoriler ve bu kategorilerden çıkarılmış ilişkiler incelenen olguya yönelik kavramsal bir temel oluşturmanın yanında psikolojik sözleşme ihlalleri tartışmalarının güncel yeniden kavramsallaştırılmasını yansıtmaktadır.

1.5 Varsayımlar

Araştırmada faydalanılan görüşme formlarına öğretmenlerin doğru ve samimi cevap verdiği varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin yaşantılarının ve gözlemlerinin görüşme sorularını cevaplamak için yeterli olduğu varsayılmaktadır.

1.6 Sınırlılıklar

Araştırmanın çalışma grubu İstanbul il sınırları içerisinde yer alan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel okullarda görev alan öğretmenleri kapsamaktadır.

Araştırmanın bulguları katılımcıların yarı yapılandırılmış görüşme formuna verdikleri cevaplar ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma üzerinden bir genelleme yapılamaz, nitel ve keşfedici bir çalışmadır.



Bölüm 2

Alan Yazın

Kuramsal çerçevenin belirlenmesine yönelik literatür taraması araştırmanın bu bölümünde yer almaktadır.

2.1 Psikolojik Sözleşme Kavramı

Farnsworth, sözleşmeyi, bir taraftan diğer tarafa karşılıklı bir ilişki içinde edilen sözlü ya da yazılı vaatler olarak tanımlamaktadır (akt. Robinson ve Rousseau, 1994). Sözleşmeler, çalışan ve işveren gibi sözleşmeye iki taraf arasında fikir birliği oluşturmak için kuruluşlarda temeldir (Rousseau ve Parks, 1992). Türk Dil Kurumu, sözleşmeyi iki veya daha fazla kişi veya kuruluşun hukuki etkiye sahip olmak için karşılıklı ve rızalı niyet beyanı olarak tanımlamaktadır (Büyük Türkçe Sözlük, 2005).

Psikolojik sözleşmeler ise vaatler ve kabullerle ilgili inançlar veya algılardır. Taraflardan her biri, her iki tarafın da söz verdiğine ve her iki tarafın da aynı sözleşme şartlarını kabul ettiğine inanmaktadır. Ancak bu, her iki tarafın da tüm sözleşme şartlarını ortak bir şekilde anladığı anlamına gelmez. Her bir taraf sadece sözleşmenin aynı yorumunu paylaştıklarına inanmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Değişim tohumları örgütlerde kök saldıığında örgütler ile üyeleri arasında yeni psikolojik sözleşmeler gelişmektedir. Kuruluş ile çalışan arasında var olan geleneksel sözleşme artık geçerli değildir (Sims, 1994).

Araştırmacılar tarafından yapılan farklı psikolojik sözleşme tanımları vardır ve her araştırmacı farklı bir bakış açısı önermektedir. Psikolojik sözleşme genellikle işveren ve çalışan arasındaki açık ve örtülü vaatler ve aralarındaki istihdam ilişkisine ilişkin inançlar olarak tanımlanmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). "Psikolojik Sözleşme" terimi ilk olarak Chris Argyris tarafından kullanılmıştır. Çalışanlar ve ustabaşı arasındaki ilişkiyi gözlemlemiş ve ardından bu ilişkiyi psikolojik iş sözleşmesi olarak adlandırmıştır (Taylor ve Tekleab, 2004). Chris Argyris'ten sonra bazı araştırmacılar yeni tanımlar geliştirmiştir. Levinson ve ark. psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisine ilişkin zımni ve örtük beklentilerden doğmaktadır (Levinson ve ark., 1962). Schein yaptığı tanımda psikolojik sözleşme, psikolojik dinamiklerin eşlik ettiği iki taraf arasındaki etkileşim olarak geçmektedir (Taylor ve Tekleab, 2004). Levinson'ın tanımında olduğu gibi Schein de bunu birey ve bir kuruluş arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler grubu olarak görmektedir (Guest, 1998). Kotter,

psikolojik sözleşmeyi, birey ile örgütü arasında, insanların ilişkilerinde birbirlerinden ne vermeyi ve almayı beklediklerini belirten örtülü bir sözleşme olarak tanımlamaktadır (Kotter, 1973). Psikolojik bir sözleşmede asıl mesele vaat edilen (veya anlaşılan) ile alınan arasındaki tutarlılıktır (Rousseau, 1989).

Rousseau'ya (1995) göre, psikolojik sözleşme, bireyler ve kuruluşları arasındaki mübadele anlaşması şartlarına ilişkin kuruluş tarafından şekillendirilen bireysel inançlardır. Diğer bir tanımda iş ilişkisinin her iki tarafında, organizasyon ve bireyin bu ilişkide ima edilen karşılıklı vaat ve yükümlülükleri algılamasıdır (Guest ve Conway, 2002). Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki iş sözleşmesine bağlıdır. Yazılı anlaşmadaki boşluklar psikolojik sözleşmeye yol açar ve psikolojik sözleşme, iş ilişkisi üzerinde yazılı anlaşmadan çok daha fazla etkiye sahip olabilir.

Rousseau, “psikolojik sözleşme terimi; bireyin odak kişi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasının hüküm ve koşullarına ilişkin inançlarını ifade eder. Buradaki temel konular, tarafları bir dizi karşılıklı yükümlülüklerle bağlayan bir söz verildiği ve bunun karşılığında sunulan bir değerlendirmeyi içermektedir (Rousseau, 1989).

Karşılıklı ilişkisine ilişkin inanç, psikolojik bir sözleşmenin geliştirilmesine müjde olabilir (Rousseau, 1989). Bu inançlar veya algılar vaatlerden ve kabullerden oluşur (Robinson ve Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşmeler öznel, sözleşmenin her bir parçası kendi bakış açısıyla psikolojik sözleşmeye bakmaktadır. Bu inançlar sözleşmenin doğuşuna yol açsa da tarafların şartlar üzerinde anlaşmalarına gerek yoktur (Robinson ve Rousseau, 1994). Bilişsel sınırlar ve farklı referans çerçeveleri, bu kadar karmaşık bir sosyal etkileşimdeki her unsura odaklanmayı imkânsız kılmaktadır. Bilişsel sınırlar, açıkça görülen vaatlerde ele alınan konuları etkiler ve referans çerçeveleri onların yorumlarını etkiler (Rousseau, 1989).

Rousseau (1989), psikolojik bir sözleşmenin varlığının çalışanın deneyimine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bireyler psikolojik sözleşmeleri algılayabilir, kuruluşlar algılayamaz. Bununla birlikte yönetici olan birey, kişisel olarak çalışanlarla psikolojik bir sözleşmeyi algılayabilir ve buna göre yanıt verebilir.

Robinson ve Rousseau (1994) bunu çalışanın işvereniyle olan ilişkisini karakterize eden algılanan karşılıklı yükümlülükler olarak adlandırmıştır. Psikolojik sözleşmeye göre, beklentilerin aksine, algılanan karşılıklı mübadele vaatlerine dayanarak işverenin ne sağlamak zorunda olduğuna dair bir inanç gerektirir.

2.2 Psikolojik Sözleşme Oluşturma

Psikolojik bir sözleşmenin inşa süreci, tarafların bir kuruluş içindeki olaylarla ilgili zihinlerindeki yorumlarına bağlıdır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002). Bu süreç iş değişikliği, işe alım veya örgütsel gelişim gibi istihdam ilişkisinin başlamasıyla başlar (Rousseau ve Parks, 1992). Çalışan ve işveren karşılıklı ilişki yükümlülüğüne inanıyorsa, psikolojik sözleşmenin gerçekleştiği söylenebilir (Rousseau, 1989). Ancak bu inanç tek taraflıdır ve karşı tarafı bağlamaz. Açık vaatler gibi bazı bileşenler Rousseau'ya (1998) göre bu inancı güçlendirmektedir. Vaatlerin yanı sıra, organizasyon politikası iki taraf arasında güven oluşturmaktadır. İki tarafın arasındaki ilişki ne kadar derin olursa birbirlerine o kadar çok güvenirler.

Rousseau (1995), bireyin zihninde var olan bir şemadan bahsetmektedir. Sözleşme tarafları bunu vaatler, kabuller, güven üzerine inşa eder. Bu kavramların öznel anlamları vardır ve bireyin bakış açısına bağlıdır. Aynı şekilde, bu kavramlar bireyin zihninde bir şema içerir. Birey o şemaya göre davranır ve beklentileri karşılamaya çalışır. Rousseau (1995) psikolojik sözleşme oluşumu sürecini tanımlayan bir model ortaya koymuştur. Bu işlem mesaj çerçeveleme ile başlar. Bundan sonra mesajın bireysel olarak kodlanmasına devam eder. Başka bir deyişle, birey mesajı yorumlar ve kodunu çözer. Bu modele göre bazı faktörler bu süreci etkilemektedir. Rousseau (1995) bu faktörleri organizasyonla ilgili ve bireysel faktörler olarak ikiye ayırmaktadır.

2.2.1. Organizasyonla ilgili faktörler. Rousseau'nun ayrımında organizasyonla ilgili faktörler dış faktörler olarak adlandırılır. Mesajlardan ve sosyal ipuçlarından oluşurlar. Mesajlar işverenin ve çalışanın vaatlerini, kuruluşla ilgili yorumları, beklentileri, deneyimleri vb. içermektedir. Yöneticiler ve işverenler niyetlerini mesajlarla iletir ve bu mesajlar taahhütleri içerir. Organizasyonlarda farklı taahhüt modelleri vardır. Aşağıdaki davranışsal olaylar bireyin taahhütlerini ve vaatlerini iletmektedir:

- Açık ifadeler

- Gözlem
- Örgütsel politikanın ifadesi
- Sosyal yapılar

Sosyal ipuçları, yöneticiler ve işverenler tarafından sağlanan bilgilerdir. İş arkadaşları tarafından sağlanan bilgileri içermektedir. Bu tür bilgilerin sözleşme oluşturma süreci üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Kurum içi standartlar ve uygulamalardan oluşurlar. Bireyin algısı bu bilgilerle şekillenmektedir. İş arkadaşı gayri resmi olarak kuruluş hakkında ipuçları taşıyan mesajlar gönderir. Buna karşılık bireylerin iş arkadaşlarından aldığı bilgiler ve bunu nasıl yorumladığı sözleşmeyi gönderdikleri mesajlardan daha fazla etkilemektedir (Rousseau, 1995).

2.2.2 Bireysel faktörler. Mesajları kodlamak, bireyin örgütteki olayları vaat olarak yorumladığı bir süreçtir. Rousseau (1995), bir mesajı söz olarak yorumlamanın, çalışanın mesajı alıp almadığına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu noktada mesajı gönderen bireyin aşağıdaki gibi belirli özellikleri olmalıdır:

Söz verme gücü ve yetkisine sahip olmak,

Söz vermenin uygun görüldüğü bağlamda faaliyet göstermek,

Yapılan taahhülle tutarlı davranmak (Rousseau, 1995)

Bireysel yatkınlıklar sözleşmeyi etkileyen diğer dış etkenlerdir. Bireyin karakteri, sözleşme şartlarını yorumlamada rol oynamaktadır. İki bileşen içermektedir: Bilişsel önyargılar ve kariyer güdüler. Bilişsel önyargılar, kişilik özellikleriyle ilgili bir faktördür. Çoğu insan becerileri hakkında olumlu düşüncelere sahiptir, kişiliklerinin olumsuz taraflarını görmezden gelirken yeteneklerinin ortalamasının üzerinde olduğunu düşünürler. Diğer faktör ise kariyer güdüler ve bir kişinin işinden ne beklediğidir. Bir kişinin bir örgütte ne kadar süre çalışacağını, aldığı karşılığında ne vereceğini etkilemektedir.

Kod çözme, bir kişinin vaatleri yerine getirmek için nasıl davranacağına dair fikirlerini yansıtmaktadır. Davranışlarıyla sözleşmeye olan sadakatini göstermektedir; örneğin terfi almak için çok çalışmak (Rousseau, 1995).

2.3 Psikolojik Sözleşme Kuramları

1960'lardan sonra sosyal bilimcilerin ilgi alanına giren psikolojik sözleşme kavramının 80'lerden sonra örgütsel davranış, örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve alanlarında sıklıkla yer alarak yönetim literatüründe incelenmeye başlandığı görülmektedir (Çakmak, Ofluoglu ve Büyükyılmaz, 2012). Psikolojik sözleşmenin 1980'li yıllarda örgütsel davranış alanına girmesinin yanı sıra birlikte psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan ve daha iyi anlaşılmasını sağlayan başlıca kuramlar şu şekilde sıralanmaktadır: Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Lawler-Porter Modeli (Mimaroğlu, 2008).

2.3.1 Karşılıklılık normu. Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen Karşılıklılık Normu'na göre bireyler fayda gördüklerinde verdikleri karşılık olumlu olmakta ve bu evrensel bir nitelik taşımaktadır. Karşılıklılık Normu; kişisel özellikler, içinde bulunulan durumun koşulları ve normun sonuçlarına verilen değere değişiklik göstermektedir. Gouldner'a göre, kişinin bir iyilik ya da yardımdan elde ettiği kazanca yüklediği değer, kendisine için yapıldığı içinde bulunduğu anda duyduğu ihtiyacın seviyesinden etkilenmektedir. Karşılıklılık normuna etki eden diğer faktörler, bireye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve güdüleridir.

Rousseau, psikolojik sözleşme açısından bakıldığında, karşılıklılık normunun, psikolojik sözleşme oluşum sürecinin belirleyicilerinden biri olduğunu ifade etmektedir (akt. Büyükyılmaz, 2013). Rousseau'ya göre; çalışan, sunduğu katkının örgütü bir karşılık vermeye zorladığına ilişkin bir algıya sahip olduğunda psikolojik sözleşme ortaya çıkmakta dolayısıyla karşılıklılık önemli bir psikolojik sözleşme unsuru olmaktadır (akt. Dikili, 2012).

Psikolojik bir sözleşmede istek ve beklentileri karşılanan örgüt ya da çalışanın, karşılıklı yükümlülükleri yerine getirmede daha etkin olmaları beklenmektedir. Örgüt taahhüt ve sorumluluklarını yerine getirmediğinde ise çalışan, örgüte sağladığı katkıyı değiştirerek bu duruma tepki vermektedir. Bu durumun temelinde çalışanın sağlamayı taahhüt ettiği bağlılık ve katkıya karşılık örgütün uygun bir kazanç ile karşılık vermesi yer almaktadır (Çağlayan, 2016).

2.3.2 Sosyal mübadele kuramı. Sosyal Mübadele Kuramı terimini yazında ilk defa kullanan, Blau'dur. Blau (1986) Sosyal Mübadele Kuramını fayda-maliyet analizi bakış açısından değerlendirirken bireylerin sosyalleşme sürecinde ekonomik

kazanımlar elde etme isteğinin de dikkate alınmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Bununla birlikte Sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden kesin olarak ayrıldığını belirtmektedir. Ona göre aradaki esas fark, sosyal mübadelenin niteliği belirlenmemiş yükümlülükleri içermesidir. Ekonomik mübadelede belirli bir ekonomik işlem, kesin olarak mübadeleyi garanti eden bir biçimsel sözleşmeye bağlanmış ve bu mübadelenin tam zamanı belirlenmişken sosyal mübadelede birey sağladığı faydaya bir karşılık alacağını bilse dahi bunun ne zaman ve ne şekilde olacağı belirli değildir.

Sosyal Mübadele Kuramına göre, birey bir başkası için değerli veya maliyetli bir hizmette bulunduğunda karşısındakini kendine borçlu kılmaktadır. Bu hizmeti alan kişinin de karşılık olarak aynı değerde bir yarar sağlaması gerekmektedir. Eğer her iki taraf aldıklarını değerli görüyorsa karşısındakine borçlu kalmamak adına daha fazla hizmette bulunmaya gönüllü olmakta ve takas ilişkisi sürmektedir (Blau, 1986). Coyle-Shapiro ve Parzefall'a göre bu açıdan bakıldığı zaman, sosyal takas kuramı ve psikolojik sözleşme arasında ortak noktaların bulunduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan ilki ve en önemlisi, her ikisinde alışveriş ilişkisinin karşılıklılık normuna bağlı olarak somut ve soyut kaynaklar tarafından yönetildiği öne sürülmektedir. İkinci ortak nokta ise çalışan-işveren ilişkisinde her iki tarafın da aldıklarının karşılığında bir dizi yükümlülükleri yerine getirmesi gerektiğine inanılmaktadır (akt. Dönmez, 2015).

Sosyal mübadele ilişkisinde güven ve duygusal bağlılığın yaratılmasıyla bireyler kendilerine değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hissedecektir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirirken güven sağlamaya önem vermelidir. Böylece çalışanlar iş tutumları, iş performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları yönünden arzu edilen davranışları sergileyecektir (Ng ve Feldman, 2009).

2.3.3 Eşitlik kuramı. J. Stacy Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen Eşitlik Kuramı, aynı zamanda bir motivasyon kuramı olarak görülmektedir. Temelde, çalışanın işine karşı tatmin ya da tatminsizlik duygularının örgütteki eşitlik veya eşitsizlik algılarına göre belirlendiğine dayanan kuramın ana teması, çalışanların örgüt içerisinde yaptıkları iş ve sarf ettikleri çabalar karşısında kendilerine eşit ve adil davranılmalarını beklemesinden oluşmaktadır. Bu durumla ise çalışanın

motivasyonunu sağlayan en önemli etkenlerden biri olarak karşılaşılmaktadır. Çalışan, kuruma sunduğu katkılara karşılık kurumun kendisine temin ettiği girdilerin adil olduğunu düşündüğünde işine motive olmaktadır (akt. Aydoğan, 2021).

Eşitlik Kuramı çalışanların çevresindekileri karşılaştırılabilir girdi ve çıktılar olarak değerlendirdiklerini sayılıştısından yola çıkmaktadır. Çalışanlar işlerine sarfettikleri (çaba, eğitim, yetkinlik, zaman vb.) ile karşılığında elde ettikleri (maddi gelir, iş tatmini, iş yerindeki arkadaşlık, işin ilginçlik düzeyi vb.) arasında kıyaslama yaparlar; daha sonra kendilerine dair olan kıyaslamayı örgütte diğer çalışanların kıyaslamaları ile karşılaştırırlar. Çalışanın kendi girdi-çıkı oranı başkalarının girdi-çıkı oranı ile aynı ise bir gerilim oluşmamakta ve çalışan gerilimi azaltmak için bir gayret içine girmemektedir. Bu kıyaslama sonucunda çalışan kendisine ve kendisiyle benzer durumda olan diğer çalışana aynı biçimde davranıldığını gördüğünde örgütsel yapıyı âdil olarak algılayacaktır. Buradan hareketle kuram, çalışanlar için sosyal tabanlı bir rasyonellik varsayımında bulunmaktadır. Çalışan eşitliğin olduğu algısına sahipse durumu koruma yönünde hareket edebilir ancak eşitsizlik algısı hisseden çalışan bulunduğu durumdan kurtulmak için şu alternatiflerden bir ya da birkaçını kullanmaya yönelecektir: Girdileri değiştirme (girdileri azaltma eğilimi), çıktıları değiştirme (çıkıtların artırılması talebi), girdi ve çıkı algılarını değiştirme, başkalarının girdi ve çıktıları değiştirme (başkasının girdisini azaltma), olduğu durumu terk etme (departman veya iş değiştirme), yöneticisini değiştirme (Landy ve Conte, 2016).

Eşitlik Kuramı, çalışan ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisini ve bu ilişkideki dengeyi açıklayıcı niteliği ile psikolojik sözleşme kavramının anlaşılmasında önemli bir yere sahiptir (Rousseau, 1989). Eşitlik algısı bireysel bakış açısı ve değerlendirmeye dayandığı ve bireyden bireye göre değiştii için örgütlerin çalışanlarının kişilik özelliklerini, ihtiyaç ve beklentilerini iyi analiz etmeleri ihtiyacı doğmaktadır. (Moorhead ve Griffin, 1989). Bu noktada Eşitlik Kuramının temelinde, Deutsch'a göre bireylerin işyerine olan katkıları göz önünde bulundurularak ödüllendirilmeleri ve işyerine diğerlerine göre daha çok katkı sağlayan bireylerin hak ettikleri düzeyde çıkı almaları bulunmaktadır (akt. Aydın, 2016).

2.3.4 Beklenti kuramı. Victor Vroom (1964) beklenti kuramını, çalışanların işyerindeki davranışlarına uyarlayan ilk isim olmuştur. Beklenti kuramına göre

insanın, ekonomik çıkarları açısından rasyonel davrandığını kabul edilmektedir. Alternatifler arasından seçim yapmak durumunda olan bireyin, kendisi için en avantajlı olanı seçeceği belirtilmektedir. Teoriye göre bireyler, alternatiflerin bilişsel olarak farkına varmakta ve kendi kapasite sınırları içinde belirli seçimler yapmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Beklenti Kuramı çalışanların davranış seçeneklerinden hangisini nasıl belirlediklerini saptamayı hedeflemektedir. Bu kuram temelde çalışanların motivasyonunun bir şeyi ne kadar istediklerine ve onu elde etme olasılıklarının ne olduğuna bağlı olduğuna vurgu yapmaktadır (Mimaroglu, 2008). Bu bağlamda çalışanlar, birtakım ödül veya sonuçların göreceli çekiciliklerinin, birtakım ödül veya sonuçları elde etmek adına olması gereken şeylerin neler olduğunun ve sarf edecekleri eforun veya sergileyecekleri bir davranışın bir ödül veya sonuca ulaşma ihtimalinin gerçekçi bir şekilde varsayımda bulunurlar. Kuram rasyonelliğe fazla önem vermekte, çalışanların hesap kitap işi ile uğraştıklarını farz etmekte ve çalışanların tercihlerini değerlendirirken kişilik ve duygular gibi bilişsel olmayan birçok faktörü dışarıda tutmaktadır (Landy ve Conte, 2016).

Beklenti kuramına göre çalışanlar davranışlarına karar verirken üç temel unsuru göz önünde bulundurmaktadır: Değişik ödül veya sonuçların göreceli cazipliğini (ödül değeri), belirli ödül veya sonuçları elde edebilmek için gerekli olan şeylerin neler olduğunu (araçsallık) ve sarf edecekleri eforun veya sergileyecekleri bir davranışın bir ödül veya sonuca dönüşme olasılığını (beklenti) (Landy ve Conte, 2016).

2.3.5 Porter ve Lawler modeli. Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler, beklenti kuramının ortaya çıktığı 1960'lı yıllarda çalışanın tatminini ve performansını ölçmek için beklenti kuramını uyarlayarak Porter ve Lawler modelini geliştirmiştir (Barlık, 2018). Porter ve Lawler modelinde ödüller çekiciliği etkileyen bir unsur olarak çalışanın ihtiyaçlarını karşılamasına göre değer kazanmaktadır. İçsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki çeşit ödül vardır: İçsel ödüller çalışanın bir olayda gösterdiği çaba sonucunda kazandığı kendine güven ve saygı gibi ödüllerken görevde yükselme, prim, ücret gibi ödüller dışsal ödüller olarak sayılabilir.

Lawler ve Porter'a göre, kişinin yüksek bir efor göstermesi, doğrudan yüksek bir performans ile sonuçlanmaz ve bunun iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan

birincisi, kişinin yaptığı iş için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır ki eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin istenilen performansı sergilemeyecektir. İkinci olarak, kişinin kendisi için algıladığı rol önem taşımaktadır. Birey, göstermesi beklenen performans için uygun bir rol anlayışına sahip değilse; rol çatışması yaşayacak ve performans göstermesi engellenmiş olacaktır. Bireyin, gösterdiği çaba karşılığında almayı beklediği ödül ile almış olduğu ödülün birbirine yakınlığı bu kurama göre önemli bir yere sahiptir. Birey, beklediğinden daha az ödüllendirildiğini düşündüğünde mutsuz olacak ve tatminsizliğe kapılacaktır. Önemli olan bireylerin gösterdikleri çabanın bekledikleri bir ödülle karşılık bulması ve bireyin örgütün bu noktada adil davranacağına olan inancıdır (Yılmaz, 2012).

2.4 Psikolojik Sözleşme Türleri

İş hayatı süresince çalışanların kariyer yaşantılarında farklı pozisyonlarda bulunmaktadır. Her bir kariyer basamağında çalışan davranış ve tutumları değişkenlik göstermektedir. Kariyerinin başında bulunan çalışanlar, risk almaya daha eğilimliyken kariyerinde daha üst basamaklarda bulunan ve tecrübeli kişiler risk almaktan kaçınmakta ve iş güvencesine yönelmektedir. Bireydeki bu farklılıkların psikolojik sözleşmelerinin türünde belirleyici bir role sahiptir (Güney ve Turan, 2021).

Literatürde psikolojik sözleşmeler, işlemsel sözleşmeler ve ilişkisel sözleşmeler olarak iki başlık altında incelenmiştir. Genel kabul gören, yaygın olarak kullanılan bu sınıflandırma ile karşılaşılmakta ve bu sınıflandırma ile psikolojik sözleşme kavramı daha iyi anlaşılmakta ve daha iyi değerlendirilebilmektedir.

2.4.1 İşlemsel sözleşme. İşlemsel sözleşmeler kısa dönemli ilişki, performansa dayalı ücret, yüksek maaş gibi şartları içermektedir. Kısa vadeli ilişkiler gerektiren işlemsel psikolojik sözleşme türü, maddi kazançlara ve ekonomik değişikliklerle karakterize edilmektedir. İşlemsel sözleşmeler çalışanlar ile örgüt arasında güçlü bir bağ kurulmasına engel olabilir çünkü örgütten ziyade kişisel yetenek ve yetkinliklerin daha ön planda tutulmasını gerektirir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002).

İşlemsel sözleşmeler maddelerin açık ve anlaşılır olduğu, kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu, temel ödüller gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını

gerektiren, belirli bir zaman diliminde meydana gelen, çalışan katkısının sınırlı olduğu, fazla esneklik olanağının olmadığı, mevcut becerilerin kullanılması gereken, iyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu sözleşmelerdir (Rousseau, 1995).

Daha çok işlemsel sözleşmeler çerçevesinde istihdam ilişkisini anlamlandıran bireylere göre örgüt, basit bir şekilde işlerini yaptıkları, örgüte karşı bağlılığın ya da duygusal olarak sorumluluğun sınırlı olduğu yer konumundadır. Bu tür bireyler için örgüt, istihdam durumundan dolayı hızlı ödüllerin (ücret ve terfi gibi) kazanıldığı yer olarak kabul edilmektedir. Görevlerinin gerektirdiği rollerden daha fazlasını yapmak için isteklilik gösterme düzeyi düşük olan bireyler, işlemsel sözleşmeye sahip çalışanlardır (Millward ve Hopkins, 1998).

İşlemsel sözleşme algısına sahip çalışanlar, sözleşme koşullarına bağlı kalma, sözleşme dışına çıkmama eğilimi göstermektedir. Değişen örgütsel yapıdan kaynaklı olarak ya da işverenin sözleşme koşullarına bağlı kalmadığı durumlarda işten ayrılmaya yönelmektedirler. İşlemsel sözleşme türüne sahip bireylerde performans maddi karşılık almak için sergilenir ve fazla performans gösterilmez (Rousseau, 1995).

2.4.2 İlişkisel sözleşme. İşlemsel sözleşmelerin tam aksine ilişkisel sözleşmelerde hem çalışanlar için uzun dönemli kariyer gelişimi, örgüte özgü yeteneklerin kazanımı, gibi hem de işverenler için yaygın eğitimler gibi önemli yükümlülükleri içine alacak şekilde uzun dönemli bir ilişkiye odaklanılmıştır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015). İlişkisel sözleşmeler dinamik ve değişime açık olan, maddelerin örtük ve nesnel olduğu, ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu, ilişkiler ve zaman diliminin açık uçlu olduğu, işveren ve çalışan açısından yatırımın önemli olduğu, yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu sözleşme türüdür (Rousseau, 1995).

İlişkisel sözleşmeye sahip olan bireylerin, örgüte karşı yoğun bir sadakat ve güven duyması, örgüte karşı saygı göstermesi ve destek olması beklenmektedir. İlişkisel sözleşmeye sahip bireyler, örgütsel etkililiğin sağlanması için işin gerektirdiği ekstra performans rollerini de yerine getirmeye meyillidir. İlişkisel sözleşmeler ise sosyal mübadele temellidir ve destek, bağlılık gibi sosyo-duygusal faktörleri içermektedir. İlişkisel sözleşmelerde destek ve bağlılık merkezli, geniş süreli, açık uçlu yükümlülükler yer almaktadır (Dağlı, 2016).

Rousseau (1995) genel itibariyle psikolojik sözleşme türlerinin farklılığını açıklamak amacıyla psikolojik sözleşmelerin altı özelliğini Tablo 2’de görüldüğü gibi listelemiştir:

Tablo 1

İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Özelliklerinin İncelenmesi

Sözleşme Özellikleri	İşlemsel	İlişkisel
Odak Noktası	Ekonomik	Ekonomik ve sosyo-duyusal
Zaman Kapsamı	Kısa vadeli	Açık ve belirsiz süre
İstikrar	Durağan	Dinamik
Kapsama Alanı	Dar	Yaygın ve kapsamlı
Anlaşılabilirlik	Kolay Gözlemlenebilir	Öznel - Anlaşılan
Biçimselleştirme	Yazılı	Yazılı ve yazılı olmayan

İlişkisel sözleşmelerde sorumluluk işverenin üzerindedir, bu da diğer uzun dönemli kazanımlar gibi, çalışanların iş güvencesine karşılık sadakat göstermesi ve işverenleri ile iyi ilişkiler kurması gerektiği anlamına gelmektedir. Ayrıca, güçlü ilişkisel sözleşmelere sahip bireyler, kendilerini kurumlarıyla daha fazla özdeşleştirmekte ve bunda da kurum içi terfilerin büyük etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bu tür psikolojik sözleşmeler, bireylerin örgüt değerlerini içselleştirdiği ve bireysel kimliklerini örgüt ile bütünleştirdiği şartlar demektir (Millward ve Hopkins, 1998).

Flood, Ramamoorthy, McDermott ve Conway’e göre, yöneticilerin liderlik stilleri psikolojik sözleşmelerin işlemsel ya da ilişkisel içerikli olması yakından ilgilidir. İşlemsel liderlik, takas modeli ile ödül ve cezaların performansın sonuçlarına göre verilmesine dayanırken; çalışana ve çalışanın ihtiyaçlarına odaklananın ise liderliğin ilişkisel yönü olduğu göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticisinin yönetimsel süreçlerdeki tercihleri ve en önemlisi farklılıkları yönetme becerisinin olması, öğretmenlerde ilişkisel psikolojik sözleşmelerin oluşmasını sağlayacaktır (akt. Demirkasımoğlu, 2012).

2.5 Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali konusunda literatür incelendiğinde kavramın farklı tanımlarıyla karşılaşılmaktadır. Bu tanımların arasında araştırmacılar tarafından en çok kullanılan Morrison ve Robinson (1997) tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre psikolojik sözleşme ihlali; bireyin örgüte sağladığı katkılarla orantılı olarak örgütün bir ya da daha çok yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin sahip olduğu düşünce durumu olarak görülmektedir. Psikolojik sözleşme; birey ve örgüt arasında, birey örgüte girerken örgüte sağlayacağı faydalar karşısında örgütün de bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teşvikleri ve olanakları ortaya koyacağı beklentisi ile ortaya çıkmaktadır. Eğer bu karşılıklı değer mübadelesi düzgün bir şekilde devam ederse birey örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmektedir ve yüksek tatmin duygusuyla işe yapacağı devamsızlıklardan veya işten ayrılma düşüncesinden uzak durmaktadır. Ancak oluşan bu psikolojik sözleşme ihlal edildiği takdirde örgütlerde çalışanlar, örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir (Aydın Tükeltürk, Şahin Perçin ve Güzel, 2012).

Örgütlerde psikolojik sözleşmenin ihlali durumu farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar Tablo 2’de açıklanmaktadır. Bu ihlal biçimlerinde psikolojik sözleşme ihlali ilgili çalışmada olduğu gibi tek boyutta ele alınmıştır.

Tablo 2

Psikolojik Sözleşme İhlali Biçimleri

İhlal Biçimi	Açıklama
Eğitim/Geliştirme	Çalışanlara eğitim ve geliştirme olanağının tanınmaması ya da söz verildiği kadar eğitimin verilmemesi
Ödemeler (ücret, maaş)	Söz verilen ödemeler ve gerçekleşen ödemeler arasında tutarsızlıkların olması
Terfi/Yükselme	Terfi ya da yükselme işlemlerinin söz verilen şekilde gerçekleştirilmemesi
İşin yapısı	Örgütün yapılan işin ya da çalışılan birimin yapısı konusunda çalışanlarını yanlış bilgilendirmesi
İş güvenliği	Söz verilen iş güvenliği seviyesinin beklenileni karşılamaması

Tablo 2 (devam)

İhlal Biçimi	Açıklama
Geri bildirim	Yapılan geri bildirim ve değerlendirmelerin söz verilenle karşılaştırıldığında yetersiz olması
Değişim yönetimi	Örgütlerin meydana gelen değişim zamanlarında çalışanlarını dikkate almaması
Sorumluluk	Çalışanlara söz verilenden daha az sorumluluk ve kendini gösterme fırsatlarının verilmesi
Bireyler	Örgütün, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını diğer bireylere olduğu gibi göstermemesi
Diğer	Örgütün yukarıdaki kategoriler dışında verdiği sözlerini yerine getirmemesi

2.5.1 Psikolojik sözleşmenin ihlali ve bozulması. Psikolojik sözleşme, daha önce de belirtildiği gibi, bireyin iki taraf arasındaki ilişkiye ilişkin inanç ve vaatlerinden oluşmaktadır. İnanç ve vaat bir tarafça bozulursa ve karşı taraf bu durumu algılasa, inançları bozulan taraf örtük veya açık şekillerde tepki gösterir. Bireyin örgütün yerine getirmedeği vaatleri ne ölçüde algıladığına bağlıdır. Bozulan sözler, çalışanı kızdırır ve aralarındaki güveni yıkar (Robinson ve Rousseau, 1994).

