T. C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖZEL PROGRAM VE PROJE UYGULAYAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Fatma Nur BAYCAN

(Yüksek Lisans Tezi)

İstanbul, 2024

T. C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖZEL PROGRAM VE PROJE UYGULAYAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

THE VIEWS OF TEACHERS WORKING IN VOCATIONAL AND TECHNICAL ANATOLIAN HIGH SCHOOLS IMPLEMENTING SPECIAL PROGRAMS AND PROJECTS ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT

Fatma Nur BAYCAN

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman

Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

İstanbul, 2024

Tüm kullanım hakları

MÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsüne aittir.

©2024

ONAY

Fatma Nur BAYCAN tarafından hazırlanan "Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Görüşleri" konulu bu çalışma, 03/06/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda aşağıdaki jüri üyeleri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	**İmza**
TEZ DANIŞMANI:	Doç. Dr. A. Faruk LEVENT	
JÜRİ ÜYESİ:	Doç. Dr. Menekşe ESKİCİ	
JÜRİ ÜYESİ:	Doç. Dr. Semih ÇAYAK	

ETİK BEYANI

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığım çalışmamda;

- Sunduğum bilgileri, dokümanları ve verileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

- Çalışmamda yararlandığım eserlerin tamamına atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

- Elde ettiğim verilerde ve sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı bildirir, aksi bir durumda aleyhimde doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

03/06/2024

Fatma Nur BAYCAN

ÖZGEÇMİŞ

EĞİTİM

2013-2024 Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı

2003-2008 Marmara Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği Bölümü

1999-2003 Edirne Anadolu Öğretmen Lisesi

İŞ DENEYİM

2010- Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni, Pendik İTO Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

ÖN SÖZ

Öğretmenlik mesleğine başladığımdan bu zamana okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki iletişim ve ilişkiler dikkatimi çekmiş ve gözlemlediğim bir konu olmuştur. Bu ilişkinin temelini oluşturan beklentiler ise beni okul yöneticisi ve öğretmenler arasında oluşan psikolojik sözleşmeleri incelemeye teşvik etmiştir. Verdiğim on yıllık uzun bir aradan sonra böyle bir konuyu araştırmış olmanın ve bu ön sözü yazmanın mutluluğunu ve gururunu yaşıyorum. Bu gururu yaşamam için beni yüreklendiren, tezimin her aşamasında engin bilgisiyle bana yol gösteren ve destek olan değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Ahmet Faruk Levent'e, tezime başlama sürecimde samimiyeti ve güler yüzüyle yanımda olup bana cesaret veren sevgili hocam Prof. Dr. Münevver Ölçüm Çetin'e, yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgilerinden istifade ettiğim hocalarım Prof. Dr. Ayşen Bakioğlu, Prof. Dr. Levent Deniz ve Doç. Dr. Mustafa Otrar'a; tez jürimde bulunarak tezime zaman ayırdıkları ve sundukları katkılardan dolayı hocalarım Doç. Dr. Menekşe Eskici ve Doç. Dr. Semih Çayak'a saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Araştırmama katılan ve görüşme sorularıma içtenlikle cevap veren yirmi üç öğretmen arkadaşıma destekleri için minnettarım.

Her zaman yanımda olan ve tez çalışmam boyunca beni destekleyen dostlarım Arzu Gülmez ve Merve Sönmez başta olmak üzere tüm arkadaşlarıma, canım aileme, varlığıyla bana güç veren sevgili eşim ve canım oğluma teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Fatma Nur Baycan

ÖZET

Psikolojik sözleşmeler; iş ortamlarında yasal sözleşmelerde yer almayan, daha çok kişilerin zihinlerinde oluşturdukları beklentileri ve yükümlülükleri içeren sözleşmelerdir. Modern çalışma hayatında yasal sözleşmeler yetersiz kalırken psikolojik sözleşmelerin önem kazandığı görülmektedir. Psikolojik sözleşmeler çalışma hayatının her alanında görülmekle birlikte bu çalışmada psikolojik sözleşmelerin eğitim boyutu ele alınmıştır. Okul yöneticisi ile öğretmenler arasında oluşan psikolojik sözleşmelerin incelenmesi eğitim kurumlarındaki işleyişe ve ilişkilere ayna tutması bakımından önemli görülmüştür. Bu araştırmanın amacı Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin incelenmesidir.

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan 23 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmaya en fazla katkı sağlayacak öğretmenlerin seçilebilmesi amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerini derinlemesine inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Görüşme tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formundaki açık uçlu sorular yöneltilmiş, katılımcıların izniyle tüm görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla adalet ve takdir edilme beklentisinde oldukları ancak az sayıda öğretmenin bu beklentilerinin karşılandığı; buna rağmen bireysel isteklerin karşılanması ve okulda çeşitli imkanların sağlanması sebebiyle öğretmenlerin çoğunun olumlu psikolojik sözleşme oluşturduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin takdir edilme, adalet, imkanlar sağlanması, bireysel isteklerin karşılanması gibi farklı şekillerde oluştuğu görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada her bireyin kendine ait bir psikolojik sözleşmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı okulda çalışan öğretmenlerin farklı psikolojik sözleşmeler oluşturabileceği görülmüştür. Beklentilerin zaman içindeki değişimi incelendiğinde

öğretmenlerin çoğunun beklentilerinin azalma eğiliminde olduğu, bazı öğretmenlerin daha fazla beklenti içerisine girdiği belirlenmiştir. Araştırmanın bir başka sonucu da psikolojik sözleşme ihlali yaşayan öğretmenler de dahil olmak üzere öğretmenlerin okul aidiyetlerinin yüksek olmasıdır. Öğretmenlerin okul çevresi, öğretmen arkadaşları ve öğrencileri sebebiyle okul yöneticisiyle olumlu psikolojik sözleşme oluşturmasa bile okuldan ayrılma fikrinde olmadığı; beklentilerin manevi yönde olması bakımından ise ilişkisel sözleşmeler oluşturulduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için en fazla dile getirdikleri öneri ise okul yöneticisi atamalarının liyakat ilkesine uygun olarak yapılmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Mesleki ve Teknik Eğitim, Proje Okulu

ABSTRACT

Psychological contracts are agreements that are not explicitly outlined in legal contracts within business environments; instead, they encompass the expectations and obligations that individuals develop in their minds. In contemporary working life, psychological contracts have gained significance as legal contracts alone may prove insufficient. While psychological contracts manifest in various professional spheres, this study concentrates on the educational aspect of these contracts. The examination of psychological contracts between school administrators and teachers is deemed crucial for reflecting the functioning and relationships within educational institutions. The study aims to examine the views of teachers working in Vocational and Technical Anatolian High Schools Implementing Special Programs and Projects on psychological contract.

The research's study group comprised 23 teachers employed in Vocational and Technical Anatolian High Schools implementing Special Programs and Projects under the Ministry of National Education in Istanbul during the 2022-2023 academic year. Maximum diversity sampling, a purposeful sampling method, was employed to select teachers who could provide valuable contributions to the research. The phenomenology design, a qualitative research method, was chosen to delve into the perspectives of the participating teachers thoroughly. In this study, utilizing the interview technique, participants were asked open-ended questions using a semi-structured interview form. All interviews were recorded with participants' permission using a voice recorder. The obtained data were subsequently analyzed through the content analysis method.

The findings of the study revealed that participating teachers held the highest expectations for justice and appreciation, yet only a few reported that these expectations were met. However, a majority of teachers formed positive psychological contracts, attributing them to the fulfillment of individual requests and the provision of various opportunities within the school. The study identified diverse factors contributing to the formation of teachers' psychological contracts, including appreciation, justice, opportunities, and the meeting of individual requests. Consequently, the conclusion drawn from this research emphasizes the personalized nature of each individual's psychological contract. Notably, it was observed that teachers working in the same school could develop distinct psychological contracts. An analysis of changing expectations over time indicated a general tendency

among most teachers for expectations to decrease, while some teachers maintained or increased their expectations. Additionally, the study found high levels of school belonging among teachers, even in cases where a breach of the psychological contract was reported. Teachers expressed a reluctance to leave the school, attributing this sentiment to the overall school environment, fellow teachers, and students. The study also highlighted the formation of relational contracts, particularly concerning spiritual expectations. A prevalent suggestion from participating teachers for fostering positive psychological contracts in schools was the importance of appointing school administrators based on the principle of merit.

Keywords: Psychological Contract, Vocational and Technical Education, Project School

İÇİNDEKİLER

ONAY iv

ETİK BEYANI v

ÖZGEÇMİŞ vi

ÖN SÖZ vii

ÖZET viii

ABSTRACT x

İÇİNDEKİLER xii

TABLOLAR LİSTESİ xvi

ŞEKİLLER LİSTESİ xvii

KISALTMALAR xviii

BÖLÜM I: GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 8

1.3. Araştırmanın Önemi 8

1.4. Araştırmanın Varsayımları 10

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 10

1.6. Tanımlar 11

BÖLÜM II: ALANYAZIN 12

2.1. Psikolojik Sözleşme 12

2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı 12
2.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Kapsamı 14
2.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri 20
2.1.4. Psikolojik Sözleşme Türleri 23
2.1.4.1. İşlemsel Sözleşme 24
2.1.4.2. İlişkisel Sözleşme 25
2.1.4.3. Dengeli Sözleşme 27
2.1.4.4. Geçişli Sözleşme 27
2.1.5. Psikolojik Sözleşme İhlalleri 27
2.1.6. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri 30
2.1.6.1. Sosyal Mübadele Kuramı 31
2.1.6.2. Eşitlik Kuramı 32
2.1.6.3. Beklenti Kuramı 33
2.1.6.4. Karşılıklılık Normu 34
2.1.7. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Çalışma Alanları ve Yapılan Çalışmalar 35
2.2. Mesleki ve Teknik Eğitim 40
2.3. Proje Okulları 43
BÖLÜM III: YÖNTEM 48
3.1. Araştırma Modeli 48
3.2. Çalışma Grubu 49
3.3. Veri Toplama Aracı 50

3.4. Verilerin Toplanması 51
3.5. Verilerin Analizi 52
3.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği 53
BÖLÜM IV: BULGULAR 55
4.1. Tema-1: Beklentiler 55
4.1.1. Alt Tema-1: Yönetimsel Beklentiler 56
4.1.2. Alt Tema-2: Performans ve Beklentiler 66
4.1.3. Alt Tema-3: Bireysel Beklentiler 76
4.2. Tema-2: Beklentilerin Karşılanma Durumu 79
4.2.1. Alt Tema-1: Olumlu Psikolojik Sözleşmeler 80
4.2.2. Alt Tema-2: Psikolojik Sözleşme İhlalleri 89
4.3. Tema-3: Algılar 100
4.3.1. Alt Tema-1: Beklentilerin Değişimi 100
4.3.2. Alt Tema-2: Yöneticilerin Beklentileri 105
4.4. Tema-4: Aidiyet 110
4.4.1. Alt Tema-1: Ait Hissetme 111
4.4.2. Alt Tema-2: Ait Hissetmeme 115
4.4.3. Alt Tema-3: Kısmen Ait Hissetme 117
4.5. Tema-5: Öneriler 118
4.5.1. Alt Tema-1: Yöneticiler için Öneriler 119
4.5.2. Alt Tema-2: Öğretmenlerin Motivasyonu ve Gelişimi için Öneriler 122

4.5.3. Alt Tema-3: Üst Yönetimler için Öneriler 128

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 136

5.1. Tartışma ve Sonuç 136

5.2. Öneriler 161

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler 161

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler 162

KAYNAKÇA 163

EK 182

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Çalışanların ve Örgütün Beklentileri……...17

Tablo 2.2. Psikolojik Sözleşme Türleri…….24

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri …….....50

Tablo 4.1. Yönetimsel Beklentiler Alt Temasına İlişkin Bulgular ……..……56

Tablo 4.2. Performans ve Beklentiler Alt Temasına İlişkin Bulgular ……..……66

Tablo 4.3. Bireysel Beklentiler Alt Temasına İlişkin Bulgular …….…..……76

Tablo 4.4. Olumlu Psikolojik Sözleşmeler Alt Temasına İlişkin Bulgular …….80

Tablo 4.5. Psikolojik Sözleşme İhlalleri Alt Temasına İlişkin Bulgular ……..……...89

Tablo 4.6. Beklentilerin Değişimi Alt Temasına İlişkin Bulgular……..101

Tablo 4.7. Yöneticilerin Beklentileri Alt Temasına İlişkin Bulgular……..105

Tablo 4.8. Aidiyet Temasının Alt Temalarına İlişkin Bulgular…….……..……111

Tablo 4.9. Yöneticiler için Öneriler Alt Temasına İlişkin Bulgular…….……..119

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Motivasyonu ve Gelişimi için Öneriler Alt Temasına İlişkin Bulgular…….....123

Tablo 4.11. Üst Yönetimler için Öneriler Alt Temasına İlişkin Bulgular……..128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Beklentiler Teması, Alt Temaları ve Kategoriler……..……56

Şekil 4.2. Beklentilerin Karşılanma Durumu Teması, Alt Temaları ve Kategoriler…….79

Şekil 4.3. Algılar Teması, Alt Temaları ve Kategoriler……...100

Şekil 4.4. Öneriler Teması, Alt Temaları ve Kategoriler……118

KISALTMALAR

TDK: Türk Dil Kurumu

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Çalışma hayatında amaçların gerçekleştirilebilmesi için hem örgütün çalışandan hem de çalışanın örgütten birtakım beklentileri ve istekleri bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışanın ve örgütün birbirine karşı yükümlülükleri de vardır. Bu beklentilerin, yükümlülüklerin ve isteklerin bir kısmı yazıyla ifade edilirken büyük bir bölümünün sözlü olduğu ya da kişilerin zihinlerinde oluştuğu bilinmektedir. Yasal sözleşmelerde bulunmayan, örgütün ve kişilerin beklentileri, yükümlülükleri ve isteklerinden oluşan ve adı tam olarak konmamış tüm bu durumlar psikolojik sözleşme adı altında toplanmaktadır.

Sözleşme kelimesi, iki ya da daha fazla kişinin ya da tarafın birbirine bağlandığı resmi yazılı anlaşma (Webster Dictionary, 2023; Oxford Dictionary, 2023) olarak tanımlanırken Türk Dil Kurumuna (TDK, 2022) göre *"Hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat."* olarak tanımlanmaktadır. Hukuki terim olarak ise *"İki veya daha çok kişinin, aralarında bir hukuki bağ yaratmak, bu bağı değiştirmek veya ortadan kaldırmak amacıyla, karşılıklı ve birbirine uygun iradelerini beyan ederek yaptığı hukuki işlem; akit."* olarak tanımlanmıştır (Hukuk Sözlüğü, 2015).

Sözleşme genel olarak iki ya da daha fazla taraf arasındaki yükümlülüklere olan inanç şeklinde tanımlanabilir. İş birliği ve uzlaşma oluşturan sözleşmeler kuruluşların eylemleri ve bireylerin davranışları için temel oluştururlar. Sözleşmeler belirsizliği azaltarak taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılığı yönetirken çalışanların örgütlere psikolojik olarak bağlanmasını da sağlarlar (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Sözleşmeler istihdam ilişkilerinin önemli bir bileşenidir. Gelecekle ilgili bir vaat yani sözleşme olmadan çalışan ya da örgüt birbirine bir şey katmak için çaba sarf etmez (Robinson ve Rousseau, 1994). Bireyleri ve kuruluşları birbirine bağlayan sözleşmeler örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla örgütsel davranışları ve tutumları düzenler (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994).