Buradaki sorun, çalışanın vaat ettikleri ile karşılığında ne aldığı arasında denge kurulmasıdır (Rousseau, 1989). Algılanan ihlal, bireyin söz verdiği gibi katkıda bulunmasına rağmen, bireyin örgütünün psikolojik sözleşme kapsamında verilen sözü yerine getiremediği durumu anlamak anlamına gelir. Bu nedenle, bu durumun ihlale neden olup olmadığı, bireyin zihnindeki ihlalin anlamına dayanmaktadır (Morrison, Robinson, Academy ve Jan, 1997).

İhlali algılamak öznel bir husustur. Kelimenin tam anlamıyla bireyin zihnindeki ihlalin anlamına bağlıdır. Bazen algılanan ihlal, gerçek sözleşme ihlalinin bir sonucu olsa da bazen değildir. Aslında gerçek bir ihlal olmayabilir; ancak çalışan verilen sözlerin yerine getirilmediğini varsaymaktadır. İşverenler tarafından net sözler vermemek bu durumun ciddiyetini artırmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000).

Birkaç araştırmacı, psikolojik sözleşme ihlalinin kavramsallaştırılmasını savunsa da ancak yine de belirsizliğini korumaktadır. Sözleşmenin bir tarafı diğerinin bir sözü yerine getiremediğini algılasa, bunun ihlal olduğu söylenebilir (Robinson & Rousseau, 1994). Rousseau (1989), psikolojik bir sözleşmeyi ihlal etmeyi, kuruluşların veya diğer tarafların bir çalışanın katkısına bireyin bunu yapmak zorunda olduğuna inandığı şekilde yanıt vermemesi olarak betimlemektedir. Bozulma, bir sözleşme ihlalini algılamaktan çok daha fazlasıdır. Temel olan bireyin verilen vaatler karşılığında ne aldığını düşündüğü zihinsel muhasebedir. Bozulma, duygusal bir tepkidir ve bu yorumlama sürecinin bir sonucudur (Morrison ve diğerleri, 1997). Yerine getirilmeyen vaatler bireyleri kızdırır ve sözleşmenin iki tarafı arasında güvensizliğe yol açar, bu nedenle ihlaller dağıtım adaleti, istenen sonuçlar, eşitsizlik algıları ile ilgili sorunları ele almaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994).

İhlal terimini daha iyi anlamak için ihlal ve algılanan ihlal arasında ayrım yapılmalıdır. Bireyin zihnindeki yorumlama süreci, algılanan ihlal ve ihlal arasındaki bağı dengelemektedir. Bu süreç boyunca, birey ihlale neyin neden olduğunu düşünür ve kuruluşuyla olan sosyal sözleşmeyi iki kez kontrol eder (Morrison ve diğerleri, 1997). Morrison ve diğerleri (1997), bu yorumlama sürecini detaylandırmak için reddetme ve uyumsuzluğu içeren bir model geliştirmiştir.

2.5.2 İhlal ve bozulma modeli. Morrison ve Robinson (1997), algılanan ihlal ve ihlale yol açan koşulları gösteren bir model ortaya koymuştur. Modelde, algılanan ihlal, verilen sözün ne olduğunu ve çalışanın gerçekte ne aldığını karşılaştırmaya bağlı olan sözleşmenin yerine getirilmesinin bilişsel bir değerlendirmesi olarak adlandırılır. İhlali, çalışanın sözleşmenin ihlali durumunda hissettiği bir ruh hali olarak tanımlarlar. Bu modele göre iki durum ihlale neden olmaktadır; birincisi reddetme ikincisi uyumsuzluk. Tüm ihlaller uyumsuzluk veya reddedilme üzerine bağlıdır (Morrison ve diğerleri, 1997)

2.5.2.1 Sözünden dönme. Bu, kuruluşun çalışanın veya temsilcisinin, yetersizlik veya isteksizlik nedeniyle bilinçli olarak vaatleri yerine getirmemesi anlamına gelmektedir (Morrison ve diğerleri, 1997). Çevresel faktörler, organizasyon yapıları vb. şeyleri değiştirmek, çalışanın verilen sözleri yerine getirmesine izin

vermez veya sözlerini yerine getirmek için durum mevcuttur, ancak temsilci artık vaatleri yerine getirmez.

2.5.2.2 Uyumsuzluk. Çalışanın ve işverenin bir söze farklı bir anlam yüklediği bir durumu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, sözleşmenin her iki tarafı da bir vaatten aynı anlamı anlamaz (Morrison ve diğerleri, 1997). Uyumsuzluk nedeniyle, bir işveren sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmediğini fark etmeyebilir. Bir tarafça bir söz verilmesi durumunda uyumsuzluk olabilir veya iki taraf arasında psikolojik sözleşme gelişirken ortaya çıkabilir (Robinson ve Morrison, 2000). İstihdam ilişkisinin başlangıcında bile, çalışan işe alım sırasında verilen bir sözü yanlış anlar (Robinson ve Morrison, 2000). İletişim, iki taraf arasındaki psikolojik sözleşmede yanlış anlama durumlarını azaltmak için önemli bir rol oynamaktadır (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994)

Bu iki faktöre ek olarak uyanıklık adı verilen üçüncü bir faktör vardır. Bireylerin sözleşme ihlali konusunda bir işaret aradıkları bir süreçtir. Dikkatli birey hızlı hareket eder ve sözleşme ihlalini düzeltir ancak gerçek ihlal veya belirsizlikten kaynaklanabilir (Robinson ve Morrison, 2000). Bu nedenle, ilişkisel yükümlülüklerin ihlallerinin, işlem yükümlülüklerinin ihlallerinden çok daha güçlü etkileri olması muhtemeldir (Robinson ve ark., 1994).

2.5.3 Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçları. Psikolojik sözleşmeyi anlamının önemi, çeşitli çalışan çıktılarına ilişkin birçok araştırma bulgusuyla vurgulanmaktadır. (Turnley ve Feldman, 2000). İşten ayrılma niyetinde artış, örgütsel vatandaşlık ve performansta azalma, sapkın iş davranışlarında artma bu çıktılardandır.

İhlalin sonuçlarıyla ilgili birçok araştırma olmasına rağmen, kurumsal ihlal ve sonuçları arasındaki ilişki net olarak araştırılamamıştır. Bu durum araştırmalarda kullanılan ölçme araçlarından kaynaklanmaktadır (Petersitzke, 2009).

Bazı araştırmacılar ihlal edilmiş sözleşme yükümlülükleri ve kurum tarafından yerine getirilen yükümlülükler arasındaki farklılıkları hesaplarken diğerleri küresel ihlal ölçümünü kullanmaktadır. Bu küresel ölçümler katılımcılara örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediğinin sorarken ilk ölçüm saygı, adil ücret sistemi, kariyer beklentileri, inisiyatif alma gibi maddelerle bir taahhüdün örgüt tarafından ne ölçüde yerine getirildiğini sorgulamaktadır. Bu şekilde katılımcılar

hangi beklentilerinin ne şekilde karşılandığını ifade edemezken genel bir değerlendirme yapmaları gerekmektedir ki bazı beklentiler karşılanırken diğerleri için bu geçerli olmayabilir. Bir çalışan çalışma şartlarından ve ücretten memnunken kendisine çalışırken özerklik ya da kararlara katılım hakkı tanınmayabilir. Ayrıca karşılanmayan beklentilerin kendisinde ne derece mühim bir memnuniyetsizlik ve ihlal algısına neden olduğu ölçülemeyecek dolayısıyla ihlalin türü ve boyutuyla ilgili algısı ve ihlale nasıl tepki verdiği veya ihlalin hangi organizasyonel değişkenlerle ilgili olduğu değerlendirilemeyecektir. Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılmış çalışmalara ait bulguları değerlendirirken, söz konusu çalışmalarda kullanılan ölçeklerin bu özelliğinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Diğer bir grup araştırmacı (Turnley ve Feldman, 2000) tarafından ise sözleşmenin bozulması ve bunun sonuçları arasındaki ilişkinin incelendiği ifade edilse de esasen sözleşmenin ihlali ve bunun sonuçları arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Daha net açıklanacak olursa bireyin psikolojik sözleşmede algıladığı her ihlalin sonucu sözleşmenin bozulması olmaz çünkü iş hayatında sözleşmede ihlal algılanması hemen hemen kaçınılmaz bir hal iken, sözleşmenin bozulmasıyla aynı sıklıkla karşılaşılmaz. Burada sözleşmenin bozulmasından kastedilen sözleşmeye konu olan iş ilişkisinin bitmesi olduğundan, aslında sözleşmenin bozulup bozulmadığı değil sözleşmenin ihlali ve bunun sonuçları ölçülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili çalışmaların bulguları değerlendirildiğinde bu iki faktör dikkate alınmalıdır.

2.5.3.1 Örgütsel bağlılık. Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı "bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü" olarak tanımlar. Kurumlarına yüksek bağlılık gösteren çalışanlar, karşılık beklemeden örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışırlar.

Kavramsal olarak, örgütsel bağlılık en az üç faktörle karakterize edilebilir: (a) kurum hedeflerine ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul; (b) kurum adına kayda değer çaba göstermeye istekli olmak ve (c) örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek (Mowday vd. 1982). Çalışanlarının daha iyi performans göstermesini bekleyen yöneticiler, çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olmalarını sağlar. Örgütsel bağlılığı daha yüksek olan çalışanlar; daha iyi performans gösterdiği, diğer

alışanlarla daha iyi ilişkiler kurduğu görülür; organizasyona daha fazla katkıda bulunur (Obeng ve Ugboro, 2003).

Örgütsel literatürde, duygusal bağlılık ve psikolojik sözleşme ihlali ilişkisini araştıran çalışmalar, örgütsel özdeşleşme ve katılımı ifade eden duygusal bağlılığa odaklanmaktadır. Farklı rneklem gruplarıyla yapılan çalışmalarda (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Lester, Turnley, Bloodgood, 2000; Thompson & Heron, 2005; Guzzo & Noonan 1994), psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal bağlılık arasında ters bir ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle, beklentileri kurum tarafından karşılanan çalışanların kuruma daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.

2.5.3.2 İşten ayrılma niyeti. Çalışanlar, verilen sözlerin kurum tarafından tutulduğunu fark ettikçe, örgüte daha fazla bağlı ve rgttten ayrılmak niyetinde değillerdir (Turnley ve Feldman, 2000). Verilen sözlerin tutulmadığını ve beklentilerin karşılanmadığını gördüklerinde ise çalışanlar kurumdan ayrılmaya eğilimlidir. Turnley ve Feldman (2000)'a göre işten ayrılma maliyetinin düşük olmasının, cazip iş tekliflerinin bulunmasının ve çalışanın yerine kolaylıkla başka birinin getirilemeyecek oluşunun, psikolojik sözleşme ihlaline tepkileri kuvvetlendirmekte ve böylece çalışanların işten ayrılma niyetlerini yükseltmektedir. İşten ayrılma niyeti; iş performansı, duygusal bağlılık ya da vatandaşlık davranışının gibi kolayla ölçülemez, bu tür durumlar söz konusu olduğunda bireyler, çalıştıkları kurum farkına varmadan başka işlere başvurur veya böyle bir niyeti olduğundan bahsetmez. Bununla birlikte tekrar iş bulmanın zor olduğu ekonomilerde, vasıflı ya da vasıfsız çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin farklı sonuçlar vermesi muhtemeldir. İşsizliğin yüksek olduğu ekonomilerde, çalışanın işten ayrılma niyeti gsterebilmesindeki etkin unsurların (işten ayrılma maliyeti, yeni iş bulmada zorluk, yüksek işsizlik nedeniyle çalışanın yerinin doldurulmasında sıkıntı olmayışı) aleyhine seyretmesi nedeniyle çalışanın, kuruma karşı psikolojik sözleşme ihlaline verebileceği tepki çoğunlukla işten ayrılma boyutunda olmamaktadır.

2.5.3.3 İş tatmini. İş tatmini, işe yönelik olumlu ya da olumsuz tutumların sergilenmesidir İş tatmini ile ilgili araştırmalarda iki genel yaklaşım vardır: Birincisi, iş yapısını bir bütün olarak ele alan iş doyumunu; ikincisi çalışanların işi farklı özellikleriyle (cret, iş güvencesi, kariyer fırsatları, yönetim tarzı vb.)

değerlendirdiğini savunmaktadır (Bruck, Allen ve Spector, 2002). Glisson ve Durick (1998) iş doyumunun yordayıcılarını üç başlıkta toplamaktadır: (a) İşin içeriği, (b) organizasyon, (c) çalışan.

Çalışanın kurum tarafından beklentileri karşılandığında iş memnuniyetinin artması beklenmektedir. Pek çok çalışma, psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Pate, Martin ve McGoldrick, 2003; Sutton ve Griffin, 2004). Sutton ve Griffin (2004)'in yaptığı çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatminini azalttığını bulunmuştur. Ayrıca psikolojik sözleşmenin, iş tatmini üzerinde etkisinin yönetici, ücret ve iş özelliklerine dair işe bağlı tecrübelerden daha güçlü olduğunu saptanmıştır. Başka bir çalışmada Johnson ve O'Leary- Kelly (2003), psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanları kurumla ilgili hayal kırıklığına uğrattığı için iş tatminini azaltabileceğini ifade etmiştir.

2.5.3.4 Örgütsel vatandaşlık davranışı. Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçları arasında hakkında en fazla çalışma yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı olabileceği tahmin edilmektedir (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışı görev tanımı dışında yararlı davranışlar ya da olumlu sosyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986) olarak tanımlanmıştır. Organ (1988)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı “resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan ya da açık bir şekilde adı konulmamış, bireysel isteğe bağlı olan ve bir bütün olarak kurumun etkinliğini, işlevini arttıran bireysel davranışlardır. İsteğe bağlı olmakla açıklanmaya çalışılan; örgütsel vatandaşlık davranışının, görevin ya da iş tanımının, yani bir kimsenin kurumlarla yaptığı iş sözleşmesinin açıkça belirtilmiş şartların çerçevesiyle sınırlı olmadığı yani zorunlu bir yükümlülük taşımadığıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok bireysel bir tercihtir, yapılmaması durumunda çalışan bir ceza ile karşılaşmamaktadır (Petersitzke, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik sözleşme ihlalinin yaygın sonuçlarından biridir. Yapılan birçok çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışının kurum tarafından yapılan sözleşme ihlali ile ilişkili olduğu fikrini desteklemektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Pate vd., 2003; Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 2000). İhlal algılayan çalışanların bir bütün olarak kuruma yönelik isteğe bağlı davranışlarını (örgütü eleştiriye karşı savunmak

gibi) azalttığı ancak ihlalden sorumlu gözükmeyen çalışma arkadaşlarına karşı gönüllü desteklerini sürdürdükleri bu çalışmaların büyük bir kısmında ortaya çıkmıştır.

Özetle, çalışmalar kurum tarafından yapılan ihlale tepki olarak çalışanlar kuruma fayda sağlayan gönüllü davranışlarını azalttığını göstermektedir. Yazında örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kurum tarafından taahhüt edilen ya da verilen ödüllere karşılık olarak gösterdiği gayretin neticelerinden biri olarak görülmektedir.

2.5.3.5 Güven. Araştırmalar güven duygusunun psikolojik sözleşme ihlali ve sonuçları arasında hem bir aracı hem de bir koşullu değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Şöyle ki çalışan kuruma güveniyorsa bu sözleşmesinin ihlaline vereceği tepkileri etkilemektedir. Psikolojik sözleşme araştırması ile ilişkili olarak Rousseau (1995) güvenin tanımını “bir kimsenin bir başkasının gelecekteki davranışlarının yararlı, munasip ya da en azından kendi çıkarlarına zararı dokunmayacak nitelikte olma ihtimaliyle ilgili beklentileri, sayılırları ya da inançları” olarak yapmaktadır. Vaatler kurum tarafından yerine getirilmediğinde bu durum çalışanın kuruma karşı olan güvenini azaltmakta ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalmaya neden olmaktadır (Lo ve Aryee, 2003).

Rousseau (1995), psikolojik sözleşme ihlalinin önce güven düşükse, o zaman ihlalin kuruma yönelik güvende kayda değer bir gerilemeye sebep olacağını tespit etmiş ve güven ihlal öncesinde yüksekse, o zaman ihlalin güvende derin bir düşüşe sebep olmadığını ifade etmiştir. Böyle bir durumda güven, ihlalin olumsuz sonuçlarına karşı kuvvetli bir güvence olarak görevi görmektedir. Örneğin maaşların mütemadiyen düzenli olarak yatırıldığı bir kurumda, son ay maaşlar gecikmesi yaşanmışsa çalışan bunu sözleşmesinin ihlali ya da kurumun kendisini önemsemediği biçiminde algılamayacak, kısa süreli bir ekonomik sıkıntı ya da basit bir teknik hata olabileceğini, maaşını en kısa sürede alacağını düşünecektir. Karşılanmayan beklentilere verilecek tepkiyi kuruma duyulan güven yatıştırmıştır. Aksi bir durum söz konusu olduğunda ise, yani kurum maaş ödemelerini sürekli geciktiriyorsa, çalışan zamanla kuruma güvenini kaybedeceğinden bunu sözleşmesinin ihlali olarak yorumlar ve kurum daha sert tepkiler (yıkıcı konuşma, işi ihmal, işten ayrılma) ile karşılaşabilir.

Bölüm 3

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması, veri toplama aracı, veri analizi ve araştırmanın geçerlik ve güvenirliği bölümleri yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada psikolojik sözleşme ihlalleri incelenirken öğretmenlerin görüşlerine başvurulduğundan nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim modelinden yararlanılacaktır. Olgubilim modeli farkında olmakla birlikte derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgular üzerinde yoğunlaşır. Olgularla günlük hayatta olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi türlü şekilde karşılaşılır. Ancak aşına olmakla olguların tam olarak anlaşıldığı kastedilmemektedir. Tümüyle yabancı olunmayan aynı zamanda da tam olarak anlamı kavranamayan olguları araştırmayı amaç edinen çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini sunmaktadır. Araştırmanın merkezinde yer alan olguyu yaşamış olan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplar olgubilim araştırmalarındaki veri kaynaklarıdır.

Bu araştırmada olgubilim deseninin seçilmesinin sebebi öğretmenlerce yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin henüz ülkemiz ve dünya alan yazınında tam olarak kavramsallaştırılamamış olmasıdır. Ayrıca bu olguyu kavramsallaştırmak için bu araştırmadaki katılımcılar özel okullarda uzun yıllardır çalışan ve özel okul tecrübesi edinmiş psikolojik sözleşme ihlallerini yaşamış ya da yaşandığına tanıklık etmiş kişiler olduğu için bu olgunun en iyi bu katılımcılarla kavramsallaştırılabileceği düşünülmüştür.

3.2 Çalışma Grubu

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak çalışma grubu belirlenmiştir. Yargısal örnekleme olarak da adlandırılan bu yöntemde araştırmacılar kendi yargılarını veya önceden edinmiş oldukları bilgilerini kullanarak örneklem seçerler, yani araştırmanın amacına hizmet edecek kişileri seçmeyi tercih ederler.

Katılımcıların sayısı doygunluğa ulaşılabilceği düşünüldüğü için 3 müdür, 3 müdür yardımcısı, 3 zümre başkanı ve 7 öğretmen olarak tayin edilmiş, maksimum çeşitliliği elde edebilmek için farklı zümreler, farklı kıdemler, farklı geçmişler olmak üzere kriterler belirlenmiş ve katılımcıların bu kriterlere göre seçilmesi,

öğretmenlerde kıdem yılı ve bölüm, yöneticilerde kıdem yılı, zümre başkanlarında ise bölüm kriteri dikkate alınması, öğretmenlerde de belirtilen kriterlere ek olarak mesleki deneyimlerinde devlet okulunda çalışmış olma durumuna da yer verilmesi planlanmıştır. Her bir katılımcının seçilmesi için aranan kriterler tablo halinde şu şekilde düzenlenmiştir:

Tablo 3

Katılımcı Kriterleri

Katılımcı	Seçilme Kriteri
K1	Müdür, 1-2 yıllık mesleki deneyime sahip
K2	Müdür, 3-5 yıllık mesleki deneyime sahi
K3	Müdür, 5 yıl üstü mesleki deneyime sahip
K4	Müdür yardımcısı, 1-2 yıllık mesleki deneyime sahip
K5	Müdür yardımcısı, 3-5 yıllık mesleki deneyime sahip
K6	Müdür yardımcısı, 5 yıl üstü mesleki deneyime sahip
K7	Zümre başkanı, TMSF dersleri
K8	Zümre başkanı, uygulamalı dersler
K9	Zümre başkanı, sınıf öğretmeni
K10	1-2 yıllık mesleki deneyime sahip sınıf öğretmeni
K11	1-2 yıllık mesleki deneyime sahip branş öğretmeni
K12	Sadece özel okullarda görev alan 10 yıl üstü mesleki deneyime sahip sınıf öğretmeni
K13	Sadece özel okullarda görev alan 10 yıl üstü mesleki deneyime sahip sınıf öğretmeni
K14	Sadece özel okullarda görev alan 10 yıl üstü mesleki deneyime sahip branş öğretmeni
K15	Devlet okulundan emekli olup özel okulda görev alan sınıf öğretmeni
K16	Devlet okulunda görevinden ayrılarak özel okulda görev alan sınıf öğretmeni

Aranan kriterlerdeki katılımcılarla uygun zamanla ilgili çakışma yaşanması, yoğunluk, görüşme talebine geri dönüş yapılmaması gibi nedenlerden ötürü görüşme yapılamamış olup aynı şekilde maksimum çeşitliliğin gözetildiği, farklı zümrelerdeki, farklı kıdemlerdeki katılımcılara ulaşılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 5 müdür yardımcısı, 3 zümre başkanı ve 10 öğretmen olmak üzere 18 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler “K1, K2, K3...K16” şeklinde kodlanmış ve öğretmenlerin çalıştıkları kurum isimleri gizli tutulmuş böylelikle katılımcıların kimlikleri korunmuştur.

Araştırmada bireysel görüşmelere ek olarak Bahçeşehir Üniversitesi’nde bir yüksek lisans dersinde odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Odak grup

görüşmesi bu araştırmada öncül olarak yapılmıştır. Öncül olarak yapılan bu görüşmede, yüksek lisans eğitimi almış ve olguyu tanımlamada ve kavramsallaştırmada daha eğitimli ve eğitim yönetimi bilimine daha yakın kişiler olmasının araştırmanın ön aşamasında kolaylaştırıcı etkisi düşünüldüğü için özellikle odak grup görüşmesinin katılımcıları yüksek lisans dersinden seçilmiştir.

Odak gruplardaki ayırt edici nokta, araştırmacı sorularına verilen cevaplardaki grup etkileşiminin varlığıdır ve odak grup görüşmeleri araştırmacının süreç içerisindeki bu sosyal etkileşimleri görmesini sağlamaktadır. İyi bir şekilde tasarlanmış olan odak grupları 5 ile 10 arasında katılımcı içermektedir (Morgan ve Krueger, 1993). Küçük grupların verimliliği genellikle daha az olurken Edmunds’a göre (2000) grubun 10 kişiden fazla olması grubun dinamiğini düşürebilmekte, katılımcılar arasındaki etkileşim etkisini yitirebilmekte ve grubun kontrolü daha da zorlaşabilmektedir. Bu araştırmada elde edilen bilgilerde çeşitlilik sağlanması adına odak grup görüşmesi katılımcı sayısı 10 olarak belirlenmiştir. Odak grup görüşmesindeki katılımcılar “OK1, OK2, OK3...OK10” şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 4

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı (K)	Cinsiyet	Yaş	Brans	Eğitim Kademesi	Kıdem Yılı
K1	Kadın	31	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	7
K2	Kadın	57	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	37
K3	Kadın	32	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	Ortaokul	9
K4	Kadın	28	Anaokulu Öğretmeni	Okul Öncesi	8
K5	Kadın	25	Rehber Öğretmen	Ortaokul	4
K6	Kadın	30	Rehber Öğretmen	Ortaokul	6
K7	Erkek	37	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	10
K8	Kadın	28	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	5
K9	Kadın	29	Matematik Öğretmeni	Ortaokul	6
K10	Kadın	30	Rehber Öğretmen	Ortaokul	6
K11	Kadın	35	Almanca Öğretmeni	Lise	11

Tablo 4 (devam)

Katılımcı (K)	Cinsiyet	Yaş	Branş	Eğitim Kademesi	Kıdem Yılı
K12	Kadın	27	Sınıf	İlkokul	4
K13	Erkek	38	Öğretmeni	Ortaokul	5
K14	Kadın	37	Beden Eğitimi	Okul	9
K15	Kadın	32	Öğretmeni	Öncesi	6
K16	Kadın	29	Anaokulu	İlkokul-	6
K17	Kadın	31	Öğretmeni	Ortaokul	7
K18	Erkek	30	Resim	İlkokul	7
			İngilizce		
			Öğretmeni		
			Müzik		
			Öğretmeni		
			Türkçe		
			Öğretmeni		

Tablo 5

Odak Grup Görüşmesi Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Katılımcı (K)	Cinsiyet	Yaş	Branş	Eğitim Kademesi	Kıdem Yılı
OK1	Kadın	37	Beden Eğitimi	Ortaokul	13
OK2	Kadın	43	Öğretmeni	İlkokul	19
OK3	Kadın	34	İngilizce	Ortaokul	10
OK4	Kadın	32	Öğretmeni	Okul	7
OK5	Kadın	27	Rehber	Öncesi	5
OK6	Kadın	29	Öğretmen	Okul	6
OK7	Kadın	30	Sınıf	Öncesi	7
OK8	Kadın	36	Öğretmeni	İlkokul	12
OK9	Kadın	35	Anaokulu	Ortaokul	11
OK10	Kadın	36	Öğretmeni	Ortaokul	13
			Rehber		
			Öğretmen		
			Müzik		
			Öğretmeni		
			Türkçe		
			Öğretmeni		
			Matematik		
			Öğretmeni		

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri görüşme yoluyla toplanmıştır. Görüşme öncesinde, katılımcılara konunun ana hatları anlatılmış, konu ile ilgili bilgilendirme metni ile gönüllülük esasına dayalı onam formu e-posta adreslerine gönderilmiştir. Bu doğrultuda katılımcılardan randevu talep edilmiştir. Katılımcılarla uygun tarih ve

zamanda görüş birliğine varılarak görüşmelerin beşi online diğerleri yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında, katılımcılara yönlendirme ya da etkileme yapılmamış ve görüşlerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmıştır.

Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre: “Bu konuyu biraz daha açar mısınız, burada neyi kastediyorsunuz?” gibi sonda soruları sorulmuştur. Katılımcılardan alınan izinle görüşme esnasında ses kayıt cihazı ve zoom uygulamasındaki kaydetme özelliğiyle görüşmeler kaydedilmiştir. Görüşmeler, araştırmacı tarafından ses kayıtları dinlenerek görüşmedeki orijinaline uygun olarak metin haline getirilmiştir. Görüşme kayıtları metin haline getirildikten sonra katılımcıların e-posta adreslerine gönderilip doğrulanması sağlanmıştır.

Görüşmelerin en kısısı 19 dakika, en uzununu 1 saat 25 dakika sürmüştür. Görüşmelerin ortalama süresi 45 dakikadır. Bu araştırma için bireysel görüşmelere ek olarak Bahçeşehir Üniversitesi’nde bir yüksek lisans dersinde seçilmiş 10 kişi ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesinde katılımcıların kendilerini istedikleri gibi ifade etmelerine izin verilmiştir. Odak grup görüşmesi ortalama 1 saat sürmüştür.

3.3.1 Veri toplama aracı. Nitel veri toplama yöntemiyle yapılacak bu çalışmada, belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında sıklıkla tercih edilen yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Işık ve Semerci, 2019). Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlamakla birlikte araştırmacı planladığı soruların yanında görüşme akışına göre farklı, yan veya alt sorularla görüşmenin gidişatını etkileyebilir (Ekiz, 2003). Böylelikle araştırmaya ilişkin görülmeyen ya da göz ardı edilen bütün boyutlar ele alınmış olur.

Çalışma kapsamında kişisel bilgileri ve 6 adet görüşme sorusunu içeren iki bölümden oluşan görüşme formu bulunmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, branş, görev yapılan eğitim kademesi ve kıdem yılı gibi bilgileri içeren kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan görüşme soruları özel okullardaki psikolojik sözleşme ihlallerinin incelenmesi amacıyla araştırma soruları doğrultusunda literatürden hareketle ve uzman görüşü doğrultusunda oluşturulmuştur. Soruların oluşturulma sürecinde odak grup görüşmelerinin soruları danışman ve araştırmacı tarafından birlikte belirlenmiştir. Odak grup görüşmesinde bu sorular kullanılmış aynı zamanda bu sorular odak grup görüşmesinde pilot soru

olarak kullanılmıştır. Odak grup görüşmesi sonrası sorular tekrar revize edilerek bireysel görüşmelerde kullanılan sorular oluşturulmuştur.

3.3.2 Veri analiz işlemleri. Olgubilim araştırmalarında veri analizi yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu araştırmada veriler tümevarımcı bir analiz türü olan içerik analiziyle çözümlenmiştir. Araştırmada bu amaç doğrultusunda görüşme kayıtları araştırmacı tarafından birkaç kez dikkatlice okunarak detaylı okumalarla katılımcıların tekrarladığı sözcük veya söz öbeklerindeki anlama ulaşılmış ve kodlar oluşturulmuştur. Yapılan içerik analizinde veriler kavramsallaştırılmasıyla olguyu tanımlayabilecek kategoriler ortaya çıkarılmıştır. Sonuçlar betimsel bir anlatımla sunulmuş ve sık sık kodları destekleyen doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan kategoriler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanmış ve yorumlanmıştır.

3.3.3 Geçerlik ve güvenirlik. Bu araştırmanın verilerini toplarken hem mülakat hem odak grup görüşmesi yapılmıştır. Ham verinin ortaya çıkan kod ve kategorilere göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde, okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına sadık kalınarak aktarılması amacıyla doğrudan alıntılar kullanılarak araştırmanın uygunluğu sağlanmıştır. Bununla birlikte araştırmada katılımcıların isim ve kurum bilgileri gizli tutulmuş ve böylece katılımcıların mülakat sorularını samimi bir şekilde yanıtlaması sağlanmıştır. Çalışmanın onaylanabilirliğini göstermek için alıntılar oldukça önemlidir. Bunun için bulgular araştırmacının önyargıları ya da görüşleri yerine katılımcıların kendi ifadelerini içermelidir (Lincoln ve Guba, 1985). Bu bağlamda ham veriler olan ses kayıt cihazı verileri değiştirilmeden metne dönüştürülmüştür. Bu şekilde araştırma verileri olduğu gibi ve mümkün olduğu ölçüde tarafsız olarak işlenmiştir. Güvenirliği sağlamak için metne dönüştürme işleminin görüşmenin olduğu aynı gün yapılmasına özen gösterilmiştir. Verilerin kayıt altına alınması esnasındaki aynılık ve tüm katılımcılar için soruların soruluş biçimlerindeki benzerlik hususlarına titizlikle yaklaşılmıştır. Katılımcı teyidine başvurularak veri toplamanın hemen sonunda toplanılan veriler araştırmacı tarafından özetlenmiş ve katılımcıdan bunların doğruluğuna ilişkin düşüncelerini belirtmesi istenmiştir. Veri kaynakları ile oluşturulacak bir teyit mekanizması, ulaşılan sonuçların gerçeği temsil etmede ne derece yeterli olduğunu anlamada yardımcı olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Analiz edilmiş verileri oluşturan kategoriler ve kodlar, danışman, araştırmacı ve eğitim yönetimi alanında akademik unvana sahip bir kişi tarafından incelenmiş ve Miles ve Huberman (1994) güvenirlik

formülü $\text{Güvenirlik} = \text{Görüş Birliğı} / (\text{Görüş Birliğı} + \text{Görüş Ayrılığı})$ kullanılarak aradaki uyum tespit edilmiştir. Yapılan hesaplama sonucunda araştırmanın güvenirliği %82 olarak bulunmuştur ve bu oranın %70'in üzerinde olması (Miles ve Huberman, 1994) araştırmanın güvenilir kabul edilmesini sağlamıştır.



Bölüm 4

Bulgular

Bu bölümde araştırma verilerinin içerik analizinden elde edilen kategori ve kodlara yer verilmiştir. Bulgular, Özel Okul Öğretmenlerinin Beklentileri, Özel Okullardaki Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Yansımaları olmak üzere toplam üç ana başlık altında gruplanmıştır. “Özel Okul Öğretmenlerinin Beklentileri” bulguları; “Maddi Beklentiler”, “Duygusal Beklentiler” ve “Kurumsallık” olmak üzere üç kategori, “Özel Okullardaki Psikolojik Sözleşme İhlalleri” bulguları da “İş-Yaşam Dengesi İhlali”, Mesleki Alan İhlali” ve “Profesyonellik İhlali” olarak üç kategori, bu kategorilere ait kodlar ve katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılarla tablo halinde sunulmuştur (bkz. Tablo 6 ve Tablo 7). “Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Yansımaları” bulguları ise psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmene, öğrenciye, veliye ve sektöre etkilerini gösteren bir tablo ile sunulmuştur (bkz. Tablo 8).

4.1 Özel Okul Öğretmenlerinin Beklentileri

Araştırmanın özel okul öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlardan beklentileri nelerdir araştırma sorusuna ilişkin analizi sonucunda ortaya çıkarılan kategori ve kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Özel Okul Öğretmenlerinin Beklentileri

Kategori	Kod
Maddi Beklentiler	İyi maaş / Zam kriterleri/ Eşit işe eşit maaş /
	Gerektiğinde maaşlarda iyileştirilmeye
	gidilmesi / Ek mesai ücreti
	Sağlık sigortası
	Oda temini / Çıktı alma
	Özel günlerde mali destek / Kupon, çek
	verme / Çift maaş
	Servis
	Off gün
	Telefon
	Sanat etkinlikleri / Kültürel etkinlikler /
	Seminerler / Eğitimler / Yurt dışı gezileri

Tablo 6 (devam)

Kategori	Kod
Duygusal Beklentiler	Saygı
	Değer verilme / Kıymetinin bilinmesi
	Aidiyet duygusu
	Sahiplenilme / Öğretmeninin yanında durma
	Takdir edilme
Kurumsallık	Empati
	Net çizgiler / Kişiden kişiye değişmeyen kurallar
	Devlet standartları / Mesai saati
	Sisteme sahip olma / Planlı ve programlı olma / Öğretmene sene başında ajanda verilmesi
	Adil performans değerlendirmesi
	Geri bildirim
	Şeffaflık
	Tutarlılık
	İletişime açıklık / Dinlenmek / Görüşlerinin alınması
	Huzurlu çalışma ortamı / Öğretmenin kendini rahat hissetmesi
	Joker öğretmen
	Kılık kıyafet
	Ücretsiz kuaför-berber
	Model yönetici / Yöneticinin yönlendirici olması /
	Üstün alttan daha eğitilmiş olması
	Sorumluluk-yetki dengesi / İnisiyatif alma

4.1.1 Maddi beklentiler. Katılımcıların iyi maaş, zam kriterleri, eşit işe eşit maaş, gerektiğinde maaşlarda iyileştirmeye gidilmesi, ek mesai ücreti gibi maddi beklentiler içinde olduğu gözlenmektedir:

Maaş skalası yani maaş skalası evet belki ben idareci olduğum için öğretmenlerle kıyasladığımda daha iyi ama yine de genel anlamda özel sektörde çok iş yaptırıp az vermek gibi bir yöntem takip edilebiliyor. Hani bu da bizim mutsuz kılan sebeplerden bir tanesi olabilir (K3, Ağustos 2022).

Maddi olanaklar biraz da maaşların ee maaşların yüksek olması ve dengenin de sağlanması gördüğüm şeyler de biraz adaletsizlik de var mesela böyle kime ne kabul ettirirlerse o maaşı teklif ediyorlar (K1, Ağustos 2022).

Ama özellikle bu dönemde yani maaşlardı vesaire döneminde gerçekten aslında bakış açım değişti yani maddiyat da önemli çünkü şöyle ben kendimi geliştirdikçe bunların karşılığının olmasını gerektiğini düşünmeye başladım dolayısıyla iyi bir maaş bekliyorum (K8, Ağustos 2022).

Çalıştığım kurumda en azından şu dönemde zam oranının daha yüksek olmasını bekliyordum çünkü yaşam şartları ekonomik olarak çok zorlanıyoruz mesela mühendis bir arkadaşım hemen hemen aynı ücreti alarak çalışmaya başladık ama bu ekonomik sıkıntılardan sonra şirket ona zam üstüne zam yaptı yani yeni mezun bir mühendis olarak benden kat ve kat fazla para alırken aynı maaşla başlamamıza rağmen benim maaşım yine hemen hemen aynı seyrediyor (K12, Ağustos).

Ben eşit maaştan yanayım, yani bu anaokulu öğretmeni olabilir branş öğretmeni olabilir ilkokul öğretmeni olabilir matematik öğretmeni olabilir eşit hak yani ciddi sıkıntı ki sınıf öğretmenleri ayrı bir şey anaokulu öğretmenleri ayrı bir klasmanda değil; eşit olacak net olacak (K4, Ağustos 2022).

Yani özellikle ücret konusu günümüzde ön plana çıkıyor. Yaşanan ekonomik durumlardan kaynaklı olarak bir öğretmen derse girdiği zaman maddi kaygılarını arka planda bırakmak istiyor açıkçası çünkü siz geçiminizi sağlayabilmek için ne yapıyorsunuz işte pazara, çarşıya gidiyorsunuz günlük kazancınızın tamamını veya daha fazlasını bırakıyorsanız siz içeridesiniz demektir ve yapmış olduğunuz bu kadar işin veya eziyetin karşılığını

alamamak gerçekten şu an ki biz öğretmenlerde kanayan bir yara diyebilirim. O yüzden yani eşit işe eşit ücret sloganı diyebilirim (K18, Ağustos 2022).

Yukarıda iki katılımcının ifade ettiği eşit maaş isteğinin aksine katılımcılardan biri ise maaşının diğer çalışanlardan farklı olması gerektiğini şu sözlerle dile getirmiştir:

Kardeşim benim dilim var benim master'ım var benim kıdemim bu kadar senin kadronda mevcut kadronda benim kriterlerimde olan öğretmenin kaç tane var? Bir tane iki tane bilemedin 3 tane; benim maaş farkım bu mu olacak? İşte kendi donanımının fazla olması farklılıklarının olması diğer çalışan arkadaşlarından dolayısıyla kurumdan da beklentilerin bunları maddi olarak maaş olarak ya da yan hak olabilir göz önünde bulundurarak harekete geçmesini aslında bekliyorsun (K14, Ağustos 2022).

Katılımcılardan ikisi özel okullarda maaşlara yapılan zamların belirlenmesindeki kriterlerden bahsetmiştir. Bir katılımcının konuyla ilgili kendi kurumu dışındaki bir kurumun sistemini olması gereken şekilde örnek göstererek yaptığı değerlendirme şöyledir:

... gibi ...'in sistemi müthiş ...'in sistemi şu: Sen lisans mezunuyken bir net maaşın var yüksek lisans mı yaptın 1000 lira İngilizce mi öğrendin 1000 lira deneyimin 1-5 yıl arası mı 2.000 lira 5-10 yıl arası mı 3000 lira. Bunlar maaşına ekleniyor yani netinin üzerine haydi IB sertifikana mı var ekstra yani buradaki mevzu ne tüm öğretmenler eşit mi eşit tüm öğretmenler 6 girdi mi girdi buradaki mevzu öğretmen kendine ne kattı geliştiriyorsa altının üzerinde alır (K4, Ağustos 202).

Diğer bir katılımcı maaşa yapılacak zammın kıdeme göre belirlenmesini kendisine verilen değer olarak ifade ederken bu konudaki fikrini şu şekilde dile getirmiştir:

Şöyle beklentilerim tabii ki çalışma şeyimize göre maaşların dengelenmesi kıdemimize göre her yıl maaşlarını artması yeni gelen öğretmenlerle iş yerini başlanmış öğretmenlerde maaş oranlarımızın sürekli aynı şekilde yükseltilmesi benim motivasyonumu düşüren bir şey, ben de kurumumdan tabii ki kıdem aldıkça daha fazla değer görmek istiyorum (K17, Ağustos 2022).

Katılımcılardan üçü çalıştıkları kurumdan sağlık sigortasıyla ilgili beklentilerini şu şekilde ifade etmiştir:

...işte sağlıkla ilgili işte diyelim ki işte sağlık sigortası yaptılarsa onun daha geliştirilmiş geniş kapsamlı olabilir (K14, Ağustos 2022).

Aslında gerçekten bakın bir öğretmen tamam istiyor sağlık sigortası istiyor ama öğretmen bir kere sağlığını kaybediyor yani bu hangi kademe olursa olsun (K4, Ağustos 2022).

Bunun yanı sıra sağlık sigortasının olmasını isterim; çünkü bizim meslek gerçekten böyle devlette sıra bekleyecek tamam 2 hafta sonra gelirim diyecek bir şey değil, bir de sonuçta o kadar çalışıyoruz sağlık sigortası olmalı (K2, Ağustos 2022).

Katılımcılardan ikisi kendisine oda temin edilmesi, çıktı alınması gibi fiziksel şartlar ve materyal ihtiyacından doğan beklentilerinin altını çizmiştir:

Rehberlik zümrelerinde her bir rehberlikçinin bir odası olur, öğrenci ile bireysel görüşme yapabilmesi, veli araması yapabilmesi... Hep böyle bir gizlilik esasına dayalı bir odanın olması, öğrencilerin orayı daha çekici bulması işte çeşitli ortaokul, ilkokul grubu ise oyuncaklar, renkli bir ortamın olması öğrencileri çekip iletişime geçebilmek adına. Ben başladığım zaman bir müdür yardımcımızın iki odası vardı ve ben diğer pdr'deki zümre arkadaşım ile aynı odayı kullanmak zorunda kaldım. Bu noktada kurumun yerine getirmesi gereken şey her bir rehber öğretmene bir oda tahsis etmek zorunda ve bu yönetmelikte de böyle yani bir rehber öğretmenin bir odası olmak zorunda (K5, Ağustos 2022).

...daha sonrasında mesela rehberlik hocaları için bir oda standart olması lazım. Çıktı almam gerekiyor sonra benim ders içerikleriyle alakalı, benim çıktı almam yasak. Çıktı almakta çok zorlanıyorum. Müdür yardımcısına mail atıyoruz işte oradan onay gelirse bize çıktı veriliyor. Bazen ben ders içeriklerini işte ne yapıyorum ekrana yansıtıp öyle yapıyorum. Aslında benim çıktı alıp vermem lazım ya da mesela bizim uyguladığımız ...'de pdr'nin bir test var işte bunun çıktısının alınması lazım ilk önce koordinatöre bildiriyorum sonra müdür yardımcısına bildiriyorum yani benim onu mesela bu hafta elime almam gerekirken bakıyorum bir ay geçmiş alamadım bunun gibi problemler oluyor. Yani bu konularda desteklerini hissedemiyorum beklenti olarak (K10, Ağustos).

Maddi beklentiler kategorisi altında analiz edilen verilerden hareketle özel günlerde mali destek; kupon, çek, çift maaş bekleyen öğretmenlerin olduğu görülmektedir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadesi şu şekildedir:

...Sen Öğretmenler Günü'nde öğretmenlerini yemeğe çıkarmadın üstüne de bir de hediye almamızı engelliyor verdiği şey de yuvarlak bir ne o metal bir kutu, o kadar saçma şeyler vardı ki insan bekliyor tabii ki bir kupon gibi olabilir mesela, o güne özel artı bir şeyler (K4, Ağustos 2022).

Mesela bazı diğer şirketlerde eğitim sektörünün dışındaki şirketlerden ben arkadaşlarımdan duyuyorum. Ne bileyim işte benzin mesela mazot şeyi oluyor, market vesaire oluyor bir çek veriyor mesela bunlar da motivasyon kaynağı oluşturuyor. Böyle baktığımızda işte bizim özel okullara gelirsen özel okullardan x kurum çift maaş veriyor mesela gibi ne bileyim işte bir öğretmenler günüydü özel günlerde o tarz desteklemeler olabiliyor (K14, Ağustos 2022).

İşte öğretmenini düşünerek hareket etmesi özel günlerde. Öğretmenler günü ya da işte bir bayram günü hani öğretmenini de düşünmesi, küçük tatlı jestler yapabilmesi bunlar önemli hale getiriyor bence aidiyet duygusu kurmakta (K15, Ağustos 2022).

Katılımcılardan ikisi çalıştıkları kurumdan servisle ilgili beklentisini dile getiren şu sözleri paylaşmıştır:

Servis sözü verildi vaat edildi sonra oraya gidilmeyecek denildi çıkış saatlerini de bir sıkıntı oldu. Servis geldi gelmedi gibi böyle bir sıkıntı ama yapılmadığı düzene gireceği, servisin saatlerinin ve çıkış saatlerinin ayarlanacağı söylendi ama halledilmedi (K8, Ağustos 2022).

Servis zaten o klasik hocam olacak yapacağız hocam deyip de sabahın altısında sizin evinize gerçekten bir buçuk kilometre ötede yürüsem daha iyiydi eşeklerle katırlarla gitsem daha iyi tarzında bir servis sunuluyor (K16, Ağustos 2022).

Katılımcılardan üçünün haftada bir gün resmi işlerini halledeceği, kendisine hak gördüğü yarım günün beklentisi içinde olduğu gözlemlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcılardan birinin ifadesi aşağıdaki gibidir:

Mutlaka bir yarım gün off olmalı. Okul idaresi de bu konuda izinle ilgili rahatsız etmemeli. Yani herkesin boş dersi olmalı hani resmî kurumlarda işini yapabilmeli veya cuma günü bütün okul öğleden sonra erken çıkmalı. Okul idaresi de tek tek bununla uğraşmak zorunda kalmaz. Herkes işini halleder. Çünkü herkes mesaisine göre çalışıyor e siz doktora gidiyorsunuz mesela doktor yok. Ya da banka kapanmış ama senin gitmen gerekiyor. Çok fazla izin de almak istemiyorsun, işini de aksatmak istemiyorsun ama yapman da gerekiyor. Bence cuma günü öğle yemeğinden sonra herkes izinli olmalı. Yani okul o şekilde bir program yapmalı. Kimse kimseden izin istemek durumunda kalmamalı (K2, Ağustos 2022).

Katılımcılardan dördü okulla ilgili işlerde kullanılmak üzere çalıştığı kurum tarafından kendisine telefon verilmesini beklediğini, şahsi telefonlarının iş ile alakalı kullanmak istemediklerini ifade etmiştir. Konuyla ilgili katılımcılardan biri şu sözleri aktarmıştır:

Ayrıca mentörlük görüşmeleri okul whatsapp grupları hep kendi telefonumuz tarafından yapılıyor özel telefonlarımızı kullanıyoruz. Hani bence özel sektörde kurumların talepleri üzerine bize özel telefon temin etmeleri gerekiyor diye düşünüyorum (K6, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazıları öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayacak sanat etkinlikleri, kültürel etkinlikler, seminerler, eğitimler ve yurt dışı geziler gibi olanakların sunulmasını çalıştıkları kurumdan beklentileri olarak bahsetmiştir:

Sanat kültürel etkinliklere ekstra bir indirim olabilir anlaşmalı kurumu olabilir yani böyle bir şey olabilir böyle bir şey bekliyorum ya da öğretmenin farklı bakış açısı kazanmasını istiyorsun müzeye, konsere, farklı etkinliklere sempozyumlara da ücretsiz gönderiyor olsan bu öğretmen seni ömür billah bırakmaz zaten yani. Gittiğin bir müzede gördüğün bir sürü şeyi sınıfa ekleyebilirsin ya da işte tanıdığın bir sanatçıyı sınıfta anlatabilirsin ya da konserden duyduğum bir müziği başka bir şeye evirebilirsin, bir sürü alternatif var görmek lazım zenginleştirmek lazım ortamı, öğretmeni (K4, Ağustos 2022).

...Bunlar olduğu sürece de bir kurumdan zaten bir de benim mesleki gelişime katlı sağlayan bir yapısı olması durduğum yerde durmamalıyım. Üstüne bir şeyler katmalıyım kurum da bunu sağlamalı eğitim vesaire ile. Bunlar benim için bir özel okulda beklentilerim olabilir (K6, Ağustos 2022).

Ben öğretmenlerimi yaz aylarında hani seminer adı altında bizim zamanımızı çalan o sistem var ya öğretmenlerimi yurtdışına alırım yani her yıl bir ülkeye. Oradaki eğitim sistemlerini tanımak adına, yerinde görmek adına bu hem öğretmene katacaktır hem farklılık sağlayacaktır hem de iletişim, gezi, kültür birçok farklı katkısı olacaktır diye düşünüyorum. Peki özel okullar bunları sağlayamaz mı maddi anlamda çok da zor değil. Bugün İstanbul'da ortalama en düşük ücret 50.000 lira öğretmene verilen ücret ise iki öğrencinin toplamı yani elli yüz bin lira o da en iyi ihtimalle. Diyelim ki 7000'e anlaştınız on iki çarpı 7 o civarlarda bir şey ediyor yanılmıyorsam baktığınız zaman. Dolayısıyla geriye kalan cebe indirilen ücret. Oysa öğretmenin eğitimi için iki öğrenci daha ayırmanız gerekir, rakam olarak değil de iki öğrenci olarak söylüyorum. Çünkü ilk 6 yıl zaten bu sistemin içinde olan bir insan özel okulların herhangi bir vergisinin, bir masrafının olmadığını bilir. Destektir, teşviktir. Hatta ilk 7 yıl bakıldığı zaman onlar da hem kara dönüştürülür (K7, Ağustos 2022).

4.1.2 Duygusal beklentiler. Katılımcılardan biri çalıştığı kurum tarafından saygı duyulmayı beklediğini şu sözlerle aktarmıştır:

Bir öğretmen olarak nasıl diyeyim daha saygın bir meslek olduğunu söylüyoruz hep ama sanki bu birazcık zamanla azaldı gibi özellikle şu son dönemlerde yaşanan durumlardan sonra maaş politikasıydı çalışma şartlarıydı... Biraz saygı duyulmak istiyoruz (K9, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazılarının çalıştığı kurum tarafından değer verilmeyi, kıymetinin bilinmesini beklediği görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

Ne gibi beklentim var... Şimdi aslında bunun için birçok kriter var. Öncelikle değer verilmek bir öğretmen olarak hani bir ticarethanedeki satış pazarlama kişisi olarak değil de gerçekten bir eğitimci olarak değer görüyor olmak bu noktada (K5, Ağustos 2022).

Özel okulculukta öğretmenlere değer verilme konusunda bazen bazı kurumsal olmayan okullarda çok olumsuz örneklerle karşılaşabiliyoruz o yüzden değer verilmek önemli benim için de (K10, Ağustos 2022).

...Sonuçta evet bunun karşılığında bir para alıyorum almam da gerekiyor ama ben sadece açıkçası çalışmış olduğum kurumdan en büyük beklentim kıymet hocam liyakat diyebiliriz (K13, Ağustos 2022).

Daha iyi şartlarda kıymetimizin bilindiği aydınlık yarınlar gibi bir beklentimiz var. Gerçekten öğretmen olduğumuzu hissettirecek kurumsal patronlara ihtiyacımız var. Bu şartlar olduğu sürece bizler zaten özel okullarda öğretmenlik yaparak çok ciddi fedakârlık yapan öğretmenleriz, devlete geçip devlette birçok şey yok deyip oturmak çok basit, en basiti ama özel öyle değil sürekli hareket halinde olmanız gerekiyor, sürekli bir şeyler yapıyor olmanız gerekiyor. Bu yüzden de biz elimizden geldiğince fedakârlık yapıyoruz ve bunun karşılığını almak istiyoruz (K15, Ağustos 2022).

Duygusal beklentiler kategorisi altında katılımcılar çalıştıkları kuruma aidiyet duygusu hissetmeyi beklenti olarak dile getirmiştir:

Onun dışında zaten her kuruma öğretmen çok her öğretmene de okul çoksa eğer o yüzden aidiyet duygusunun kurulması adına biraz daha içeride bir şeyler yapılmalı, bir bağ kurulmalı diye düşünüyorum (K5, Ağustos 2022).

Ben 8 yıllık öğretmenim 8 farklı kurum gördüm benim edindiğim tecrübe çok daha farklı ben çok sistem gördüm sistemlerin içindeki yanlışlarını gördüm çok fazla deneyimledim. Bu benim için çok iyi artı ama kurumlarda bu şey olarak karşılık buluyor kurum aidiyeti yok; demek ki bir kurum beni tutamamış demek ki o nitelikte değil niye buraya bakamıyorsunuz aidiyet hissettirememiş beklenti mi karşılayamamış ama işte diğer türlü bakıyorlar (K4, Ağustos 2022).

Zaten mutluyunuz durmadan çalışırsınız. Benim eskiden gece 1’de okulun anahtarını alıp girip çalışmışlığım var, evim gibiydi. Kurum seni mutlu ediyorsa sen zaten onları hayli hayli mutlu ediyorsun. Ama bir dayatmayla işte geliyorsun, geleceksin bir şey yok akşam 19’a kadar toplantıda günlük her zaman konuştuğun şeyleri konuşuyorsun bu zaman kaybindan başka bir şey değil. Dolayısıyla ben zamanının belirlenmesini hatta öğretmenin işi bittikten sonra hocam işi biten gidebilir denmesi öğretmenin hem mutluluğunu hem de idareyi daha çok sevmesini daha çok sahiplenmesini

sağlar diye düşünüyorum. Ben kendi açımdan böyle düşünüyorum (K7, Ağustos 2022).

Katılımcılardan üçü çalıştıkları kurumun öğretmenini sahiplenmesini, öğretmenin yanında bir duruş sergilemesini beklediğini şu sözlerle ifade etmiştir:

Bunun dışında gerçekten kurumun öğretmenin yanında olduğunu hissettirmesi. Bunlar bence bir öğretmeni kuruma en çok bağlayan şeyler (K18, Ağustos 2022).

Kimse şeyin altına girmek istemiyor benim kendi anaokulu müdürüm de aynı şekilde bana ne, herkes de bir vazgeçmişlik, istiyorsa kendisi konuşsun kendisi halletsin aman deyip... Bir inisiyatif alma bir sahiplenme olması gerek ekibim bu benim demek yani burada ekibin motivasyonu. Aslında ona dokunacak şeyler ucu benim motivasyonum düşmesi demek iş veriminin düşmesi ama maalesef yöneticilerin mantalitesi böyle ama bence iyi olan kurumlar böyle değil çalışanın yanındalar benim yaşadığım bu olmuştu (K14, Ağustos 2022).

Yani kurum bana sahip çıkmalı, ben bir problem yaşadığımda kurum demeli ki bu noktada benim öğretmenim kurumun iyiliği için yapmıştır bunu diyebilmeli bağlanmada aslında burada kopuşlar oluyor (K5, Ağustos 2022).

Yönetici katılımcılardan ikisi çalıştığı kurumda takdir edilmeyi beklediğini şu sözlerle aktarmıştır:

...Zamanında yapıp da buna karşı bir destek ya da ne bileyim bir takdir görmediğin için yapmayı kesiyorsun. Yeniysen yapmaya devam ediyorsun ve ne oluyor, öyle bir şey olduğunda hani o senin problemin, senin alanın diye de düşünebiliyorlar. Sonrasında tecrübe edince çünkü bunları ve sana bir şey katmadığını, bir takdir görmediğini düşündüğün için elini suya sabuna sürmüyor olabiliyorsun (K3, Ağustos 2022).

Takdir edilmeyi beklerim ki müdürüm mesela bana ne yaptı biliyor musunuz dedi ki ... sen çok yoruldun işte pazartesi günü gelme ya da işte bazen de diyebiliyor ki hadi erken çık sen diyebiliyor. Bu dediğim gibi yöneticilik kabiliyeti ile alakalı bir şey yaptığımız işin o görev o iş neyse bir şekilde

karşılık gördüğünü, o zaman verilen emeğin görüldüğünü bildiğiniz takdirde, takdir edildiğinizde birçok şey zor gelmemeye başlıyor (K13, Ağustos 2022).

Bir başka yönetici katılımcı çalıştığı kurumda empatik bir tutumla kendisine yaklaşılmamasını beklediğine şu sözlerle değinmiştir:

Bir sorunum olduğu zaman karşılıklı insanlardan yöneticimden beklediğim şey onun beni öncelikle anlamasını istiyorum. Empati kurmasını benim ne hissettiğimi anlaması gerekiyor ki benim soruma bir çare olabilsin dolayısıyla benim beklentim bu yönde oluyor (K6, Ağustos 2022).

4.1.3 Kurumsallık. Araştırmanın mülakat sorularına katılımcıların verdiği yanıtlardan hareketle öğretmenlerin çalıştıkları kurumdan beklentileri olarak dile getirdiklerinin arasında kurumsallıkla ilgili beklentiler olduğu görülmüştür.

Katılımcılardan üçü çalıştıkları kurumdan net çizgiler ve kişiden kişiye değişmeyen kurallar beklediklerini şu sözlerle ifade etmiştir:

Bir samimi ortamın, aile ortamının oluşabilmesi ama aynı zamanda görev dağılımının ve sorumlulukların net çizgilerle çekilmesini beklerim. Kimse kimsenin görev dağılımına müdahale etmemeli. Sistemsel olarak adil davranılması işte kişiden kişiye davranılmaması gerektiğini düşünüyorum. Mesela bir insan daha yumuşak huyluysa onun üzerine binilmemesi gerektiğini düşünüyorum (K18, Ağustos 2022).

Benden dilekçe iste diyor etüte kalanlardan dilekçe iste diyor dilekçe olmayanları alma diyor mesela almıyorum, sonra veli arıyor müdür yardımcısını dilekçemiz yok diye bizi almadı diyor sonra geliyor bana diyor ki hocam al diyor. E sen bana dedin ki alma dedin ben şimdi seni dinliyorum sen ne yaptın şimdi ben ne yapabilirim bu konuda? Veli ne derse o oluyor yani. Oraya çekiyor oraya gidiyorlar buraya çekiyor buraya gidiyorlar e senin bir duruşun olacak ki; yanlış yapıyorlar biraz da dik duracaksın ki onlar da saygı duysunlar kuruma. ... o konuda daha şeydi ... biraz daha iyiydi. ...'nın hepten net çizgileri yoktu (K1, Ağustos 2022).

...Çünkü örnek vereceğim giriş saatiniz her öğretmen için nasıl 8:30-17:30'sa her öğretmen için aynı olmalı ya da bir öğretmen için ders saati aralığı maksimum 30 saat verilebiliyorsa bir diğer öğretmen için de bu aynı olmalı. Yönetici için de baktığımda aynısı. Benim giriş çıkış giriş saatim 8'le

akşam 6 arasındaysa bu her yönetici için aynı olmalı. Bir başka yönetici her gün 5'te çıkmamalı. Niye? Çünkü onun çocuğu var onun başka bir şeyi var onun başka bir işi var; bu olduğu zaman bu sefer kalan ya da aynı seviyede olan bir başka isim için maalesef ki eşitliğin sorgulandığı bir noktaya geliyor. Burada dengeyi korumakta üst yönetimin sağlayabildiği bir şey çünkü kurallar herkes için olmalı ki işte o zaman gerçek çalışma düzeni ve kurumsal yapı oluşabiliyor (K6, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazıları bir özel okul öğretmeni olarak devlet standartlarına sahip olmak istediklerini şu sözlerle aktarmıştır:

Özel okul öğretmeni olarak aslında devlet okullarında öğretmenlerin sahip olduğu işte maaş gibi çalışma saatleri gibi aslında bu imkanları sahip olmak istiyorum her şeyden önce; çünkü ben de eğitim fakültesi mezunuyum onlar da bir farkımız yok eğitimciyiz aynı işi yapıyoruz. Hatta bazen özel okul öğretmeni olarak daha fazla çalıştığımız dahi oluyor bazen değil çoğunlukla. Ama ne yazık ki genel anlamda baktığımızda aynı şartlara sahip değiliz maaş olarak düşünebiliriz bunu. Ya da işte bizim yapılacak bir işe hayır deme olasılığımız yokken devlet öğretmeni hayır benim mesai saatlerim içinde değil deyip çalışmayabiliyor. Ama biz akşamları toplantılara ya da hafta sonu toplantılara katılmak zorunda kalıyoruz örneğin. Bunlar olmasın bir devlet öğretmeni ile aynı şartlarda çalışayım isterdim (K8, Ağustos 2022).

Yani ben özel okul öğretmenleri olarak cumartesi günleri çalışmak istemiyorum mesela devletteki öğretmenlerle eşit haklara sahip olmak istiyorum. Maaş konusunda en azından devletteki öğretmenlerle eşit maaş almak istiyorum (K11, Ağustos 2022).

Devlette herkes eşit maaş alıyor zümresine bakılmaksızın bir devlet öğretmeni mantığıyla değerlendirilmek istiyorum orada zümrelerden bağımsız zümre kıyaslaması yapılmadan belli objektif kriterlere göre kaç saat ders verdin ne kadar emek koydun kıdemin neydi şuydu buydu diye değerlendiriyor ama bir öğretmen olarak piyasa değerleri ile arz talep değerleri ile yani değerlendirmek hoş olmuyor (OK5, Ağustos 2022).

Devlette kafan rahat kandırılıyor muyum yok herkes eşit maaş konusunda devletteki standarda kavuşmak isterdim. Zümre içi zümreler arası kampüsler

arası bir maaş kıyası yapıyorsun burada, devlette bu yok (OK7, Ağustos 2022).

Katılımcılar çalıştıkları kurumdan bir sisteme sahip olmasını, planlı ve programlı olmasını, öğretmene sene başında bir ajanda vermesini beklemektedir. Dört katılımcının konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

Her şeyin önceden belli ve sistemli olmasını çünkü ben de çalışma alanımda öyleyimdir. Her şeyimi planlarım. Son dakika bir an da hadi doldurma derse gireceksin ya da hadi yarın okula geleceksinden ziyade her şeyin belli başlı kuralları ve sistemin olmasını isterim (K10, Ağustos 2022).

Yani her okulun bir yoğurt yiyişi var. Ama daha planlı programlı olmalı her şey. Yani sene başında bir ajanda verilmeli öğretmenlere ve öğretmenlerde nerede ne zaman ne yapılacak, yıl içinde nasıl bir program izlenecek hani hafta sonu ile ilgili ne zaman denk gelecek bunlar yazılmalı belli olmalı (K2, Ağustos 2022).

Her şeyin çok son dakika olması bir şey yapıyorsun, bir şey daha geliyor onu yapıyorsun bir şey olacaksa. Yani yaptığın şeyin dışında daha farklı şeyler yapıyorsun herkes bence belli bir plan ve program çerçevesinde ilerlemek istiyor sürprizlerle çok fazla karşılaşmak istemiyoruz (K14, Ağustos 2022).

Onun haricinde son dakika planların o son dakika gelişmelerin olmayacağını söyleyip her hafta bir gün kala yeni bir gündem çıkarıp onun üzerine sizden mükemmel bir performans beklemeleri de oluyor. Siz tabi burada sırf çocuk yararına veli yararına oluyor diye dişinizi tırnağınıza takıp çalıştığınızda oluyor bu tarz şeyler her kurumda muhakkak ki var maalesef özel sektördeyiz (K16, Ağustos 2022).

Katılımcılardan üçü adil bir performans değerlendirmesine tabi tutulmayı beklediklerini şu sözlerle belirtmiştir:

...bunun dışında özel okul öğretmeni olarak yani bir rekabet ortamından çok, işte a kurumu ile b kurumu arasındaki rekabet ortamından çok aldığım öğrenciyi işte nereye getirebilmişim, nasıl yardım edebilmişim, veli ile

öğrenci ile iletişimim nasıl daha çok alanla ilgili bilgilerim açısından adil bir şekilde değerlendirilmek isterdim (K8, Ağustos 2022).

Performans değerlendirme açısından adil bir değerlendirme bekliyoruz. Örnek vermek gerekirse bu sene yaşadığımız yeni bir olayla ilgili bu asgari ücret muhabbetinden sonra yani altında kalmak; bizim de orta eğitim düzeyinde yarıyıl döneminde etütlerimiz oluyor bu branş bazlı her branşa eşit şekilde dağıtılıyor. Buraya kadar bir sıkıntı yoktu ama bazı öğretmenler biz işte zam yapılmazsa gelmeyeceğiz gibi bir eylem politikasına geçtiler, bazıları geleceğiz bazıları gelmeyeceğiz dediler. Daha sonra bir şekilde gelindi halloldu orta yol bulundu burada ama dönem sonunda itiraz edenlerle itiraz etmeyenler arasında sonuçta bir tarafta işi yürüten taraf var bir de engel çıkaran taraf var hani burada bir adil değerlendirme olmadığını düşünüyorum. Zam politikasına baktığınız zaman bizden daha yüksek zam oranını bu öğretmenler arasında alanlar oldu (K9, Ağustos 2022).

Beni değerlendirirken yıl içindeki performansımı nasıl değerlendiriyorsun acaba? Müdür benim performansımı ik'ya doğru aktarıp o formu doğru dolduruyor mu ben onu bilemiyorum ama ben ik ile konuşacak olsam, aç bakalım benim şeyimi benim performansında bir düşüklük var mı benim öğrenci kayıtlarım full geçti mi ona bakacak. Benim grupta olan çalışma vs. bunları gözlemleyen kişi kim benim anaokulu yöneticim, yöneticim kime gidiyor okul müdürüne gidiyor ama ben bilmiyorum gerçekten ik'ya benim performansımı reel bir şekilde iletiyorlar mı (K14, Ağustos 2022)?

Odak grup görüşmesindeki katılımcılardan biri adil performans değerlendirmesine dair beklentisiyle ilgili şu paylaşımda bulunmuştur:

24'e 24 kayıt alıyorum okulda yapılabilecek tüm etkinlikleri ben düzenliyorum sunuculuğundan tutun da her türlü işini ben yapıyorum okulun ama ben üç yıllıkım karşı taraf 8 yıllık o sekiz yıllık ama sadece sınıfına geliyor gidiyor sınıf mevcudu da 20-21 mesela o benden daha fazla maaş alıyor ben 24 öğrenciyle daha çok çalışmama rağmen daha az maaş alıyorum bence bu da performans değerlendirmede adil olmuyor mesela (OK4, Ağustos).

Yönetici katılımcılardan biri beklentilerini anlatırken geri bildirimin kendisi için önemini şu sözlerle dile getirmiştir:

Geri bildirimin çok önemli olduğunu düşünüyorum çalışanlar üzerinde doğru ve yanlış yapılan her şey bir teşekkür veyahut da yanlış davranışın tam anlamıyla nelere sebebiyet verebileceğini anlatarak verilen geri bildirimini de çok önemli olduğunu düşünüyorum (K13, Ağustos 2022).