Yasal, toplumsal ve psikolojik olmak üzere birey ile örgüt arasında gelişen üç tür sözleşmeden bahsedebilir. Yasal sözleşme, işverenle çalışan arasında yasalara uygun bir şekilde yapılan sözleşmedir. Toplumsal sözleşme, örgütü oluşturan toplum tarafından geliştirilen değerlerin ve kuralların çalışan tarafından benimsenmesidir. Psikolojik sözleşme ise çalışanın kendi kendine yaptığı ve sezgilerine dayanan bir sözleşmedir. Çalışanın toplumsal ve psikolojik sözleşmesi yasal sözleşmeye uymasına yardımcı olmaktadır (Başaran, 1989).

Çalışma hayatında yer alan sözleşmeler hukuk terimi olarak kullanılan yasal sözleşmelerdir. Çalışanın işe başlamasıyla örgüt ile arasında yapacağı işin tanımı, alacağı ücret, çalışma şartları gibi hususlar bu sözleşmelerde yer alır. Yasal sözleşmelerin yetersiz kaldığı durumlarda ise devreye giren sözleşmeler psikolojik sözleşme olarak ifade edilebilir. (Demirkasımoğlu, 2012; Topaloğlu ve Arastaman, 2016). İlk psikolojik sözleşmeler yasal sözleşmeler yapılırken oluşur. Yasal sözleşmeler iki taraf için de belirgin ve açıktır ancak psikolojik sözleşmeler bireysel algıya dayalı olduğu için tarafların zihinlerinde farklı şekillerde oluşabilir (Bilgin, 2007). İş sözleşmeleri kapsamlı olsa bile bu yasal sözleşmelerle istihdamın tüm yönlerine çözüm bulmak mümkün değildir. Bu nedenle resmi bir sözleşme olsa bile pek çok sebeple psikolojik sözleşmeler oluşabilir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmelerin yasal sözleşmelerin eksikliği nedeniyle ortaya çıktığı söylenebilir (Shore ve Tetrick, 1994). Hem sosyal hayatın düzenlenmesinde hem de bir işe girerken yapılan sözleşmelerde tüm kuralların yazılı bir şekilde belirtilmesi mümkün değildir. Bu noktada yasal sözleşmelerde yazılı olarak bulunmayan durumların anlaşılabilmesi için psikolojik sözleşmeler karşımıza çıkmaktadır (Gerçek, 2021). Aslında psikolojik sözleşmenin temelini işe girerken imzalanan sözleşmelerdeki boşluklar ve belirsizlikler oluşturur. Bu boşluklar psikolojik sözleşmelerle doldurulmaya çalışılır (Mimaroğlu, 2008).

21. yüzyılın çalışma koşullarında örgütlerin etkili ve verimli olması çalışanların performanslarına bağlıdır. Performansın üst düzeyde olabilmesi için de örgüt ile çalışan arasındaki sorumlulukların yerine getirilmesi gerekir. Bu sorumluluklar hem yazılı olarak belirtilirken hem de örtük algılardan oluşur (Topaloğlu ve Arastaman, 2016). Örtük algılardan oluşan sözleşmeler de psikolojik sözleşme kavramıyla karşılanmaktadır. Bu iki sözleşmenin çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiye dayalı olması ve istihdam ilişkisinde yer

alması gibi ortak yönleri olsa da pek çok farklı tarafı bulunmaktadır. Yasal sözleşmeler yazılı ve dar kapsamlıdır, açıktır, kesinliği net bir şekilde ifade edilir ve bu sözleşmelerin bağlayıcılığı vardır. Psikolojik sözleşmeler ise inançlara ve algılara dayalı olduğu için örtük ve daha geniş kapsamlıdır. Yasal sözleşmelerde çalışma koşulları net bir şekilde ifade edilirken psikolojik sözleşmelerde önceden belirlenmesi mümkün olmayan birtakım unsurlar yer alır ve bu öngörülmeyen boyutlar psikolojik sözleşmenin özünü oluşturur. Yasal sözleşmelerin işleyişi ülkelerin hukuk sistemleri ile belirlenir ve sözleşme bozulduğunda iş akti de sonlanmış olur. Psikolojik sözleşmelerin ise hukuksal bir yanı bulunmaz ve sözleşme bozulsa bile çalışan işine gitmeye devam edebilir (Gerçek, 2021). Yasal sözleşmeler kağıt üzerindedir ve tarafların haberi olmadan değiştirilmesi mümkün değildir ancak psikolojik sözleşmeler kişilerin algılarına yönelik olduğu için taraflardan birinin psikolojik sözleşmesini gizlice değiştirmesi mümkündür (Cullinane ve Dundon, 2006). Psikolojik sözleşmenin algısal ve bireysel doğası onu diğer sözleşme türlerinden ayırır (Robinson vd., 1994). Psikolojik sözleşmeler insani tepkilerin anlaşılmasına yardımcı olan faydalı bir araçtır (Morrison, 1994). Aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını belirlemesi bakımından çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiyi açıklamak noktasında fayda sağlamaktadır (Topçu ve Basım, 2015).

1980'lere kadar örgütler geleneksel yöntemlerle yönetiliyordu. 21. yüzyılın başlarında ise örgütsel yapılarda köklü değişiklikler gerçekleşmiş (Demirkasımoğlu, 2012); teknolojik gelişmeler, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma yöntemleri çalışma anlayışında değişimlere neden olmuştur (Gerçek, 2021). Değişen ve gelişen bilim ve teknolojiyle insana verilen değerin artması ve insani isteklerin önem kazanmasıyla örgütler de değişime uğramıştır. Psikolojik sözleşme de bu değişimlerle birlikte öne çıkan kavramlar arasında yerini almıştır. Modern yönetim kuramları ve örgütlerde çalışanın bir insan olarak öneminin fark edilmesiyle iş doyumu, örgüte bağlılık gibi sosyal bilimlerdeki çok sayıda kavram örgütsel alana uyarlanmıştır (Yılmaz ve Altınkurt, 2012). Bu değişimler yasal sözleşmelerin esnemesini ve bireyi merkeze alan yeni bir anlayışın benimsenmesini sağlamaktadır. Psikolojik sözleşmenin beklentiler üzerine kurulmuş olması ve özellikle de yazılı olmayan beklentileri ifade etmesi bakımından resmi, yazılı ve katı özelliklere sahip olan yasal sözleşmelere bir alternatif niteliğinde olabileceği görülmektedir (Keser, 2002). Liderler daha verimli süreçlere ve teknolojiye ihtiyaç duymanın yanında motive

olmuş insanların da önemini fark ettikçe psikolojik sözleşmeler önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır (Morrison, 1994).

Artan rekabet ortamının da etkisiyle çalışanlar arasındaki iş ilişkileri değişmiş ve bu durum organizasyonların yeniden yapılanması gereğini gündeme getirmiştir. Bu değişiklikler psikolojik sözleşmeye olan ilgiyi de artırmıştır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Dolayısıyla yeni örgüt anlayışında psikolojik sözleşmeler oldukça önemli bir role sahiptir (Nartgün ve Demirer, 2020).

İşgücü piyasasının dinamiklerinin değişimi, rekabet ortamının artması ve modern insan yönetiminin önem kazanması psikolojik sözleşmeye olan ilginin artmasını (Cullinane ve Dundon, 2006); yeni örgütsel ve ekonomik gelişmelerle birlikte çalışma ilişkilerindeki değişimleri anlamada psikolojik sözleşmenin önemli bir araç haline gelmesi son yıllarda iş yaşamında ve akademik literatürde önemi artan bir kavram olmasını sağlamıştır (Özler ve Ünver, 2012). Psikolojik sözleşmeye dair algılar, kurumlardaki örgütsel değişikliklere neden olan dış faktörlerin ardından ortaya çıkmıştır. Bu değişiklikler özellikle çalışanların kuruluşlarının başarısında önemli bir paya sahip olduğunun anlaşılmasını sağlamış ve bunun sonucu olarak psikolojik sözleşme kavramı daha detaylı bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır (Costa ve Oliveira, 2022).

Örgütlerde algılanan çalışma koşulları resmi sözleşmelerin öngördüğünden çok daha karışık ve kapsamlıdır. Örgütle çalışan arasında yazılı sözleşmelerin yanında psikolojik sözleşmelerle de bir bağ kurulmaktadır. Psikolojik sözleşme örgütler için önemlidir. Şöyle ki insan kaynaklarının etkin yönetilmesini, örgütsel desteği ve sıcak bir örgüt ilişkisi oluşmasını sağlarken psikolojik sözleşmenin taraflarca iyi anlaşılması, tarafların olumlu tutumlara sahip olmasını ve çalışan ile yönetim arasındaki ilişkinin pozitif yönde gelişmesini de sağlamış olur. Çalışanlar örgütlerinde adalet, güven ortamı ve samimi bir iletişim bulduklarında verimli bir çalışma sergileyeceklerdir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016). Psikolojik sözleşmeler iş ilişkisinin niteliğini yükseltmek ve devamlılığını sağlamak, çalışanların davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını anlamak açısından da oldukça önemlidir (Demirkasımoğlu, 2012).

Çalışanların yalnızca maddi değil aynı zamanda sosyal ve duygusal olarak da iş tatminine ulaştıkları unutulmamalıdır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016). Çalışanların psikolojik

beklentilerinin belirlenmesinde insanın psikolojik özelliklerinin göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Sözleşmelerde yazan maddi beklentilerin dışında çalışanın; ödüllendirilme, sosyalleşme, kişisel gelişimi için eğitim fırsatı yakalama, kurs ve seminerler alma gibi onları psikolojik ve manevi yönden destekleyecek beklentileri de vardır. Çalışanlar aslında kendi zihinlerinde oluşan bu beklentilerine karşılık bulacakları örgütlerde bulunmak isterler. Örgütler de çalışanlardan; yüksek performans, örgüte bağlılık beklerken çalışanların örgütün amaçları için fazladan çaba harcamalarını isterler. İşte bu karşılıklı beklentiler yazılı olarak ifade edilmez ancak psikolojik sözleşme olarak ele alınabilir (Nartgün ve Demirer, 2020).

Kişinin örgütten örgütün de kişiden birtakım beklentileri bulunmaktadır. İki tarafın da bu beklentileri yerine getirmesi beklenir. Örgütün çalışandan beklentilerine performans, sadakat, iş kalitesi; çalışanın örgütten beklentilerine kariyer, sosyal güvenlik, mesleki gelişim, tatmin edici bir ücret gibi örnekler verilebilir. Örgüt ve bireyin karşılıklı beklentileri ve katkıları karşılaştırıldığında beklentilerin karşılanacağına dair ruhsal bir anlaşma yani psikolojik bir akit oluşturulmalıdır. Eğer iki taraf arasında karşılıklı beklentiler karşılanıp uyum sağlanırsa duygusal bağın kuvvetli olduğu, sağlam bir güven ilişkisine dayanan çalışma ortamı oluşur (Aytaç, 2005).

Çalışan ile örgüt karşılıklı çıkarlar doğrultusunda çalışma hayatını sürdürür. Çalışan örgütü için bir şeyler yapar çünkü çalıştığı örgütün de kendisi için yaptığı ya da yapacağı bir şeyler olduğunu bilir. Aslında kişiler bir amaç elde etmek için kurumlarında çalışmaya başlarlar. Eğer örgüt bu amaçların gerçekleşmesinde çalışana fayda sağlamazsa çalışan örgüt için yüksek performans sergilemeyebilir ve hatta örgüt terk edilebilir. Bu noktada kar-zarar hesabı devreye girer. Çalışanın örgütte kalmaya devam etmesi için kazancının kayıplarından fazla olması gerekir. Bu durum örgüt için de geçerlidir. Çalışan, örgütün amaçlarını gerçekleştirirse çalışanın kurumda çalışmaya devam etmesi istenir (Mimaroğlu, 2008). Örgütlerin çalışanlarına daha iyi imkanlar sunarak onların örgütten ayrılmalarını engelleyebilmek için çalışanların psikolojik özelliklerine önem vermeleri gerekir. Çünkü çalışanların psikolojik özellikleri örgütün zaten karmaşık olan yapısını daha da karmaşık hale getirebilmektedir (Demirer, 2019). Her iki tarafın da beklentilerinin karşılanabilmesi için bir dengenin sağlanmış olması gerekir. İşte bütün bu

karşılıklı beklentiler sözleşmeler aracılığıyla dengede tutulur. Burada imzalanmış sözleşmeden çok psikolojik sözleşmelerin etkisinin ağır bastığı görülmektedir.

Her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da çalışan ile işveren bulunmaktadır. İşveren tarafını kamu okullarında devlet, yönetici tarafını ise yine devlet tarafından görevlendirilen eğitim yöneticileri oluştururken özel okullarda işverenler bağımsız bireylerden oluşmaktadır. Eğitim kurumlarının en önemli çalışanlarını ise öğretmenler oluşturmaktadır. İşveren ve çalışanın olduğu her sektörde olduğu gibi eğitim alanında da sözleşmeler bulunmaktadır. Kamu kurumlarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yasal sözleşme olarak kabul edilirken özel eğitim kurumlarında öğretmen ile yönetim arasında 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'na uygun olarak en az bir yıllığına imzalanan bir yasal sözleşme bulunur (Demirkasımoğlu, 2012). Bunların dışında yönetim ile öğretmen arasındaki algılara yönelik olarak gelişen sözleşmeleri psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirmek mümkündür. Araştırma alanı olan proje okullarında ise öğretmenler 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olmakla birlikte öğretmenin okulda görev almasında ve görevine devam edebilmesinde okul yöneticisinin kararı etkilidir (Kaya, 2019). Dolayısıyla kamu okulları içerisinde proje okullarında psikolojik sözleşmelerin, öğretmenin görevine devam etmesinde etkisinin daha fazla olabileceği söylenebilir.

Psikolojik sözleşme özellikle işletme, sağlık ve turizm alanlarında çokça çalışılmış bir konudur. Psikolojik sözleşme yönetim alanında ve örgütsel bağlamda çok araştırılan bir konu olmasına rağmen kavramla ilgili eğitim bağlamında yapılan çalışmaların sayısı azdır (Zhang ve Fang, 2005; Koskina, 2013). Eğitim alanında son on yıldır psikolojik sözleşmeyle ilgili çalışmaların özellikle yurtiçinde arttığı görülmektedir. (Demirkasımoğlu, 2012; Demirer, 2019; Yıldırım, 2020). Psikolojik sözleşmelerin genel insan bilişini ve sosyal süreçleri içermesi bakımından öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye dair algılarının incelenmesi önem arz etmektedir (Mbalamula, 2016). Yılmaz ve Altınkurt (2012) psikolojik sözleşmenin eğitim örgütlerinde önemli bir yerinin olduğunu ve değer merkezli örgütler olması sebebiyle eğitim örgütlerinde özellikle de öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye dair görüşlerinin belirlenmesinin önemini vurgulamaktadırlar. Psikolojik sözleşmeler öğretmenlerin kurumlarını nasıl algıladıkları

ve gösterdikleri performans konusunda önemli bir yer teşkil etmektedir (Kwatra ve Ranjan, 2021).

2021-2022 Millî Eğitim Bakanlığı istatistiklerine göre genel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin %37'sini mesleki ve teknik ortaöğretimde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Mesleki ve teknik ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin %72'si ise resmi Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapmaktadır (MEB, 2022). Oranın büyüklüğü nedeniyle resmi Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ve son dönemde Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinin proje okulu kapsamına alınmasında artış olması sebebiyle de Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurulması uygun görülmüştür.