Çalıştıkları kurumdan şeffaflık bekleyen üç katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

...mesela atıyorum diyelim ki ona 10 bin lira maaş veriyorlar diyor ki işte yeni gelen başka bir öğretmen 12.000 alırsa bu beni etkiler diyor müdür de diyor ki ben diyor sana bu rakamı veriyorum, yeni gelen başka bir öğretmene senden önce daha yüksek verdim çünkü onun İngilizcesi ve masterı vardı diyor fark olursa kriterden akademik farklılıktan kaynaklı olur deyip şeffaf bir şekilde bunu söyleyebiliyor, çalıştığım kurumdan bunu bekliyorum ben de (K14, Ağustos 2022).

Psikoloji nedir senin konforlu hissetmen söyledikleri şeylerde açık olmaları önemli ya da farklı değişecek bir şey varken aslında buraya iletişim de eklenebilir çok önemli burada yani iletişim kurmak şeffaflık bir değişkenlik varsa senin yanına çağırarak iletişim kurarak şeffaf bir şekilde kartlarını söylemesi; olabildiğince şeffaf hani bu her şeyi tabii bana söylemeyeceğini ben de bilirim ama olabildiğince açık olması güven ilişkisini sağlayacaktır kuruma karşı (K1, Ağustos 2022).

Bir yönetici bir okul müdürü bir patron kim ne dersiniz deyin çalışanından ne beklediğini çok açık ve net bir şekilde anlatmalı, şeffaf olmalı ki çalışan da patronundan yöneticisinden vesaire gerektiğinde ne istediğini ne beklediğini rahat bir şekilde anlatabilsin aynı şekilde (K13, Ağustos 2022).

Katılımcıların çalıştıkları kurumdan tutarlılık beklediklerini açık bir şekilde anlatan sözleri şu şekildedir:

Beklenti olarak özellikle sözleşme döneminde verilen sözlerin yerine getirilmesi denilebilir yani aksi yapısal bir sorundur sonuçta Verilen sözlerin tutulması, sözleşme zamanı söylenilen maddelerin sonraki bir yıl içerisinde yerine getiriliyor olması benim için çok önemli (K6, Ağustos 2022).

Size o zaman şey olan ne burada söyledikleriyle uyguladıkları birbirini tutmuyor. Burada da tutarlılık işte yani bir konuşulan bir beklenti bir şey de var o yüzden bu konuda sözleşmede yazılan dışındaki şeyler daha çok insanları etkiliyor bunun da çok etkisi oluyor bence; beyzik işte sigortan servisin de ama bunun dışında bunlar aslında insanı tamamen etkileyen noktalar (K3, Ağustos 2022)

Katıyımdır benim öğretmenliğe bakış açım ve kurumdan beklentim belki çok katıdır ama biraz böyle bekliyorum ya da hani free olursan gerçekten tam free ol ve bu her şeyde olsun tek kıyafette değil ders programında olsun işte okuldaki işleyişe dair bir söz hakkın olsun ikisinin ortası ne yaptığını bilmemezliğe de giriyor muallak işte gerçekten öyle vallahi kimse ne yaptığını bilmiyor. Bizde inan bilmiyor ne müdür yardımcısı biliyor ne kampüs müdürü biliyor kimse ne yaptığını bilmiyor (K4, Ağustos 2022).

...Mesela konuşup anlaşıyoruz diyoruz ki bir alacağız 2 alacağız 3 alacağız ama 1 2'yi vermiyorlar işte 3 vermiyorlar da farklı bir kademedeki değerlendirme kararı veriyorlar. Bu da bence yine bir ihlal diye düşünüyorum (K8, Ağustos 2022).

Katılımcılar çalıştıkları kurumdan iletişime açıklık, dinlenmek, görüşlerinin alınması ile ilgili beklentilerini şu sözlerle aktarmıştır:

Benim alanımla alakalı süreçlerde beni desteklemelerini isterim. Hani sadece üst kademelerden gelip olay budur ve buna uymanız tarzı değil de öğretmenin de görüşünün alındığı noktalar benim için önemli diye düşünüyorum (K17, Ağustos 2022).

*Bu benim maaşımı değiştirsin ya da şey değil ama beni dinlemesi sorunumu dinlemesi katkı sağlar ya da sağlamaz ama dikkate alınmamışlık. Kendimi böyle s**** gibi hissettim s**** mıyım ben yani bunu unutmaz bir kişi*

benimle görüşmek istiyor ki hele ki benle sözleşme evresindeyken ben unutmam mesela, konuşsam içim rahatlayacak kendimi ifade edemedim konuşamadım (K14, Ağustos 2022).

Yönetici katılımcılardan biri iletişimle ilgili beklentisinin karşılanmadığını ve bunun soruna neden olduğundan bahsederken bir diğer yönetici kurumda üstüyle olan iletişimde beklentisinin karşılandığına da değinirken iletişim sürecini ve bunun yansımalarını değerlendirmiştir:

Bir üst yönetimimiz açısından da tabii ki de sözlerimiz dinlenir şey yapılır ama işte bazen ister istemez o tittle'ın vermiş olduğu süreçten dolayı bilmiyorum düşünceden dolayı mı bazen kulak ardı edilen çok şey var. Çünkü sahada olan bireylerin aslında biz müdür yardımcıları daha sahadayız e biraz daha bu anlamdaki gözlemlerine önem verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü verilmediğinde ya da sahadan alınan bilgilerle ilgili bir nasıl diyeyim hani bir ket vurulmadığı zaman bazı şeylerde problem ortaya çıkar çıkıyor da çıkacak da ee oradaki detay aslında müdür yardımcıları olarak birbirimize çok destek olduğumuz bir süreç var; çünkü aynı şeyleri gözlemliyoruz ama bir üst yönetim noktasında her zaman aynı desteği göremiyoruz (K6, Ağustos 2022).

Müdürümün iletişime açık olması en büyük beklentim benim açıkçası; çünkü dediğim gibi bir okul yönetiyorsunuz ve okul yönetirken birçok fikrin birçok düşüncenin aynı doğrultuda olması gerekiyor olmadığı zamanlarda bile bunu çok rahat bir şekilde çok rahat tartışıyor olabilmeniz benim en büyük beklentilerimdendi, bunun da çok net karşılandığını söyleyebiliyorum. Bazı noktalarda tabii ki fikir ayrılıkları oluyor ama o fikir ayrılıkları olduğu zaman bile bizim kendi düşüncelerimizin aksine bir karar alındığında da ne niyette bir karar alındığını bilmemiz çok önemli oluyor (K3, Ağustos 2022).

Katılımcılardan üçü huzurlu çalışma ortamı ve öğretmenin kendini rahat hissetmesiyle ilgili beklentilerini yansıtan görüşlerini ifade etmişlerdir:

Bizim beklentimiz aslında huzur içerisinde alt üst olmadan görevimize devam edebilmek çünkü öğretmenlik zaten çok yorucu bir şey bakıldığında diğer

mesleklere kıyasla ama çocuklar da yorarken yetişkinlerin bizlere biraz daha destek olmasını bekliyorum ben açıkçası nedir açmak gerekirse, tabii ki de sizin müdürünüzün sizlerden belli başlı beklentileri olacaktır olabilir ama beklentide bulunurken sizinle birlikte acaba ben senden bunu bekliyorum ama seninle birlikte bu projeyi şu an nasıl geliştirebilirim, sana nasıl yardımcı olabilirim tarzındaki rahatlatıcı söylemler (K16, Ağustos 2022)...

Sadece maddi kaygılar değil öğretmenlerin üretmesi için de ortam hazırlanmalı. Yani öğretmenlerin kafasının rahat olması gerektiğini düşünüyorum (K18, Ağustos 2022).

Veli karşısında ezilen bükülen mesleğinde maalesef ki yapması gerekenleri yapamayan ve arka planda insanları huzursuz eden bir ortamda soyutlanması gerçekten eğitimcilik kendi işini bilen öğretmenlerin kendi işini yapıyor olmasını desteklemesi. Açıkçası bir özel kurumdan beklentilerim bunlar (K6, Ağustos 2022).

Katılımcılardan biri çalıştığı kurumda bir joker öğretmen olmasını beklediğini ve joker öğretmenin varlığının ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir:

Sen sağlıklı bir kurum yürütmek istiyorsan 4 tane sınıf öğretmenin mi var iki yardımcın mı var; bir tane de al joker öğretmen, bir öğretmen hastalanınca herkesin programı birbirine girmesin (K14, Ağustos 2022).

Katılımcılardan ikisi çalıştıkları kurum tarafından kılık kıyafetlerinin karşılanmasını ve ücretsiz kuaför-berber hizmeti sunulmasını beklediklerini ve bunu kurumsallık ibaresi olarak gördüklerini ifade etmişlerdir:

Şöyle bir şey bekliyorum bunu yapan bir okul oldu bugün linkedinde okudum ikinci bir okul daha açık açık yazmış öğretmenlere bu hakları tanıyoruz diye ve şey yazıyordu kuaför-berber hizmeti ücretsiz olarak anlaşmalı yerlerde alınabilecek yazıyordu. Öğretmene şık giymesini istiyorsun o zaman anlaşmalı bir yer de olmalı öğretmenin bakımlı olmasını istiyorsun o zaman kuaföre onu bunu da imkân sağlamalısın. Saçını akşam dışarıya çıkacak diye değil iş için kurumsallık icabı yaptırıyor sonuçta (K4, Ağustos 2022).

Bize şöyle giyinin böyle giyinin diyorlar o zaman bunu karşılamaları gerekir nasıl ki bir oyuncu filmde giyeceği kostümleri kendi tedarik etmiyorsa cebinden ödemiyorsa bizim için de aynı şey geçerli olmalı değişen bir şey yok kurum olmak bunu gerektirir (K12, Ağustos 2022).

Yukarıdaki görüşlerin aksine bir katılımcının beklentisini kılık kıyafet konusunu kurumsallık dışına çıkan farklı bir bakış açısıyla değerlendirerek ifade ettiği sözleri şu şekildedir:

Yani öğretmenlerin bir kere özgür olması mesela şu da önemli mesela bu giyim konusunun sürekli gündem olması, resmi bir şekilde giyinilmesi veya özel günlerde siyah giyilmesi, takım elbise giyilmesi belki hani biraz daha normal karşılanabilir ama süreç içerisinde öğretmenin mesleğini yaparken rahat olması gerektiğini düşünüyorum yani kıyafet olarak sürekli resmi ve ceketle dolaşılması aslında öğretmenin hareket alanını da daraltabiliyor. Kılık kıyafetin biraz daha özgür ve serbest bırakılması gerektiğini, öğretmenin tarzını yansıtabilmesi gerektiğini düşünüyorum (K18, Ağustos 2022).

Katılımcılar model yönetici, yöneticinin yönlendirici olması ve üstün alttan daha eğitimli olması beklentisini ve bunun kendisi üzerindeki etkilerini şu sözlerle açıklamıştır:

Hayır yani minimum yüksek lisans mezunu olmalı doktora yapan müdürleri görüyorum ...'de bir müdür var, doktora yapan müdürlerin bakış açısı müdürler kitap yazıyor falan yani ve öğretmenleri de bu anlamda şey yapıyor motive mi ediyor diyeyim hem model oluyor hem bir kere kampüs müdür doktora yapmış olunca sen de kendine bir çeki düzen veriyorsun (K16, Ağustos 2022).

Aman tanrım bizimki kötü ama orası da okul öncesi koordinatör diye karşıma koydukları kadın ya lisans mezunu ya ön lisans mezunu ben yüksek lisans mezunuyum 2 yüksek lisansım sen benim karşıma onu mu koyuyorsun? Hani nitelik gerçekten nitelikli öğretmen alıyorsan da ya gerekli maaşı verirsin ya da gerekli title'ı verirsin. Sen nitelikli ya benim yardımcımın yüksek lisansı

yok kusura bakma ben onu kale alamam ben İngilizce öğreniyorum o öğrenmiyor ben onu kale alamam ben kendimi geliştiriyorum sempozyumlara katılıyorum. Yani aynı şey değil bunlar da bence çok önemli (K4, Ağustos 2022)

Eğitimin sürdürülebilir olması çok önemli yani öğretmenin hayatındaki eğitim perspektifinin sürdürülebilirliği çok önemli yerinde saymadan sürekli kendine katarak yeniliklere açık olması gerekiyor yöneticinin burada da şey yapması gerekiyor aslında farklı şeylerle ne yapabiliriz diye yönlendirici olacak ama o da şansa yani (K12, Ağustos 2022).

Benden üst olması benim üstümde olmalı ki ben ona saygı duyayım ama benim üstümde değilse saygı duyamam. Çünkü ben şunu biliyorum ben liseden itibaren çocuk gelişimi okudum ön lisansta hangi seviyedesin lisansta hangi seviyedesin yüksek lisansta hangi seviyedesin alan dışındaki yüksek lisanstaki hangi seviyedesin o kadar net görüyorsun ki bir lisans seviyesindeki kişinin seviyesinin üstündeysem ben bunun için yılın önemi yok (K14, Ağustos 2022).

Kurumsallık kategorisi altında bulunan sorumluluk-yetki dengesinin yöneticilerden biri tarafından dile getirildiği görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı ifadesi şu şekildedir:

Beklenti olarak baktığımda okulun yapısı işleyişi ile alakalı olarak düşündüğümde beni sıkıntıya sokan herhangi bir durum yok ama okul müdürümüz çok otoriter ve her şeye hâkim olmak isteyen her şeyi bilmek isteyen bir müdür. Hani burada bireysel aldığımız kararlar oluyor tabii ki ama her şeyi sorarak ilerletiyoruz. Bu da bizi biraz yavaşlatıyor aslına bakarsanız sorumluluk var yetki yok sorumluluk var yetki %100 mü yetki %100 değil yani. Okul müdürümüzün bu yetkileri paylaşmak konusunda da sıkıntı yaşadığını düşünüyorum. Hani okul liderinin önemli özelliklerinden bir tanesidir ya yetkiyi bölüşmek görev dağılımı vesaire hani bunda evet yetki var ama yetki yok gibi aslında (K3, Ağustos 2022).

Katılımcılardan biri çalıştığı kurumdan verilen sorumluluklar ve kendisinden istenilenler karşısında inisiyatif almayı beklediğini şu sözlerle aktarmıştır:

İnisiyatif alabilmekle ilgili bir beklentim var çünkü şöyle olur genelde öğretmene deli gibi nöbet yüklenir sonra tören akışı ile ilgili bilgi verilir öğretmeni şu tarz istek etkinlikler istiyoruz denir öğretmen planlar bunu yapmazlar, sana niye tören akışı yapmadın derler sana niye etkinlik planlamadın derler. Etkinlik planlarsın kime sordun derler bu uygun değil değiştir derler, bir iş yaparsın ah sen bunu böyle yaptın ama biz bunu böyle istiyoruz derler hani sürekli sen inisiyatif alıp bir şey yapıyorsun ya o sürekli bozulur değiştirilir (K4, Ağustos 2022).

4.2 Özel Okullardaki Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Araştırmanın özel okul öğretmenlerinin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlalleri nelerdir araştırma sorusuna ilişkin analizi sonucunda ortaya çıkarılan kategori ve kodlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Özel Okullardaki Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Kategori	Kod
İş-Yaşam Dengesi İhlali	Fazla iş yükü Mesai saatlerinin dışına çıkılması
Mesleki Alan İhlali	İşe müdahale Sınıf mahremiyetinin ihlali Ders planına müdahale Ders materyali müdahalesi
Profesyonellik İhlali	Çözüm odaklı olmama Yöneticinin eşit ve adil davranmaması Görev tanımında olmayan işler / Rol belirsizliği Mobbing

Tablo 7 (devam)

Kategori	Kod
Profesyonellik İhlali	İş güvencesizliği İlkesiz düzen Sözleşme dönemi uygunsuzlukları Meslektaş desteği görememe Kendini geliştirmene fırsat tanımama Çalışanın gözetilmemesi Yöneticinin tampon görevi görmemesi Personel çocuğu kozu

4.2.1 İş-yaşam dengesi ihlali. Araştırma verilerinin analizinden iş-yaşam dengesi psikolojik sözleşme ihlallerinden biri olarak ortaya çıkan; artan rekabet, iş bilmek, işin bir kişiye yüklenmesi, evrak işleri, ekstra programlar gibi nedenlere dayandırılan fazla iş yüküne katılımcıların altısı değinmiştir:

Eskiden tabi özel okullardaki bu şartlar daha esnekti ama son zamanlarda yıllar geçtikçe okulların şartları ağırlaşmaya başladı. Yani bu sadece şu an çalıştığım kurum için geçerli değil farklı özel okullarda çalışan arkadaşlarımın da söyledikleri şey aynı. Yani özel okullarda pastanın dilimi küçüldükçe beklentiler, veliye sunulanlar, öğretmenlere dertler artıyor. Çok fazla özel okul var, özel okul sayısı artınca öğrenci sayısı tabii ki her okulun daha da azalıyor. Yani öğrenci sayısı paylaşılıyor. Bu sefer veliye sunulan hizmetler öğretmene artı yük olarak geliyor (K2, Ağustos 2022).

Mesela zümre arkadaşımın işi o yapmadığı için onu da sen yap hocam gibi. ...'da da her işi ben yapıyordum bütün o planları falan ben yapıyordum sen bilgisayardan anlarsın sen yap sen gençsin sen yap şunu yap bunu yap rica minnet ve biz de tamam diyoruz işte ne yapalım (K1, Ağustos 2022).

Aynı anda birçok şeyi yaptığımda hem performansım düşüyor hem çok fazla yoruluyorum hem de iş yapamadığımı, yetemediğimi düşünüyorum diye serzenişte bulunuyordum (K3, Ağustos 2022).

Çünkü gerçekten hani birçok farklı insanla hani yönetici olarak çalıştığınızda ve onlar işini yapmadığında bütün iş tek kişinin üzerine kalıyor mesela işte bu pandemi sürecinde çoğu kişi evde çalışırken ben tek başıma okulda oldum ve bütün işleri tek başıma yürüttüm. Onlar da maaşlarını almaya devam ettiler ve ben işe geldim ve onların yapacağı işleri de takip etmiş oldum. Dolayısıyla dedim ki ben bu sorumluluğu daha fazla istemiyorum şu an ki kurumum da müdür yardımcısı olarak çalışıyorum. Yani müdürlükten müdür yardımcılığına inmeyi tercih ettim. Hani sektör değiştirmedim ama bir daha da müdür olmak istemiyorum mesela (K11, Ağustos 2022)

Okul içi ekstra çocuklara uyguladığımız ne bileyim ipt oluyor özellikle böyle velinin gözünü boyamak için uyguladığımız programlar... Aslında öğretmenin üzerine yük oluyor çok da bir çocuğa katkısı olduğunu düşünmüyorum. Sadece reklam amaçlı biz kurumumuzda bunu yapıyoruz ama bunların hepsi öğretmeni ekstra yük oluyor çocukların bireysel gelişimine yönelik etkinlikler yapılıyor ama çok da bir yani kulüp mantığından bir farkı olduğunu düşünmüyorum bizim okulda yapılanın ama ekstra bize büyük oluyor bu ekstra hazırlık ekstra çalışma ekstra kontrol, ekstra veliye açıklama (K12, Ağustos 2022).

Yani ben açıkçası şunu söylemeye çalışıyorum biz mesela özeldeki öğretmenlerde şöyle bir durum var, evrak işlerimiz çok yoğun hocam. Evrak işlerimiz, mentörlük işlerimiz, dosyalama, takip gibi süreçleri çok yoğun yaşadığımız için...Öğrenci dosyaları işte veliyi aramaları, veli raporları, kazanım tabloları, agi sınavları veya işte sınavlardan sonra kazanımlara teker teker bakıp hangi öğrenci hangi kazanımda yanlış yapmış bunları tek tek evraklara döküyoruz sonra bunları öğrencilerle, velilerle paylaşıyoruz. Bu durum gerçekten hani öğretmende çok fazla iş yükü oluşturuyor (K18, Ağustos 2022).

Katılımcıların büyük bir kısmı tarafından mesai saatlerinin dışına çıkılmasının psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir:

Özel sektör olduğu için çok yoğun çalışıyoruz, mesailerimiz bitmiyor. Bu anlamda belki belirli saatler içerisinde çalışmak diyebilirim yani bu bizim için çok önemli. Çünkü bizim ne gecemiz var ne gündüzümüz var. Öğretmen

gibi dersi verip çıkamıyoruz. İşte birçok evrak işleri vs. var ve çok uzun saatler çalışıyoruz, cumartesi günü çalışıyoruz. Ekstra nöbetlerimiz oluyor, pazar geliyoruz mesela. Bence bunların kısıtlanması ya da belirli sınırlarda olması diyebiliriz (K11, Ağustos 2022).

Fazla çalışma saatleri. Fazla toplantılar mesela. Bizim eski müdür şikâyetten dolayı gönderildi sanırım çünkü haftanın 2-3 günü toplantı vardı. Normalde biz haftada bir toplantı diye anlaştık. Ama sürekli olup her gün aynı şeylerin konuşulması değişen, eklenen herhangi bir şey yok sonuçta (K7, Ağustos 2022).

Mesela bir şey yapıyor gece kalıyorsun ya sabah çağırıyor seni akşam çağırıyor özel okulda sınır yok yani basic temel bir görev tanımı altında yani sen onları söylemesine gerek yok zaten yani tanımlamasına yazılı olarak vermesine gerek yok; sen zaten onları onun altında yapıyorsun yapmak durumunda seni bırakıyor zaten ben bunu yapamam yapmam olmuyor çünkü işin yürütmesine bakıyorsun (K14, Ağustos 2022).

Hafta sonları cumartesi günleri zaman zaman yarım gün çalışıyor oluşumuz ya da bazen tam gün hani belli olmayabiliyor bunlar hani çalışma şartları olarak düzeltilmesini istediğim kısımlar (K3, Ağustos 2022).

Dekorlar var, görsel sanatlar öğretmeni okulun vitrinidir, özel okulların vitrinimiz biz. Sürekli dekor yapıyoruz. Ben derse 35 saat gireyim ama ben dekor yapmayayım, en zoru bu çünkü. Gece saat 10'da 11'de yeri geldiğinde çıktığımız oluyor bu okuldaki bizim (K15, Ağustos 2022).

4.2.2 Mesleki alan ihlali. Katılımcıların psikolojik sözleşmem ihlali olarak çalıştıkları kurumda işlerine müdahale edildiğini, sınıf mahremiyeti ihlaline maruz kaldıklarını, ders planına müdahale edildiğini ve ders materyallerine karışıldığını ifade ettiği mesleki alan ihlalleriyle ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

Günlük plan diye tabir edilen eskiden kalan şeyi bizden günlük olarak istiyordu ve günlük istemekle kalmayıp işleyişine kadar karışabiliyorlardı. Burada da sana güvenmiyor aslında ama ben öğretmene güvenmek gerektiğini düşünüyorum (K2, Ağustos 2022).

...Bir düşünün özel okulunuz var öğretmeniniz sadece akademik, kitabi bilgilerle ilerliyor bunu dayatıyorsunuz. Yıllar içinde bundan da meslekten de bıkacaktır. Yine bunun dışında nöbetçi olduğun zaman sürekli çıkılıp bakılması, kontrol edilmesi, zaten çocuğun başındasın. Zaten kameralar var, bir saat nöbettesin ve bizim okul bahçesi olan bir okul mesela bir köşede öğrenci ile 5 dakika konuşabiliyorsun çocuk kendini ifade etmeye çalışıyor, bahçede daha rahat ifade edebiliyor onu dinliyorsun ama sürekli kontrol edilmek, uyarılmak, işte hocam bir köşede durmayalım denmesi bu da hoş olmuyor sanki sen görev ve sorumluluklarını bilmiyormuşsun gibi (K7, Ağustos 2022).

Onun dışında bireysel veli görüşmeleri yapıyoruz ve onlar da toplantıya online olarak katılmak istiyor, müdür. Ben bunu kendisine de açık açık söylemiştim bu etik değil, ahlaki değil diye. Bana güvenmiyorsun, ben ne söyleyeceğimi bilmiyorum anlamına gelir, yok hocam biz seni desteklemek için deniliyor ama aslında bu destekten daha çok demoralize ediyor. Ben bunu desteklenmemek olarak tabir ediyorum (K12, Ağustos 2022).

Bir de öğrencilerin notlarını şişirme biraz mesela o bana ters geliyordu (K9, Ağustos 2022).

Ben notumu değiştirmek zorunda bile kaldım. Dördüncü sınıfta. Bütün bana notları değiştirttiler. Oturdum tekrar değiştirdim notları. Oturttuğum mesela çocuk arkada oturtmuşum ki ben normalde dönüşümlü yaparım. Niye arkada oturtuyormuşum gidiyor müdüre söylüyor müdür de bana söylüyor öne alacakmışım (K1, Ağustos 2022).

Kendi müdür yardımcım beni çok fazla zorlamıştı ilk başladığım yıl koridorda gezerken gelip sınıfın camlarından beni izlerdi işte benimle ilgili sürekli müdüre olumsuz şeyler götürürdü mesajlar götürürdü. Sürekli gözlenmek sınıfın camından bakılması rahatsız ediciydi. Mesela şey vardı ben tabii ki ... sistemiyle başladığım için bildiğim tek sistem ve onu işletiyorum o zaman da öyle o dönem O ...'den gelen bir idareciydi, ...'in sistemini bana dayatıyordu kaynakları da dayatıyordu ... kaynakları getiriyordu bunu çocuklara çözdürebilirsin hani iyi niyetli gözüküyordu ama bu bende baskı sonuçta müdür yardımcım bir hiyerarşi de var. Mesajla bana etkinlik yollamalar bu

etkinliği de yap gibi hani böyle rahatsızlık verici müdahaleler de... Yani toplantı sırasında mesela müdür yardımcısı tabii ki öğretmenlerle ders işlenişı ya da zenginleştirilmesi hakkında iletişimler kurabilir bunlar çok doğal şeyler ama bunu özel telefon üzerinden whatsapp üzerinden yapıyor olması bunun biraz sıkıntılı bir süreç (K8, Ağustos 2022).

Ana okulunda çalışıyordum yöneticim izliyordu mahcup oluyorsun yanında yardımcı öğretmen de var sürekli gözetleniyorum. Hala o baskıyı hissediyorum (OK2, Ağustos) ...

Testler verdi bunları çözdür diye başka yayınlar yasak olmasına rağmen bunları yaptır diye devlette bir öğretmenin neyi nasıl öğreteceğine hiçbir müdür hiçbir yönetici karışamaz bu kitabı kullan bu worksheeti kullan bunu böyle yap falan hani sen çünkü kapıyı çektin mi sınıfının sahibisin mahremiyet diye bir şey var müdür müfettiş bakan dahi gelse kapıyı çalıp girebilir miyim sınıf mahremiyeti çok önemli bir öğretmen için (OK10, Ağustos).

Kapı bir anda açılıyor çocuklara bağılıyor ben varım orada sonra öğretmenler odasında çocuklar uyumasın ders dinlesin diyor bana müdür yardımcım (OK4, Ağustos) ...

4.2.3 Profesyonellik ihlali. Katılımcılar, çalıştıkları kurumda yaşadıkları sorunlara karşı çözüm odaklı olmayan yaklaşımları psikolojik sözleşme ihlali olarak görmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Problemimi kayda değer bulmadı ve buna bir çözüm getirmek istemedi ve bu problemi ben genel merkeze ulaşıp çözmek zorunda kaldım çünkü okulda kimse bu konuyla muhatap olmadı. Ben de şey dedim burada bana bir çözüm getiren üst yönetim olmadığı için ben de daha üst yönetime gitmek zorunda kaldım dedim tabii ki de ben de isterdim kurum içerisinde böyle şeyleri çözelim ve dışarıya bunu yansıtmayalım ama kimse bana destek olmadı. Ben de kişisel çıkarlarımı korumak zorundayım bu noktada dedim o zaman zaten böyle bir soğuk savaş ilan ettik (K4, Ağustos 2022).

Kampüs müdürümüzle muhatap olamıyoruz randevu alıp gelin diyor. Randevu alıyoruz ama gene içeri alınmıyoruz gibi aynı kurumdayız hocam

içeride olduğunu görüyorum mesela odasında kimse yok boş ama girmemiz pek mümkün olmuyor. Daha öncesinden ben tabii okula yeni başladığımda bu oda konusuyla ilgili randevu almam gerektiğini bilmiyorum; çünkü benim eski okulumda yani randevusuz bir şekilde gidip görüşebiliyorsun boşsa eğer müdür. Yani ben kapıyı çalıp girdim içeri böyle bir problemim var hocam bunu nasıl çözebiliriz dediğimde işte dışarı çıkın hocam randevu alıp gelin dedi, yani şimdi bu nasıl bir yaklaşım (K12, Ağustos 2022).

Yani gerekli yerlere gerekli bildirimleri yaptım elimden geleni yaptığımı düşünüyorum benim de koordinatörüm var onlara da bildirdim ama sürekli hep çok farklı taraflara atıldım çözüm odaklı davranılmıyordu. Sürecin üstünü kapatmaya birazcık daha zaman geçip seni unutturmaya çalışıyorlar (K14, Ağustos 2022).

Sonuçta benim bir odaya ihtiyacım var ve oda var çözüm orada duruyor, olmasa bir alternatif planlarınız kurumda bunun bir imkanı var ama kişisel çıkarlar uğruna kullanılıyor sorunu çözmek yerine yani iki oda yapmak benim için bir gövde gösterisi bir ego tatminidir bir idareci de olmaması gereken bir şey (K5, Ağustos 2022).

Katılımcılar yöneticinin her çalışana aynı şekilde davranmadığını ve çalışanlara karşı eşit ve adil olmadığını belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcıların ifadesi şu şekildedir:

Bazı öğretmen ve idareciler arasında çok daha yakın bir ilişki, arkadaşlık ilişkileri diyebileceğimiz durumlar varken bazı öğretmenlerle ise bu durum tam tersine dönüşebiliyor. Bazısı bu durumdan yararlanabiliyorken bazı noktalarda yapılan hatalar görmezden gelinebiliyorken diğerinin ise küçük bir hatası çok daha böyle büyütülebiliyor. Yani işte kiminin piresi deveye kiminin de devesi pireye dönüşebiliyor (K18, Ağustos 2022).

Aynı zamanda yapısal en büyük sorunlardan bir tanesi bence gözlemlediğim idarecilerin adaletsiz davranması, kişiye göre muamele etmesi. Yani siz eğer biraz daha dik duruşlu bir insansanız veya işte kolay hazmedilemeyecek bir insansanız size bir şekilde daha saygılı davranılması, biraz daha kolay hazmedilecek bir öğretmenseniz de size iş yükünün fazlalaştırılması nasıl olsa bu öğretmenin sesi çıkmaz, nasıl olsa yapar denilip onun iş yükünün

arttırılması mevzusu bence gündem olmalı yapısal sorunlarda (K1, Ağustos 2022).

Katılımcılardan ikisi yabancı dil öğretmenlerine kurumda farklı bir bakış açısı olduğuna ve bu bakış açısına bağlı olarak gelişen ayrımcılık ve eşitsizliğe vurgu yapmıştır:

Native öğretmenlere İngilizce konuş yeter senin aksanını kapsın yeter diyorlar bu sefer ne oluyor? Sen kendini kadar geliştirdin işte ne mezunusun neler yaptın hani Türk öğretmenlerden bahsediyorum umurlarında değil; çünkü onların pasaportu var. Mesela ben İngiltere'den Katar'a İngiliz Fen Lisesi mezunuyum baktığınızda derece ile bitirdim başlangıcım Teksas A&M Üniversitesi sonra Türkiye'ye döndüm orada ilk başlangıçta ODTÜ sonra Abant İzzet Baysal gibi gibi bunların hiçbirisi göz önünde bulundurulmuyor, şeye takılıyor oradaki görüşmeyi yapan aa pasaportunuz nere pasaportu Türk hı karşınızdaki şeye bile razı mesela Pakistan. Ben Pakistan doğumluyum hocam bir de Pakistan pasaportunuz var mı diye soruluyor o yüzden. Hayır yok, neden olsun hocam (K16, Ağustos 2022)?

Eğitim okulda çift dilli eğitim ya benim İngilizce partnerlerim var. Ben ondan daha fazla çalışıyorum, iş sorumluluklarım daha fazla benim maaşımın 2 katını alıyor benden erken saatte çıkıyor veli ile hiç iletişim yok velileri ben arıyorum ben konuşuyorum etkinlikler bende dil şeyleri var onu yapıyor onun dışında tüm sorumluluk sende ve bu ne yapıyor? İşte insanda motivasyonu ciddi anlamda etkiliyor. Farklılık bu, nöbet tutmuyor native deniyor bunlara bunlar yabancı yan hakları daha fazla; bu da ayrı bir boyut ben daha fazla çalışıyorum ama daha az maaş alıyorum (K14, Ağustos 2022).

Görev tanımında olmayan işlerin, rol belirsizliğinin özel okullardaki psikolojik sözleşme ihlallerinden olduğu görülmektedir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadesi şu şekildedir:

İdareci olarak baktığımda öğretmenin yetemediği her şeyi müdür hep müdür yardımcısı yapmak zorunda kalıyor yapmadığım iş kalmadı desem inanır mısınız hocam yapmadığım iş kalmamıştır yani kayıt için ararım veli memnun değildir onu memnun etmek için ararız. İşte bu pandemi süreci oldu yerlere sosyal mesafe etiketleri falan onları yapıştırdım Ondan sonra duvarlara

asılacak yazılar yapıştırdım Ondan sonra öğretmen nöbetine adam akıllı tutmaz nöbet tutarım ondan sonra gezilere giderim yani birçok şey aklıma gelenler şimdi bunlar bunların hepsini de yaptım yani bu okulda yapmadığım iş kalmamış (K3, Ağustos 2022).