Mesleki ve teknik eğitim ülkelerin istihdamına katkı sağlaması bakımından oldukça önemlidir. Mesleki ve teknik eğitim, bireyin belirli bir meslek alanıyla ilgili bilgi ve beceri kazanmasını sağlayan ve kabiliyetlerini çeşitli yönlerden geliştiren eğitim süreci olarak tanımlanabilir (Alkan ve Doğan, 2019). Mesleki ve teknik eğitim faaliyetleri üretimin devamlılığını sağlayan uzman ve nitelikli ara eleman yetiştirmektedir (Bolat, 2017). Mesleki ve teknik eğitimde gelişen teknolojiye uyum sağlayabilen, sektörün iş gücü ihtiyacını karşılayabilecek niteliklere sahip bireylerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (MEB, 2018a). Hem Türkiye'nin ekonomik kalkınmasını sağlamak hem de gelişmiş ve çağdaş toplumlar arasında yer alabilmek için mesleki ve teknik eğitim sisteminde teknolojik gelişmeleri ve dünyadaki değişimleri takip edebilen ve öğrenmeyi bilen öğrencilere ve bu öğrencilere çağın gereklerine uygun öğrenme fırsatları sunan öğretmenlere ihtiyaç vardır. Mesleki eğitimin en önemli unsuru olan öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini incelemek ve gelecek için öneriler geliştirmek hem öğrencilerin gelişimi hem de Türkiye'nin kalkınması için önemlidir.

Kaya (2019) proje okullarının yapısını ve işleyişini incelediği çalışmasında bu okulların eğitim camiasında pek bilinmediğini ancak kendi yönetim ve yapı işleyişini oluşturması bakımından özerk yönetime geçiş sürecinin ilk adımını oluşturduğunu ve bu konunun incelenmeye değer olduğunu belirtmektedir.

Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin incelendiği bu çalışmada okul yönetiminin ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri, öğretmenlerin görüşleri alınarak onların penceresinden araştırılmış ve aktarılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda verilen sorulara cevap aranmıştır:

- Öğretmenlerin psikolojik sözleşme bağlamında okul yöneticisinden beklentileri nelerdir?
- Öğretmenlerin psikolojik sözleşme bağlamında beklentilerinin olumlu ya da olumsuz karşılanma durumu nasıldır?
- Öğretmenlerin beklentilerinin zaman içindeki değişimi nasıldır?
- Öğretmenlerin, okullarda olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için önerileri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Psikolojik sözleşmeyle ilgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların başta işletme olmak üzere turizm ve sağlık sektörlerinde yoğunlaştığı söylenebilir (Mimaroğlu, 2008; Akar, 2020; Gültekin, 2022). Karakiraz (2021) içerik odaklı çalışmalarda standart ölçeklerin kullanımının yaygın olduğunu ve alanda yapılan çalışmaların belirli sektörlerle sınırlandırıldığını ifade etmektedir. Araştırmaların çok büyük kısmı nicel araştırma yöntemiyle yapılmıştır (Bhagdev, 2021; Demirkasımoğlu, 2012; Mimaroğlu, 2008). Eğitim alanında yapılan araştırmalarda çoğunlukla Rousseau (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Demirkasımoğlu (2012) tarafından yapılan "Psikolojik Sözleşme Envanteri" (Dönmez, 2015; Bostancı, 2019; Niğdelioğlu Turgay, 2022), Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ve Mimaroğlu (2008) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan "Psikolojik Sözleşme Ölçeği" (Çağlayan, 2016; Akyürek, 2017; Doğan, 2017) ve Koçak (2016) tarafından geliştirilen "Psikolojik

Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçekleri" (Çay, 2019; Aydoğan, 2021; Özhan Ersoy, 2022) kullanılmıştır.

Bu alanda daha çok nicel çalışmaların yapıldığı görülmekle birlikte nadir de olsa nitel çalışmalara da rastlanmaktadır. Kıyık (2011) pozitif psikolojik sözleşmeler oluşturulabilmesi için öneriler sunduğu çalışmasında hem nitel hem de nicel verilerin kullanılması bakımından karma bir araştırma yöntemi kullanmıştır. Akar (2020) nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmasında, 15 yeni mezun mühendis ve bu mühendislerin üstü konumundaki 11 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Görüşmeler yarı yapılandırılmış sorular ile gerçekleştirilmiş olup fenomenolojik analizle incelenmiştir. Karakiraz (2021) da iş-aile temelli psikolojik sözleşme kavramından yola çıkarak akademisyenlerin görüşlerini incelediği çalışmasında nitel araştırma yöntemini kullanmıştır. Makau (2012) öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye dair görüşlerini incelediği çalışmasında betimsel bir yöntem izlemiştir. Propp (2004), Mbalamula (2016) ve Agbozo, Ansa-Bonnah, Hoedoafia ve Atakorah (2018) ise eğitim alanında yaptıkları çalışmalarda nicel ve nitel veriler kullanarak karma bir metodoloji benimsemişlerdir. Kamu örgütlerinde verimliliğin ve performansın artması için yapılan sözleşmelerin sadece nicelik değil nitelik açısından da değerlendirilmesi önemlidir (Altıntaş, 2022). Türkiye'de Onarıcı (2021) ve Değer (2023) tarafından Millî Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullarda çalışan öğretmenlerle yapılan ve psikolojik sözleşme ihlallerini inceleyen çalışmalar bulunurken kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin incelendiği nitel bir çalışma bulunmamaktadır.

Rousseau ve Tijoriwala (1998) araştırmaların psikolojik sözleşmenin teorik yönlerini değerlendirdiğini ve sözleşmenin ihlalini, yerine getirilmesini ve değişimini test etme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Standartlaştırılmış ölçümler değişen veya yeni psikolojik sözleşmelerin ortaya çıkan yeni unsurlarını gözden kaçırabilir. Bu nedenle niteliksel değerlendirmelere de ihtiyaç duyulmaktadır. Radikal değişikliklerin meydana geldiği durumlarda kendine özgü yani nitel ölçekler gerçekçi birer bilgi kaynağı olabilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998).

Çalışma alanı olan Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri bağlamında incelendiğinde mesleki ve teknik eğitim kapsamında Yiğit'in (2015) endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algılarını incelediği nicel bir çalışması

bulunmakta ancak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi özelinde bir çalışma bulunmamaktadır. Proje okullarında görev yapan öğretmenlerin farklı alanlardaki görüşlerini inceleyen çalışmalar (Genç, 2021; Çatak, 2021; Gün, 2022) olmakla birlikte Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri özelinde ve psikolojik sözleşme algılarını inceleyen bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bununla birlikte Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde çalışacak öğretmenlerin atamasının merkezi sistem ile yapılmayıp okul yöneticileri tarafından bakanlığın onayı ile belirlenmesi bakımından bu okullarda görev yapan yöneticiler ile öğretmenler arasındaki psikolojik sözleşmelerin incelenmesi önem taşımaktadır (MEB, 2023).

Bu araştırmanın, psikolojik sözleşmeye ilişkin Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin nitel araştırma yöntemiyle derinlemesine araştırılması bakımından hem psikolojik sözleşme hem de mesleki ve teknik eğitim ve proje okulları bağlamlarında alandaki eksiklikleri doldurması noktasında önemli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın sonuçlarının öğretmenlerin bağlılık ve performanslarını artırmak, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma ve yüksek düzeyde etkililik ve verimlilik sağlamaları açısından Türkiye'de eğitim sektöründe yer alan yöneticilere ve öğretmenlere yol gösterici olması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin araştırma sorularına verdikleri cevapların samimi ve gerçekçi olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada ulaşılan bilgiler öğretmenlerin yarı yapılandırılmış görüşme sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

Araştırma 2022-2023 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Sözleşme: İki veya daha çok kişinin ya da kuruluşun karşılıklı beyanlarıyla oluşturdukları, hukuki sonuç doğuran akit (TDK, 2022).

Psikolojik sözleşme: Yönetici ve çalışan arasındaki beklenti ve yükümlülüklere dair çalışanın bireysel inançlarını içeren sözleşmeler (Rousseau, 1990).

Mesleki ve teknik eğitim: *"Sosyal ve ekonomik sektörler ile iş birliği içinde ulusal ve uluslararası mesleki yeterliliğe, meslek ahlakına ve mesleki değerlere sahip, yenilikçi, girişimci, üretken, ekonomiye değer katan ehil iş gücü yetiştirmek"* için verilen eğitim (MEB, 2020a).

Proje okulu: "*Yurt içinde ve yurt dışında, yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle iş birliği anlaşmaları çerçevesinde kurulan ve ulusal veya uluslararası proje yürüten okul ve kurumlar ile belirli eğitim reformu ve programları uygulayan okul ve kurum"* (MEB, 2023).

BÖLÜM II: ALANYAZIN

2.1. Psikolojik Sözleşme

Bu bölümde psikolojik sözleşmenin farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlarına, tarihsel süreçte nasıl algılandığına, kapsamına, özelliklerine, türlerine, kuramsal temellerine ve bu alanda yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Çalışanlar beklentilerinin karşılık bulacağı örgütlerde bulunmak isterler; örgütler de deneyimli çalışanların örgütte kalmasını ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek düzeyde çaba sarf etmelerini isterler. Yasal sözleşmeler haricindeki bu beklentiler psikolojik sözleşme olarak incelenmektedir (Demirkasımoğlu, 2012). Tek bir evrensel tanımı bulunmayan psikolojik sözleşmenin ne olduğuna dair farklı bakış açıları bulunmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998; Cullinane ve Dundon, 2006). Psikolojik sözleşmeyle alakalı ilk kavramı Menninger (1958) psikanalistler ve hastalar arasında var olan "psikoterapi sözleşmesi" kavramı ile gündeme getirmiştir. Bu kavram ilişkilerin maddi olmayan yönlerini ifade etmektedir (Menninger, 1958'den akt. Freese ve Schalk, 2008). Örgütsel yaklaşım bağlamında ise Argyris (1960) psikolojik sözleşme kavramı kapsamında çalışanların performanslarını artırmak için yasal sözleşmelerin dışında ilişkilerin öneminden bahsetmiş ve çalışanlar ile ustabaşıları arasındaki bu ilişkiyi tanımlamak için "psikolojik iş sözleşmesi" terimini kullanmıştır. Argyris'e (1960) göre eğer çalışanlara iş güvencesi garanti edilir ve çalışanların iş tatminleri sağlanırsa çalışanlar da üretim için ellerinden gelenin en fazlasını yaparlarken işlerinden şikayetçi de olmazlar. Böylelikle çalışanların daha verimli olması sağlanır ve bu verimi sağlayan da formelden ziyade informel ilişkilerdir. İnformel olarak gelişen bütün bu ilişkiler aynı zamanda psikolojik sözleşme kavramını işaret etmektedir. Argyris (1960) psikolojik sözleşme kavramını açıkça tanımlamadığı için kavramı geliştiren Levinson, bu kavramı tanımlayan ilk kişi olarak kabul edilebilir. Bu kavram dile getirilmeyen ve örtük olan beklentileri vurgulamak için kullanılmıştır (Anderson ve Schalk, 1998). Diğer bir araştırmacı Kotter (1973) de benzer şekilde birey ile kurumu arasında yapılan ve tarafların birbirlerine neler vermeyi ve birbirlerinden neler almayı beklediklerini içeren örtük sözleşmeler olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme kavramı Schein'a (1978) göre

bireyin örgütten örgütün de bireyden olmak üzere karşılıklı beklentilerini ifade eder. Bu beklentiler ücret karşılığında yapılacak işin yanında hak, ayrıcalık ve yükümlülükleri de kapsar. Bunlar resmi anlaşmalarda yazılı olarak ifade edilmemelerine rağmen davranışı belirleyen önemli ögelerdir (Schein, 1978). Zihinsel süreçlere dayanan bir yönünün olması ise bu sözleşmelerin "psikolojik" olarak adlandırılmasının sebebi olarak düşünülebilir (Gerçek, 2021).

Bu ilk tanımlar, iki taraf arasındaki mübadele ilişkisinin karşılıklı olduğunu vurgulamaktadır. Roehling (1997) psikolojik sözleşmeyle ilgili araştırmalarda Schein'ın (1978) tanımının, Rousseau'nun (1989) tanımına kadar olan zamanda temel referans olarak kullanıldığını belirtmektedir. Rousseau (1989) örgütlerde sözleşmeye dayalı konuların giderek artması sebebiyle örgütsel araştırmalarda öznel sözleşmelerin rolünün açıklanmasının gerekli olduğunu vurgulayarak psikolojik sözleşme terimini; bir bireyin örgütle arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasının hüküm ve şartlarına ilişkin inançları şeklinde ifade etmiştir. Bu inancın sadece çalışana ait olması bakımından tek taraflı olduğu belirtilmiştir. Psikolojik sözleşme kavramını bireyin örgüte olan bağlılığı ile ifade ederken bu kavramın yükümlülük ve karşılılıktan ziyade değerlerin içselleştirilmesiyle ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Rousseau'ya (1989) göre bireylerin psikolojik sözleşmeleri vardır ve örgütler bu ilişkide öteki taraf olmakla birlikte sadece sözleşmenin yaratılmasında rol alır.

İlk kez 1960 yılında Agryris tarafından kullanılan psikolojik sözleşme her dönem kullanılmış ancak içeriği dönem dönem farklılaşmıştır (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Psikolojik sözleşmelerin istihdam ilişkilerinde bir bireyin öznel inançlarına mı yoksa hem çalışan hem de işverenin dahil olduğu karşılıklı bir değişim ilişkisine mi dayandığı konusunda görüş ayrılıkları mevcuttur (Roehling, 2008). Rousseau ve Tijoriwala (1998) sözleşmenin çalışanın bireysel algılarından oluştuğunu ve asıl olanın karşılıklılık değil, karşılıklılık algısı olduğunu savunmaktadır. Guest (1998a) Roussea'ya cevap verdiği yazısında, Rousseau'nun psikolojik sözleşmenin yalnızca çalışanın zihninde olduğu görüşünü eleştirerek sözleşme kavramının iki taraflı doğasının ihmal edildiğini belirtmiştir.

Özellikle Rousseau'nun (1989) çalışmalarından sonra araştırmalar çalışanın kişisel düzeydeki inançları doğrultusunda yapılmıştır (Mimaroğlu, 2008). Freese ve Schalk

(2008) araştırmasında psikolojik sözleşmeleri çalışanın bireysel algılarına göre yani tek taraflı bir perspektiften değerlendirmiştir. Bazı araştırmacılar psikolojik sözleşmenin çalışanın kendisi ve örgütle ilgili algılarının bireysel olarak yani tek taraflı incelendiğini ve işveren perspektifinin nispeten ihmal edildiğini dile getirmişlerdir (Herriot, Manning ve Kidd, 1997; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002). Araştırmaların ağırlıklı olarak çalışan görüşlerine odaklanmasını eleştiren Guest ve Conway (2002) ise araştırmasında üst düzey yöneticilerin görüşlerine başvurarak bir denge sağlamayı hedeflemiş ve psikolojik sözleşmeyi istihdam ilişkisinde kurum ve birey olmak üzere her iki tarafın da karşılıklı vaat ve yükümlülüklere dair algıları olarak tanımlamışlardır. Herriot ve arkadaşları (1997) da psikolojik sözleşmenin ayrı ayrı bireylere özgü olduğunu ve karşılıklılıkla ilgili anlayışları içerdiğini belirtmişlerdir. Mübadelenin iki taraf arasındaki karşılıklılığı belirttiğini ifade eden Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) de araştırmalarında psikolojik sözleşmeyi çalışan ve işveren perspektifinden olmak üzere iki açıdan da incelemişlerdir. Guest'e (2004) göre psikolojik sözleşmenin sadece çalışan perspektifinden incelenmesi potansiyel bir sorundur.

2.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Kapsamı

Psikolojik sözleşme kavramı 1990'lara kadar çalışan ile örgütün karışlıklı yükümlülükleri olarak ifade edilirken 1990 sonrasında performans odaklı hale gelmiştir. Küreselleşme, örgütlerin yeniden yapılanması ve küçülmesinin istihdam ilişkileri üzerindeki etkileri, bu kavrama olan ilgiyi artırmıştır (Coyle-Shapiro ve Kesseler, 2000). Psikolojik sözleşmeyi yeniden tanımlaması, ihlal kavramını ve psikolojik sözleşme türlerini gündeme getirmesi bakımından Denise Rousseau psikolojik sözleşme kavramının en etkili araştırmacılarından biri olarak öne çıkmaktadır (Conway ve Briner, 2009). Denise Rousseau'nun psikolojik sözleşme tanımından sonra kavram ilgi odağı olmuş ve psikolojik sözleşmeyle ilgili araştırmalarda önemli bir artış olmuştur. 2000 yılından sonra ise ampirik araştırmalarda artış olduğu görülmüştür (Yıldız ve Aykanat, 2017).

Psikolojik sözleşmeler yönetici ve çalışan arasında bilinçli bir şekilde kurulan; güven, ahlak ve dürüstlük temelinde karşılıklı sorumlulukları da içeren dinamik ve yazılı olmayan beklentiler şeklinde tanımlanabilir (Topaloğlu ve Arastaman, 2010). Cihangiroğlu ve Şahin (2010) psikolojik sözleşmeyi, sözlü ya da yazılı olarak ortaya koyulmamış beklentilerin tamamı olarak açıklarken psikolojik sözleşmelerin sözlü ya da

yazılı sözleşmeler üzerinde çok önemli tesirlerinin olabileceğini belirtmiştir. Özetle psikolojik sözleşmelerin sosyal ilişkide tarafların zihninde oluşan beklentilerin yazıya dökülmemiş hatta bazı durumlarda sözle dahi ifade edilmemiş hali olabileceği söylenebilir. Bu beklentileri oluşturan durumlar ifade edilmez ancak yönetsel uygulamalar, sarf edilen sözler, diğer çalışanlara verilen ödüller birtakım ipuçları verir (Bilgin, 2007).

Psikolojik sözleşmeler çalışan ile örgüt arasındaki bağı anlamak için temel oluşturan önemli bir örgütsel olgudur (Shore ve Tetrick, 1994). Psikolojik sözleşme, taraflardan birinin gelecekle ilgili bir vaatte bulunulduğuna ve yarar sağlamak üzere yükümlülük yaratıldığına inandığı zaman ve her iki tarafın da sözleşmenin hüküm ve koşullarının taraflarca kabul edildiğine dair inançlarıyla ortaya çıkar (Robinson ve Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşmeler hem sözlü hem de sözlü olmayan iletişimin olduğu dinamik bir ortamda gelişir (Shore ve Tetrick, 1994). Psikolojik sözleşme tarafları birbirine bağlar ve eğer çalışan ve işveren üzerine düşeni yaparsa ilişkinin sağlam olacağına dair bir garanti sunar (Robinson ve Rousseau, 1994). Resmi sözleşmelerde yer almayan verimlilik, kurumsal başarı, refah gibi ölçütleri içermesi bakımında resmi sözleşmenin tamamlayıcısı olarak görülebilir (Costa ve Oliveira, 2022).

Psikolojik sözleşmenin önemini vurgulayan Schein (1978) bireyin etkili bir şekilde çalışmasını ve örgüte adanmışlığını iki koşula bağlar. Bunlardan birincisi örgütün kendisine ne sağlayacağı ve kendisinin örgüte ne borçlu olduğuna dair öz beklentilerinin örgütün beklentileriyle uygunluk derecesidir. İkincisi ise uygunluk olduğunda çalışmanın ve çabanın karşılığında örgütün sağladığı imkanlardır. Çalışanlar örgütün beklediği şekilde davrandığında ve örgüt de çalışanlara karşı olan yükümlülüklerini yerine getirdiğinde psikolojik sözleşmenin tam olduğu söylenebilir. Yani sağlıklı bir psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için karşılıklı beklentilerin karşılanması gerekir (Mimaroğlu, 2008). Bu beklentiler diğer çalışanların gözlemlenmesi ve insan kaynakları uygulamalarının yorumlanması ile oluşmaktadır (Freese ve Schalk, 2008).

Psikolojik sözleşmelerin maddelerinin neler olacağı çalışanın ve örgütün özelliklerine bağlıdır. Kişilerin sahip oldukları öğrenme, tutumlar, motivasyon gibi psikolojik; kültür, aile çevresi, sosyal tabaka gibi sosyolojik faktörler ile örgütün amaçları, yönetim felsefesi ve politikalar beklentileri, bu beklentiler de uyulması istenen psikolojik sözleşme

maddelerini oluşturacaktır (Kaldırımcı, 1987). Bu bağlamda psikolojik sözleşmelerin oluşumunu etkileyen etmenler bireysel, örgütsel ve dış çevre olarak sınıflandırılabilir. Çalışanların beklentileri, bilgi ve becerileri, zihinsel şema ve algıları bireysel etmenlere; uygulamalar, prosedürler, politikalar ve stratejiler örgütsel etmenlere; iş gücü piyasası, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel değişkenler dış çevre etmenlerine örnek verilebilir (Gerçek, 2021).

Çalışanların karşılıklı yükümlülüklere ilişkin algıları psikolojik sözleşmeyi oluştururken (Morrison ve Robinson, 1997) örgüte sağladıkları katkılar sebebiyle geleceğe dönük birtakım beklentileri ve inançları da oluşur (Yiğit, 2015). Psikolojik sözleşme tanımları incelendiğinde bu sözleşmelerin beklentiler, inançlar, vaatler, yükümlülükler ve karşılıklılık ile ilgili olabileceği görülmektedir (Guest, 1998b). İlk tanımlar inanç ve beklentileri (Kotter, 1973; Schein; 1978) sonraki tanımlar ise vaat ve yükümlülüklerle ilgili inançları (Rousseau, 1989; Morrison ve Robinson, 1997; Herriot ve Pemberton, 1997) vurgulamıştır. Literatürün incelenmesi sonucunda bu kavramların araştırmalarda nasıl yer aldığı açıklanmıştır:

Beklentiler

Ücret, sosyal haklar, yıllık izin gibi şartlar iş sözleşmelerinde belirtilirken bireyin zihninde oluşturduğu ve yazıya aktarılmayan yani iş sözleşmesinde bahsi geçmeyen beklentiler de bulunmaktadır. Ödüller, maaş zammı, kişisel gelişim imkanları, kurslar, sosyal aktiviteler, esnek çalışma saatleri bu beklentiler arasında sayılabilir ve bunların karşılanması bireyin çalışma hayatında mutlu olmasını, yüksek performans sergilemesini, nihai olarak da örgüte en yüksek düzeyde faydalı olmasını sağlayan unsurlardır (Demirkasımoğlu, 2012). Psikolojik sözleşme kavramı beklentilerin paylaşılması ve karşılıklı olarak yerine getirilmesini içerir (Aytaç, 2005). Psikolojik sözleşmeyle ilgili ilk çalışmaların, gerçekleşecek veya gerçekleşmesi muhtemel şeyler olarak tanımlanan beklentilere odaklanma eğiliminde olduğu görülmektedir (Roehling, 2008).

Psikolojik sözleşmelerin içeriğini beklentiler ve bu beklentilere karşılık neler sunulacağı oluşturur (Bilgin, 2007). Bu beklentiler geçmiş deneyimler, arkadaşların gözlemleri, sosyal normlar gibi pek çok kaynaktan gelmektedir (Robinson, 1996). Turnley ve

Feldman'a (1999) göre psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentiler üç ana kaynaktan gelişmektedir:

- Örgüt temsilcileri tarafından çalışana verilen özel vaatler
- Çalışanların kurumun kültürüne ya da çalışma uygulamalarına ilişkin algıları
- Çalışanın, örgütün işleyişiyle ilgili kendine özgü beklentileri

Daha iyi bir psikolojik sözleşme oluşturulabilmesi için çalışanın hem kendi hem de örgütün beklentilerini net bir şekilde anlaması oldukça önemlidir (Kotter, 1973). Çalışanı ve örgütü çalışma ilişkisini devam ettirmeye motive eden şey beklentilerin uyumlu olması ve karşılanması beklentisidir. Beklentilerin uyumu ve karşılanması bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu sonuçların sağlanması için de önemlidir (Wibowo, 2022). Kotter'in (1973) araştırmasına göre beklentilerin taraflar arasında uyumlu olması durumunda üretkenlik, daha fazla iş tatmini ve daha az işten ayrılmalar olmaktadır. Çalışanın beklentilerinin örgütün beklentileriyle uyuşmaması halinde ise düşük yaratıcılık ve üretim; memnuniyetsizlik ve işten ayrılma gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu noktada sağlıklı bir psikolojik sözleşmenin beklentiler karşılandığı zaman oluşacağı sözlenebilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Kaldırımcı (1987) psikolojik sözleşmenin, taraflarca benimsenmiş olan adalet ve dengeyle alakalı algılamaya dayanan beklentileri içerdiğini ifade etmiş ve çalışanların örgütten, örgütün de çalışandan beklentilerini Tablo 2.1.deki gibi belirtmiştir:

Tablo 2.1. Çalışanların ve Örgütün Beklentileri

Çalışanların Örgütten Beklentileri	Örgütün Çalışanlardan Beklentileri
Ücret ve terfi imkanları	İşini en iyi şekilde yapmaya istekli olması
İş güvenliği	İş arkadaşlarıyla uyumlu çalışması
Rahat ve cazip çalışma ortamı	Örgütün değerlerini koruması
Manalı ve çekici bir iş	Örgütün amaçlarını benimsemesi ve bu amaçların gerçekleşmesi için çaba göstermesi
Yapılan işin takdir edilmesi	
Grup tarafından benimsenme	
Ehliyetli ve adil liderlik	
Kararlara katılma ve güç kazanma isteği	
Kişisel hayata saygı	

Psikolojik sözleşmeler çalışanların zihinlerinde almayı tasarladıklarını elde etme prensibine dayanır. Eğer beklentiler ile elde edilenler arasında bir fark olmazsa iş tatmini de sağlanır. Beklentiler ile elde edilenler farklı ise uyumsuzluk oluşur ve bu da iş tatmini olmamasına sebebiyet verir (Mimaroğlu, 2008).

Vaatler

Psikolojik sözleşmenin bir unsuru olan ve bir şeyin yapılıp yapılmayacağının taahhüdü anlamına gelen söz ya da vaatler (Roehling, 2008) örgütün sunmaya hazır olduğu olanaklar, destek ya da ayrıcalıkları kapsar. Bu vaatler daha sonra psikolojik söyleşmenin bir diğer unsuru olan yükümlülüklere dönüşür. Bir taraf yükümlülüklerini yerine getirirse diğer taraf da kendisini borçlu hisseder ve üstüne düşen yükümlülükleri yerine getirir. Bu yükümlülükler maddi ve manevi olarak psikolojik sözleşmenin koşullarını oluşturur (Bilgin, 2007). Psikolojik sözleşmeyi oluşturan vaatleri üst yönetim, amirler ve insan kaynakları uzmanları gibi farklı kurum temsilcileri verebilmektedir (Turnley ve Feldman, 1999).

Yükümlülükler

Çoğu araştırmacı, *"yapılması zorunlu olan iş veya bir işi yapma zorunluluğu"* (TDK, 2022) olarak tanımlanan yükümlülüklere odaklanmıştır (Roehling, 2008). "Yükümlülük" kavramı psikolojik sözleşmelerde merkezi bir konudur. Yazılı sözleşmelerde yükümlülükler kısmen kayıt altına alınsa da yükümlülüklerin çoğu örtüktür, gizli tutulur ve tartışıldığı nadir görülür (Anderson ve Schalk, 1998). Psikolojik sözleşme çalışan ile örgüt arasında bir tarafın aldıkları karşılığında vermekle yükümlü olduğu örtük ve karşılıklı bir anlaşmadır. Taraflar bunların arasında bir denge kurmaya çalışırlar (Mimaroğlu, 2008). Çalışanların sorumlulukları kaliteli iş yapma, iyi çalışma, gerektiğinde fazla mesai yapma ve örgüte sadakat; işverenin sorumlulukları ise istihdam güvencesi sağlama, ilerleme fırsatı sunma, çalışana değer verme şeklinde sıralanabilir (Keser, 2002).

Robinson ve Rousseau (1994) psikolojik sözleşmenin beklentilerden farklı olduğunu ve karşılıklı yükümlülükleri ifade ettiğini belirtir. Karşılıklı yükümlülükler çalışan ile örgüt arasındaki iş sözleşmelerinin özünü oluşturur (Rousseau, 1989). Rousseau (1990) çalışanın belirli bir performans göstermek zorunda olduğuna ve işverenin de kendisine

karşı belirli yükümlülükleri olduğuna inandığında bu çalışanın psikolojik bir sözleşmeye sahip olduğunu belirtir. Robinson ve arkadaşları (1994) çalışmasında karşılıklı yükümlülüklere dair algıları anlamanın bir sözleşme ilişkisi kurmak kadar önemli olabileceğini ve yükümlülüklerin verilen bir söze veya bir borca olan inanca dayandığını belirtmişlerdir.

Tarafların birbirine karşı yükümlülüklerinin olduğuna gerçekten inanması psikolojik sözleşmede bağlılığı artırır. Psikolojik sözleşmeler tarafların birbirine karşı olan yükümlülüklerini karşılaştırır ve çalışanın tutum ve davranışlarını buna göre şekillendirir. Eğer bir taraf diğerine karşı sorumluluğunu yerine getirmezse tarafların inançlarında azalma görülecektir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Karşılıklılık

Psikolojik sözleşme teorisi hem algılanan yükümlülüklere hem de yükümlülüklerin yerine getirilme durumuna odaklanarak bir karşılıklılık biçimi sunmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002). Psikolojik sözleşmenin temelinde bu karşılıklı denge üzerine kurulmuş bir alışveriş vardır (Yılmaz ve Altınkurt, 2012). Karşılıklılık psikolojik sözleşmenin iki taraflı bir ilişkiye dayandığını ifade etmek için kullanılır (Gerçek, 2021). Karşılıklılık aslında tarafların birbirlerine karşı yükümlülükleri hususunda aynı inançlara sahip olmasıdır (Rousseau, 2001). Birey; yüksek ücret ve iş güvencesi gibi belirli teşvikler karşılığında kurumuna sıkı çalışma, sadakat gibi belirli katkılar borçlu olduğuna inandığında bu inançlar sözleşmeye dönüşür. Karşılıklı etkileşimler sırasında oluşan bu inanç ve beklentiler birey için psikolojik bir sözleşme oluşturabilir (Rousseau, 1990).