Sen çok eğer süsleme püsleme istiyorsan bu da bizim görevimiz değil ya biz palyaço muyuz süs yapmak benim görevim mi süs ya organizatörler yapıyor ya alan süslüyorlar bize alan süsletiyorlar sizin kafanız mı güzel demek istiyorum. Yani benim işim bu değil o gün dedim ki gerçi bunu anlayacak bir kitle de yok ortada ama şu süs yerine bize deseler de bir saat burada kitap okuyun şu an kitap okuma zamanı yemin ediyorum öğretmene daha çok şey katar ya da de ki bir saat şu konuyla ilgili tartışın sallıyorum okulda bir problem ve ona bir çözüm üretin bana getirin bak yemin ediyorum daha çok şey katar. Süs ne ya kartondan süs yapıp asıyoruz kesiyoruz veli benim mi küçük kasımın nasıl geliştiğini göreceksin bu nasıl bir saçmalık? Ben şunu biliyorum yemek dağıttığını biliyorum yemek dağıtmak benim mi görevim (K4, Ağustos 2022)?

Boş derslere girmek normalde bunlar benim görevim değil nöbet tutmak rehberliğin görevi değil. Rehberlik zaten teneffüste bireysel öğrenci görüşmesi yapıyor, derdi olan öğrenci teneffüste sessiz sakin geliyor. O süreçte ben öğrenci görüşmesi yapamıyorum oluyorum nöbet tuttuğum şartta. Bir de nöbet tutarken daha sert bir üslup daha sert bir kimliğe büründüğümüz için öğrenci korkabiliyor ve gelip o güven duygusuyla problemlerini anlatmıyor bu yüzden çok etik görülmediği için yönetmelikte de var Milli Eğitim'de de var yani rehberliğe nöbet görevi verilemez rehber öğretmen önlük giyemez gibi çünkü o otoriteyi giyiyorsun aslında üstüne gömleği giydiğinde ve bir öğretmen öğrenci iletişimi oluyor bir PDR rehberlikten çıkmış oluyorsunuz o yüzden çok etik bulunmuyor bunlar. Ama bu nöbet görevi mesela verildi (K5, Ağustos 2022).

Şimdi özel okullarda birazcık daha müdür yardımcılığı asistanı gibi görülebiliyor pdr birimi, aslında bir ruh sağlığı uzmanları çalışanı pdrciler ve orada kişinin psikososyal gelişimiyle akademik boyutuyla ilgilenmesi

gerekirken bir idareci asistanı, işte bir boş ders öğretmeni gibi gözüküyor, bunların olmamasını isterdim (K10, Ağustos 2022).

Resmen bir otopark görevlisi gibi dışarıya çıkıp sen dur sen gel sen geç sen bekle diyebiliyorum bunu yaparken ya ben ne yapıyorum Allah aşkına diye kendime sorduğum oluyor ama sonunda bunun cevabını da kendime ya ben bunu yapmazsam evine biraz daha geç gidecek veyahut da okula daha geç gelecek derken buluyorum dolayısıyla bu biraz dediğim gibi bakış açısıyla alakalı (K13, Ağustos 2022).

Mesela biz da şöyle bir şey var ...'de olmayan bir şey müdür yardımcıları iç kayıtları alır para konuşur veliyle hani veliyi ikna etmeye tamamım ama veliyle ödeyeceği paraya ödeme şekline kadar muhasebe duruyorken mesela biz konuşuyoruz. Biz ikna etmeye çalışıyoruz biz veliyle yüzgöz oluyoruz. Velinin artık rahatsız olduğu bir durum şey der hocam biz sizinle para konuşmak istemiyoruz. Yani çünkü eğitimcisiniz bir tarafta muhasebe finans mısınız kısmı ben belki muhasebeye başka bir şey söyleyecekken siz karşımda olduğunuz için söyleyemiyorum ki tartışmalarda olabiliyor. Dolandırıcılık gibi resmen bu cümleler size demiyorum eyvallah bana değil benim karşımda söylüyor bu da çok kötü bir durum. Bize bıraktıkları ve sorumluluğumuz dışında olan bir işlev açıkçası bu kayıt konusu (K6, Ağustos 2022).

Ben çocukluk çocukluktan sorumluyum ama bunların dışında depoda yerleştiriyoruz, malzeme yapıyoruz, ütü de yapıyorsunuz yardımcının yapması gereken işler varsa da çocuğun öz bakımıydı vesaire yapıyorsun yani boya önlüklerini makineye attım çocukların yıkandı, masa taşıma, saat 8 mesela ben yer yapıştırıyorum (K14, Ağustos 2022).

İlk öğretmenlik tecrübemdi ve okulun ikinci haftası beni müdür yardımcısı olarak atadılar. Çok zorlu bir süreçti. Yemekhanede, yemek tencerelerinde kazanlarda yemek pişirmeye kadar gittik çünkü insanlar maaşlarını alamadıkları için bırakıp gitmişlerdi. Okulda 250 öğrenci vardı ve onlar açtı. Biz müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler salata doğradık, baya kazan çevirmişliğim var yani. Yeter ki çocuklar aç kalmasın diye hani başka bir sebep yok yani kantindeki tost yetişse çocuklara tostta vereceğiz de o da yok, o da yetişmiyor (K15, Ağustos 2022).

Şimdi ben okul öncesi değilim tuvalet eğitimi veremem, çocuklara tuvalete götürebilirim tabii ki başlarında durabilirim, hani çünkü çocuklar küçük orada ya da öğretmenler bulunabilirim veya okul öncesi öğretmenlerine destekte bulunabilirim veya kat sorumlularına ancak bu hani birdir ikidir üçtür maksimum bir fiil tuvalete götürüp çocukların tuvalet yaptıktan sonra onların temizlenmesi havuza gidildiğinde evet çocukların üzerini değiştirmek giyindirmek soyundurmak saçlarını kurulamak yani bunlar benden beklenen şeyler bilmiyorum görev tanımında var mı yok mu bunlar ekstra oluyor (K16, Ağustos 2022).

Özel gereksinim çocuklardan bir tane olması gerekir yani ama görev diyorsun ya mesela işte gölge öğretmenlik gölge öğretmen olmak zorunda kalıyorsun ama sen hem sınıf öğretmeni hem de gölge öğretmensin (K8, Ağustos 2022).

Mesela öğrenciler tarafından kaybedilen özel eşyaların öğretmenler tarafından takibinin yapılması. Şöyle bir örnek vereyim, bir öğrencim yemekhanede kazağını kaybediyor sonrasında veli bana mesaj atmıştı kazağını kaybettiğini ve bunun bulunması gerektiğini söylemişti. Öğrenciyle konuştuğumda işte hocam dolabımdaydı ve bir daha da görmedim şeklinde bir cevap aldım sonra araştırdım, kayıp dolabına baktık, basketbol sahasına baktık orada da bulamadık, en son yemekhaneye çıktığımda yemekhaneye bırakmış öğrenci ve mesela onun özel eşyasının takibini yapmam denilebilir belki (K18, Ağustos 2022).

Size bir liste veriyorlar o liste ile kayıt araması yapıyorsunuz yani bunun için bir ekipleri yok. Zaten şu mantıklı çalışıyorlar mantaliteleri şu eğitimi siz veriyorsunuz eğitimin en iyi size anlatırsınız eğitim en iyi öğretmen anlatır yani ücret kısmını biz konuşmuyoruz ama okula veli bağlayıp getirme noktasında öğretmenden destek alınıyor. Bunu uygun bulmuyordum mesela (K9, Ağustos 2022).

Odak grup görüşmesindeki katılımcılardan biri pek çok türden işi yapıyor olmanın bir diğeri mesleki unvanı dışında kalan işleri yapmanın kendisinde yarattığı hissiyatı şu sözlerle aktarmıştır:

Kayıt al, organizatör ol, bahçeyi süsle, ders ver senden her şeyi bekliyor, İsviçre çakısı muamelesi görüyorsun (OK6, Ağustos).

Alan bilgimi kullanmadığım için kötü hissediyorum değersiz hissediyorum idari kadro adı altında oluyor ama aslında biz okul psikolojik danışmanınız unvanımız bu. Yöneticinin angarya işlerini yapmak değersizleştirecek bir şey bunu söylediğinizde o sizin amiriniz deniyor rahatsızlık verici bir şey (OK3, Ağustos).

Bu kategori altında analiz edilen verilere göre katılımcıların büyük bir bölümü çalıştıkları kurumda mobbinge uğradığını şu sözlerle aktarmıştır:

Rapor alıyorsun, hocam niye rapor alıyorsun bizim zaten öğretmen eksliğimiz var şu bu okula gelmen gerekiyor... Sonra rapor bitip okula geldikten sonra böyle suratlar asık trip atıyor bildiğiniz profesyonel ilişki sıfır (K4, Ağustos 2022).

İşleyişi çok iyi bilen insanlar olmadığı için yöneticiler süreç çok sağlıklı ilerlemiyor genelde böyle tehditvari konuşmalar o öğretmeni sevmediyse eğer bütün iş kitlemeler o öğretmene gider yapılır her bir kayıt iptali olduğunda o sınıfın danışman öğretmeni açıklanır eksikleri yüzüne vurulur gibi yapıcı eleştiri yok yani kurumda hiç sağlıklı bir ortam değil (K18, Ağustos 2022).

Okul yapısında şey çok çirkin mesela birim yöneticisi yani küfrederek konuşuyor diye öğretmenle ya bu çok çirkin bir öğretmenine burada söylemeli miyim? O ... da bugün nasıl gelmez nasıl rapor alır işte çok özür diliyorum nokta noktaya bak bugün de gelmedi kesin şuralarda buralarda sürtüyordur bunu bir birim yöneticisi kullanıyor ve sürekli cinsellik konuşuyor falan kadın, tabii ki bunu konuşan müdür yardımcısı (K5, Ağustos 2022).

Yönetici utanmasa şey diyecek hocam bana bir kahve yap getir diyecek. Yönetim kadrosunda biraz şey var hocam baskın karakterler böyle karşı korkutmak mobbing uygulamak baskı ile biraz sindirmek yönetim kadrosunun her biri için var: İlkokul, ortaokul, lise. O yüzden birim yöneticileri böyle öğretmenleri bastırsın biraz çirkin bir tabir ama biraz böyle çirkef bir

taraflarının olması gerekiyor sanki başka türlü insan seçmemişler kadroya öğretmeni bastırarak veliyle para kavgası yapacak (K10, Ağustos 2022)

Mobbing de var biraz yapmayınca böyle arama yapmayınca ya da veli getirmeyince bir baskı işte müdürünüzün yöneticinin size karşı ses yükseltmeler bağırmlar gibi böyle kötü eylemlerde olduğunu gördüm (K9, Ağustos 2022).

Motivasyon olarak düşürebilecekleri her şeyleri yapıyorlar biz 11'de onda toplantıya girmek istemiyoruz diyemiyoruz o yüzden mobbing yememek için her şeye okey diyorduk ama tabii ki geç saatlerde yapılan toplantılar özel sektörde covid döneminde beni çok rahatsız etmişti. Gözle görülür davranışsal hareketler konuşma tarzları bu kanıtlanabilir şey değil zaten mobbing hiçbir şekilde kanıtlanabilir bir şey değil sadece işte yapılan toplantılarda da herhangi bir sivri birini biri için sarf edilen sözler ya da görev dağılımında ya hiç hiçe sayılması ya da gereğinden fazla yüklenilmesi gibi (K17, Ağustos 2022)

Yani 15 günde çalışırsın ihbar sure mi noterden yollamış ihbar mı tamam bitti yani bana bir yaptırım yapar mısın ama böyle bunu anlatıyorlar ki sizden o parayı da alırız sizden bilmem hangi kodla Milli Eğitim'den çıkartırız başka okulda çalışamazsınız boş tehditler çok boş tehditler (K1, Ağustos 2022).

Katılımcıların çalıştıkları kurumda iş güvencesizliği yaşadıklarına dair görüşleri aşağıdaki gibidir:

Deniyor ki işte böyle böyle bir kuralımız var bunu riayet göstermeniz gerekiyor göstermeyi iki yazılı uyarı, sonrasında sözleşme feshi (K1, Ağustos 2022).

Çıkarmaya çalışıyorlar hamileyken öyle sıkıntılar vardı. Doğum izninde çıkardılar beni sonradan da çıkaramayacaklarını anladılar çok büyük ceza alacaklardı ki bunu bile bilmiyorlar yani çıkarmamaları gerektiğini. Sonradan geri almak zorunda kaldılar işte (K1, Ağustos 2022).

Bizler de burada asgari ücret 2800 lira iken bizlerin maaşının şu kadar olduğunu ve aradaki farkın korunması gerektiğini dile getirdik. Fakat bu

süreçte bu isteklerimiz çok makul karşılanmadı. Şartların bu şekilde olduğunu, istemeyen öğretmen arkadaşların istifa edebileceğini söylediler (K17, Ağustos 2022).

Bu süreçte ben şahsi olarak hatta şu an çalıştığım kurumda sıkıntı yaşıyorum yani. Biraz daha dik durduğum için ve yani otuz kişi çıktığımız bu yolda üç dört kişi kaldık ve bu üç dört kişiden biri benim. Bu durumda da işte sözleşmenin yenilenmemesi konusu gündeme geliyor. Dik durduğunuz için açıkçası sizden nefret ediyor olabiliyorlar. İşimizi sonlandırmak istiyor olabiliyorlar. Bunların hepsiyle karşılaştık (K18, Ağustos).

Maaş politikasını söyleyebiliriz işte diyor ki mesela bu yılki maaşın 7.000 lira işte bu sene kabul et diyor ben sana seneye daha iyi bir iyileştirme yapacağım diyor. Bir dahaki yıla geliyorsunuz kriz var diyor ekonomik kriz var diyor vesaire diyor, sonra şey gibi oluyorsunuz yani işine geliyorsa çalış ben zaten eleman bulurum (K14, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazıları çalıştıkları kurumlardaki düzen ve işleyişteki ilke tanımazlığı psikolojik sözleşme ihlalleri olarak değinmişlerdir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadesi şu şekildedir:

Benden dilekçe iste diyor etüte kalanlardan dilekçe iste diyor dilekçe olmayanları alma diyor mesela almıyorum sonra veli arıyor müdür yardımcısını dilekçemiz yok diye bizi almadı diyor sonra geliyor bana diyor ki hocam al diyor. E sen bana dedin ki alma dedin ben şimdi seni dinliyorum sen ne yaptın şimdi ben ne yapabilirim bu konuda. Veli ne derse o oluyor yani (K2, Ağustos 2022).

Bilmek gerekiyor haklarını bilenleri zaten biraz tırsıyorlar biraz geri çekiliyorlar. Bildiğini anlayınca. Ama bilmedin mi oo şunu da yap hocam bunu da yap oluyor. Nabza göre şerbet veriyorlar (K12, Ağustos 2022).

Maalesef bizde günü kurtarma var okul öncesinde özellikle bir gün kurtarma vizyonu yola çıkılıyor yok. Bu çok yanlış bir vizyon (K4, Ağustos 2022).

Şöyle aslında örnek vereceğim öğretmen sınıfta herhangi bir sürecin ya da müdür yardımcısı sınıfta bir düzeni devam ettiriyor. Bu düzen karşısında veliden gelen tepkiye göre okulun o düzeni değiştiriyor olması. Yani

öğretmenin ya da eğitim sürecindeki çerçevenin velilere göre kayıt iptaline gitmesin diye ya da okula tepki oluşmasın diye gruplar oluşmasın diye esneklik gösterilmesi (K6, Ağustos, 2022) ...

Aslında bu meb'in müfredatında ya da işte özel okulların müfredatında yok. Tamamen görsellik, müdür geliyor diyor ki ben sahneye bunu istiyorum, ben kapiya bunu istiyorum işte internette, twitterda orada burada görüyorlar dekorları ve ben de okuluma istiyorum diyorlar. Tamamen istekle ilgili. Mesela bir müdürümüz duvarları süslettirdi o gitti başka bir müdür geldi hocam ben duvarda görsel istemiyorum boğuyor dedi kapattırdı. Bir tanesi geldi tavanlara bayrak asın dedi öbür müdürümüz de dedi ki tavanlar ne böyle kameralar gözükmüyor dedi, deprem olsa bunlar düşecek dedi geldi hepsini indirtti. Yani bu tamamen kişisel bir durum (K15, Ağustos 2022).

Katılımcılar, sözleşme döneminde psikolojik sözleşme ihlalleri olarak değerlendirilen durumlarla karşı karşıya kaldığını belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Dolayısıyla biz bugün anlaşma yaparken sözleşme döneminde gerçekten birçok hakkımıza bakıyoruz oradaki sözleşme içerisinde var mı yok mu, işlenmiş mi işlenmemiş mi, nasıl yazılmış? Çünkü değiştirebiliyorlar, giydirilmiş sözleşmeler var mesela 3 tip sözleşme şekli var. Bizim bu okulda giydirilmiş sözleşme var mesela bu ne demek, bu çok kötü bir şey, herhangi bir hak alamıyorsunuz yani bir gün gelmediniz sigortanızdan düşürülüyor. Giydirilmiş sözleşmenin amacı ne mesela herhangi bir ek ödeme veya işte sigortada mesela artık biliyorsunuz pandemiden sonra sigortanın çoğunu devlet karşılıyor ona rağmen siz bir gün gelmediğiniz zaman hastasınız, raporunuz var, 3 gün üst üste rapor almışsanız eğer ne devlet ödüyor size ne kurum mesela burası için üzerine sigortanızdan da düşürülüyor. Bunlar rahatsız edici şeyler (K7, Ağustos 2022).

Görüşmeye gittiğimde bana hemen kararınızı verin hemen şimdi söyleyin kararınızı, sizden sonra gelecek adaylar da var işte şey yapmayalım falan kimseyi bekletmeyelim hocam imzalayın... Biraz baskı ile imzalatıldı aslında ve ön protokol oldu sonrasında işte o ön protokolü imzaladıktan sonra kendi kurumlarım arasında geçebileceğimi öğrendim, bu geçişi istedikten sonra

hemen akabinde aynı gün gidip diğer kurumla da görüştim. Bakın ben dedim çalışamayacağım sizinle diğer kurum tabii biraz tepkisel yaklaştı akşama bana bir telefon geldi telefonda diyor ki siz başka bir kuruma görüşmeye gitmişsiniz, o başka bir kurumda bizim adamlarımız var işte bize haber geliyor oradan bize haberiniz geldi orada anlaşıyormuşsunuz hatta dediler ki bana isterseniz bu öğretmenin adını yayalım dediler şeklinde bir telefon geldi bana akşamına işte biz velilere sizi Instagram'dan gösterdik sizi gördü veliler sosyal medyadan falan şimdi ne diyeceğiz gibi şeyler yaşadık buna benzer sıkıntılar yaşadık mesela bu bana kalırsa problem bir durum sözleşme ile ilgili (K8, Ağustos 2022).

Ben mesela müdürümle maaş konuşmaktan hoşlanmıyorum benim ika ile konuşmam gerekiyor. Ben eğitimci ile maaş konuşmak zorunda değilim yani eğitimci değil olmamalı benim maaş konuştuğum kişi benim insan kaynakları olması gerekiyor ki ben kurumdan taleplerimi rahatsızlıklarımı dile getirebileyim. Okulun müdürü bence sözleşmeyi imzalayan kişi olmamalı konuşamazsın 50 100 lira bana şey yap dilenir gibi maaş istiyorsun böyle bir şey olabilir mi ika ile konuşacaksın (K14, Ağustos 2022).

Hatta şöyle söyleyeyim kurumumuzda birçok kurumda yaşanan bir durumda oldu bu kısa çalışma ödenekleri ile alakalı. Her şeyden muaf oluyorum gibi kâğıt verdiler bize hem de ön sözleşmenin yanında ikinci bir kâğıt olarak bu tamamen psikolojik olarak baskının kralıydı bence tabii imzalayanlar oldu imzalamayanlar oldu fakat çoğunluk imzalamak zorunda kaldı. Çünkü o anda zaten sözleşme esnasında bir baskı oluyor sözleşme diye imzalıyorsunuz kurumdan da bağınız kopmasın diye sonuçta cayma hakkı olduğu için fakat yanında da resmen hani bunu imzalamazsanız bunda hiç imzalamayın diye kurum tarafından bir kâğıt imzalatılmaya çalışıldı. Ben şahsen imzalamadım hatta fotokopisini talep ettim ve bana kesinlikle bir nüshasını vermediler madem imzalayacağım ben bir kâğıdın kopyasını rica ediyorum dedim kesinlikle vermediler ve bu arada ön sözleşmelerin ya da sözleşmelerin de kopyasını asla vermiyorlar 5 senedir aynı kurumdayım kesinlikle almadım (K17, Ağustos 2022).

Bir de şey olabilir çıkartacakları kişi o dönemi bitirdin seninle devam etmeyecekler ama sana bunu kalkıp haziran ayında söylüyorlar. Sen işsiz kalıyorsun seni mağdur ediyor okul bitiyor karneyi teslim ediyorsun diyor ki seninle çalışmıyoruz sen o insanı ciddi mağdur ediyorsun (K1, Ağustos 2022).

Odak grup görüşmesindeki katılımcılardan ikisi tarafından sözleşme döneminde psikolojik sözleşme ihlali olarak görülen profesyonellik ihlalleri şöyledir:

Sözleşmeyi imzalamaya gidiyorsunuz bir düşünme süresi bile yok güvenmiyor musunuz hemen karar ver şimdi karar ver bu da çok rahatsız edici (OK9, Ağustos).

Haklarınızdan feragat ediyorsunuz sözleşmenin yanında bu tarz şeyler imzalatmaya çalışıyorlar mesela (OK2, Ağustos) ...

Katılımcılar ego savaşı, rekabet, konfor alanından çıkmak istememe, kemikleşmiş kadrolar, kuruma yakınıni aldırma için ayak oyunlarına başvurma, iş birliği eksikliği gibi durumlarda meslektaş desteği göremediklerini ifade etmiş ve meslektaş desteği görememe psikolojik sözleşme ihlali olarak nitelendirilmiştir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

Şimdi mesela danışman öğretmenlerimiz var bizim koç öğretmenler dediğimiz mentör hocalar mesela her mentör hocamdan aynı şekilde destek görmedim. Nedir bu; öğrenci takibi veli iletişimi öğrenci ile ilgili bir durum akademik bir durum ya da psikolojik bir durumun veliye aktarılmadan önce bir şekilde de benimle de paylaşılıyor olması gerekiyor beraber iş birliği halinde tamamlayalım diye ama bu noktada mesela eksiklikler var mesela (K5, Ağustos 2022).

Hep iş birliği ile birbirimize aktarıyor olalım süreçleri veli görüşmelerinde bir problem olduğunda ama danışman öğretmenlerden bu desteği göremedim (K10, Ağustos 2022).

Yani şöyle oluyor meslektaşlarımızdan da beklediğimiz desteği göremediğimiz zamanlar oluyor çünkü özel sektör olduğu için herkes de bir ben öne çıkmalıyım arzusu yer alıyor. Bundan dolayı da ekstra bir iş şöyle söyleyeyim ekstra bir derken aslında çocukların gelişimine katkı sağlayacak bir şey yapmak istiyorsunuz bir proje yapmak istiyorsunuz ya da işte akşam

planlıyorsunuz bir eğlence planlıyorsunuz ya da bir etkinlik planlıyorsunuz ama meslektaşınız şu gözle bakıyor ekstra iş niye çıkarıyorsunuz başımıza sen yapınca biz de yapmak zorunda kalacağız. Şimdi bu olduğu zaman ister istemez destek olmadığı gibi bir de sıkıntı yaratmış oluyor karşı taraf buna benzer şeyler yaşanabiliyor yani buna benzer sıkıntılar yaşanabiliyor. (K8, Ağustos 2022).

Herkes herkesin ayağını kaydırmaya çalışıyor herkes kendi yakınını aldirmaya çalışıyor o yüzden var olanı göndermek için uğraşıyor, ayak oyunları olan bir okul (K2, Ağustos 2022) ...

Seni yönetici adayı gibi düşünüp işte hiçbir şey anlatmamak işleyişle ilgili daha az bilgi vermek, kendi içlerine almama dışlama... Çünkü kemikleşen bir yapıda yeni gelen birisinin özümsemesi biraz bu tamamen hani tekin gitsin ya da ne yapıyorsa yapsın başarısızlığında kendilerinin başarılı olma durumlarını ortaya çıkarma şeyindeler yani. Parlama potansiyeli görüp kendine yönelik tehdit gibi görüyorlar (K5, Ağustos 2022).

Kemikleşen kadrolarda yani zor oluyor. Ben burada başladığım zaman 6 yıllık bir öğretmen vardı zümre başkanı oldu sonrasında şeyler tabii böyle bir afra tafra senden tam ne istediğini de söylemiyor anlatmıyor. Sen kendin tahmin yürüterek bir şeyleri yapmaya çalışıyorsun e tabi mağdur olduğun durumlar da oluyor bu sefer yanlış iş çıkınca yanlış yapılır (K8, Ağustos 2022).

Eski olan kadro hep bildiği bir şeyi sürekli yapıyor yeniliklere açık değiller. bunlar da mesela yeni fikirlere beni etkinlik yaparım hötler vardır. Bizim bunlar geçtiğimiz yılların hötlerini kullanıyor ben bakıyorum mesela farklı farklı neler yapabilirim neler katabilirim eğitim verirken de bunlar mesela aman ne gerek var bu var zaten bunu yapalım yeniliğe de açık olmuyorlar. Bu da ne oluyor işte fikir ayrılıklarını uyumsuzluklara neden oluyor yani. Hep bu işte eski olan kıdemli olan eğitimcilerin konfor alanını ayrılmama yenilikleri açık olmama kaynaklı çıkan çatışmalar oluyor burada. Bunlar bezmiş olanlar bence bezmiş emekliliğini bekleyen batta genç yaşta olup da şey istemiyorlar konfor alanından çıkmak istemiyorlar (K14, Ağustos 2022).

Ama diğlerleri işte okulumuzda Filistinli 2 Amerikalı bir Avustralyalı bir Ganalı hani şey gibi Temel fıkrası gibi böyle öğretmenler tırnak içinde var ama bunların hiçbirinin mesleği öğretmenlik değil, çocukla uzaktan yakından alakası olmayan sadece pasaportu yabancı pasaportu olanlar onlardan tabii ki de destek göremedik. Çünkü idare aman nativeeler üzölmesin aman yabancı öğretmen bulmak çok zor; onlar 12 maaş istiyor tabii hocam tabii siz yabancısınız siz okulumuzu tanıtıyorsunuz tarzında bakıldığı için onlar da bunu bildikleri için nöbet tutmazlar, ders planı yazmazlar, veli görüşmesi yapmazlar. Ders planı yazıyorsunuz yıllık planı yazdınız haftalık planlar bültenler ödevler hepsi sizin omzunuzda gel hadi sana da öğreteyim bilmem ne sana da öğreteyim ee tamam diyor sonra diyor ki benim sigara içmem lazım ben kahve içmedim hani klasik sanki Teksaslı aşırı rahat öğrenmeye de açık değiller, nativeeler öğrenmeye açık değiller (K16, Ağustos 2022).

Aslına bakarsanız zaten yaşadığım desteklenmeme olaylarının tamamı rekabetten kaynaklı. Bunun nasıl yaptığınız çok önemli olur bazısı bunu tamamıyla bir ego savaşı haline getirebiliyor bazısı tatlı bir rekabet haline getirebiliyor yani ama bu rekabet her zaman var. Çünkü şöyle bir olgu olabiliyor sonuçta insanız ve insani özellikler taşıyor hepimiz kendini daha iyi hissetmek isteyen ya da daha önemli hissetmek isteyen insanlar bazı noktalarda sırf rekabet edebilmek daha öne çıkabilmek adına ve karşındaki veyahut takımındaki insanları desteklememe duygusuna kapılabiliyor (K13, Ağustos 2022).

Katılımcılardan dördü kendine geliştirmeye fırsat tanınmadığını ve bununla ilgili çalıştıkları kurum tarafından engellendiğini şu sözlerle aktarmıştır:

Ben mesela sonuçta yüksek lisansımı idarecilerin desteksizliğinden kaynaklı olarak bırakmak zorunda kaldım. Daha iyi bir şekilde destek olup, motive edip hocam işte bir sene ya da bir dönem zaten bu bir sene için seni bazı konularda mazur görebiliriz, idare edebiliriz diyebilirlerdi ki zaten normalde yüksek lisans yaptığın zaman aslında yasal hakkınız bir gün sizin hani derslerinizin de boşaltılması gerektiğini biliyorum (K18, Ağustos 2022).

Yeri geliyor yöneticine sunuyorsun bunu aman ya boş ver diyor O da açık değilse bir şeye O da pres yapıyor dolayısıyla kendini geliştiremiyorsun ya da

o şeyini geliştiremiyorsun merakını ufkunu ne yapıyor kapatıyor (K14, Ağustos 2022).

Senenin başında ben anlaşma yaparken bir yüksek lisans programım olacağını ve çıkış saatlerimin buna göre de hani revize edilmesi gerektiğiyle ilgili bir madde ekletilmesini istedim sözleşmeme. “Hocam maddeye gerek yok biz zaten yüksek lisans yaptığınızda tabii ki sizi destekleriz, biz tabii ki öğretmenlerimizin kendilerini geliştirmelerini istiyoruz.” deyip anlaştık ve dersler başladıktan sonra ben çıkışlarda çok problem yaşadım. Yani bir saat erken çıkmak dersimin olduğu gün okulda ciddi bir reaksiyon oluşturdu bana karşı (K8, Ağustos 2022).

Hani bunu bir mecburiyet olarak yapmıyorum, kendime yatırım yapıyorum kuruma da yatırım yapmış oluyorum. Çünkü benim kendime yaptığım yatırımla kurum bunun reklamını yapıyor. Bizim yüksek lisanslı pdrmiz var, kayıt alırken bunlar konuşuluyor ya da işte bizim şu eğitime sahip pdrmiz var, çocuğunuzla daha iyi daha detaylı ilgilenir. E peki ben bunun bir karşılığını alabiliyor muyum? Hayır ben yüksek lisansa bile güç bela gidebiliyorum (K5, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazıları kurumda bir çalışan olarak gözetilmemeyi psikolojik sözleşme ihlali olarak görmektedir. Konuyla ilgili katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Veli ben paramı veriyorum sonuna kadar her şey isterim diyor bu sefer okul yöneticisi öğretmenine baskı yapıyor ama milyonlar şeyler kazanırken öğretmeye de haklarını tam olarak ve vermiyor ama öğretmenden her şeyi bekliyor (K16, Ağustos 2022).

Bir de şey düşünüyorsun yani mahalle arası bir kurumda çalışmıyorsun kurumsal büyük zincir bir okulda çalışıyorsun dolayısıyla haklarının göz ardı edilmeden işte gözetilerek dikkate alınarak senin kararların düşüncelerin, yaptıkları maaş politikaları (K14, Ağustos 2022).

Kendime de böyle tam olarak yani haklarımı savunan öğretmenin yanında olan bir kurum bulana kadar da gerçekten çalışmak istemiyorum artık yani bundan sonra ben dile getireceğim bu şekilde siz beni alabilirsiniz ama benim

de şartlarım böyle bu şekildeyseniz çalışalım diyeceğim açık ve net değilseniz de benim kaybedecek bir şeyim yok. İnsan kaynakları oturmuş kurumlar mesela direkt öğretmenine söylüyor senin hakların bunlar diye müdür de diyor (K4, Ağustos 2022)

Haklarımı genelde hep ben istemek zorunda kalıyordum mesela kimse bana haklarımı söylemiyor okulda hamileyken haklarımı ben araştırıp ben dile getiriyorum ve bundan sonra da surat yiyorsun yani hakkını talep etmek de suç oluyor. Biraz da bu konuda bilgili olmaları gerekiyor bence (K1, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazıları veli ile olan ilişkilerde ve yaşanan problemlerde yöneticinin tampon görevi görmediğini belirtmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali olarak görülen bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

...idareden de göremedim zaten genellikle üçlü görüşme talep ederiz velimizi davet ederiz okulumuza. Müdür yardımcısı idareden olduğu için danışman öğretmen ve ben bu üçlü. Görüşmeden ikisi gider hocam en son yine ben kalırım veliyle topun böyle en kilit olduğu konuda ... Hoca konuşur diğerleri hemen benim dersim var diğer hocam benim toplantım var giderler. Ben kalırım yani böyle veli anlatır ağlar sinirlenir hakaret eder ben dinlerim onları bu konuda destek göremedim. Ben kendimi idare tarafından velinin karşısına yem olarak atılmış gibi hissediyorum. Hani sen bunu ne yaparsan yap bütün enerjini bu kıza harca rehberliği bitirsin biz seninle sonra tatlı tatlı kayıt konuşması yaparız kahvemizi içeriz sohbet ederiz oluyor böyle yani çok fazla bunun örneklerini yaşadığım için. Yani böyle bir ortada bırakılma söz konusu yani destek olalım rehberlik birimimiz bizim okulumuzun çatısı böyle bir algı yok şu an çalıştığım kurum için söylüyorum (K5, Ağustos 2022).

Bizi sektörden silermiş tehdit etti böyle ellerini vurarak bağırarak neredeyse kalkıp dövecek şiddet uygulayacak öyle bir durumda ve o süreçte müdür yardımcısı odada herhangi bir şekilde katkı sağlamadan sadece dinlediği dinledi ve biz kendimizi sanki sorguya çekiliyormuşçasına ifade etmek zorunda kaldık diğer hocam da birlikte (K15, Ağustos 2022)

Veli üstümüze yürüdü müdahale bile edilmedi zaten veliyle bu şekilde bir araya getirilmemesi lazım. Hani idareci velinin şikayetini dinler öğretmenine

bunu yansıtmaz bile sadece durumu çözer çözemezse hocam böyle bir durum söz konusu oldu ama bilginiz olsun der. Böyle velinin önüne atılmak problemle beni baş başa bırakmak o zaman müdür yardımcısı niye var, niye var bu kadın o zaman her şeyi ben kendim çözeceksem benim bir üst yönetimden destek göremeyeceksen benim için bir anlamı yok mesela onun konumunun kendi varlığının (K16, Ağustos 2022).

Yukarıdaki katılımcıların aksine bir katılımcı yöneticisinin velilerle olan iletişimde tampon görevi gördüğünü şu sözlerle ifade etmiştir:

Müdür yardımcısı çok destek olmuştu ve velilerin tavrı anında değişti. Mesela baktılar ki okuldan da şey yok bir an da değişiverdi bakış açıları. Ben ikinci öğretmenleriydim erkekten sonra ben geldim. O biraz daha otoriter disiplinli bir öğretmenmiş. Ben biraz daha yumuşak kalıyordum bu sefer beni eleştiriyorlardı sonra o ... Hoca müdür yardımcısı o algıyı kırınca onların otomatik olarak o şeyleri değişiverdi ama ben bunu tek başına yapamazdım (K1, Ağustos 2022).

Katılımcılardan üçü psikolojik sözleşme ihlallerinden bahsederken çalıştıkları kurumun çocuğunun o kurumda eğitim görmesini bir koz olarak kullandığına değinmiştir:

Kurum mesela eğer çocuğun varsa çocuğun o burstan yararlanıyorsa sen zaten biz sana burs veriyoruz çocuğuna sen çalışmak zorundasın deyip seni garanti gözüyle baktıkları için zaten ben rahatsızlık duyabiliyorum (K14, Ağustos 2022).

Çocuğu olan öğretmenlere sizi orada tutan şey çocuklar, çocuklar var diye bağlayayım O nasıl olsa çocuğu var kabul eder. Çok fazla yalan var mesela ilk sene sizi surf kapmak için çok fazla indirim veriliyor ilk sene indirim yapayım ben onu zaten toparlarım bir seneki sonranın hesabı yapılıyor (K5, Ağustos 2022).

...Verdikleri burs oranını düşürdüler buraya bağlı değilim deyince hocam sizi çıkarırlar dediler genel merkezin kulağına giderse, çıkarsınlar deyince de kızını düşün geleceğini düşün muhabbeti oldu (OK8, Ağustos).

4.3 Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Yansımaları

Araştırmanın psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve sektörün geleceği üzerindeki etkileri nelerdir araştırma sorusuna ilişkin analizi sonucunda ortaya çıkarılan kategori ve kodlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Yansımaları

Kategori	Kod
Öğretmene Yansımaları	Mesleki körelme
	Psikolojik sıkıntılar / Mutsuzluk / Üzgünlük
	Fiziksel rahatsızlıklar
	Motivasyon kaybı / Bıkkınlık / Tükenmişlik
	Performans eksikliği
	İş -yaşam dengesinin yitirilmesi
	Sömürülmüş öğretmen
	Maddi zarara uğrama
	İdealizmin yok olması
	Suç ortaklığı
	İşine odaklanamama / Bir gözü kapıda olan öğretmen / Preseenteism
	Umursamazlık / Yap-geç mantığıyla çalışma
	Örgütsel bağlılığın olmaması / Kurumdan soğuma
	Güvensizlik / Tedirginlik / Gelecek kaygısı
	Meslek etiğini göz ardı etme / Vicdani duygulardan uzaklaşma
	Depresif ruh hali / Agresif tavırlar
	Çatışmaya girme
	Çaresizlik
	Sık rapor alma
	İstifa / Mesleği bırakma
Öğrenciye Yansımaları	Akademik başarısızlık
	Mutsuz öğrenci
	Sağlıksız iletişim
	Sevgisizliğe maruz kalma
	Öğretmenini kaybetme / Terk edilmişlik
Veliye Yansımaları	Öğretmenle iletişimde bozulmalar
	Kaygı
	Şikayetçi veliler / Memnuniyetsizlik
	Düşük kayıt ücreti
	Kandırılmış veli
	Güvensizlik / Kurumu sorgulama
	Kayıt iptali

Tablo 8 (devam)

Kategori	Kod
Sektöre Yansımaları	Kalitesiz eğitim / Göstermelik eğitim Kurum imajının zedelenmesi Kan kaybeden kurum / Öğretmen sirkülasyonu Nitelikli öğretmen eksikliği Kurumların kapatılması Öğretmenlik mesleğinin itibarsızlaştırılması Eğitimin ikinci planda kalması / Kurumların ticarethaneye dönüşmesi Öğretmenlerin örgütlenmesi

4.3.1 Öğretmene yansımaları. Bu kategori altında analiz edilen verilere göre psikolojik sözleşme ihlallerinin etkilerinden birinin öğretmenin mesleki körelme yaşaması olduğu gözlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

Benim yaptığım dekora bakıyor, neler yapmışım o onunla ilgileniyor yani işin vitriniyle ilgileniliyor maalesef. Bizim branşımızın da böyle bir negatifliği var. Hocam diğer okullardaki dekorlarınız, portfolyolarınıza bakalım diyorlar. Direkt bununla gidiyoruz yani bunu istiyorlar. O zaman ders ikinci planda kalıyor. Bakın ben 6 senedir buradayım başka özel okullarla da görüşüyorum inan bana daha hiçbirisi sormadı nasıl ders yapıyorsunuz diye. Bir tanesi sormaz mı yani. Ben her seferinde şu soruyla karşılamak istiyorum “hocam problemleri bir öğrenci ile nasıl başa çıkıyorsunuz” ben bu soruyla daha bir kere bile muhatap olamadım çünkü kimse sormuyor. Yani benim işim bu ama ben bunu unutmaya başladım ((K5, Ağustos 2022).

Siz ortaokula ısındırma yapıyorsunuz kendiniz alıp etkinliklerle dersi sevdirelim hem de öğrenciyi okula alıştıralım ortaokula bağlayalım diye söylendi geçen sene bunu yaptık ama bu yıl böyle olmadı ben hiç 4'lerle etkinlik yapamadım neredeyse sadece ders anlatıyorum konuyu başlatıp bitiriyorum öyle söyleyeyim. Bu benim şu an rahatsız etti mesela bunun dönütünü yani kötü hissettim. Bir de branşımdan da uzaklaştığımı hissediyorum çünkü seviye küçüldükçe köreldiğimi de hissediyorum (K9, Ağustos 2022).

Psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenlerin psikolojik sıkıntılar yaşamasına, mutsuz ve üzgün olmalarına neden olduğu görülmektedir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

Tabii yani bunu neden ben yapıyorum bunu neden ben yapıyorum acaba diyorum. Bu benim görev tanımım da yok nöbet tutmak benim görev tanımımda yok ya da ne bileyim oraya buraya bir şeyler yapıştırmak hani benim görev tanımımda yok ama ben bunları yapıyorum yaptıktan sonra mutsuz da oluyorum sonra yapmamak için direniyorum belki ama sonra iş yürüsün diye yine yapıyorum öbür türlü iş yürümüyor (K3, Ağustos 2022).

İş artık seni tatmin etmemeye başlar seni mutlu etmemeye başlar çünkü yani severek hani bu işin içindesin yapmak istiyorsun ama sen maddi anlamda psikolojik anlamda tatmin edilmediğinde işi de böyle zoraki yapmaya başlarsın zoraki içinde bulunduğun işte zaten seni mutlu edemez mutlu olmazsın mutlu olmuyoruz (K10, Ağustos 2022).

...psikolojimi bozuyorsunuz ya dedim ben mutsuz mutsuz geliyorum (K1, Ağustos 2022)

Ben zaten gün içerisinde gerekli bilgileri öğrencilere veriyorum öğrenci büyük ihtimal takibini yapmadığı için veli de peşine düşüyor ve bu sefer veliye bilgi verme, veliye danışmanlık yapma gibi bir görevle karşı karşıya kalıyoruz. Bu durumda açıkçası beni çok üzmektedir (K18, Ağustos 2022).

Katılımcılardan biri görev tanımı dışında olan işleri yaparken fiziksel rahatsızlık yaşadığını şu sözlerle aktarmıştır:

Beni çok yıprattı işin açığı skolyozumun derecesi arttı çocukları giydirmekten daha kambur oldum maaşımın yüzde bilmem kaçını fizik tedaviye vermek zorunda kaldım vesaire vesaire (K16, Ağustos 2022) ...

Katılımcıların genelinde psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmene olan yansımalarında motivasyon kaybı, bıkkınlık, tükenmişlik içinde olmaları ile ilgili görüş hakimdir:

Yani öğretmenin psikolojik sözleşme ihlali yaşatan bir kurum zaten tüm sistemi çökertir öğretmenin ruh hali öğrenciyi etkiler öğrenciyi etkileyen şey veliyi etkiler öğretmenin ruh hali çalışma arkadaşlarını etkiler herkesi

galyana da getirebilir herkesin motivasyonunu da düşürür (K4, Ağustos 2022).

Gerçekten yok bir öğretmen için bak bir öğretmenin pimini nasıl çekersin biliyor musun numarasını vererek bir öğretmenin motivasyonu böyle düşürülür bir öğretmen sıkıntıya böyle sokulur hafta sonu ayrı yazar derste ayrı yazar derste yazdığını görmediğim için ayrı trip atar akşam saçma sapan bir şeyden arar (K1, Ağustos 2022) ...

Bunlar da ister istemez moral ve motivasyon düşüren şeyler çünkü eğitimin dışına çıktığın zaman ne yapıyorum oluyor bende, yapmak istediğim şey bu değil (K6, Ağustos 2022).

Motivasyonumu kırıyor cumartesi günü çalışmış olmam hafta içi eve geldiğimde bile online olarak çalışıyorum beni motivasyonumu etkiliyor (K12, Ağustos 2022).

Yani bıkmışlık olur bıkkınlık olur yani velileri etkiler mi bu bıkmışlık yani tabii ki etkiler öğrenciyi etkiler öğrenciyi etkilediği içindir dolaylı yollardan da veliyi de etkiler (K11, Ağustos 2022).

İster istemez bıraktığı duygular çok olumsuz bıkkınlık olabiliyor erkenden bıktırırız yani yılma süreci kötü hisler (K17, Ağustos 2022) ...

Yarın okula gideceğim bana parayı layık görenler ya da beni bu kadar negatif, bu kadar kötü zor durumda bırakan insanlarla yüz yüze geleceğim onlarla bir aradayım deyip siz kendi kendinizi zaten yok ediyorsunuz sonra bu depresyona, tükenmişliğe kadar devam edebilecek bir süreç. Ben bunun çok yıkıcı ve zorlayıcı bir şey olduğunu düşünüyorum (K15, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazıları psikolojik sözleşme ihlali olarak görülen durumların performansına olumsuz olarak etki edip performansını azalttığını belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

İyileştirme yapılmadı ve ardından insanların aynı ekonomik süreçte devam etmesi beklendi. Yani insanların aynı eforu sarf ederek aynı verimliliği göstererek devam etmesi beklendi. Çok mümkün olan bir şey değil. İnsanlar içeride geçim sıkıntısı yaşıyorken o düşünceler kafasındayken içeride çocuklarla mükemmel bir süreç geçirmeleri tabii ki de öğretmenlik böyle bir

şey ama kafasında işte evden mi çıkarılacağım kira mı nasıl ödeyeceğim faturamı nasıl ödeyeceğim işte şunu ödeyebilecek miyim ya da borcum ne olacak düşünen bir öğretmeni siz içeride mükemmel bir iş çıkarmasını bekleyemezsiniz. Kurumun en büyük zarar verdiği noktalardan biri bence buydu (K6, Ağustos 2022).

Performans... Eğer siz kendi performansınızın yüzde yüzünü ki öyle bir şey yoktur da büyük çoğunluğunu yansıtabiliyorken en ufak bir haksızlığa uğradığınız zamanki bence bu çok yaşanır sınıfa aslında o esnada yansıtmadığınızı düşünüseniz de yansıyor (K18, Ağustos 2022).

Örnek veriyorum geçmiş yıllarda önceden çalıştığım okullarda çok güzel çalışıyordum, işler hiç aksamıyordu ve bugün burada çalıştığımın on katı kadar çalışıyordum. Ama burada bugün çalışma az çıkıyorsa şunu söyleyemezsiniz etkilenmiyorum derslerim tıklar tıklar diyemezsiniz demek ki etkileniyorsunuz (K7, Ağustos 2022).

Katılımcılardan beşinin psikolojik sözleşme ihlallerinin etkisiyle iş-yaşam dengesinin yitirildiğine dikkat çektiği sözleri şu şekildedir:

İşte sürekli ailemden olan vakti onlara ayırabileceğim vakti bu işlere harcadığım için vakitten gidiyor aslında (K8, Ağustos 2022).

Ben özel hayata da yansımalarının çok olduğunu düşünüyorum açıkçası iş hayatında yaşanan sıkıntıların ya da işte bu psikolojik sözleşme ihlalleri (K6, Ağustos 2022).

Sosyal hayatına yeteri kadar vakit ayıramıyorsun iletişim noktasında sıkıntılar yaşıyorsun kimseyi dinlemek istemiyorsun duymak istemiyorsun telefonla konuşmak istemiyorsun. Mesela ben annemle telefonda bir an önce ya da sevdiğim biriyle bir an önce konuşmam bitsin kapatayım insanların artık duygusal olarak nasıl olduğuyla ya da bana ne aktarmak istediği ile ilgilenmiyorum. Artık bir an önce çözülsün bitsin hemen her şey konuşma bitsin o konuda bitsin hemen böyle bitirmek üzerine kurulu benim hayatım (K3, Ağustos 2022).

Öğretmen mutluydu evine yansıtır evinde huzursuzluk çıkar yani evinde çocuğu varsa o çocuğun okuluna bu sığar o çocuk da çünkü huzursuzluk çıkartır yani bu bir zincir aslında (K16, Ağustos 2022).

Yani insanlar hepimiz insanız insanla da uğraşıyoruz yüzümüze yansıyor davranışlarımıza yansıyor işte psikolojimize yansıyor ve evet hayatımıza yansıyor (K15, Ağustos 2022).

Katılımcılardan biri psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenlerin sömürüldüğü bir düzene döndüğünü şu sözlerle açıklamıştır:

...Sömürü düzenine döndü, öğretmen sömürmeye. Özel okullar öğretmen bulamayacak yakında az kaldı yani bu kafayla devam ederlerse. İnsanlar artık kaldıramamaya başladı. Yeni mezunlar daha da cesaretliler bu konularda. İnşallah akıllanırlar (K1, Ağustos 2022).

Araştırmada analiz edilen verilere göre katılımcılar psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenleri maddi zarara uğrattığına değinmiştir:

Maddi hiçbir faydası yok. Maddi olarak benden götürüyor bile belki bu süreç. Bunlarla meşgul olmak falan ne özel bir ders verebiliyorsunuz zaten çalıştığım kurum uzakta (K8, Ağustos 2022).

...başka kçöler olabilir mesela pandemi sürecinde çalışma şartları çok değişti sigortalar yatırıldı yatırılmadı mesela maaşın düşük gösterildiği için kredi çekemiyorsun emekliliğini etkileyecek. Bunlar yaşandı mesela yaşayanlar oldu böyle sıkıntılar oldu (K9, Ağustos 2022).

Nöbetler mesela sana diyor ki 5'te çıkacaksın biz altıya kadar kalıyoruz çünkü toplantılarda işte ne diyor 5 buçuğa kadar diyor. Veli yarım saat de takıyor sana altıya kadar sen orada çocuğu bekliyorsun servisin gidiyor mu gitti yol parası taksiye binmek zorundasın maddi kaybın (K14, Ağustos 2022).

Ya da asgari ücretten maaş yani müdür olmama rağmen maaşımı da tam göstermiyorlardı bence bu da bir sıkıntı gibi. Bana maddi anlamda eksi demek çünkü (K11, Ağustos 2022).

Maaşı az bulunca da alternatif uygulamalar öneriyorlar okul içi kurs aç kış okulu aç hocam diye o zaman denk gelir diyor istediğin maaşa uygulamalı

ders öğretmenlerine ama yine de kazanamıyorsun %20-25'ini kazanıyorsun dışarıda vereceğin özel dersin, hep bir maddi olarak eksidesin (OK8, Ağustos 2022).

Katılımcılardan üçü psikolojik sözleşme ihlallerinin idealizmin yitirilmesine sebep olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yani böyle çok idealistler yok şu an. Herkes öyle, ben mesela sen ne yapacaksın desen iki üç sene yapsam benim de şeyim yok böyle ama eğitimden ayrılma gibi bir şeyim yok sektör değişme değil eğitim içerisinde böyle üç beş arkadaşla birlikte Eğitim Danışmanlığı içerik hazırlama olabilir yine sektörün içinde ama yine eğitim içinde ama başkasına hizmet etmek bir kuruma hizmet etmek istemiyorum yani edeceksem öğrenciye kendim edeyim doğrudan veliye edeceksem ben edeyim kendi ekibimle yani kurumun bana hükmederek ya da sunmuş olduğu işte şartlarla çalışarak değil de kendim böyle (K14, Ağustos 2022).

Ne kadar idealist olursa olsun ayın sonunda hesabına yatan parayı gördükten sonra kimsenin idealistliğinin kaldığını ben düşünmüyorum çünkü hayatında bir gerçeği var çocuğunuz var siz yatan ücret sizi bir şekilde tatmin etmezse siz idealist bir şekilde aman baby'lerime bugün de bu konuyu anlatayım diye siz işe gidebilir misiniz (K5, Ağustos 2022)?

Katılımcılardan birinin çalıştığı kurumda psikolojik sözleşme ihlali olarak yaşananlar karşısında kendisini de suç ortağı olarak gördüğünü anlattığı paylaşımı şu şekildedir:

Ondan sonra devlet okulunda bu kadar problemli öğrenci yok özel okullar neredeyse problemli öğrenci kaynıyor benim çalıştığım okullar hep öyleydi bir bakıyorsun problemli öğrenciler hep devlette baş edemiyor, özel okulda daha çok taviz verildiği için özel okula geliyorlar özel okulda her dedikleri yapılmaya çalışıldığı için ya da soru %100 yansıtlamadığı için öyle idare ediyor devlette böyle bir olay olduğunda veliyi çağırırsın senin çocuğun şöyle şöyle nesi var nesi yok veliye söyleyebiliyorsun ama özelde olduğu zaman aman veli üzülmesin ya çocuğunu alırsa endişesi insanların doğru konuşmasına da engel oluyor bu yıl sonu değerlendirmelerinde de böyle değil mi şimdi bakıyorsun başarısız öğrencilerin bile notları çok yüksek oluyor niye

aman veli üzülmessin diye bu bizi yanlışlara da sevk ediyor yanlış davranışlara okul bunu bilinçli yapıyor, öğretmen de bunu uymak zorunda kalıyor suça ortak oluyor (K2, Ağustos 2022).

Katılımcılar psikolojik sözleşme ihlallerinin bir diğer yansıması olarak işlerine odaklanamadığını, bir gözü kapıda olan öğretmen profili çizdiğini ve preseenteizm yaşadığını şu sözlerle anlatmıştır:

Herkes gün sayıyor ben öğretmenler odasına gidiyorum herkes kendi takvimini oluşturmuş, böyle bildiğiniz çizik atıyor herkes şu kadar iş günü kaldı şu kadar tatil şu pazar günleri çıkalım gün sayıyorlar gerçekten yani bütün kadroda da bunu görünce de şunu anlayabiliyorsunuz; herkes kendini bir noktada yetersiz değersiz ve motivasyon düşük bir şekilde hissediyor böyle bir ruh haliyle yaptığınız işe nasıl yoğunlaşabilirsiniz? Sonuçta okula gidiyoruz, çalışıyoruz ama bitse de gitsek modundayız (K5, Ağustos 2022).

Bir finiş tarihim var ona odaklıyım onu bekliyorum. Gün içinde de benden sürekli bir şeyler alakasız bir şeyler istendiğinde de bunu düşünüyorum (K4, Ağustos 2022).

Bir gözü kapıya bakan öğretmen olarak işinizi yapıyorsunuz. O işten ne kadar hayır gelirse artık (K12, Ağustos 2022) ...

Katılımcılardan beşi psikolojik sözleşme ihlallerinin umursamaz bir tutum sergilemeye ve yap-geç mantığıyla çalışmaya yönelik etkisinden bahsetmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Yani böyle bir şey diyeyim artık kızmıyorum artık umursamıyorum o kadar çok yapmamam gereken şeyi yapıyorum ki o kadar şey dayatılıyor ki şey diyorum yap geç artık hiç önemsemiyorum yani (K16, Ağustos 2022).

Evet yapılıyor bir şeyler ama içeride biz gerçekten o çocuğa eğitimi verirken biz gerçekten hakkını verebiliyor muyuz? Çünkü zamanla yarışıyoruz zamanın yok yetişemiyorsun çok fazla iş var o kadar çok iş var ki çocukla ilgileneceksin eğitim vereceksin bahçeye çıkartacaksın, öz bakımı ile ilgileneceksin velilerini arayacaksın, ondan sonra yani bir sürü hep bir şey ondan sonra ne yapacaksın toplantım var sınıf içi düzenlenmesi süslemeler vesaireler gösteriler karneler BGR'ler velilere gidecek fotoğraf çekilecek

gezilerde mesela hep bir şey mesela farklı farklı ekstra ekstra iş (K14, Ağustos 2022) ...

Dolayısıyla böyle bir elin ucuyla yapmak deriz ya hani elinin ucuyla yaparsın bundan da %100 verim alma şansım mümkün değil (K4, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazıları psikolojik sözleşme ihlallerinin etkisi olarak örgütsel bağlılığın gelişemediğine ve kurumdan soğuduğuna değinmiştir:

Tek beni tutan çocuğum oldu ilkokula başladığı için üzerini bozmamak adına kalmak zorunda kaldım yani risk almamak için düzen değişmesin diye ama soğudum kurumla ilgili bağım zedelendi yani onu söyleyebilirim (K14, Ağustos 2022).

Aidiyet duygusunu eğer arttırmak istiyorsan çünkü aidiyet duygusu ben de aidiyet duygusu kaybetti mesela öğretmene olan etkilerinden bahsediyorum yani ama şu da var ona da etkisi oluyor aslında karşılıklı yani sen öğretmenin haklarını verirsen kendi elini de güçlü tutarsın aksi olduğunda o bağ olmaz (K4, Ağustos 2022).

Katılımcılar, psikolojik sözleşme ihlallerinin kendilerinde güvensizliğe, tedirginliğe ve gelecek kaygısına yol açtığını belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcıların ifadesi şu şekildedir:

Artık kızmıyorum kendimi bu yüzden hiçbir yere ait hissetmiyorum yani şu o kadar net ki dolabıma bugün işe gitmesem ay dolabımda da şunlarım vardı diyecek bir malzemem yok o kadar söyleyeyim; çünkü dolapta malzeme yok çünkü güvenmiyorum güvenmediğim yere de eşya bırakmıyorum (K4, Ağustos 2022).

Mesela sözleşme zamanı var sözleşme zamanı verilen sözlerin tutulmaması gibi mesela ortada bir belirsizlik olduğu zaman da sistemsizlik ortaya çıkıyor hani sırf o imza atılana kadar belli bir şeylerin onaylanıp süreç içerisinde durum bunu gerektirdi dendiği zaman da benim kuruma karşı güvenim azalır (K10, Ağustos 2022).

O zaman sen şimdi seneye bu insanla devam ettiğinde senin önüne süreceğin sözleşmeyi büyüteçle alıp okuman lazım çünkü güvenin yok (K14, Ağustos 2022).

Biz de biliyoruz bütün velilerin telefonları var tek tek hepsini arayıp bir şeyler demeyi ama kimse bunu yapmak da istemiyor. Çünkü hani karşılarında neticede okul açmış insanlar var ve bu insanlar varlıklı insanlar. Onları karşınıza almak da büyük bir risk aslında. Çünkü bizim etimiz ne budumuz ne bizi mahkemeye verse ben nasıl bunun altından kalkacağım. O yüzden insanlar da tedirgin oluyorlar (K15, Ağustos 2022).

Mesela işte birçok şubesi vardı evet ve ben başka bir şubeye kampüs müdürü olarak atandım ama anında başka bir şubeye geri çekilebildim. Hani bir istikrar yoktu, bir güvensizlik vardı benim için. Çünkü yarın ne olacağı belli değildi (K11, Ağustos 2022).

Katılımcılardan ikisi karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin etkisiyle meslek etiğini göz ardı edildiğini, vicdani duygulardan uzaklaştığını anlatan şu sözleri dile getirmiştir:

Daha rahat bir ortam oluşuyor çünkü öğretmenin yansıtması gerektiğini düşünüyorum ama yansıtan öğretmenlerimiz olduğu için iş yavaşlaması oluyor işçi hakkıyla yapmayan öğretmenlerimiz oluyor ücret kısmından bağlamak gerekirse ben bu kadar maaşa bu kadar iş kafasıyla çalışan taraf olabiliyor. Yani biraz meslek etiği biraz değişiyor (K9, Ağustos 2022).

Vicdan kalmıyor öğrenciye vermesi gereken eğitimi göz ardı edebiliyor o an işi para olarak görüyor, öğrenciyi de para olarak gördüğü için sıkıntı yaşanabiliyor (K16, Ağustos 2022).

Katılımcılardan biri ise öğretmenlik yaparken vicdani duygularla hareket etse de bu duyguların devamlılığı ile ilgili sisteme dayandırdığı bir endişe taşıdığını şu şekilde ifade etmiştir:

Çünkü o çocukların gözüne bakınca ya ben bu dersi de boş geçeyim serbest resim yaptırayım diyemezsiniz benim çocuklarım hep isyan eder biz niye serbest resim yapamıyoruz diye yani çünkü buna izin vermiyorum zaten istenen bu bıraksam çok büyük bir şey çok büyük bir açık. Yani bırakabilirim ama bu benim vicdanımla ilgili bir şey ve ben bunu yapamam. Ama bakın 6.yılımdayım yapamam diyorum bu böyle devam eder ama on yıl sonra konuştuğumuzda kim bilir ne diyeceğim size bilmiyorum tabi. Belki beni de

sistem içine alacak diyeceğim ki ben de koyverdim gitti hani Allah korusun bu çok tehlikeli (K15, Ağustos 2022).

Depresif ruh hali içinde olma, agresif tavırlar sergileme katılımcılar tarafından psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmene olan etkileri olarak aktarılmıştır:

Ben mesela daha hayat dolu, girdiğim ortamda işte insanlarla şakalaşabilen sosyal bir insanken bu süreçteki bazı olumsuzluklar kendi içime kapanmama neden oluyor. Bazen işte inanın mesela evimde oturup tek başıma zaman geçirmek gibi bir şey oluştu son zamanlarda böyle bir yansıması oldu. Aynı zamanda daha agresif bir insana dönüştüm ben dediğim gibi normalde sinirli bir insan değilim ama süreç içerisinde bu tarz olumsuzluklarla karşılaştığınızda kendi içinizde düşünüyorsunuz ve mantıksal bir çerçevede değerlendiriyorsunuz. Taleplerinizin yerine getirilmemesi ya da verilen sözlerin yerine getirilmemesi sonucu siz de psikolojik olarak başka bir insana dönüştüğünüzü gözlemleyebiliyorsunuz (K18, Ağustos 2022).

Psikolojin zorlandığı için de ister istemez hayat kaliten düşüyor ister istemez bir depresif öğretmen portresi çıkıyor ortaya (K12, Ağustos 2022).

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlallerine çatışmaya girerek karşılık verdikleri görülmüştür. Konuyla ilgili katılımcıların görüşü şu şekildedir:

Ama diğer taraftan maalesef ki yönetimin kendi içinde çatışması durumu söz konusu oluyor. Öğretmenler de kendi içlerinde kıyas yapmaya başlıyorlar. Orta okul öğretmeni diyor ki biz çok dikkat ediyoruz ama işte diğer tarafta çok büyük bir rahatlık var böyle olduğu zamanda problem maalesef (K6, Ağustos 2022).

...çünkü zaten birçok konuda yüzgöz olduğumuz için yani maaş olsun, kurumdaki adaletsizlikler olsun, iş yükü noktasında zaten hani birçok defa karşı karşıya kalabiliyoruz (K18, Ağustos 2022).

Katılımcılardan dördü psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmende çaresizlik hissi uyandırdığını şu sözlerle açıklamıştır:

Sen mecbur kalıyorsun seni mecbur bırakıyor sen de yapmak zorunda kalıyorsun çünkü elinden başka gibi şey gelmiyor ya çıkacaksın ya devam edeceksin (K14, Ağustos 2022).

Çocukların etkinlikleri vs. hiçbiri bitmediği için son dakika gelen iş bize ekstra zulüm oluyor o zaman çok zorlanıyoruz. İsyan ediyoruz ama ne oluyor denileni yapıyoruz (K4, Ağustos 2022).

Özel sektörde çalışan her birey için geçerlidir bu kimse devlette çalışma imkanı olup da aslında özel sektörü tercih etmiş değildir. Özel sektör birçoğumuzun ki eğitim sektöründe bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmıştır. MEB ataması gerçekleşmediği için dolayısıyla çalıştığımız kurumda şöyle bir yaklaşım size vermiş olduğum imkanlar bunlar işinize geliyorsa gibi dolayısıyla bizim de ikinci bir şansımız olmadığı için sadece bu kurum için konuşmuyorum genel konuşuyorum vaat edilmese bile kabul etmek zorunda kalıyoruz bir çoğumuz. Çünkü biliyoruz ki bu kurumdaki da ayrılırsak başka bir kurum buradan daha iyisi değil yani eğitim sektöründe özel kısımda özel sektörde genel anlamda öğretmenlerin yaşadığı sıkıntı bu mesela buradan memnun değil çalışmaya devam ediyor. Neden? Çünkü biliyor ki gideceği yer buranın aynısı belki daha da kötüsü (K3, Ağustos 2022).

Katılımcılar öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri karşısında sık rapor almaya başvurduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

...bu durumlardan dolayı çok rapor alma oldu çok ders aksadı çok ders doldurma oldu birine yük bindi ve o ders farklı bir dersle dolduruldu (K9, Ağustos 2022).

Genelde yansıtır ama. Hani herkes anlatırken kendisi iyidir, işini layığıyla yapar ama öyle bir şey yok. Ben bir yönetici olarak sonuçta kurum benim kurumum değil ama görebiliyorum yani. Ne oluyor, hemen rapor alıp gelmiyor ya da ne bileyim kafasında bir sonraki senenin anlaşmasını yapmayacaksa işte hastalanabiliyor yok işte bir yakını vefat edebiliyor, mutlaka mesaisini başkasının üstüne yük olarak yüklüyor. Öğrencisine yansıtmasa da aslında dolaylı olarak yansıtıyor çünkü o gelmediğinde onun yerine başka bir öğretmen giriyor, ben gördüğüm şeyi söylüyorum. Ama herkes en iyi öğretmen olabiliyor (K11, Ağustos 2022).

Katılımcılar özel okullarda yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmen tarafından istifayla, mesleği bırakmayla sonuçlandığını şu sözlerle ifade etmiştir:

Sonrasında ne oluyordu, bunu ben de şimdi söylediğinizde fark ettim, ben de yansıtmış oluyordum çünkü ne yaptım dönem ortasında yöneticilikten istifa etmiştim. (K11, Ağustos 2022).

Mesela süt izniyle ilgili sıkıntı yaşamıştım ve bu kurumdan ayrılmama sebep oldu. Lohusaydım 20 günlük, çalışmaya dönmüştüm. O senenin sonunda da zaten ben orayı bıraktım. Zaten o benim sağlık durumumu, psikolojimi bozdu yani. Ben süt izni almak için okulun kampüs müdürüne iki gözüm iki çeşme gittim yani. Benim o kanuni hakkımı ben bu şekilde aldım. Belki de bu olmasaydı ben o kurumda çalışmaya devam edecektim (K2, Ağustos 2022).

Şöyle söyleyeyim 2 yıl çalıştım ama 2. yıl aramasına girmedim çalıştığım senenin. Bir yazda gördüm böyle bir şey yaptıklarını ikinci senede devam ettim eğitim öğretim yılına, haziran itibariyle başlıyor zaten bu kayıt araması olayı öğretmende. Şu anda istifa ettim zaten çıktım oradan tekrar yapmayacağım bu işi diye kurumdaki ortamda huzur da hoşuma gitmiyordu ama en büyük etkeni buydu çıkmamdaki (K9, Ağustos 2022).

Mevcut olan iyi öğretmenleri tatmin etmedikleri için verdikleri sözlerini tutmadıkları için iyi öğretmenler işten çıktılar mesela kendileri istifa ettiler (K8, Ağustos 2022).

Ben bir şirketin marketing pazarlama kısmında olmak istiyorum öğretmenlik istemiyorum (K4, Ağustos 2022).

Eğer bir de düzgün bir kurumda çalışmıyorlarsa haklarını tamamen aldıklarını düşünmüyorlarsa da sektör değiştirenler de bence var bu iş yapılmaz deyip artık erken emekli bir arkadaşım öğretmen o hiç ara vermedi 15-16 yıldır sektörde çalışıyor yine aynı kurumdaydık farklı kampüste bu maaş politikalarından kaynaklı haklarını alamama vesaire böyle değişik şeyler yaptılar ve işten ayrılıyor şu an x bir kurumda eğitim kurumunda idari kısma geçiyor öğretmenliği bırakıyor bir daha da asla yapmam diyor (K14, Ağustos 2022).

İnsanlar yılmış durumdalar okul politikalarından kaynaklı özellikle özel okullarda sektörel bence değişikliğe gidiyorlar şu veli ile uğraşmaktan artık yoruludular. Veli ben paramı veriyorum sonuna kadar her şey isterim diyor bu

sefer okul yöneticisi öğretmenine baskı yapıyor ama milyonlar kazanırken öğretmeye de haklarını tam olarak ve vermiyor ama öğretmenden her şeyi bekliyor (K16, Ağustos 2022).