İşe alım sırasında oluşmaya başlayan bireyin zihnindeki beklentilerin çalıştığı örgüt tarafından karşılanması onun örgütte kalma isteğini olumlu yönde etkilemektedir (Demirer, 2019). Kimi zaman da beklentiler karşılanmayabilir; çalışan ve örgüt yükümlülüklerini yerine getirmeyebilir ya da karşılıklılıkta uyumsuzluklar meydana gelebilir. Çalışanın örgütte beklediğini bulamaması ya da örgütün çalışanın performansını yeterli bulmaması psikolojik sözleşmede aksaklıklar olduğunu yani sözleşmenin ihlal edildiğini göstermektedir (Kaldırımcı, 1987). Bireyin örgütteki sorumluluğunu yerine getirmemesi psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanır. Bu durum verimliliğin düşmesine ve sonuçta işten ayrılmaya bile sebep olabilir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016). Psikolojik

sözleşme ihlali araştırmalarda sıklıkla incelenen bir konudur (Robinson vd, 1994; Morrison ve Robinson, 1997; Doğan ve Karaçelebi, 2021). Bu sebeple ihlal konusu ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

2.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Hem çalışan hem de işveren, çalışanların firmaya yapacakları katkılar hususunda görüş birliğine sahip olup psikolojik sözleşmeler anlaşılır ve etkin bir şekilde yönetilirse kuruluşların gelişimine de katkı sağlar ve yardımcı olur (Rousseau 2004). Rousseau (2004) psikolojik sözleşmenin dinamiklerini oluşturan 6 özellik belirlemiştir:

- Gönüllü olarak verilen taahhütlerin tutulma olasılığı daha fazladır.
- Psikolojik sözleşme, verilen taahhütlere ilişkin bireyin inançlarını içerir.
- Başlangıçta uzun vadeli bir istihdam ilişkisinin tüm ayrıntıları açıklanamaz. Psikolojik sözleşmeler istihdam ilişkisi boyunca daha ayrıntılı hale gelir. Bu nedenle de psikolojik sözleşmelerin eksik olma eğiliminde olmasından dolayı zaman içinde detaylandırılmaları gerekir.
- Çalışanların işverenlerle yaptıkları psikolojik sözleşmeler üst yönetim, insan kaynakları temsilcileri gibi birden fazla bilgi kaynağı tarafından şekillendirilmektedir.
- Çalışanlar ve işverenler psikolojik sözleşmelerindeki taahhütleri gerçekleştirmeye çalışmalı ve gerçekleştiremeyeceği durumlarda kayıpları yönetmeye odaklanmalıdır.
- Psikolojik bir sözleşme, gelecekte ne bekleneceğine dair bir anlayış sağlaması bakımından istihdam ilişkisinin zihinsel bir modelini oluşturur ve bu zihinsel model, gelecekte karşılaşılacak eylemlere rehberlik eder.

Psikolojik sözleşmeler çalışan ve yönetim arasında olan ya da sadece çalışanın algılarına dayanan yazılı olmayan sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme kavramı üzerine ulusal ve uluslararası yazında çalışmalar yapan araştırmacıların psikolojik sözleşmenin özelliklerine dair görüşleri ele alındığında öznellik, dinamiklik, karşılıklılık, gönüllülük, güvenirlik, inançlara ve algılara göre şekillenme, motivasyon ve örgütsel bağlılığı artırma gibi ifadeler öne çıkmaktadır. Genel özellikler bu başlıklar altında aşağıda incelenmiştir:

Dinamiktir

Psikolojik sözleşmeler dinamiktir ve tarafların ihtiyaçları doğrultusunda değişir (Morrison, 1994). Yani bireyin ve örgütün beklentileri değiştikçe psikolojik sözleşme de değişir (Kotter, 1973). Bununla birlikte yer değiştirmeler, yeni iş atamaları ve örgütsel yeniden yapılanma psikolojik sözleşmelerde değişikliklere neden olabilir (Robinson ve Rousseau, 1994). Her bireyin farklı öncelikleri ve farklı istekleri vardır ve bu istekler zaman içinde değişebilir (Herriot ve Pemberton, 1997). Buna bağlı olarak psikolojik sözleşmenin yükümlülükleri süreç içinde ve işyerindeki sosyalleşmeye göre değişebilir (Bilgin, 2007).

Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptir ve bireye göre değişiklik gösterir. Değişebilir bir yapıya sahip olduğu için de beklentilerde oluşacak değişimlerin karşılanabilmesi için tarafların birbiriyle etkileşim içinde bulunması gerekir (Özler ve Ünver, 2012). Aynı zamanda psikolojik sözleşmeler kurumun değişimlere uyum sağlamasına imkân tanıyacak kadar da esnek olmalıdır (Rousseau, 2004). Özetle denilebilir ki psikolojik sözleşme hem zaman içinde değişir hem de değişimin kendisi sözleşmeyi değiştirir (Morrison, 1994).

Gönüllüdür ve karşılıklı ilişkilere dayanır

Psikolojik sözleşmeler yazılı olmadığından uyulması gereken bir zorunluluk yoktur ve bu nedenle gönüllülük esasına göre şekillenir ve her sözleşmede olduğu gibi psikolojik sözleşmeler de karşılıklı gelişir. Tanımı gereği her bir tarafın sözleşmeye ilişkin algısı olduğu için psikolojik sözleşme hem sosyal hem de gönüllü bir süreç olup (Herriot ve Pemberton, 1997) hem çalışanın hem de örgütün ihtiyaçlarının belirli düzeyde tatmin edilmesini gerektirir (Demirkasımoğlu, 2012).

Psikolojik sözleşmelerde yönetici olarak kimin görüldüğü yani psikolojik sözleşmenin çalışan ile örgütün hangi temsilcisinin arasında olduğu önemlidir (Demirkasımoğlu, 2012). Çalışanın hem üstüyle hem de çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri psikolojik sözleşmeyi etkiler (Mimaroğlu, 2008). Yönetim ile çalışan arasındaki iletişim insan kaynaklarının etkin yönetimi açısından da önemlidir (Bilgin, 2007). Kotter'e (1973) göre psikolojik sözleşme iki taraf arasında ve örtüktür. Karşılıklılık oluşturmak istihdam

ilişkilerinde oldukça önemlidir çünkü iki taraf da şartlara mutabık kaldığında psikolojik sözleşmenin tutulma olasılığı daha fazla olur (Rousseau, 2004).

Özneldir

Bütün sözleşmelerin doğasında öznellik vardır (Rousseau, 1989). Her birey, örgütüyle arasındaki karşılıklı yükümlülüklere ilişkin, kendi anlayışı doğrultusunda oluşan benzeri olmayan bir psikolojik sözleşmeye sahiptir (Turnley ve Feldman, 1999). Her çalışanın benzer bir yasal sözleşmesi olsa da hepsinin psikolojik sözleşmesi farklı olur (Gerçek, 2021). Bununla birlikte bir yöneticinin her bir çalışanla olan psikolojik sözleşmesi de farklı olabilmektedir (Demirkasımoğlu, 2012). Psikolojik sözleşmelerin nasıl algılandığı kişiye göre değişiklik gösterebilir. Yani bu sözleşmeler özneldir ve her çalışanın kişisel özellik ve beklentilerine göre şekillenir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmeler bireysel sözleşmeler olarak da görülebilir (Coyle-Shapiro ve Kesler, 2000). Bütün psikolojik sözleşmeler meydana geldiği ortam, çalışan ve yönetim özellikleri ve koşullar bağlamında farklılık göstermektedir (Kaldırımcı, 1987). Levinson ve Schein da çalışan ve örgütün ihtiyaçlarının psikolojik sözleşmeyi anlamada hayati bir rol oynadığına inanmış ve sözleşmenin öznel doğasını vurgulamışlardır (Conway ve Briner, 2009).

İnançlara ve algılara göre şekillenir

Çalışanların psikolojik sözleşmeye yükledikleri anlam algısal farklılıklara ve bu farklılıklara bağlı olarak gösterilen davranışlar psikolojik sözleşmenin yeniden düzenlenmesine neden olabilir (Demirer, 2019). Bir vaat ne kadar açık ve doğru olursa sözleşmenin varlığına dair inanç da o kadar güçlü olur. Bir çalışanın istihdam süresi uzadıkça karşılıklı yükümlülüklere dair algıları, davranışları ve tutumları da derinlemesine etkilenir. Yani ilişki ne kadar uzun sürerse psikolojik sözleşme de o kadar sürdürülebilir olur (Rousseau, 1989).

Motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırır

Çalışanların motivasyonlarını ve psikolojik anlamda ihtiyaçlarını karşılamak onları işe almak kadar önemlidir. Bu nedenle "psikolojik sözleşme" kavramı bu motivasyonu sağlamada bir dayanak olmaktadır (Schein, 1978). Bireylerin motive olması için kurumun bireyin isteklerini karşılaması önemlidir (Herriot ve Pemberton, 1997). Kaldırımcı (1987)

motivasyon tarzının etkili olmasını sağlayacak temel prensibin ne olduğunu psikolojik sözleşme kapsamında açıklamaya çalışmış; tarafların beklentilerinin uygun olması ve gerçekleşmesinin motivasyonun artmasını sağladığını ve psikolojik sözleşmelerin çalışanın motivasyonunu artırmada bir öncül olduğunu belirtmiştir. Yapılan çalışmalar da psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ve psikolojik sözleşmenin motivasyonu artırdığını göstermektedir (Kaldırımcı, 1987; Öztürk, 2020; Altıntaş, 2022). Altıntaş'ın (2022) akademik personel üzerinde yaptığı araştırmasında psikolojik sözleşmelerin motivasyonun sağlanmasında bir öncül olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sözleşmenin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde de pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Çalışanın psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılaması örgüte bağlılığının da yüksek seviyede olmasını sağlayacaktır (Yıldırım, 2020). Zhang ve Fang (2005) psikolojik sözleşmenin yerine getirilme derecesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi değişkenleri etkileyeceğini belirtmiştir.

Güven vericidir

Psikolojik sözleşmeler taraflar arasında güvenli bir ilişkinin olmasını sağlarken belirsizliği azaltır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Verilen vaadin zamanında yerine getirilmesi psikolojik sözleşmenin güven verici olmasını sağlar (Rousseau, 1989). Bu güven ortamı bireyin kurumuyla özdeşleşmesini de sağlar ve özdeşleşme yüksek olduğunda istikrarlı psikolojik sözleşmeler oluşur. Özdeşleşme bireyin kendisini bir bütünün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durumdur ve bireyin örgütle özdeşleşmediği durumlarda ise psikolojik sözleşme ihlalleri meydana gelebilmektedir (Rousseau, 1998). Güvenin sağlanması için yöneticiler yerine getirebilecekleri sözler vermeli ve çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme tutarlı olmalıdır. Sözleşmenin güven verici, gerçekçi ve tutarlı olması olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır (Rousseau, 2004).

2.1.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

İşe girerken yapılan sözleşmelerin dışında çalışanın zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşmelerin boyutlarının incelenmesi çalışanın performansının belirlenmesinde oldukça önemlidir (Özgen ve Özgen, 2010). Psikolojik sözleşmenin türleri çoğunlukla

işlemsel ve ilişkisel olarak boyutlandırılmaktadır (Milward ve Hopkins, 1998). Bunlara iki boyut eklemek üzere Rousseau (2000) psikolojik sözleşmeyi işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişli olarak 4 boyutta incelemiştir. Rousseau (2000) psikolojik sözleşmenin türlerini Tablo 2.2.de şöyle göstermiştir:

Tablo 2.2. Psikolojik Sözleşme Türleri

	Belirli	***Belirsiz***
Kısa Dönemli	İŞLEMSEL	GEÇİŞLİ (Garanti yok)
Uzun Dönemli	DENGELİ	İLİŞKİSEL

2.1.4.1. İşlemsel Sözleşme

İşlemsel sözleşmeler kısa dönemli ve ekonomik koşullara göre oluşan sözleşmelerdir. Çalışanın görev tanımı sabit ya da sınırlıdır ve kendisine ödenen ücret karşılığı kadar çalışmakla yükümlüdür. İşveren çalışana belirli bir süre için istihdam teklif eder (Rousseau, 2000). Çalışanların fazladan performans sergilemedikleri bu sözleşmelerde çalışanlar, koşullar değiştiğinde başka iş arayabilirler (Rousseau, 2004). Bir kurumdaki istihdamını daha iyi bir işe geçişte basamak olarak gören çalışanın işlemsel sözleşmesi baskın olur (Rousseau, 1990).

Costa ve Oliveira'nın (2022) geçici sözleşme olarak ele aldığı bu sözleşmeler ekonomik mübadele ile ilişkilidir. İşlemsel sözleşmelerde çalışanlar örgüt etkinliklerine sınırlı ve kısa süreliğine katılırken örgütün ekonomik yönüne odaklanır ve duygusal etkenler arka planda kalır (Millward ve Brewerton, 1999). Çalışanların katılımı ve bağlılığı bağlamında düşük bir etkiye sahiptir. Geçici işlerle ilişkilendirilirler ve iş çalışanlar tarafından ekonomik fayda sağlayan bir fırsat olarak algılanır (Costa ve Oliveira, 2022).

Yılmaz ve Altınkurt (2012) örgütsel adalet alanyazınında işlemsel ve ilişkisel sözleşmelere benzer bir sınıflandırma olması sebebiyle bu türlere adalet temelli bir anlam yüklendiğini belirtmektedir. Bu nedenle işlemsel sözleşme sarf edilen çalışma ile kazanılan ücret arasındaki adaletli ilişkiyi ifade eder. İşlemsel sözleşmeye göre çalışma oranında adaletli bir kazanç sağlanırsa çalışanlar kendilerinin örgütleri için daha fazla

çalışmaları gerektiğini düşünürler (Moorhead ve Griffin, 1995'ten akt. Yılmaz ve Altınkurt, 2012).

2.1.4.2. İlişkisel Sözleşme

İstikrar ve sadakat üzerine kurulu olan bu sözleşmelerde çalışan işini korumak için gerekeni yaparken işveren uzun süreli istihdam sunmayı taahhüt eder. Çalışan kurumun çıkarlarına sadakat ve bağlılık gösterirken işveren de çalışanların refahını ve çıkarlarını korur. Duygusal etkenler ön plandadır, uzun dönemli sözleşmelerdir ve üst düzey bağlılık, istikrar ve güvene dayalı ilişkileri kapsar (Rousseau, 2000). İlişkisel bir sözleşme, çalışana eğitim, kişisel gelişim ve kariyer gelişimi gibi yatırımlarla ücretlendirmeden daha fazlasını sağlaması sebebiyle çalışanda duygusal bir katılım veya bağlılık hissi uyandırabilir (Millward ve Brewerton, 1999). İlişkisel sözleşmeye sahip çalışanlar iş arkadaşlarına yardım etmeye, örgütlerini desteklemeye ve fazla mesai yapmaya daha istekli olma; işverenler de çalışanlarını ekonomik gerilemelerden koruma eğilimindedirler (Rousseau, 2004). Bir kurumda uzun süre çalışmayı düşünen kişinin ilişkisel sözleşmesinin yüksek olması muhtemeldir (Rousseau, 1990).

Literatürde ilişkisel sözleşme çoğunlukla işlemsel sözleşme ile kıyaslanmıştır. Milward ve Hopkins'e (1998) göre ilişkisel sözleşme ne kadar artarsa işlemsel sözleşme o kadar azalır. İşlemsel sözleşmelerin temeli ekonomik mübadele iken ilişkisel sözleşmelerin temeli sosyal mübadeledir. Örgüte işlemsel olarak bağlı çalışanlara kıyasla ilişkisel olarak bağlı olanların örgütsel hedef ve değerlere bağlılıkları çok daha yüksektir (Zuber ve Hammond, 2002). Rousseau'nun (1990) araştırmasına göre ilişkisel sözleşmeler çalışanların sadakat ve işe bağlılıklarının uzun sürmesini, iş verenlerin de iş güvencesine bağlı kalmalarını sağlamaktadır. İşlemsel sözleşmeler ise performansa dayalıdır ve bu sözleşmelerde yüksek ücret işe bağlılığı etkilemektedir. İlişkisel sözleşmeler çalışanın iş güvencesinin sağlanmasına karşılık olarak örgüte bağlılığı şeklinde ifade edilebilir. İlişkisel sözleşmeler eğitim, gelişim, iş güvenliği ve bağlılık konularına odaklanırken işlemsel sözleşmeler ücret, kazanç gibi konulara odaklanır (Mimaroğlu, 2008).

Geleneksel kariyer bakışında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu kabul görmektedir. İlişkisel sözleşmeler uzun dönemli olduğundan psikolojik bir bağlılık gerektirir. İşlemsel sözleşme ise kısa dönemli ve performansa dayalı olduğundan düşük seviyede bağlılık

içerir. Buna bağlı olarak da anlaşmaların daha kolay feshedilmesine sebep olabilir (Aytaç, 2005). İlişkisel sözleşmelerde çalışanlar yükümlülüklerini açık bir şekilde tanımlayıp yorumlarlarken işlemsel sözleşmelerde katı bir şekilde yorumlarlar (Ng ve Feldman, 2009). İhlal bağlamında ise ilişkisel sözleşmelerin ihlali işlemsel sözleşmelerin ihlaline göre daha fazla güvensizlik ortamının oluşmasına ve duygular bakımından da hayal kırıklıklarına neden olmaktadır (Herriot vd., 1997).

Psikolojik sözleşme türlerinden ilişkisel sözleşmenin araştırmaların büyük bölümünde olumlu ve anlamlı sonuçları bulunmaktadır. Raja, Johns ve Ntalianis'in (2004) kişilik özellikleri ile psikolojik sözleşme türlerini incelediği çalışmasında işlemsel sözleşmede eşitlik hassasiyeti ve nevrotik; ilişkisel sözleşmede yüksek vicdanlılık ve öz saygı kişilik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Zhao ve Chen (2008) de çalışmasında aynı istihdam koşullarına sahip olan çalışanların işverenleriyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarının nedenlerini incelemişlerdir. Kültürel değerler ve kişilik özellikleri, aynı istihdam koşullarıyla karşı karşıya olan çalışanların farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmasında etkili olmaktadır. Bireyci kültürel değerlere sahip çalışanlar işlemsel psikolojik sözleşme oluşturma eğiliminde olurken kolektivizm kültürel değerlere sahip çalışanlar ilişkisel sözleşme oluşturma eğiliminde olabilmektedirler. Yine bu çalışmaya göre vicdanlılık ilişkisel sözleşmelerle pozitif yönde ilişkilidir. Thompson ve Bunderson'a (2003) göre de işlemsel sözleşmeler çalışanların kendi çıkarlarını daha fazla düşünmesi nedeniyle insan doğasının araçsal ve egoist bir modelini ima ederken ilişkisel sözleşmeler örgütsel vatandaşlık bağlamında oluşmasından dolayı kolektif ya da sosyalleşmiş bir insan davranışı modelini gösterir.

Psikolojik sözleşmeyle ilgili eğitim alanında yapılan çalışmalarda da özellikle kamuda çalışan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme algısı işlemsel sözleşme algısına göre yüksektir (Demirkasımoğlu, 2012; Dönmez, 2015). Mbalamula'nın (2016) çalışmasında öğretmenlerin ilişkisel sözleşmeyi işlemsel sözleşmeden daha fazla yerine getirmesi eğitim alanında parasal kaygılardan ziyade sosyo-duygusal bir atmosferin olduğunu göstermektedir ve ilişkisel sözleşmenin yerine getirilmesinde öğretmene kurumundan destek verilmesinin payı büyüktür.

2.1.4.3. Dengeli Sözleşme

Bu sözleşmede hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşme türlerinin özellikleri bir arada bulunur. İki sözleşmenin dengede olması sebebiyle "denge" ya da "hibrid" olarak adlandırılmaktadır. Açık, dinamik, esnek bir sözleşmedir ve belirli bir süresi yoktur. İlişkisel sözleşmenin bir özelliği olan sadakat ve işlemsel sözleşmenin bir özelliği olan performansa bağlı tazminat bu sözleşmenin özelliklerindendir (Costa ve Oliveira, 2022). Bu sözleşmeler, ilişkisel sözleşmenin karşılıklı ilgi ve açık uçlu zaman çerçevesini, işlemsel sözleşmelerin performans talepleri ile birleştirmektedir (Rousseau, 2004).

Dinamik ve açık uçlu istihdam düzenlemelerini içerir. Hem çalışan hem de kurum birbirlerinin gelişimine yüksek düzeyde katkı sağlar. Çalışan kurum tarafından beklenen becerileri geliştirmekle yükümlüdür. İşveren ise çalışana kariyer geliştirme imkanları sunar (Rousseau, 2000). Bu tür sözleşmeler ekonomik koşullar ve çalışan ihtiyaçları değiştikçe yeniden müzakere edilmeyi öngörür (Rousseau, 2004).

2.1.4.4. Geçişli Sözleşme

Belirsizliğin hâkim olduğu ve hızlı değişimlerin yaşandığı iş çevrelerinde hâkim olan bir sözleşmedir. Aslında bir psikolojik sözleşme biçimi olmaktan ziyade örgütsel değişimlerin sonuçlarını yansıtan güvensizlik ve belirsizlik temeline dayanan bilişsel bir ifadedir. Çalışanın ve örgütün birbirine güvenmediği bir ortam vardır. İşveren çalışanın ücretini ve haklarını azaltan, iş yaşamı kalitesini bozan birtakım düzenlemeler yapabilir (Rousseau, 2000).

2.1.5. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Çalışma hayatında etkili ve verimli performans elde etmenin bir koşulu da beklentilerin karşılanması ve bunun sonucunda olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşmasıdır. Psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentilerin örgütler tarafından karşılanması gerekir. İşe alım sırasında oluşmaya başlayan bireyin zihnindeki beklentilerin çalıştığı örgüt tarafından karşılanması onun örgütte kalma isteğini olumlu yönde etkiler. Bu beklentiler karşılanmadığında ise psikolojik sözleşme ihlali oluşur ve bu durum çalışanın performansının düşmesi ve örgütten uzaklaşması gibi sonuçlar doğurabilir (Özler ve Ünver, 2012; Demirer, 2019). Yani tarafların psikolojik sözleşmeye dair inançlarında

tutarsızlık meydana gelirse bu durum taraflar açısından sözleşmenin ihlal edilmesine neden olur (Morrison ve Robinson, 1997). Kısacası psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme kavramının olumsuz bakış açısını içeren tarafıdır (Yıldırım, 2020).

Bir sözleşmenin ihlal edilmesi o sözleşmenin şartlarının yerine getirilmediği anlamına gelmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, bir tarafın yapmakla yükümlü olduğu katkıları, diğer tarafın inandığı şekilde yapmadığı zaman ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1989). Çalışanın örgütte beklediğini bulamaması ya da örgütün çalışanın performansını yeterli bulmaması psikolojik sözleşmede aksaklıklar olduğunu yani sözleşmenin ihlal edildiğini göstermektedir (Kaldırımcı, 1987). Sonuç olarak çalışanın örgütten beklentileri ile yaptığı iş karşılığında elde ettikleri arasındaki uyumsuzluk psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine sebep olmaktadır (Demirkasımoğlu, 2012).

Morrison ve Robinson'a (1997) göre "uyumsuzluk" ve "sözünden dönmek" olmak üzere ihlale sebep olan iki durum bulunmaktadır. Uyumsuzluk çalışan ve örgütün bir vaatle ilgili farklı anlayışlara sahip olmasıdır. Sözünden dönme ise kurumun çalışana verdiği sözü bilerek ya da şartların değişmesi sonucu mecburiyetten bozmasıdır. Örgütün verdiği sözü yerine getirmemesi ve örgüt içindeki uyumsuzluklar psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine sebep olur. Robinson ve Rousseau (1994) ihlal sebeplerini şöyle açıklamıştır:

- Eğitim olanaklarının sağlanmaması
- Söz verilen ücretlerin ödenmemesi
- Çalışanlara ödül ve terfi imkânı tanınmaması
- Çalışma şartlarının net bir şekilde ifade edilmemesi
- Gerekli geribildirimlerin zamanında yapılmaması
- Değişimlerde çalışanların bilgilendirilmemesi
- Verilen sorumlulukların vaat edilenden az olması
- Yanlış bilgilendirme yapılması

Yukarıda da belirtilen çeşitli sebeplerle psikolojik sözleşmeler ihlal edildiğinde pek çok olumsuz sonuçla karşılaşılabilir. Belki de psikolojik sözleşmenin işleyişi, ihlal edildiği zaman en iyi şekilde anlaşılabilir ve ihlal durumu örgüt ile birey arasındaki ilişkinin zedelendiğine işaret eder. İhlal taraflar arasındaki güven ve iyi niyete bağlı ilişkiyi zayıflatır ve psikolojik sözleşmesi ihlal edilen kişiler hayal kırıklığı yaşarlar ve

kendilerini ihanete uğramış hissederler (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşme her ne kadar yazılı bir sözleşme olmasa da ihlali çalışanların tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkiler (Turnley ve Feldman, 1999).

Psikolojik sözleşme ihlali neticesinde çalışan ile örgüt arasındaki denge bozulmuş olur. Dengenin bozulmasıyla çalışanın performansı düşebilir, örgütte gönülsüzce bulunabilir. Bunlar da motivasyonun ve çalışan ile örgüt uyumunun ortadan kalkmasına sebep olur (Kaldırımcı, 1987). Psikolojik sözleşme ihlali iş tatmininde azalmaya da sebep olur, iş tatmini olmayınca çalışanlar zamanla örgütlerinden soğur ve bu da bütün örgüt çıktılarına olumsuz bir şekilde yansır. Yani psikolojik sözleşme ihlalleri yalnızca çalışanlar üzerinde zararlı bir etki yaratmaz aynı zamanda örgütsel etkinlikler üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurur (Turnley ve Feldman, 1999).

Psikolojik sözleşme ihlallerinde çalışanlar kendilerine adil bir şekilde davranılmadığını düşünürler (Mimaroğlu, 2008) ve bu durum örgütsel vatandaşlığın azalmasına da sebep olur (Rousseau ve McLean Parks, 1993). İhlale maruz kalan çalışan işverenin iş güvencesi ya da kişisel destek sağlamakla yükümlü olduğunu düşünmez ve dolayısıyla uzun vadeli bir ilişki kurmak istemeyebilir (Robinson vd., 1994). Nihai olarak da çalışan örgütten hak ettiğini alamadığını düşündüğünde psikolojik sözleşme ihlali çalışanın işten ayrılmasına sebep olur (Demirer, 2019).

İstihdam ilişkileri dönüşüm geçirmeye devam ederken çalışanların uyumsuz davranışlarının ne zaman psikolojik sözleşme ihlali olabileceğini ve hangi koşullarda ihlallere tepki vereceklerini anlamak oldukça önemli ve zor bir konudur. Pek çok araştırmacı ise çalışanların vaat edilenlerden daha azını aldıklarında bu durumu her zaman psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi olarak algılamadıklarını ortaya koymuştur. Psikolojik sözleşme ihlali algıya yöneliktir ve gerçekten meydana gelmemiş olabilir. Buna bağlı olarak da araştırmaların büyük bir bölümünde gerçekleşen bir ihlalden çok algılanan ihlal üzerinde çalışılmıştır (Turnley ve Feldman, 1999). Robinson (1996) araştırmasında psikolojik sözleşme ihlali teriminde odak noktası olarak fiili ihlali değil, çalışanın ihlal algısını yani ihlalin gerçekleştiğine dair inancını almıştır. Morrison ve Robinson (1997) da psikolojik sözleşme ihlalini algılanan ihlal olarak tanımlar; ihlalin çalışanın algısına dayandığını, bilişsel bir değerlendirmeyi temsil ettiğini ve algılanan bir

ihlalin gerçekten ihlal sebebi olup olmamasının kişinin ihlale yüklediği anlama bağlı olduğunu belirtir.

İhlaller yükümlülük türlerine göre farklı etkilere sahip olabilir. İşlemsel yükümlülükleri ekonomik mübadelede eşitsizlik yaratarak, ilişkisel yükümlülükleri ise sosyal ilişkilerin doğasını değiştirerek ve içsel değerleri azaltarak etkileyebilir. Sözleşmenin ilişkisel boyutlarına değer verilmediğinde de sadakat gösterme ve yükümlülükleri yerine getirme davranışlarında azalma olur. Hatta ihlal ilişkisel yükümlülüklere telafi edilemez zararlar verebilir. Çalışanlar örgütleriyle arasında ilişkisel sözleşme olduğuna inandıklarında ihlalin etkileri daha da derin olabilmektedir. İşlemsel boyuttaki ihlaller ise sadece eşitsizlik yaratma eğiliminde olduğundan teşvik ve katkılar ile bozulan dengeler yeniden düzenlenerek telafi edilebilir (Robinson vd., 1994; Herriot vd., 1997).

Yasal sözleşmelerin ihlali noktasında neler yapılabileceği kanunla belirlenirken psikolojik sözleşmelerin herhangi bir hukuki bağlayıcılığı bulunmamaktadır (Gerçek, 2021). Psikolojik sözleşme ihlalleri olumsuz sonuçlarıyla birlikte, küçülme eğilimleri, yeniden yapılanmalar ve küreselleşme devam ettiği sürece örgütlerde de devam edecektir (Robinson vd., 1994).

2.1.6. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

Psikolojik sözleşme kavramının temelini oluşturan ve anlaşılmasına yardımcı olan kuramlar bulunmaktadır (Mimaroğlu, 2008). Literatür incelendiğinde psikolojik sözleşmenin temelinde farklı kuramların olduğu dikkat çekmektedir. Genel olarak "sosyal mübadele", "eşitlik", "beklenti" ve "karşılıklılık" psikolojik sözleşmenin kuramsal temeli olarak kabul edilmektedir (Guest, 2004).

Psikolojik sözleşmenin kuramsal temelini oluşturan bu teorilerle yakın ilişki içerisinde olduğunu ve hatta her birinin psikolojik sözleşmenin bir parçası olduğunu söylemek mümkündür. Psikolojik sözleşmenin örgüt ile çalışan arasında bir takas ilişkisine dayanması (Anderson ve Schalk, 1998) sebebiyle sosyal mübadele kuramı, çalışanların eşitlik algısına sahip olduğunda psikolojik sözleşmelerinin de olumlu etkilenmesi (Topçu ve Basım, 2015) sebebiyle eşitlik kuramı, içeriğini beklentiler ve bu beklentilere karşılık neler sunulacağının oluşturması (Bilgin, 2007) bakımından beklenti kuramı, çalışan ile örgüt arasındaki kabulünün karşılıklılık ilkesine dayanması (Demirer, 2019) ve

davranışların karşılıklı olmasının sözleşmenin temelini oluşturması (Rousseau, 1990) bakımından karşılıklılık normuyla ilişkisi bulunmaktadır.