Aslında öğretmenlik mesleği şu şartlarda Türkiye’de artık zorlaşmaya başladı ve öğretmenler artık mesleklerini bırakıyorlar, farklı iş alanları araştırıyorlar, farklı iş alanlarına bakıyorlar (K12, Ağustos 2022).

Belli işler planlıyorum ve onu somutlaştırmak için belki bir iki sene daha öğretmenlik yapabilirim diye düşünüyorum yani belirli bir sermaye oluşturduktan sonra farklı iş alanları oluşturmaya çalışacağım. Yani ben mesela şunu da gözlemliyorum sadece bu bende olan bir durum değil. Mesela öğretmenler odasında şu an 20 kişiyiz bu 20 kişiden bir 15’i benimle aynı fikirde ve yani aslında farklı bir iş alanı bulduklarında atıyorum farklı bir sermaye bulduklarında işlerini, öğretmenlik mesleklerini bırakıp bu işlere yöneleceklerini biliyorum (K18, Ağustos 2022).

Öğretmenler bırakmak istiyor hangi öğretmenle konuşsam başka bir mesleğe gitmek istiyorum diyor mesela işte grafik tasarım dersi alıyoruz öğretmen kodlamayı bilmiyor yazılımı bilmiyor diyor ki 30 yaşındayım ben bu yaştan sonra kodlama yazılım öğrenmek istiyorum yapmak istemiyorum öğretmenlik diyor o yönde ilerlemek istiyor ben öğretmenliği bırakmak istiyorum başka bir şeyler yapmak istiyorum bunaldım (K15, Ağustos 2022).

4.3.2 Öğrenciye yansımaları. Psikolojik sözleşme ihlallerinin öğrenci başarısızlığı olarak yansımalarını katılımcılar şu sözlerle aktarmıştır:

Anaokulu böyle bir şey bence ilkokula gidince de tosluyorlar, işte etkileri muhakkak oluyor; çünkü sosyal duygusal gelişim açısından ayrı bir zaman ayırman lazım bir şeylere çünkü ana okulu bu işlevini yerine getiremiyor bize yaptırdıkları gereksiz işler yüzünden (K14, Ağustos 2022).

Bunun dışında öğretmeni isteksiz gören öğrenci de dersi çok fazla ciddiye almayıp akademik boyutta gerileme yaşıyor olabilir (K5, Ağustos).

Öğretmeni etkileyince de çocukların da eğitim öğretimi etkilendiğini düşünüyorum olumsuz olarak yani öğretmen zorlanınca üzgün gidiyor isteksiz

anlatıyor bir etkisi var diye düşünüyorum çok enerjik anlatmakla üzgün anlatmanın akademik anlamda (K12, Ağustos 2022).

Sonuç olarak raporun ders değişikliği de olmuyor biliyorsunuz rapor olunca o dersi tekrar yapma yükümlülüğü olmuyor öğretmenin dolayısıyla geri kalmalar da olabiliyor ya da konuyu hızlı anlatıp geçiştirme olabiliyor bu durumda öğrenciye yansıyor istemsiz bir şekilde (K6, Ağustos 2022).

Bu sektöre de ister istemez yansıyor dediğim gibi sınav sonuçları en belirgin örneği Türkiye'nin matematik ortalaması gayet bunun cevabını veriyor bence çünkü siz sistem olarak ülke olarak ya da öğretmene gereken o desteği vermezseniz gereken moral motivasyonunu sağlamazsanız performansı değişmez artmaz yani performansı artmadığında bunun yansımaları öğrencide de göremeyiz (K9, Ağustos 2022).

Katılımcılardan ikisi psikolojik sözleşme ihlallerinin öğrenciye etkisini mutsuzluk olarak ifade etmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri şu şekildedir:

...Öğretmeni mutsuz ediyor, öğretmen mutsuzsa öğrenci de mutsuz olur diye düşünüyorum etkilenir yani (K2, Ağustos 2022).

Siz de ister istemez mutsuz giriyorsunuz, bu sefer çocuk da küçük olduğu için kendini ifade edemiyor ki çocuklarda nedensellik dediğimiz bir şey var ya onu bulamıyor üzgün ama neden üzgün olduğunu aktaramıyor ya dil sebebiyle aynı zamanda dolayısıyla o da mutsuz oluyor (K16, Ağustos 2022).

Katılımcılar öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin öğrencilerin öğretmenleri ile olan iletişimi üzerinde bozucu bir etkisi olduğunu şu sözlerle açıklamıştır:

Öğrenciler açısından düşündüğümde motivasyon düşük bir öğretmen eforu görmüş oluyor öğrenci. Öğrenci bunu gördükten sonra öğretmenle kurduğu iletişimde bir aksamalar bozulmalar gerçekleşiyor (K5, Ağustos 2022)

Derse girerken kapıdan girerken demoralize olmanıza sebep oluyor. Ne kadar onlar çocuk onların günahı yok desek de size yapılan bir haksızlığı çocuklara belli etmeden ama en ufak bir şekilde ses tonunuzu yükselterek onlara yansıtabiliyorsunuz. Bunu yapmak istemememize rağmen ki bu evde çocuğunuzla da oluyor ya da eşinizle tartıştığınızda en masum olan

çocuğunuz bile evdeki o gerginliği hissedebiliyor yani öğrenci, öğretmenin ruh halinden o gün o dersin nasıl geçeceğini anlayabiliyor. Çocuk kaşınızdan, gözünüzden, mimiklerinizden anlıyor çünkü öğretmende var bir olumsuzluk diyor dolayısıyla iletişiminize yansıyor (K15, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazıları psikolojik sözleşme ihlallerinin öğrenciye sevgisizlik olarak yansıdığını belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcıların ifadesi şu şekildedir:

Psikolojin zorlandığı için de ister istemez hayat kaliten düşüyor ister istemez duygusal durumum bozuk olduğu için bu okulda öğrencilere de yansıyor tabii mutsuz bir depresif öğretmen öğrencilere çok sevgi dolu olamıyor (K12, Ağustos 2022).

Mecburiyetten yapıyorsunuz bir noktadan sonra işinizi, keyif almıyorsunuz. E bu çocuğa da yansır, sevgiyle yaklaşamayabilirsın öğrenciye de bence (K14, Ağustos 2022).

Katılımcılardan üçü psikolojik sözleşme ihlallerinin öğrencilere öğretmenini kaybetme, terk edilmişlik olarak yansıdığını belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

O yüzden öğrencilerden mesela alıştığı bir öğretmen her gün mesela gelip sarılıp konuşup iletişim kurduğu... Benim mesela daha çok öyle çocuklarla beşler biraz daha minik olduğu için birazcık daha ilkokul gibi görüyorum öğretmenim deyip koşarak sarılmalar, kapının önünde sıra olmalar hep böyle bir arkadaş ilişkilerinde problem yaşar onu anlatmak istedikleri için bir yoğunluk olur beşlerde. O mesela öğretmenle bu bağı kurduktan sonra mesela 5. sınıf çocuğu da şunu bekliyor yani seneye ben şimdi kime anlatacağım ben nasıl anlatacağım beni aynı şekilde dinleyecek mi (K5, Ağustos 2022)?

Bir şekilde zararı olacak öğrenciye öğretmeni gidene ilkokul kademesinde özellikle 4 seneyi geçirdiği için olumsuz etkilenecek, terk edilmiş gibi hissedecek (K8, Ağustos 2022).

Odak grup görüşmesinde genel görüş olarak sadece öğrencinin psikolojik sözleşme ihlallerinin etkilerinden muaf tutulacağı, öğrenciye yansımayacağı belirtilmiştir. Konuyla ilgili katılımcılardan birinin görüşü şöyledir:

Öğrenciye yansımaz kapının arkasından bırakırsın sınıfa girdiğin zaman dersini anlatırsın. Bir tek öğrenci muaf tutulur diyebilirim etkileri açısından (OK9, Ağustos 2022).

4.3.3 Veliye yansımaları. Katılımcılar, psikolojik sözleşme ihlalleriyle karşılaşan öğretmenlerin veli ile olan iletişiminin bozulduğunu şu sözlerle aktarmıştır:

Veliyle de velinin üslubuna bağlı olarak değişebiliyor. Mesela siz bazen moral olarak çok kötü olabiliyorsunuz ama veli size iyi yaklaşıyorsa bunu ona hissettirmeyebiliyorsunuz ama aksi durumlarda veli ile iletişimde de sorunlar yaşıyor (K7, Ağustos 2022).

E veli birçok şey soruyor sorusunun karşılığını alamıyor ya da tahammül gücümüz çok olmadığı için çok açıklayıcı olamayabiliriz, onlara istediklerini cevapları veremeyebiliriz ya da daha net kestirip atabiliriz ki velilerimiz her zaman detay ister. Her anne baba evladı için her zaman detayı bilmek ister ama siz eğer psikolojik olarak zor zamanlar yaşıyorsanız veliye bir an önce konuşayım bitsin diye konuşursunuz ve o istediği cevabı almaz ve böylelikle mutsuz ayrılır (K15, Ağustos 2022).

Veliye yansması da şu şekilde oluyor yani velinin isteklerini, taleplerini artık belirli bir noktadan sonra tamamen olmasa bile azaltabiliyorsunuz, görmezden gelebiliyorsunuz. Çünkü velinin bizim bu süreçte yaşadığımız sıkıntılardan pek haberi olmuyor. Eskiden mesela ilk dönemde başladığımda velinin taleplerini çok daha samimi bir şekilde karşılıyorken şimdi ise yüzeysel ve bitsin, iletişimi koparayım tarzında bakıyorum (K18, Ağustos).

Katılımcılardan birinin aşağıdaki ifadesine göre öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri ile karşılaşması veliyi kaygılandıran durumlar ortaya çıkarmaktadır:

Çünkü bunları birkaç aylık süreçte çok fazla gördük, asgari ücret olayından sonra birçok ... ayağa kalktı. Herkes hakkının yenildiğini söyledi ve hakkını arama yolunda ilerlemek istedi ama tabii ki bu sosyal medyayı sadece öğretmenler kullanıp görmüyor veliler de aynı şekilde bunları gördü. Biz mesela şöyle telefonları aldık: Hocam maaşınız ödeniyor mu? Çünkü biz

okulun taksitlerini ödüyoruz. Hocam seneye okulda olacak mısınız? Velilerde de bir kaygı başladı öğretmeni kaybetme kaygısı (K5, Ağustos 2022).

Katılımcılardan dördü psikolojik sözleşme ihlallerinin velilerin şikayetçi, memnuniyetsiz tutumlar sergilemesi yönündeki yansımalarına değinmiştir. Konuyla ilgili katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

...Uzun soluklu bir süreç var ama bir sene içerisinde bu kadar büyük bir değişime girmesi insanlar tarafından hoş karşılanmıyor, memnun değiller. Ben de bir veli olsam aynı şeyi düşünürüm açıkçası (K6, Ağustos 2022).

...'ın en büyük kanayan yarası öğretmen sirkülasyonu veliler bundan inanılmaz şikayetçiler; biz her yıl öğretmeni kendimize anlatıyoruz çocuğumuzu anlatıyoruz diyorlar (K5, Ağustos 2022).

Öğretmenini elinde tutamazsan veli şikâyet edecek, veli ayağı da etkilenecek (K14, Ağustos 2022).

Öğretmenin de tavrı değişiyor böyle olunca veli bozuluyor memnun kalmamış oluyor yani o üzerine düştükleri veli memnuniyetini kendileri yok etmiş oluyor öğretmeni yok sayarak (K4, Ağustos 2022).

Odak grup görüşmesindeki katılımcılardan biri psikolojik sözleşme ihlallerinin veliye düşük kayıt ücreti ödemek gibi bir etkisinin olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

Okul zamlarını düşük tuttu öğretmenlere asgari ücret mi veriyorsunuz derken diğer taraftan da böyle bir etkisi oldu veli için. Kayıt ücretini düşük aldılar veliden (OK8, Ağustos 2022).

Katılımcılar psikolojik sözleşme ihlalleri olarak görülen durumların veliye yansımalarından bir diğerinin velinin kandırılması olduğuna değinmiştir:

Bir sınıfa da zihinsel engeli olan otizmli olan veya dürtüsel olan veya aynı zamanda da aynı sınıfa da hem hiperaktivitesi olan hem de üstün zekalı belgesi olan öğrenciyi koyamazsınız ama o kayıt ofislerinde şöyle işliyor zannediyorum ki biz bağıra bağıra diyoruz ki bunlar da olsun olmalı ama sınıfın dengesini bozmayın yani tabii ki de her çocuğun eşit hakta eğitim hakkını alma hakkı var ama diğeri bu defa bu sefer kötü oluyor yani siz sınıf öğretmenisiniz ikinci sınıfta okuma yazmayı bilmeyen bir öğrenciyi üstün

zekalı bir öğrenci aynı zamanda otizmlı bir öğrenci gibi şeylerin olmaması gerekiyor ve kayıt ofisinde şöyle işliyor; belli bir vaatler üstün zekalı öğrencilerin velilerine deniyor ki kesinlikle köreltmeyeceğiz şöyle de yapacağız böyle de yapacağız zihinsel engelli bir öğrencinin velisine hiç problem değil biz onu aşacağız gibi vaatler yalan üzerine hayal dünyası üzerine kurulu bir düzen var bizim okulumuzun kayıt ofisinde bunu diyebilirim (K1, Ağustos 2022).

Orada da bence özel okullar birbirleriyle yarıştıkları için rekabet olduğu için de öğretmende bir yoğunluk; işte biz şu eğitimi veriyoruz onu da veriyoruz bunu da veriyoruz, hangi ara neyi veriyorsun ya da neyde ne kadar başarılı oluyorsun? O da işte veli de o büyüünün altında kalıyor, kandırılıyor (K14, Ağustos 2022).

Çünkü veli toplantılarında bize bu baskılar sebebiyle deniyor ki iyi şeylerinden bahsedelim hele ki kayıt şeyiyle kötü şeylerini hiç söylemeyin gibi yani veliyi kandırın dolayısıyla veli bunun bilincinde olmayacak açığını kapatamayacak. Yani bu tamamen aslında bir idarenin yapmış olduğu bir hata bir büyük bir neslin belki de eğitimsiz hale gelmesi demek olacak bana göre yavaş yavaş (K16, Ağustos 2022).

...Zaman gelecek gerçeğe yüzleşecek veli de onun bir balon olduğu çıkacak ortaya; velilerle görüştüğünde herkesin çocuğu süper herkesin çocuğu çok başarılı ama bir bakıyorsun çocuk ayakkabılarını giyemiyor çocuk çatal bıçak kullanamıyor çocuk ayakkabısını silemiyor bağcıklarını bağlayamıyor çantasını taşımaktan aciz çocuklar birçoğu bunlar da aslında ileride karşılaşacağı problemler diye görüyorum ben (K2, Ağustos 2022).

Katılımcılardan ikisi psikolojik sözleşme ihlallerinin etkilenen velilerde güvensizlik olduğunu, velilerin kurumu sorguladıklarını aktarmıştır:

İşte öğretmenin gitmesi kadronun çok sık değişmesi ara dönemdeki değişiklikler öğretmenlerin gitmesiyle velilerin bu konudaki tutumlarının değişmesi... Güvensizlik oluyor (K6, Ağustos 2022).

Bence ve velilerde de böyle veliler çünkü hissediyor yani öğretmen 3 ay önceki öğretmen değil yani muhtemelen mutsuz ve buradan gidecek şunu

sorguluyorlar; kurum niye öğretmenini mutlu edemiyor? Yani bizlerden bu kadar talep edip alıp her şeyi maddi olarak isteyip bunu neden öğretmenimize vermiyor, öğretmenimiz neden mutlu değil? Veliler de bunu çok sorguluyorlar artık o yüzden onlar da farkında (K5, Ağustos 2022).

Katılımcılar psikolojik sözleşme ihlallerinin veliyi kayıt iptaline götürdüğünü belirtmiştir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadesi şu şekildedir:

Kayıt iptalleri oluyor daha işte süreci iyi yöneten bir okula gitme olabiliyor hani uzun zamandır bir kimlik çiziyorsunuz aynı zamanda kadrosu yıllardır değişmeyen bir okul... Yöneticileri yıllardır değişmeyen isimler ya da yönetici olmuş isimler de öğretmenlikten gelen isimler ama üst üste değişimler gelmeye başlayınca tepki alıyorsunuz (K6, Ağustos 2022).

...Benim aidiyet duygumu kurumu olan saygım birbirimizle yöneticimle çalışma arkadaşarımla olan hem iletişimim hem de o çizgim çok büyük olmuştur olacaktır daha uzun soluklu bazı şeyler ilerleyecektir burada dolayısıyla bunlar olmazsa zaten ne yapıyorsun çok fazla işten çıkma sirkülasyonlar oluyor. Sen iyi öğretmenini elinde tutamıyorsun ne oluyor elinde tutamazsan öğrenci kaydını da tutamazsın (K14, Ağustos 2022).

4.3.4 Sektöre yansımaları. Psikolojik sözleşme ihlallerinin sektöre yansımaları kalitesiz eğitim, göstermelik eğitim olarak açıklayan katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Rehberliğin devrede olması lazım sen rehber 135 tane 140 tane çocuk veriyorsun rehberliği arada ilkokula çekiyorsun. Az kişiyle çok iş yapmaya çalışıyorsun rehberlik yetmiyor. Sen eğitimde de eğitim kalitenden de ödün veriyorsun (K10, Ağustos 2022).

Aslında tamamıyla her şeye yansıyor okul iklimi nasıl bir okul iklimi oluyor? Eğer adil bir sözleşme döneminden geçmiyorsak kesinlikle olumsuz bir okul iklimi oluşmaya başlar. Bana kalırsa bu da sektöre de aynı şekilde yansır diye düşünüyorum eğitimin kalitesi %100 düşecektir (K8, Ağustos 2022).

İşlere gelince yapmış gibi oluyorsunmış gibi şov yapıyorsun zaten şu şekilde; çünkü çocuğun sen gerçekten öğrendiğini orada şey yapamıyorsun öğrenme gerçekleşiyor mu bilemiyorsun. Çünkü benim dersim mi var diyelim ki Türkçe

ben 20 çocuğum varsa hepsinin 20'sinin düşüncesini alamıyorum (K4, Ağustos 2022).

Eğitimin kalitesi de düşüyor ama insanlar da şu an benim gördüğüm kadarıyla bu özel okullarda şeyden çok eğitimin kalitesinden çok genellikle bu modern toplumda kadınlar ve erkekler çalışmak zorunda ondan sonra çocuklarını devlet okuluna gönderse okuldan çıktıktan sonra belli bir süre bakıcıya ya da bakacak birinin bulunması lazım bunun zorluğunu yaşıyorlar. Bu yüzden özele gönderiyorlar verenlerin birçoğu o şekilde aman çocuğuma bir şekilde bakılsın eğitim zaten veriliyor verilebildiği kadar veriliyor şeklinde düşünüyor diye değerlendiriyor bakıyorsun bu da kurumların da işine geliyor (K2, Ağustos 2022).

Katılımcılar tarafından kurum imajının zedelenmesi de psikolojik sözleşme ihlallerinin sektöre yansımaları olarak değerlendirilmiştir:

Ne olacak kurum imajını bu sefer etki edecek nasıl etkileyecek öğretmen de gelmeyecek diyecek ki bu seneyi ben baz alıyorum ne dendi işte x kurumunda maaşlar ödenmedi bu sefer ne oldu iyi öğretmenler belki bu kurumu iş başvurusunda bulunacakken başka kurma başvurdular (K1, Ağustos 2022).

Ayaklı gazete gibi işte aa o kurum mu sakın o kuruma gitme diyorsun. Aman oraya gitme oranın ortamı kötü öğretmenlere kötü davranıyorlar. Yöneticisi kötü işte burada bunları yapıyorlar çalışanların haklarını yiyorlar. Ondan sonra ne diyorum hemen kötülüyorum, veli kötülüyor yani her taraftan kanayan bir şey oluyor. Aslında kurum bence akıllı hareket etmesi gerekiyor bu noktadaki öğretmenini elinde tutsun. Şöyle bir şey bu sefer veliler de şey yapıyor işte diyorum ya kurum kendi imajını zedeliyor (K14, Ağustos 2022).

Kan kaybeden kurumları, öğretmen sirkülasyonunu anlatan katılımcı görüşlerinden psikolojik sözleşme ihlallerinin sektörü etkilediği gözlemlenmektedir:

Okulda bir korku imparatorluğu söz konusu yani korkutarak işte sert üslupla her şeyi yapılabileceği düşünülüyor ama kurum öğretmeni bağlayamadığı için ... böyle hep kan kaybediyor. Her sene hep sirkülasyon var, yönetici de çok değiştiriyor geçen yılki yöneticilerin hepsi gitti. Kampüs müdürümüz bize bir gün toplantıda şöyle dedi mesela hocalarım size okul bize öğretmen çok (K5, Ağustos 2022).

Yöneticinin sık değişmesi bütün o entelektüel sermaye diyoruz ya o bilgi gidiyor ve haliyle birçok sorunla karşılaşıldığında yine danışılıyor sana. Hani bir sene olacak neredeyse benim ama hala telefonum çalışıyor ve ben açıyorum. Çünkü onu benden başkası çözemez, onu ben yaşadım. Sıfırdan baştan birinin öğrenmesi gerekiyor. Konuya hâkim olmayan birinin konuya müdahil olması çok zor. Çünkü o anı yaşayan kişi mesela ayrılmama rağmen benim (K11, Ağustos 2022).

Katılımcılar psikolojik sözleşme ihlallerin etkisiyle oluşan nitelikli öğretmen eksikliğine değinmiştir. Konuyla ilgili katılımcıların ifadesi şu şekildedir:

Nitelikli öğretmen bulmak da zorlanıyorlar çalıştığım kurumda şunları duydum eskiden bir ilan verdiğimizde 20-30 kişi başvururdu bir günde. Biz bunların bazen çoğunu çağırmazdık görüşmezdik bile bir bölümünü çağırırdık onların içinden seçerdik şimdi niye kimse başvurmuyor diye değerlendiriyorlar. Aynaya bakmak lazım bu durumda (K2, Ağustos 2022).

Bu eğitimi olumsuz şekilde etkileyecek. Her geçen gün kaliteli öğretmene hak ettiği değeri vermezseniz uzun yıllardır meslekte olan ya da kendini kanıtlamış öğretmenlere gerekli hani o şeyi desteği vermezseniz ne yapacak öğretmenler sürekli yer değişikliği ya da bir zaman sonra tamamen mesleği bırakıp bambaşka bir sürece gitmek isteyecekler. Bu da tabii ki de öğretmen kalitesinin okullarda düşmesi eğitimi çok derinden etkileyecek (K3, Ağustos 2022).

Katılımcılardan bazıları psikolojik sözleşme ihlallerinin yansıması olarak kurumların kapatılmasını görmüştür. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

Özellikle bu kadar artan okul fiyatlarından sonra özel okul sisteminde de birçok okulun kapanacağını düşünüyorum. Tabii ki bu ... gibi zincir okulları olmaz ama daha küçük butik okullarda çok ciddi kapanışlar olur diye düşünüyorum (K5, Ağustos 2022).

Bence zaten bu merdiven altı diye tabir ettiğimiz o özel okullar kapanacaktır diye düşünüyorum. Yani artık birkaç tanesinin kalacağını düşünüyorum (K15, Ağustos 2022).

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenlik mesleğini itibarsızlaştırdığını anlatan sözleri şöyledir:

...Yani bu şekilde öğretmenlik mesleğinin aslında son zamanlarda çok böyle kalitesinin düşürüldüğünü ve öğretmenlik mesleğine tam anlamıyla gereken özenin verilmediğini düşünüyorum (K18, Ağustos 2022).

İşten soğutma şeyleri de olabiliyor hevesini de kırıp aslında şu da oluyor mesleği düşürmek aslında meslek itibarsızlaştırılıyor (K14, Ağustos 2022).

...Yedi gün bir öğretmen çalışmamalı o zamanlar bekar olabilirsiniz gidebilirsiniz eğlenebilirsiniz, iş motivasyonunuz yüksektir bunu aa gerçekten bir etkinliğe gidiyorum diye de düşünebilirsiniz ama bu mecbur tutulmamalı bu tarz şeyler öğretmeni çok yıpratın mesleğini aa yapmasam mı mesleğim ayaklar altında mı dedirten şeyler oluyor (K16, Ağustos 2022).

Bence okul yöneticilerinin kayıtları alıyor olması biraz sıkıntı. Biz müdür yardımcılarını kayıtları işlemlerini biz yürütüyoruz. Rakamı biz telaffuz ediyoruz, veliyle bu süreçte çok sıkıntı yaşıyoruz çünkü onlar o zaman bizi böyle maddi bir kısım olarak görüyorlar yani hani biz bence saygınlığımızı bile bu konuda yitiriyoruz (K6, Ağustos 2022).

Katılımcılardan yedisine göre psikolojik sözleşme ihlalleri ile eğitim ikinci planda kalmakta, kurumlar ticarethaneye dönüşmektedir:

İşte buraya 100.000 lira veriyorlar 130.000 veriyorlar sen bunu yapacaksın Beyler buraya para veriyorlar sensin yapmak zorundasın tamam da o parayı bana mı veriyorlar? Sürekli bu şekilde müdür yardımcısı diyor bunu, bizim okulumuz pahalı 100.000 lira veriyorlar bu sene 130.000 lira olmuş tabii isteyecek veli bu isteyecek yapacaksınız hep böyle konuşmalar oluyor birebir olmasa da hep böyle bir konuşmaları dönüyor. Buraya tabii veriyorlar bu kadar parayı bu kadar para vermek kolay mı sürekli... Aslında öğrenci üzerinden değil de para üzerinden bir muhabbet dönüyor okulda yani öğrenci nasıl gelişir vesaire değil de veli ses etmesin veli şu kadar para veriyor veli şikâyet etmesin veli bu kadar para veriyor hep bu konular bunlar yani (K12, Ağustos 2022).

Maaşlar piyasanın çok altında okulun %95'i asgari ücret alıyor önemli görmüyor kurum; ben daha ucuzunu bulurum yeni mezunu daha ucuza alırım benim için önemli olan ne? Kayıt ve para. Biraz eğitimci gözüyle değil de ticarethane gibi görülüyor diye düşünüyorum (K5, Ağustos).

...Öğretmen de artık evrak işlerine bu kadar gömülmüşken akademik anlamdaki süreci biraz geri planda tutabiliyor açıkçası, bu da gerçekten bence bir eğitimcinin mutsuz olduğu veya mutsuz çalıştığı anlamına gelebilir (K18, Ağustos 2022).

Ticarethane gibi görüyorum ben özel okulları veliler bizim müşterimiz tamamen müşteri memnuniyeti üzerine gidiyoruz (K14, Ağustos 2022).

Katılımcılar öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerine karşı sosyal medyada birleşme, dernek kurma gibi farklı şekillerde örgütlenme yoluna gittiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

Sosyal medyanın pozitif şeyi olmuştur bütün öğretmenlerin ortak sorunlarını yaşadıkları problemleri dile getirme platformu oldu. Bundan dolayı da sosyal medya onlara olumsuz dönüt verdiği için de kurum imajına zarar gelmemesi adına yaptıkları hataları biraz biraz düzeltmeye çalıştılar. Bu işte kısa çalışma ödeneği vesaire tabii şikâyet alanlar da oldu müfettişler gelen okullarda oldu denetlemeler vesaire yapıldı (K14, Ağustos 2022).

Öğretmenler bir araya geliyor zaten bunların karşısında durmak için sonuçta sıkıntılar ortak olduğundan ortak hareket etmek mantıklı. Bu anlamda yansımalar deyince kurulan bu derneklerin de etkili olacağını da düşünüyor (K17, Ağustos 2022).

Sektöre çok etkisi olur öğretmenler birleşti. Sektörde yeni oluşumlara, birlikte yol almaya sebep oluyor psikolojik sözleşme ihlalleri (OK1, Ağustos 2022)

...Kar tatilindeki online dersler bu dernek sayesinde olmadı dernek şikâyetinde bulundu, yüz yüze ve online eğitime ara verildi diye valilik güncelleme yaptı (OK4, Ağustos).

Bölüm 5

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusu ile ilgili alan yazındaki çalışmalarla birlikte araştırmanın sonuçları tartışılmıştır. Ayrıca uygulayıcılar ve gelecekte bu konuyla ilgili yapacak araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

5.1 Tartışma ve Sonuç

Özel okullardaki öğretmenlerin beklentileri ve kurumları tarafından yerine getirilmediğini düşündükleri yükümlülükler, son yıllarda pandemi süreci ve sonrasındaki ekonomik gelişmelerin de etkisiyle güncel bir ivme kazanarak eğitim alanında dikkat çeken konuların başında geldiğinden özel okullardaki psikolojik sözleşme ihlallerinin incelendiği bu çalışmada ilk olarak özel okul öğretmenlerinin çalıştıkları kurumdan ne bekledikleri sorgulanmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumdan maddi, duygusal ve kurumsallıkla ilgili beklentilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma göstermektedir ki öğretmenler maaş, ek mesai ücreti, sağlık sigortası gibi alışılmış motivasyon kaynaklarıyla birlikte kendilerini geliştirebilecekleri, kendilerini oraya ait hissedecekleri ve çalışmaktan zevk alacakları kurumsallık düzeyi yüksek bir kurumda iş hayatlarını geçirmek istemektedir. Benzer şekilde De Vos, Buyens ve Schalk (2003) olumlu bir psikolojik sözleşme için eğitim ve gelişim olanakları sağlamanın önemli olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenlere karşı yükümlülüklerini göz ardı edilmesinin kurumların bekası için olumlu neticeler vermeyeceği öngörüldüğünde özel okul öğretmenlerinin bu beklentilerinin karşılık bulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Aynı araştırma sorusu kapsamında; öğretmenlerin kurumsallık altında kılık kıyafet, ücretsiz berber- kuaför beklentileri, devlet standartları vurgusu, üstü alttan daha eğitilmiş olması gerektiği ile ilgili fikirleri ve sorumluluk-yetki dengesinin altını çizmeleri dikkat çekici bulgulardan olmuştur.

Özdemir ve Uğurlu (2021)'nin çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluğunun arttırılması için yönetimden somut beklentiler olarak kurumsallık, iş güvencesi, sistemli çalışma; psikolojik beklentiler olarak fikirleri iletebilme arzusu, saygınlık durumu, takdir etme arzusu, değer görme durumu, adalet ve eşitlik, çözüm odaklı olma, motive artırıcı çalışmalar beklemeleri bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir ki araştırmada öğretmenler iş güvencesizliğinden, yöneticilerin eşit

ve adil davranmamasından, çözüm odaklı olmayan tutumlarından şikayet etmekte; öğretmenlerin çalıştıkları kurumdan kurumsallık, değer verilme, takdir edilme, görüşlerinin alınması, sanat etkinlikleri, kültürel etkinliklere katılım gibi beklentilerinin olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bulgularından öğretmenlerin iyi maaş, kendilerine değer verilmesi ve mesai saatleriyle ilgili beklentileri Başturan ve Görgü (2020)'nın çalışmalarındaki bulgular ile uyumlu olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmada özel okulda görev yapan öğretmenlerin asgari ücret ve asgari ücret altında maaş alma oranlarının devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış, özel okulda çalışan öğretmenlerin çalışma saatleri temasına ilişkin sorun bildirme oranının devlet okulundakilere göre daha yüksek olduğu belirtilmiş ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin değersizlik temasına ilişkin sorun bildirme oranının devlet okulundakilere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Demirkasımoğlu (2012)'nin yaptığı çalışmada öğretmenlerin mesleğin belirli bir kazanç karşılığında mekanik bir iş olarak yapılmasını ifade eden işlemsel sözleşme algılarının, psikolojik sözleşme türleri arasında en düşük katılım gösterdikleri sözleşme türü olduğu aynı şekilde Bostancı (2019)'nın çalışmasında öğretmenlerin en düşük algıya sahip olduğu psikolojik sözleşme türü ise işlemsel sözleşme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise farklı olarak çalıştıkları kurumdan maddi beklentilerinin karşılanmasının öğretmenler için önemli olduğu görülmüştür. Öğretmenler sadece meslektaşları ile değil farklı sektörlerde çalışanlarla kendi kazançlarını kıyaslayarak memnuniyetsizliklerini dile getirmiştir. Maaş konusunun tek başına bir etken olmasa da öğretmenlerin işten ayrılmaya, mesleği bırakmaya iten faktörlerin başında geldiği ve öğretmenlerin geçimlerini sağlamak, yaşam standartlarını yükseltmek vb. için farklı iş kollarına yönelmeyi istedikleri söylenebilir. İlgili araştırmalar ve bu araştırma arasındaki farklı sonuçlarda; son zamanlardaki ekonomik gelişmeler, araştırmanın Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan 2017 tarihli genel tüketim harcamaları bölgesel fiyat düzeyi endeksleri sıralamasında birinci olan İstanbul'da yapılması, devlet okulu-özel okul maaş farkı gibi durumların etkisi olduğu düşünülebilir.

Onarıcı (2021)'in çalışanların yönetimden beklentileri olarak belirlenen takdir etme, saygı, tampon olma, mesleki gelişim fırsatı, tutarlılık, kıdeme ve sosyal

ilişkilere göre ayrımcılık yapmama, iş tanımı dışında görev vermeme, insani çalışma süresi belirleme gibi sonuçlara ulaşılmış olası araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Aynı çalışmada çalışanların kurumdaki beklentilerinin performans üzerine olumsuz etkileri olarak görülen motivasyon kaybı, kuruma aidiyet duygusunda azalma, işten ayrılma, özel hayata vakit ayıramama gibi sonuçlar da araştırmayla uyumluluk göstermektedir.