2.1.6.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Araştırmalar incelendiğinde "social exchange" kavramının Türkçe literatürde "alışveriş" (Kaldırımcı, 1987), "sosyal mübadele" (Özgen ve Özgen, 2010; Topaloğlu ve Arastaman, 2016), "sosyal takas" (Gemalmaz, 2014; Demirer, 2019) ve "sosyal değişim" (Yıldız ve Aykanat, 2017; Akyürek, 2017) şeklinde ifade edildiği görülmüştür. Sosyal mübadele teorisi çalışanların iş yerindeki davranışlarını anlamaya çalışan en önemli kavramsal paradigmalardan biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Blau sosyal mübadele ilişkisini ekonomik mübadeleden ayıran ilk araştırmacılardan biridir. Blau'ya göre sosyal mübadelede, daha çok yükümlülükleri belirsiz olan ilişkiler vardır. Sosyal mübadele gelecekte bir getiri beklentisi yaratması bakımından ekonomik mübadeleye benzer ancak ekonomik mübadeleden farklı tarafı bu getirinin kesinliğinin olmayışıdır (Konovsky ve Pugh, 1994). Blau (1964) sosyal mübadeleyi; bireylerin hizmetleri karşılığında alacaklarını umdukları kazançla ya da bir kazancın karşılığı olarak gönüllülük esasına uygun eylemler olarak açıklamaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinin temelinde birbirine borçlu kalmama hissi vardır. Bunun için de taraflar fayda-maliyet ilişkisi içerisinde ödül alabileceğine dair beklentiye girerse ilişkisini bu yönde sürdürür. Sosyal mübadele ekonomik mübadeleden farklı olarak saygı, onur, arkadaşlık gibi maddi olmayan faydaların mübadelesidir ve açık kurallar ya da anlaşmalarla yönetilmez. Kurallar ve anlaşmalar olmadığı için de yapılanlar karşılığında ödüller alınacağına dair bir garanti vermez (Gefen ve Ridings, 2002).

Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi karşılıklılığın sosyal ilişkilerde önemli bir rolü olduğunu öne sürmektedir. Sosyal mübadelelerde kendilerine saygı ve güven duyulduğunu algılayan bireyler buna güven oluşturarak ve duygusal bağlılıkla karşılık vereceklerdir. Sosyal mübadele kuramının temelinde karşılıklılık vardır ve karşılıklı bağımlılık bu kuramda önemli bir olgudur. Bu teori karşılıklı ve ödüllendirici ilişkiler ve işlemler sağlarken başkalarının ödüllendirici tepkilerine bağlı eylemlerden oluşur. Yani bir tarafın eylemleri diğer tarafın davranışlarına bağlıdır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Yükümlülüklerin algılanmasında çalışanla yönetim arasında bir denge olmalıdır. Bu durum sosyal mübadele kuramının gereği olarak ortaya çıkmaktadır ve bu yükümlülükler ne kadar iyi algılanırsa sosyal değişim ilişkileri de o kadar güçlü olur (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Sosyal mübadele kuramına göre örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiler bireylerin bilgi kaynaklarına ulaşmasını sağlar. İlişkilerin devam etmesi yeni bilgi kaynaklarına ulaşma fırsatını da yaratır (Demirer, 2019). Çalışan ve örgüt çalışma süresince fayda-maliyet analizlerini yeni duruma göre günceller (Yıldırım, 2020). Sosyal mübadele kuramında örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların motivasyonu da önemlidir (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Psikolojik sözleşme, işverenin davranışına bağlı olarak çalışan karşılıklılığını incelemesi bakımından sosyal mübadele teorisini inceleyen araştırmalarla tutarlı görünmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002). Psikolojik sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel olarak boyutlandırılması Blau'nun mübadele kuramında mübadelenin sosyal ve ekonomik olarak ayrılmasına benzetilebilir (Robinson vd., 1994). İlişkisel sözleşmelerin sosyal mübadeleye, işlemsel sözleşmelerin ise ekonomik mübadeleye dayandığı söylenebilir (Konovsky ve Pugh, 1994).

2.1.6.2. Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramına göre kişinin çalıştığı ortamda iş tatminini yakalaması bu ortamda var olduğunu düşündüğü eşitlik ve eşitliksizlik durumlarına bağlıdır. Bu nedenle bu kuram için bir motivasyon kuramı denilebilir ve kuramın iş tatminiyle ilgili önemli hususlara değindiği söylenebilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Adams (1963) çalışmasında adaletin sadece adil ücret almayla sınırlı olmadığını, psikolojik bir boyutunun da bulunduğunu belirtirken eşitlik teorisini eşitsizlik anlayışı ile açıklamaya çalışmış, eşitsizliğin oluşma nedenlerini, nasıl azaltılabileceğini hatta ortadan kaldırılabileceğini ortaya koymuştur. Eşitlik teorisinde girdiler ve çıktılar üzerinde durulmakta ve bunlar arasındaki dengenin önemi vurgulanmaktadır. Girdileri kişinin eğitimi, zekâsı, deneyimi, kıdemi, yaşı, cinsiyeti ve en önemlisi işi için harcadığı çabalar oluşturmaktadır. Bununla birlikte kişiden kişiye değişen özel durumlar da olabilmektedir ve tüm bunların girdi olup olmaması kişinin mübadele algısıyla ilgilidir. Mübadelenin diğer tarafında ise çıktı olarak hizmetlerin karşılığında alınan ödüller, ücret, kıdem avantajları, yan haklar, statü yer alır. Girdi ve çıktıların varlığı mübadelenin her iki

tarafınca da kabul ediliyorsa psikolojik olarak bir sonuca ulaşılabilir. Çalışan kendi girdi ve çıktı dengesini diğer çalışma arkadaşlarınınkiyle karşılaştırdığında psikolojik olarak ters bir ilişki olduğunu anlarsa eşitsizlik ortaya çıkar ve bunların adil olmasına dair beklenti içerisine girer (Adams, 1963). Kişi girdi ve çıktıların eşit olduğunu düşündüğünde doyuma ulaşmakta ve çalışmalarının karşılığını aldığını hissetmektedir. Eğer bu denge sağlanamaz, girdi ya da çıktı daha fazla olursa bu durum kişinin doyumsuz olmasına ya da rahatsız olmasına sebep olabilir (Kılıç, 2016). Eşitlik teorisi kişilerin eksik ya da fazla ödüllendirilmelerinin sorun yaratacağını ve bunun sonucu olarak dengeyi tekrar kurabilmek için çaba sarf etmek gerekliliğinin doğacağını ileri sürmektedir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987).

Eşitlik teorisinde kişi kendisini bir başka çalışanla kıyaslama içerisine girer. Bu kıyaslama neticesinde girdi ve çıktı oranları karşılaştırma yapılan diğer kişiyle eşit olarak algılanmazsa o zaman eşitsizlik olduğu söylenebilir (Huseman vd., 1987). Çalışan kıyasladığı girdi ve çıktıların denge içerisinde olmadığını anladığında adaletsizlik duygusu ortaya çıkar. Bu teoride önemli olan mantıksal değil psikolojik karakterde bir ilişkinin var olması ve gerçekteki girdi ve çıktı dengesi değil çalışanın algıladığı dengedir. Bir diğer önemli olan nokta da bireyin kendi girdi ve çıktı dengesiyle diğerlerinin girdi ve çıktı dengelerinin benzer olmasıdır. Yani çok çalışan iki kişi de çalışmalarının karşılığı olarak düşük bir ücret alıyorsa bu durumda eşitsizlik yoktur (Adams, 1963).

2.1.6.3. Beklenti Kuramı

İnsanın çalışma hayatında güdülenmesi, yaptığı çalışmaların sonucu olarak elde edecekleriyle ilgili beklentisine bağlıdır. Psikolojik sözleşmenin önemli kavramlarından biri de beklentilerdir. Bu nedenle psikolojik sözleşmelerin oluşumunda beklenti kuramı önemli bir yer teşkil etmektedir. Beklenti teorisi Vroom (1964) tarafından örgütsel çalışmalarda kullanılmış, Lawler ve Porter ile birtakım eklemeler yapılarak geliştirilmiştir. Bu teorinin temelini "beklentiler" ve çalışmanın sonucunda elde edileceği düşünülen "sonuçlar" oluşturmaktadır. Güdülenmeyi etkileyen şey ise bu sonucun değerliği yani kişinin elde edebileceğini umduğu doyum seviyesidir. Bu modele göre, kişi sonuç olarak elde edebileceği ödüllere yüklediği değere göre performans sergiler. Burada gerçek yani elde edilen değerden ziyade değerin algılanma seviyesi önemli olduğu için sonucun değeri "değerlik" kelimesi ile ifade edilmektedir. Beklenen sonuçların bireye

yararlı olmasının önem arz etmesi nedeniyle "yararlılık" bu kuramın diğer önemli kavramıdır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

Vroom'un (1964) beklenti kuramı, süreç kuramlarından biridir ve motivasyon konusuyla ilgilidir. Bu kurama göre önemli olan sonucun gerçek değeri değil bireyin algıladığı değerdir. Sonuca verilen değer bireysel farklılıklara göre değişiklik gösterebilir. Burada dikkat edilecek nokta çalışanın sarf ettiği çabalara karşılık elde edeceği sonuçlara dair beklentilerinin kendi gözünde değerli olmasıdır (Adamış ve Tufan, 2021). Bu teoriye göre bireyin işi için harcadığı çaba, sonuçta elde edeceği ödüllere ya da yararlara ulaşacağı beklentisine bağlıdır. Bu kuramda insanların maddi çıkarları doğrultusunda akılcı davrandıkları ve seçenekler arasından kendileri için en avantajlı olanı tercih etme eğiliminde olacakları vurgulanmıştır (Tevrüz vd., 2012). Beklenti kuramında çalışanlar verilen emeğin karşılığında takdir edilme ya da ödüllendirilme beklentisi içinde olurlar. Ödüllendirilecek başarıların ve davranışların önceden belirlenmesi çalışanların motivasyonunun yüksek olmasını sağlayacaktır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016).

2.1.6.4. Karşılıklılık Normu

Bu kuramın temelini insanların elde ettikleri yararlara karşılık olarak olumlu davranışlar göstermesi oluşturur (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Gouldner (1960) karşılıklılığın hayatın bir gerçeği ve insanların uzun zamandır üzerinde durduğu bir konu olduğunu ve bu nedenle pek çok sosyolog ve düşünürün eserlerinde yer aldığını belirtir. İnsanların karşılıklı olarak almayı hak ettikleri beklentileri içeren karşılıklılık normu, insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi ve zarar vermemesi felsefesine dayanır. Bazı davranışlarımız koşulsuz olsa da yaptığımız çoğu şey için bir karşılık bekleriz bu nedenle koşulsuzluk karşılıklılık normunun temel karakteriyle çelişen bir durumdur (Gouldner, 1960).

Karşılıklılık normunun temel ilkesi bireyin karşılık verme ihtiyacının evrensel olmakla birlikte faydaların elde edilmesine bağlı olmasıdır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002). Sosyal sistemin istikrarlı olması için her zaman az da olsa bir karşılıklılık olması gerekir. Karşılıklılık normu evrensel olarak kabul edilmekle birlikte insanlara ve kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir. Farklı ülkelerde ve kültürlerde yaşayan insanların karşılıklılık algıları da farklı olabilmektedir (Gouldner, 1960). Bununla birlikte tüm

bireyler karşılıklılığa aynı derecede değer vermeyebilir. Güçlü mübadele yönelimine sahip kişilerin bir iyiliğe karşılık verme ihtimali yüksek iken düşük mübadele yönelimine sahip kişilerin karşılık verme ihtimalleri de düşüktür (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Karşılıklılık normunun psikolojik sözleşme teorisinin temelini oluşturan açıklayıcı mekanizmayı temsil ettiği söylenebilir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002). Psikolojik sözleşmeler genellikle insanların karşılıklılığa verdiği değerden ortaya çıkar (Rousseau, 1989) ve çalışan ile örgüt arasındaki davranışların karşılıklı olarak meydana gelmesi psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır (Altıntaş, 2022). Coyle-Shapiro ve Kessler'in (2002) psikolojik sözleşme çerçevesini kullanarak hem çalışanların hem de yöneticilerin ilişkisinde karşılıklılığı araştırdığı çalışması çalışanların ve yöneticilerin bakış açısından olmak üzere karşılıklılık normu bağlamında ilk ampirik desteği sağlamaktadır.

2.1.7. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Çalışma Alanları ve Yapılan Çalışmalar

Psikolojik sözleşme çalışmaları farklı meslek gruplarında ulusal ve uluslararası bağlamda yürütülmüş olup bu çalışmalar çoğunlukla psikolojik sözleşme teorisinin temel öngörülerini desteklemektedir (Conway ve Briner, 2009). Psikolojik sözleşme kavramı 1960'lı yıllardan beri literatürde yer alsa da özellikle 2000'li yıllardan sonra araştırmacıların daha çok ilgi gösterdiği bir konu olarak karşımıza çıkar. Uluslararası yazında Conway ve Briner'in (2009); Menniger'den (1958) başlayarak psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan araştırmaların elli yıllık sürecini incelediği çalışmasında, Rousseau'nun (1989) çalışmalarından sonra yapılan araştırmalarda nicelik olarak büyük bir artış olduğu belirtilmiştir.

Yıldız ve Aykanat'ın (2017) araştırmasına göre 1980-2015 yılları arasında psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan çalışmalarda 2001-2015 yılları arasında büyük bir artış görülmektedir. Özdaşlı ve Çelikkol'un (2012) araştırmasında ise incelenen tez ve makalelere göre psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan çalışmalarda 2006-2010 yıllarında büyük bir artış görülmüştür. Bununla birlikte iki araştırmaya göre de Türkiye'de psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan çalışmalar oldukça az bir yüzdeye sahiptir. Psikolojik sözleşmeyle ilgili çalışmaların sırasıyla en çok ABD, İngiltere ve Avustralya'da yapıldığı belirtilmiştir (Yıldız ve Aykanat, 2017).

Özdaşlı ve Çelikkol'un (2012) psikolojik sözleşmeyle ilgili yaptıkları çalışmalarında uyguladıkları temasal analiz neticesinde, yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşmenin; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, ihlal, personel davranışları, kavramsal çerçeve gibi konularla ilişkilendirildiği görülmüştür. Bunların yanında psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyeti, iş tatmini, motivasyon ve sosyal değişim konuları da bulunurken (Özgen ve Özgen, 2010; Yiğit, 2015; Özler ve Ünver, 2012; Altıntaş, 2022) araştırmacıların psikolojik sözleşme tanımı ve kavramsal çerçevesi üzerinde de çalıştıkları görülmektedir (Keser, 2002; Bilgin, 2007; Özdaşlı ve Çelikkol, 2012; Yıldız ve Aykanat, 2017).

Psikolojik sözleşme; insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında daha çok yer almaktadır (Mimaroğlu, 2008). Özellikle psikolojik sözleşme ihlali yerli ve yabancı araştırmalarda öne çıkan bir kavram olmuştur (Del Campo, 2007; Oğul Selekler, 2007; Kılıçaslan, 2016). Robinson ve Rousseau (1994) çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemişler ve psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti ile pozitif; işte kalma, güven ve memnuniyet ile negatif ilişkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Knights ve Kennedy'nin (2005) psikolojik sözleşme ihlalini incelediği çalışmasında Avustralyalı üst düzey kamu personeli ile yapılan anket sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Psikolojik sözleşmenin iş tatmini ile ilişkisini inceleyen çalışmalarda ise psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş, psikolojik sözleşmeye dair olumlu tutum geliştiğinde çalışanın işinden tatmin olma düzeyinin de arttığı görülmüştür (Robinson vd., 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Özgen ve Özgen, 2010; Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010; Özler ve Ünver, 2012). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme olumlu algılanırsa örgütsel bağlılık da yüksek seviyede olacaktır. Psikolojik sözleşme ihlali ise örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır. Pek çok araştırmanın bulguları da psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde örgütsel bağlılığın azaldığı yönündedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson vd., 1994; Turnley ve Feldman, 1999; Türker, 2010).