İkinci araştırma sorusu kapsamındaki bulgularda özel okul öğretmenlerinin iş-yaşam dengesi, mesleki alan ve profesyonellik ihlalleri olarak pek çok farklı psikolojik sözleşme ihlalleriyle karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda fazla iş yükü, görev tanımında olmayan işler ve yöneticilerin eşit ve adil davranmaması gibi psikolojik sözleşme ihlalleri yaşadıkları görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri başlığı altında Native öğretmenlerin kurumda diğer öğretmenlere göre farklı konumlandırıldıkları ve üstün tutuldukları yönündeki dikkat çekici bulgulara da rastlanması, örgütsel adaletin sağlanmadığını işaret etmesi bakımından önemlidir. Psikolojik sözleşme ihlallerinde örgütsel adaletin önemli bir değişken olduğu görülmektedir.

Araştırma bulguları Tomruk Ünal (2020)'ın özel okul öğretmenlerinin duygusal emek süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesine dair yaptığı çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Söz konusu çalışmanın bulgularına göre katılımcılar özel okulda çalışmayı; yoğun çalışma temposu içinde olma, esnek çalışma saatlerini, iş güvencesinden yoksun olmayı, mesleki saygınlığın düşük olması, daha fazla baskı ve müdahalenin olması şeklinde ifade etmişlerdir. Öte yandan katılımcıların öğretmenin mesleki olarak kendini sürekli geliştirmesini özel okulda çalışıyor olmanın öğretmen açısından tek olumlu yönü olarak değerlendirmesiyle bu araştırmada kendini geliştirmeye fırsat tanımama bulgusuyla ters düşmektedir. Öğretmenler kurumlarından kendilerini geliştirmeleri yönünde destek göremediklerini aksine engellerle karşılaştıklarını ifade etmiştir.

Öğretmenlerin özel okullarda karşılaştıkları psikoloji sözleşme ihlalleri olarak gördükleri mobbing bulgusu da çalışmanın bir başka dikkat çeken bulgusudur. Son dönemlerde mobbing ve örgütsel bağlılığın birbirini etkileyen iki etken olduğu yapılan çalışmalarda da görülmektedir. Eğitimde mobbingin hissedilmeye başlaması öğretmenin kurumuna olan duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkilemenin yanı

sıra öğrencilerine ve dolayısıyla eğitim sisteminde de olumsuzlukları beraberinde getirecektir (Özdemir ve Uğurlu, 2021).

Araştırma sonucunda görülmektedir ki okullar öğretmenleri işe aldıktan sonra iş görüşmesinde veya çalışma ortamında söyledikleri sözleri yerine getirmedikleri ortaya çıkmıştır. Bu durumun ise öğretmenlerde kuruma karşı negatif düşünce ve eylem oluşmasına neden olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenler kendilerine söz veren yöneticilerin, verdikleri sözleri yerine getirmemelerinden dolayı yöneticilerine karşı güvensizlik hissettiklerini ifade etmiştir. Bu durum Koçak ve Koç (2018)'un çalışmasını desteklemektedir. İlgili çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel güven arasında güçlü ve zıt yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Üçüncü araştırma sorusuna yanıt teşkil eden bulgulara, psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve sektöre yansımaları gözler önüne serilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın önemli sonuçlardan biri öğretmenlerin fiziken okulda olsalar da işlerini kendilerini vermediklerini ifade ettikleri işte var olmama sorunu olarak literatürde karşılık bulan presenteeism yaşamalarıdır. Kurumların artan iş yükü ile öğretmenlere karşı sergiledikleri baskıcı tutumlar birlikte, işine odaklanamayan ve bir gözü kapıda olan öğretmen modelleri üretmesi yoğun rekabetin yaşandığı eğitim sektöründe öğretmenlerden beklenen gayretkeşlik ile tezat olduğu söylenebilir.

Araştırmada özel kurumlarda psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenleri mutsuz ettiğine ve örgütsel bağlılıklarını zayıflattığına ulaşılmıştır. İncekara (2020)'nın araştırmasında benzer bulgular görülmektedir. Değer verildiğini bilen ve hisseden, idarecileri tarafından özel günleri takip edilen, duygu ve düşüncelerine önem verilen, görev tanımları açık ve anlaşılır yapılan, iş yükü azaltılan, adil görev paylaşımı yapılan, mesleki gelişim imkânları sunulan, yöneticileri tarafından desteklenen, öğretmenler çalıştıkları kurumda mutlu olurken emeklerinin karşılığını alamamak, her öğretmenin farklı fiyat politikaları ile sözleşmeleri imzalamaları, maaşlarının düşük olması öğretmenlerin örgüt bağlılığını azaltıcı sebepler arasında görülmektedir. Öğretmenler, yöneticilerden destek görmeyi, takdir edilmeyi, motivasyonlarının sağlanmasını, adil olunmasını beklemektedir. Aksi takdirde öğretmenler adaletin sağlanmadığını, değer görmediğini düşündüğü bir kurumda mutsuz olmakta ve çalışmayı düşünmemektedirler.

Araştırmada öğretmenlerin mesai saatleri, fazla iş yükü gibi nedenlerden iş-yaşam dengesini korumakta zorlandıkları gözlenmiştir. Bu bulgu Dinç (2021)'in çalışmasında özel okul öğretmenlerinin algıladığı aşırı iş yükünde bir artış olması durumunda öğretmenler, iş alanından aile alanına aktarılan çatışmayı daha fazla yaşamaları sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Araştırma bulgularından ortaya çıkan özel okulda çalışan öğretmenlerin insiyatif alma beklentileri, iş güvencesizliği yaşamaları, gelecek kaygısı duymaları sonucu Demirkasımoğlu (2012)'nin çalışmasında özel okul öğretmenlerinin kamu okulu öğretmenlerine göre iş güvencesini daha yetersiz; yetki ve sorumluluklarını daha sınırlı buldukları bulgusu ile uyumluluk göstermektedir.

Kickul (2001), yerine getirilmemiş psikolojik sözleşme vaatlerinin (psikolojik sözleşme ihlalinin) çalışan tutum ve davranışları üzerinde derinlemesine bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda araştırmanın analizinde öğretmenlerin çalıştıkları kurumda adil olmayan uygulamalara karşı olumsuz tutum ve davranışlar içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Özgan ve Bozbayındır (2011)'in yaptığı çalışmada da yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin; performans düşüklüğü, iş doyumunda azalma, okula bağlılıkta azalma, yöneticiye karşı güvensizlik, çatışma, motivasyon düşüklüğü, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizlik olduğu görülmüştür. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali olarak görülen adil olmayan yönetici davranışlarının çatışmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Polat (2007)'a göre örgütte adalet algısının yüksekliği çatışmayı düşürmektedir.

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlallerinin yansımaları olarak öğretmenlerin işten ayrılması ve mesleği bırakması sonucuna ulaşması Ağırbay (2018)'in özel okul öğretmenlerinin örgütsel ve meslekî bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasının sonuçları ile dolaylı yoldan tutarlılık göstermektedir. İlgili çalışmada aylık hane halkı geliri ile mesleki bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında, ek ödemeler değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmasının, özel okul öğretmenlerinin ücret politikalarının gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi gerekliliğini ortaya koyduğu belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okullardaki uygulamaları (ders programı, karar alma, kural ve cezalar, nöbet ve ilişkiler, maaş) adil algılamadıklarında okula bağlılıklarının düştüğü gözlenmiştir. Bu sonuç ilgili alanyazın ile desteklenmektedir. Örgütler açısından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu oluşturularak arttırılabilir. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla olumlu davranışları geliştirme potansiyeline sahiptir (Söyük, 2007). Gürpınar (2006) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulmuştur. Atalay (2007) örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu ve örgütsel adaletin duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Kulualp ve Karadağ (2019), akademisyenleri örneklem olarak ele aldıkları çalışmalarında, akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlallerinin bağlılık ve ayrılma niyetini arttırdığını belirtmiştir.

Araştırmada aynı zamanda görülmektedir ki öğretmenler okullardaki görevlendirme, nöbetler, kurallar, ders programı gibi uygulamalarda adil olunmadığını düşündüğünde motivasyonları ve verimlilikleri azaldığı gibi kurumdaki düzen ve işleyişi de sorgulamaktadır. Bu bulgu Öner (2008) yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile işe kapılması (iş performansı, iş motivasyonu ve bağlılığın yüksek olması) arasında pozitif bir ilişki bulması ile uyumludur. Çalışanların kabul ettikleri, benimsedikleri bir sistemin etkin bir biçimde yürütülmesine ve devamlılığının sağlanmasına çaba gösterecekleri ve bu durumun adil bir düzenin varlığıyla mümkün olacağı söylenebilir.

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlallerinin yansıması olarak öğretmenlerin sık rapor alması, performans eksikliği göstermesi bulguları ile konuyla ilgili alan yazında yapılan araştırmalar arasında uyumluluk olduğu görülmektedir. Lester ve diğerleri (2000) tarafından yöneticilerin ve çalışanların arasındaki uyum ve uyumsuzluk durumlarının çalışanların psikolojik sözleşmeleri üzerindeki etkilerinin ve psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada psikolojik sözleşme ihlalleri ve çalışan performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İyigün ve Çetin (2012)'in çalışmasında, çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda işe devamsızlık, düşük performans gösterme gibi örgütsel sapma davranışları tespit etmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlallerine maruz kalma bakımından öğretmenlerin içinde bulundukları durum, onların performanslarını doğrudan etkilemekle kalmayıp öğretmenlik mesleğinin özünde olduğu kabul edilen idealizmin kaybedilmesine sebep olduğu gözlenmektedir. Günümüz koşullarında sosyal sorunlarla daha fazla yüz yüze kalan öğretmenler, okul ortamında da psikolojik sözleşme ihlalleri ile karşılaştıklarında işlerini yapmakta zorlanmakta ve idealist düşünce ve davranışlardan uzaklaşmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri ile karşılaşmanın neticesinde bıkkınlık, enerji düşüklüğü, tükenmişlik, işlerine odaklanamama, umursamazlık, yap-geç mantığıyla çalışma gibi durumlar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular Kanbur ve Ay (2020)'ın psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi başlıklı çalışmasıyla benzerlik taşımaktadır. İlgili araştırmadaki bulgular psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlığın tüm boyutlarını (dinçlik, yoğunlaşma ve adanma) etkilediğini göstermiştir.

Turnley ve Feldman (2000) psikolojik sözleşme ihlali iş görenin tatminsizliğini tetiklediğini ifade etmiştir. Çalışanın işinden, kurumundan ve yönetim anlayışından memnuniyeti olarak tanımlanan iş tatmininin aynı zamanda çalıştığı örgütten ayrılma niyetine neden olduğu bilinmektedir (Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988). Bu araştırmada da psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ilişkisini destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular göstermektedir ki öğretmenlerin beklentilerinin karşılanmaması ve vaat edilenlerin, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi çatışmaya girme, sık rapor alma, işten ayrılmayla sonlanmaktadır. Bunun sonucunda yaşanan olumsuzlukların diğer paydaşları (öğrenci-veli) da etkilediği tespit edilerek araştırmada psikolojik sözleşme ihlallerinin bir sonucu olarak öğretmen sirkülasyonun veliyi rahatsız ettiği, öğrencileri olumsuz olarak etkilediğine dair bulgulara rastlanmıştır. Turhan (2016) sıklıkla öğretmen değiştiren öğrencilerin her sene başında öğretmene yeniden güven oluşturmakla karşı karşıya kaldıklarını ifade etmektedir. Bununla beraber öğretmen hareketliliğindeki sıklık kaliteli eğitim sürecini, okul kültürü ve okul iklimini olumsuz yönde etkilemektedir (Cemaloğlu, 2009).

Araştırmada tespit edilen bir diğer önemli sonuç öğretmenler tarafından psikolojik sözleşme ihlallerinin öğrenci başarısıyla ilişkilendirilmesidir. Öğrenciye

Yansımaları kategorisindeki akademik başarısızlık bulgusu, Koçak ve Burgaz (2017)'in çalışmasındaki okullardaki psikolojik sözleşme ilişkisinde, öğretmen beklentilerinin karşılanmasında sorunlar yaşanmasına rağmen öğretmenlerin en fazla, öğrencilerin geliştirilmesi ve başarılarının artırılmasına yönelik davranışlardan oluşan kurumsal gelişime yönelik çaba boyutunda etkin olmaları sonucuyla çelişmektedir. Aynı çalışmada buna karşılık okul için beklenenden daha çok çaba göstermeye ve okula sadakatle bağlı olmaya daha az eğilim gösterdikleri sonucuna ulaşılması ve bu durumun öğretmenlerin, okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma konusunda yetersiz kalmasına karşılık verdiği bir tepki olarak yorumlanması bu araştırmanın Öğretmenlere Yansımaları kategorisinde yer alan örgütsel bağlılığın olmaması ve kurumdan soğuma bulguları ile örtüşmektedir. Psikolojik sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerinin karşılanmaması kurumun öğretmenine değer vermediğini göstermekte, bu da öğretmenin olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesini neden olmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlaline maruz kalan öğretmenler, kurumlarına karşı bağlılık geliştirememekte, sadakat ve sorumluluk duygusu ile çalışmamakta ve kurumun başarılı olması için daha çok çaba sarf etmemektedir.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin yansımaları alt başlığında veliye yansımaları kategorisinde velilerin öğretmenle iletişimde bozulmalar olması sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ile psikolojik sözleşme ihlallerinin Bağcı ve Gizir (2022)'in çalışmasında görülen özel okul velilerinin yönetim kadrosu ve öğretmenlerinin ulaşılabilir olmaları ve onlarla etkili bir iletişim içerisinde olmak istedikleri ve bu iletişim sürecinde velilere kendilerini değerli ve önemli hissettirmeleri yönünde beklenti içinde olmalarına ters bir durum yarattığı söylenebilir. Aynı çalışmada veli beklentisi olarak okulun iyi bir öğretmen kadrosuna sahip olması ve öğretmen kadrosu iyi olan bir özel okulda diğer beklentileri karşılanmasa da okula devam edildiğinin görülmesi araştırmadaki nitelikli öğretmen eksikliği bulgusuna paralel olarak kurumların veli memnuniyetiyle ilgili sıkıntılar yaşaması anlamına geleceği olarak yorumlanabilir.

Öğretmenler psikolojik sözleşme ihlallerinin bir sonucu olarak öğretmenlik mesleğinin itibarsızlaştırıldığını belirtmiştir. Bu bulgu, Karaköse ve Kocabaş (2006)'ın çalışmasının sonucunda özel okullarda çalışan öğretmenlerin devlet okullarındakilere oranla, okullarının çevrede kendilerine itibar kazandırdığını düşündüğünü tespit etmesiyle örtüşmemektedir. Bununla birlikte araştırmada özel

okul öğretmenlerinin kurumdaki psikolojik sözleşme ihlalleri yaratan durumlar karşısında psikolojik sıkıntılar yaşadığı bulgusu aynı çalışmanın özel okul öğretmenleri mesleklerini icra ederken kendilerini daha fazla stres altında hissettikleri sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin karşılaştığı psikolojik sözleşme ihlallerinin sektöre kalitesiz eğitimin ortaya çıkması olarak yansıdığı belirtilmiştir. Can (2015), eğitimde niteliksel gelişmenin önündeki engellerden bazılarının öğretmenlerin ekonomik ve özlük haklarının yetersizliğinin, öğretmen ve yöneticilerin itibarsızlaştırılmasının olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca araştırmada öğretmenler parasal konulara maruz bırakılmaktan, eğitimin ikinci planda kalmasından şikâyet etmektedir. Öğretmenler mesleki sorumluluklarını yerine getirirken veli beklentileri ve rekabet koşulları üzerine kurulu bir anlayışı değil, öğrencilerini eğitimsel hedefler doğrultusunda geliştirmeyi yeğlemektedir.

Araştırmanın diğer bir önemli sonucu da psikolojik sözleşme ihlallerine bağlı olarak kurum imajının zedelemesi bulgusudur. Çekmecioğlu ve Dinçel (2013)'in çalışması dolaylı olarak bu bulguyu desteklemektedir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmininin kurumsal itibar algısını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanların iş ve iş şartlarından memnuniyet duymaları kurumsal itibar algısını kuvvetlendirmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin sonucu olarak öğretmenlerin kuruma karşı güvensizlik duymaları, öğrenci-öğretmen arasındaki sağlıklı iletişim, kandırılmış veli, kurumların sürekli bir öğretmen sirkülasyonu içinde olmaları, eğitim kurumlarının ticarethaneye dönüşmesi, öğretmenlerin örgütlenmesi bulguları psikolojik sözleşme ihlallerinin etki alanının kapsamına dikkat çekmektedir. Araştırma sonuçları, psikolojik sözleşme ihlallerinin tüm paydaşlar (öğretmen-öğrenci-veli) üzerindeki sonuçları ile birlikte sektörü de içine alan bir zincir etkisine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Salt öğretmenler üzerinde etkili olmadığı; öğrenci, veli ve toplum üzerinde ciddi etkilerinin olduğu katılımcıların mutsuz öğretmenin mutsuz öğrenci, veli ve nihayet mutsuz bir toplum yaratacağı yönündeki fikirlerini dile getirmeleri bu sonucu desteklemektedir.

5.2. Öneriler

Birçok örgütsel davranışı etkilediği bilinen psikolojik sözleşme ihlalleri ile ilgili literatürde incelemeler yapılmaktadır. Ancak eğitim sektöründe bu alanda yapılan çalışmalar sınırlı olduğundan yazına katkı sağlayacağı düşünülen ve uygulayıcılara öneriler geliştirilen bu çalışmada özel okullardaki psikolojik sözleşme ihlalleri incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin farklı örgütsel çıktılar açısından etkisinin incelenmesine zemin oluşturarak araştırmacılara gelecekteki çalışmalar için yol gösterici nitelikte bir çalışma ortaya çıkmıştır. Özel okulların da bu çalışmanın bulgularından yararlanmaları öğretmenlerin iş sözleşmesi dışındaki beklentilerini, algılarını ve tutumlarını iyi analiz etmelerini ve öğretmenlerle ilgili yükümlü oldukları hallerle ilgili yapı ve işleyişlerinde gerekli güncellemeleri yapmalarına yardımcı olacaktır.

Araştırmanın psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmene, öğrenciye, veliye ve sektöre yansımaları olarak görülen sonuçları özel okullardaki istihdam ve çalışma koşullarının düzeltilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Çalışmanın sonuçları okul yöneticileri açısından çalışan bağlılığı ve güvenini artırmada bir kaynak olarak kullanılabilir. Uygulayıcı konumundaki okul yöneticilerinin karar alma ve uygulama aşamasında bu çalışmanın bulgularından yararlanmalarının beklenen örgüt çıktıları elde edebilmelerine yardımcı olacağı söylenebilir.

Özel okullardaki psikolojik sözleşme ihlalleriyle ilgili bir referans ve yol gösterici olması umulan bu araştırmada gözlemlenen öğretmen beklentilerinden hareketle kurumların sözleşme zamanından itibaren sözleri ve yaptıkları arasında tutarlı olmaları, performans değerlendirmelerinde adil davranmaları, çalışanların kaygı ve ihtiyaçlarını dile getirecekleri bir ortam sunmaları, yöneticilerin yönlendirici olması ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulması alınacak önlemlere örnek olarak verilebilir.

Yükümlülüklerin yerine getirilmesinde kimi zaman resmi yapıdan çok resmi olmayan yapılar önem teşkil etmektedir. Bu nedenle özel okullar öğretmenlerin iş sözleşmesi dışındaki beklentilerinin iyi analiz edip durumu kurum yararına çevirebilmelidir. Bu bağlamda özel okulların öğretmenlere işine ilişkin otonomi vermesi, kendisini etkileyen kararlarda söz hakkı tanınması, bireysel ve mesleki gelişim olanakları sunması, başarılarının takdir edilmesi, çalışma saatlerinin

iyileştirilmesi, iş güvencesi verilmesi gibi faktörlerin yerine getirilmesinin önemli olduğu görülmektedir.

Öğretmenler görüşlerinin alındığı, dinlendikleri bir okul iklimine ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler, özel okullarda çalışanların önerilerini dikkate alan bir yönetim anlayışı benimseyerek çalışanların yönetime katılımını sağlayabilir; böylece çalışan kendini daha önemli hissedecek ve kurumun başarısı için daha fazla çaba gösterecektir.

Özel okullarda psikolojik sözleşme ihlallerinin öğretmenler üzerinde yarattığı etkiler düşünülerek okul yöneticilerinin öğretmenlerin yöneticilerle ve birbirleriyle arasında rahatsızlık yaratan etkenlere karşı duyarlılıkları artırılmalıdır. Öğretmenler arasında rekabet koşullarının etkilerini azaltacak, birbirlerine karşı sosyal bağlılıklarını artıracak etkinlik, toplantı gibi uygulamalara başvurulmalıdır.

Özel okullarda çalışan öğretmenler görev tanımı dışında kalan pek çok işi yapıyor olmaktan rahatsızlık duymaktadır. Özel okullarda görev tanımlarının netleştirilmesiyle, öğretmenlerin görev tanımları dışındaki görevleri yapmasının önüne geçilebilir.

Huzurlu bir çalışma ortamı için öğretmenler destekleyici tutum ve davranışlar ile üretkenliği teşvik edici yönlendirmeler beklemektedir. Buna ilişkin öğretmenlerin bağlılıklarını arttırmak isteyen özel okulların adil ücret, adil performans değerlendirmesi mekanizmaları oluşturması, çalışanlarına adil muamele etmesi, öğretmenlere değerli olduklarını hissettirmesi, onlara karşı maddi bir unsur olarak değil kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirici ve destekleyici davranması gerekmektedir. Ancak bu şekilde kurumlar çalışanlarının bağlılıklarını arttırabilir ve zorlayıcı rekabet şartlarında olumsuz koşullarda bile istekle ve gönülden kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışacak bağlı çalışanlara sahip olması mümkün olabilir.

İşe alım sürecinde sözlü olarak ifade edilen konuların işe başladıktan sonra yöneticiler tarafından ihmal edilmesi çalışanların kuruma olan güvenini ve inancını zedelemektedir. Söz konusu yükümlülükleri yerine getirmek kurumlar için maliyetli ya da zahmetli gözükebilir. Ancak bu durum kurum için kısa ve uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenledir ki yöneticiler çalışanlarına verdikleri sözleri yerine getirmek için gayret göstermeli ya da gerçekleştirmeyecekleri sözleri

vermekten uzak durmalıdır. Ayrıca özel okul yöneticileri kurumda çalışan öğretmenlerle iletişim kururken şeffaflık ve tutarlılığı gözeterek hareket etmelidir.

Eğitim ve gelişim olanakları sağlama konusunda okul yöneticileri, beceri geliştirmek ve lisansüstü eğitim almak isteyen öğretmenleri bu konuda teşvik ederek, ders saatleri konusunda gereken kolaylığı sağlamada daha etkin olabilir. Bununla birlikte öğretmenlere yeni etkinlik ve projeler için cesaretlendirilebilir. Okul yöneticilerinin, öğretmen beklentilerini ve beklentilerin karşılanmasına ilişkin sorunları saptayabilmek için öğretmenlerle görüşmeler yapması da etkili bir alternatif olarak görülebilir. Bu görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre ilgili düzenlemeleri yaparak öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının artırılması amaçlanabilir.

Özel okul öğretmenlerini çalıştıkları kurumdan sanatsal-kültürel etkinlikler, seminerler, özel gün kutlamalar gibi beklentilerinin olduğu görülmektedir. Bu durumlar okul ile öğretmen arasında resmi sözleşmede belirtilmezken öğretmenlerin zihninde örgüte bağlılığını test eden unsurlar olarak belirtilmektedir. Çalışanların sürekli değişen koşullarda, beklentilerine karşılık bulacakları kurumlarda bulunma isteği duydukları kurumlar tarafından dikkate alınmalıdır. Kurumlar sosyal aktivitelere önem verip çalışanları için bunları ulaşılabilir kılmalıdır.

Öğretmenlerin kuruma karşı yükümlülüklerinin çalışma kapsamında tutulması çalışmanın bir kısıtı olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla çalışma öğretmenlerin beklentileri, özel okulların yerine getirmediği yükümlülükleri ortaya koyabilmektedir. Kurumların yükümlülükleri ile birlikte çalışanların kuruma karşı yükümlülüklerinin de araştırılarak birlikte incelenmesi karşılıklı ilişki içerisinde psikolojik sözleşmelerin daha kapsamlı biçimde ele alınmasını sağlayacaktır.

Yapılacak çalışmalarda yazına katkı sağlamak amacıyla psikolojik sözleşme ihlallerinin diğer değişkenlerle incelenmesinde fayda sağlayacağı ve bu durumun çalışanların tutum ve davranışlarını anlamada önem yaratacağı düşünülmektedir. Tek bir sektörde sınırlı olduğu için konu ile ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmaların diğer sektörleri de kapsamı ve sektörler arasında karşılaştırma yapılması da faydalı olacaktır. Psikolojik sözleşme kavramı; yapılan yazılı anlaşmaların aksine, bireyler arasındaki farklılıklar, bilişsel değerlendirmeler, farklı algılamalar ve yorumlama biçimine bağlı olarak değerlendirilir (O'Donohue ve Nelson, 2009). Örneklem kitlesinden dolayı sonuçlar sektörel anlamda da değişkenlik gösterebilir; bu nedenle

farklı sektörlerde farklı çalışan kesimlerinde farklı büyüklükteki örneklemeler kullanılarak araştırmalar yapılmalıdır. Özel örgütlerin yanında kâr amacı gütmeyen örgütler ile kamu örgütlerinden seçilecek örneklemelerin kullanılması sonuçların farklı örgütsel çevrelere genellenmesine imkân verebilir. Ayrıca bölgesel ve kültürel farklılıklar dikkate alınabilir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlalleri farklı değişkenlerle ele alınarak psikolojik sözleşme ihlallerinin farklı kavram ve teorilerle ilişkisi araştırılabilir. Ayrıca bu araştırmaya benzer bir araştırmanın farklı örneklem gruplarıyla tekrar edilmesinin faydalı olacağına inanılmaktadır. Sonuçlar rekabetin yoğun yaşandığı özel sektörü betimlediğinden kamu sektöründeki çalışanların oluşturduğu örnekleme sonuçları değişebileceğinden bundan sonra yapılacak çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlallerinin devlet okullarından bir örneklem üzerinde incelenmesi hatta özel ve devlet okulu karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağırbay, F. (2018). *Özel okul öğretmenlerinin örgütsel ve meslekî bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atalay, M. Ö. (2019). Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin meta analiz yöntemiyle incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 430-444.
- Aydın, R. (2016). *Otel işletmelerinde psikolojik sözleşmeler ve işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi: Antalya 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aydın Tükeltürk, Ş., Şahin Perçin, N. ve Güzel, B. (2012). Psychological contract breaches and organizational cynicism at hotels. *Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti*, 9(19), 194-213.
- Aydoğan, S. S. (2021). *Öğretmenlerin duygusal emek gösterimleri ile psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Bağcı, Z. Ç. ve Gizir, S. (2022). Özel okul velilerinin okuldan beklentilerinin incelenmesi. D.B. Çevik Kılıç, K. Baş, M.Ş. Akgül (Ed.), *Eğitimde araştırma ve değerlendirmeler* (ss. 121-152). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Barlık, D. D. (2018). *Psikolojik sözleşme ihlali iş tatmini ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: bir kamu kurumunda araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başturan, C., ve Görgü, E. (2020). Öğretmenlerin mesleki sorun tanımları: Okul öncesi öğretmenleri bağlamında bir değerlendirme. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(1), 79-98.
- Blau, P.M. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.) New York: Routledge.

- Bostancı, S. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boss, R.W. (1985). The psychological contract: a key to effective organization development consultation. *Consultation: An International Journal*, 4(4), 284-304.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Bruck, C.S., Allen T.D. ve Spector P.E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction : a finer- grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. (2015). Psikolojik sözleşme ihlal algısının devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler kapsamında karşılaştırmalı analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71.
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Can, E. (2015). Qualitative obstacles in Turkish education system and suggestions. *Anthropologist*, 20(1,2), 289-296.
- Cemaloğlu, N. (2009). Eğitim örgütlerinde yaşanan yıldırma ve örgütsel maliyeti. *Türk Yurdu Dergisi*, 29(61), 66-70.
- Cihangiroğlu N. ve Şahin B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16
- Coyle-Shapiro, J. A-M. ve Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.

- Çağlayan, B. (2016). *Psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Devlet okullarında görev yapan ilköğretim ve ortaokul öğretmenleri üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakmak, A. F., Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2012). İnsan kaynakları yöneticisinin karşı karşıya olduğu yeni psikososyal riskler: psikolojik sözleşmenin ihlali. yaslanan işgücü, iş-özel yaşam dengesizliği ve mobbing (psikolojik taciz). *Kamu-İş*, 12(3), 53-78.
- Çekmecelioğlu, H. ve Dinçel, G. (2013). Çalışanların İş tutum ve davranışlarının kurumsal itibar üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47), 125-139.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- De Vos, A., Buyens, D. ve Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 537-559.
- Dikili, A. (2012). *Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi: bir örnek olay incelemesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dinç, M. (2021). Aşırı iş yükünün ve aile gereklerinin iş-aile çatışmasına etkisi: özel okul öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behaviour Review*, 3(1), 45-72.

- Dirican, A. H. ve Erdil, O. (2021). Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 701-718.
- Doğan, S. ve Karaçelebi, F. G. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 185-193. Doi: 10.18394/iid.969253
- Dönmez, N. (2015). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Edmunds, H. (2000). *The focus group research handbook*. New York: McGraw-Hill
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Anı Yayıncılık.
- Esmer, Y. & Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar*. Çizgi Kitabevi.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract. work, power and trust relations*. Faber & Faber.
- Freese, C. ve Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 501- 509.
- Glisson, C. ve Durick M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment. *Administrative Sciences Quarterly*, 33(1), 61-81
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19(7), 649-664.
- Guest, D. E., ve Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.

- Guzzo, R. A. ve Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Güney, M. ve Turan, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Gürpınar, G. (2006). *An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2019). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151.
- Herriot, P., Manning, W. G. ve Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Işık, E. ve Semerci, Ç. (2019). Nitel araştırmalarda veri üçgenlemesi olarak odak grup görüşmesi, bireysel görüşme ve gözlem. *Turkish Journal of Educational Studies*, 6(3), 53-66.
- İncekara, S. (2020). *Özel okul öğretmenlerinin örgütsel mutluluk ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Üniversitesi, Antalya.
- İyigün, N. Ö. ve Çetin, C. (2012). Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi ve ilaç sektöründe bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(37), 15-29.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.

- Kanbur, E. ve Ay, A. Y. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 531-549. Doi: 10.31592/aeusbed.615587
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, X(1), 145-162.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynaklarının insan sermayesine dönüşümü: bir literatür taraması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 6(10), 23-38.
- Kırboğa, R. (2017). *Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of business ethics*, 29(4), 289-307.
- Koçak, S. ve Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191), 351-369.
- Koçak, H. ve Koç, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1217-1241.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process, *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kulualp, H. G. ve Karadağ, D. (2019). Öğretim elemanlarının algıladıkları psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir

araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 87-95.

Landy, F. J. ve Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology* (5th ed.) New Jersey: John Wiley & Sons.

Lester, S. W., Turnley, W. H. ve Bloodgood, J. M. (2000). Supervisor and subordinate views of psychological contract fulfillment: the impact of perceptual differences on employee work attitudes and behaviors. *Academy of Management*, 2000(1), 1-6.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. ve Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. London: Harvard University Press.

Lo, S. ve Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: an integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1005-1020.

Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage.

Millward, L. J. ve Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers R.M. (1982). *Employee- organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Moorhead, G. ve Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior managing people and organizations* (4th ed.). Boston/USA: Houghton Mifflin Company

Morgan, D. L. ve Krueger, R. A. (1993). When to use focus groups and why. David L. Morgan (Ed.), *Successful focus groups: Advancing state of the art*. Newbury Park: Sage Publications.

- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Morrison, E. W., Robinson, S. L., Academy, T. ve Jan, N. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 30(8), 1053-1075.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: an assesment study. *Transportation Quarterly*, 57(2), 83-98.
- O'Donohue, W. ve Nelson, L. (2009). The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 251-263.
- Onarıcı, E. (2021). *Özel okullarda çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Organ, D. (1988). Organizational citizenship behavior: It is construct-clean up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Öner, Z. H. (2008). *The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership and work engagement* (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ösöb-Der (2020). *Özel okullarda çalışan öğretmenler ÖSÖB-DER'de birleşti*, <https://www.osobder.org/basinda-biz/ozel-okullarda-calisan-ogretmenler-osob-der-de-birlesti> adresinden 5 Mart 2022 tarihinde edinilmiştir.
- Pate, J., Martin, G. ve McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitude behavior. *Employee Relations*, 25(6), 557-553.
- Petersitzke, M. (2009). Supervisor psychological contract management. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Radford, L.M. ve Larwood, L. (1982). A field study of conflict in psychological contract: who's in control of absence. *Academy of Management Review*, 10, 397- 407.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. ve Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 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(5), 389- 400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. ve Parks, J. M. (1992). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. M. ve Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(7), 679-695.

- Sezgin, O. B. ve Uçar, Z. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütsel sinizmin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19 (39), 225-248.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(2), 599-627.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sutton, G. ve Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: a longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493-514.
- Taylor, M. S. ve Tekleab, G. (2004). Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 253, 283.
- Thompson, M. ve Heron, P. (2005). The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383-404.
- Tomruk Ünal N. (2020). *Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisan tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.

- Turhan, M. (2016). *Öğretmen sirkülasyonu sorunsalının Q metodu ile incelenmesi (Van ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- 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 (1), 25-42.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Büyük Türkçe sözlük* (10.baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Özdemir M. S. ve Uğurlu F. M. (2021). Spor liselerinde çalışan öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 15(2), 339-354.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2011), 66-85.
- Ulrich, D. ve Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 77- 92.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: teorik ve uygulamalı bir çalışma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.