Psikolojik sözleşme algısı ağırlıklı olarak çalışan perspektifinden incelenmektedir. Zhu ve Wang (2005) 562 bilgi çalışanıyla yaptığı çalışmasında psikolojik sözleşmenin

stratejik girişimcilik ve ekonomik reform konularındaki uygulamaları etkilediğini belirtmiştir. De Vos, Buyens ve Schalk (2003) çalışmasında psikolojik sözleşmenin oluşumuna odaklanmıştır ve işe yeni başlayan bir grup çalışanın sosyalleşme sırasında psikolojik sözleşmelerindeki değişikliklerle ilişkili faktörleri inceleyerek psikolojik sözleşmenin oluşum sürecini daha iyi anlamayı amaçlamıştır. Mimaroğlu'nun (2008) çalışanların psikolojik sözleşmelerinin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve adaletsizlik algısı gibi tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin ölçülmesinin amaçlandığı çalışmasında, iş tatmininin çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşmeleriyle anlamlı ilişkisinin olduğu görülmüştür. Özler ve Ünver (2012) 179 akademik personelle yaptığı çalışmasında bu akademisyenlerin psikolojik sözleşmeyle ilgili tutumları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bununla birlikte yönetici görüşlerini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli'nin (1997) araştırması psikolojik sözleşmeyi işveren perspektifinden incelemektedir. Turnley ve Feldman'ın (2000) çalışmasında örneklem olarak çeşitli araştırma alanlarından 800'den fazla yönetici yer almıştır. Guest ve Conway (2002) psikolojik sözleşmenin örgütsel iletişimdeki rolünü inceleyen çalışmasını işveren perspektifinden araştırmıştır.

Psikolojik sözleşmenin çalışan ve yönetici perspektifi bakımından karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerden oluşması sebebiyle iki açıdan da ele alınabilir. Aynı örneklem içerisinde hem yönetici hem de çalışan algılarının ölçülmesi psikolojik sözleşmenin derinlemesine incelenmesi bakımından önemlidir (Topçu ve Basım, 2015). Coyle-Shapiro ve Kessler (2002) 84 yönetici ve 1400 kamu sektörü çalışanı ile boylamsal bir çalışma yapmıştır.

Eğitim alanında daha çok üniversitelerdeki akademik personelle çalışmalar yapılmasının yanında ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılmış psikolojik sözleşmeyle ilgili çalışmalara da rastlanmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramının belirli bir sektöre uygulandığında o sektörün özelliklerini yansıtacak şekilde değiştirilmesi gerektiğini belirten Shen (2010) 280 akademik personele uyguladığı çalışmasında akademik psikolojik sözleşmenin doğasını ve içeriğini incelemiştir. Koskina (2013) çalışmasında lisansüstü öğrencilerin ve akademisyenlerin psikolojik sözleşme algılarını incelemiştir. Agbozo ve meslektaşlarının (2018) Gana'da bulunan bir

devlet üniversitesinde yaptıkları çalışmada hem niteliksel hem de niceliksel olarak inceledikleri saha verilerine göre iki taraf arasındaki bağlılığın algılanan beklentilerin karşılanmasına bağlı olduğu ortaya koyulmuştur.

Üniversite dışındaki eğitim kurumlarında ise Jacobson ve Karlsson (2022) öğretmenlerin psikolojik sözleşme deneyimlerini incelemeyi amaçladığı çalışmalarında farklı okullardan öğretmenlerle yedi nitel görüşme yapmış ve bu görüşmeler tümevarımsal tematik analiz kullanılarak analiz edilmiştir. İş sözleşmesi, kaynak eksikliği, psikolojik sözleşmenin içeriği ve psikolojik sözleşme ihlalleri olmak üzere dört tema ortaya çıkmıştır. Araştırma, öğretmenlerin çalışmalarının büyük bir kısmının psikolojik sözleşmelerinde düzenlendiğini, öğretmenler ve işverenleri arasındaki beklentilerin netleştirilmesinin ve öğretmenlerin işe alındıklarında uygun bir tanıtım sürecinden geçmelerinin önemli olduğunu göstermiştir.

Kwatra ve Ranjan (2021) tarafından Umman'da yapılan, özel eğitim kurumlarında sistem ve politikaların geliştirilmesine katkı sağlamak için yönetici ve öğretmenler arasındaki psikolojik sözleşmede farklılık yaratan faktörlerin belirlendiği araştırmada özel eğitim öğretmenlerinin ve yöneticilerinin psikolojik sözleşmelerinin karşılaştırmalı bir analizi yapılmıştır. Bhagdev (2021) nicel araştırma yöntemi kullandığı çalışmasında psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin işten ayrılmalarının azaltılabilmesi için psikolojik sözleşme ihlallerini de göz önünde bulundurmanın ve okul yöneticilerine bu ihlalleri yönetebilmek için eğitimler verilmesinin yardımcı olacağı belirtilmektedir. Mbalamula'nın (2016) öğretmen davranışlarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında nicel ve nitel veriler kullanılarak karma bir metodoloji benimsenmiştir. Makau'nun (2012) ortaokul öğretmenlerinin bağlılığı üzerinde psikolojik sözleşmenin rolünü belirlediği tez çalışmasında yapılandırılmış anketler aracılığıyla toplanan birincil veriler kullanılmış ve betimsel araştırma tasarımı benimsenmiştir. Çalışma, öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin çoğunlukla; okul tarafından çalışanlara yapılan muamelelerden, kurumdaki iş arkadaşları ve amirlerden, kurumda işe alım sırasında, okuldaki resmi tazminat ve faydalardan ve iş arkadaşları ve amirlerin davranışlarıyla oluştuğunu ortaya koymuştur. Psikolojik sözleşmenin; insan kaynakları uygulamaları, uzun süreli istihdam, iş sözleşmesindeki yasal sistemler gibi yükümlülüklerin yerine getirilmesini etkilediği

için öğretmenlerin okula bağlılıklarında kritik bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Hurley (2010) araştırmasında öğretmenlerin psikolojik sözleşme durumlarını incelemiş ve psikolojik sözleşmenin iş ve örgütsel tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Jijia ve Jiongliang (2005) ilk ve orta dereceli okullarda yapılan anket sonuçlarına göre öz kapasite duygusu, başarı güdüsü, kişilik özellikleri ve öğretmenlik geçmişi gibi özelliklerin öğretmenlerin psikolojik sözleşmesi üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu belirtmiştir. Propp'un (2004) okul müdür yardımcılarının algılarına göre çalışan kaynaklı ve işveren kaynaklı işyeri yükümlülüklerinin kapsamını belirlemeyi amaçladığı çalışmasında nicel ve nitel yöntemler kullanılmıştır. Nicel veriler Rousseau'nun (2000) Psikolojik Sözleşme Envanteri anketinden elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, kurumdaki toplam yıl, eğitimdeki toplam deneyim yılı, yönetimdeki toplam yıl ve müdür yardımcısı olarak toplam yıl gibi faktörlerin müdür yardımcılarının işyeri yükümlülüklerine ilişkin algılarını etkilediğini ortaya koymuştur.

Eğitim alanında ulusal yazında da psikolojik sözleşmeyle ilgili araştırmalar bulunmaktadır. Bunların örgütsel bağlılık (Dönmez, 2015; Çağlayan, 2016; Yıldırım, 2020), örgütsel adalet (Oğul Selekler, 2007); örgütsel güven (Akyürek, 2017), iş doyumu (Bostancı, 2019; Yiğit, 2015), liderlik türleri (Gemalmaz 2014; Koçak 2016; Esmer, 2017; Niğdelioğlu Turgay, 2022) ile psikolojik sözleşme ilişkisi ve psikolojik sözleşme ihlali (Oğul Selekler, 2007; Esmer, 2017; Onarıcı, 2021; Değer, 2023) gibi konularda yapıldığı görülmektedir.

Oğul Selekler'in (2007) öğretmenlerin örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkiyi 16 devlet okulu ve 430 öğretmen üzerinde incelediği araştırması ulusal yazında eğitim alanında psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan ilk tez çalışmasıdır. Demirkasımoğlu (2012) kamu ve devlet okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algılarını incelediği çalışmasında Rousseau (2000) tarafından geliştirilen Psikolojik Sözleşme Envanterini Türkçeye uyarlamıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin en çok ilişkisel sözleşme türünde psikolojik sözleşme algısına sahip oldukları saptanmıştır. En son sırada ise işlemsel sözleşme yer almaktadır. Yılmaz ve Altınkurt (2012) özel dershane öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algılarını belirlemeye çalıştığı çalışmasında kurumların öğretmenlere karşı yükümlülüklerini orta düzeyde, öğretmenlerin kurumlarına karşı yükümlülüklerini ise yüksek düzeyde yerine getirdiği

sonucuna ulaşmıştır. Koçak (2016) tarafından yapılan çalışmada "Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçeği" ve "Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçeği" geliştirilmiştir. Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarının genel liselerinde ve mesleki ve teknik liselerinde çalışan öğretmenlerle yapılan anketler sonucunda öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin yöneticilerden yüksek ve yöneticilerin öğretmenleri karara ortak etme ve başarıları adil bir şekilde değerlendirme konularında yetersiz olduğu bulunmuştur. Çavuş (2018) çalışmasında okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmaya göre psikolojik sözleşme ile esnek örgüt profili arasında pozitif yönlü ancak düşük dereceli bir ilişki bulunmuştur. Demirer'in (2019) okul yöneticileriyle yaptığı araştırmasında sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyi ve psikolojik sözleşme algısına ilişkin görüşleri demografik durumlara göre incelemiş ve yöneticilerin psikolojik sözleşme algıları arasında yaş, yöneticilik kıdemi, öğrenci sayısı gibi değişkenlere göre anlamlı fark bulunmuştur.

Onarıcı (2021) öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerini incelediği çalışmasında nitel araştırma yöntemi kullanmıştır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerle yapılan çalışmanın sonucuna göre öğretmenler en çok maddi beklentilerin karşılanmasında ihlale uğradıklarını ve ihlalin motivasyonlarında düşüşe sebep olduğunu belirtmişlerdir. Yıldırım (2020) özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle anket yoluyla topladığı veriler neticesinde psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılığa etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu tespit etmiştir. Özhan Ersoy (2022) çalışmasında öğretmenlerin okul içindeki politik taktiklerle ilgili algıları ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Bu çalışmada görev yapılan okul düzeyi değişkenine göre lise öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha düşüktür.

2.2. Mesleki ve Teknik Eğitim

Mesleki ve teknik eğitim, toplumsal ve bireysel yaşam için gerekli olan bir meslekle ilgili bilgi, tavır, beceri ve meslek alışkanlıkları kazandırma ve bireyi sosyal, zihinsel ve ekonomik başta olmak üzere tüm yönleriyle dengeli bir biçimde geliştirme sürecidir (Şahinkesen, 1992). Diğer bir ifadeyle mesleki ve teknik eğitim bireyin hayatını

sürdürebileceği bir mesleğe sahip olması için eğitiminin planlanması ve alınan bu eğitim ile meslekleşmesinin sağlanmasıdır (Bolat, 2017).

Meslek eğitimi insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte meslek eğitiminin okul içine girmesi çok sonraları olan bir durumdur (Alkan ve Doğan, 2019). Cumhuriyet'in ilanından önceki dönemde mesleki eğitim Anadolu'nun Türkleşmeye başlamasından 18. yüzyıl sonuna kadar Selçuklu Döneminde "Ahilik", Osmanlı döneminde ise "Lonca" teşkilatlarıyla olmak üzere her dönem var olmuştur. Cumhuriyet sonrası dönemde ise mesleki ve teknik eğitim daha çok önemsenerek üzerine çalışmalar yapılmış ve sistemli hale getirilmeye başlanmıştır. Özellikle Mustafa Kemal Atatürk'ün çabalarıyla Türkiye'yede mesleki ve teknik eğitim uzmanları getirilmiş, yurt dışına da alanda uzmanlaşması için öğrenciler gönderilmiştir (Kılınç, 2020). Sanayileşme süreciyle birlikte çeşitli alanlarda nitelikli insan gücüne ve özellikle de teknik personele gereksinim duyulmaya başlanmasıyla mesleki ve teknik eğitimin bu ihtiyaca cevap verebileceği görülmüştür (Kazu ve Demirli, 2002). Mesleki ve teknik eğitimin amacı ulusal ve uluslararası bağlamda mesleki yeterliliğe, mesleki değerlere ve meslek ahlakına sahip, ekonomik ve sosyal sektörlerle iş birliği içinde çalışabilen, üretken, yenilikçi, girişimci ve ekonomiye değer katan uzman iş gücü yetiştirmektir (MEB, 2020a). Mesleki ve teknik eğitim, ekonomiye doğrudan etki etmesi sebebiyle ekonomik ve sosyal yönden bir ülkenin gelişimini sağlayacak potansiyele sahiptir (MEB, 2018a).

1933 yılında 2287 sayılı kanunla Mesleki ve Teknik Öğretim Genel Müdürlüğünün kurulmasıyla mesleki ve teknik eğitim kurumsallaşmaya başlamıştır (Şahin ve Fındık, 2008). Farklı dönemlerde çeşitli yapılanmalarla geliştirilmeye çalışılan mesleki ve teknik eğitime Kalkınma Planlarında, Millî Eğitim Şuralarında ve Hükümet Programlarında yer verilmiştir. *"2011 yılında 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığında meslekî ve teknik eğitimin yürütülmesinden sorumlu altı birim Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü (MTEGM) adı altında birleştirilmiştir."* (MEB, 2018a).

Nitelikli iş gücünü yetiştirmek mesleki ve teknik eğitimin amaçlarından biridir (Bolat, 2017). Üretimin kaliteli hale gelmesini sağlamak ve ekonomik alanda rekabet edebilmek eğitimli ve nitelikli insan gücü ile (Ekşioğlu ve Taşpınar, 2019), nitelikli iş gücüne sahip olmak ise iyi planlanmış bir mesleki eğitimle mümkündür (Şahin ve Fındık, 2008).

Mesleki ve teknik eğitimin öncelikleri şöyle sıralanabilir (MEB, 2018a):

- Öğrencilerimizi millî kültürümüzün mesleki anlamda temeli olan ahilik anlayışıyla ve iş ahlakı değerleriyle yetiştirmek.
- Bireye mesleğin gerektirdiği bilgi ve beceriyi kazandırmak.
- Mesleki ve teknik eğitimin kalitesini yükseltmek.
- Üretime katılacak nitelikli iş gücünü yetiştirmek.
- Ekonomide verimlilik sağlamak ve rekabet gücünü artırmak için eğitimin entegrasyonunu sağlamak.
- Bireye değişime uyum sağlayabilmesi ve dijitalleşmeye ayak uydurabilmesi için yetkinlik ve üst düzey beceriler kazandırmak.
- İstihdamın artırılmasını sağlamak için girişimcilik anlayışı kazandırmak.

Mesleki ve teknik eğitim öğrencilerin hem iyi vatandaş olarak yetişmesini sağlarken hem de onları ilgi ve yetenekleri doğrultusunda iş hayatına hazırlamayı hedeflemektedir (MEB, 2018a). Ancak Türkiye'de mesleki ve teknik eğitime yönlendirme yapılırken bireyin yeteneklerinden ziyade çevresel faktörlerin ve ailenin taleplerinin etkili olması bu okullardaki öğrencilerin niteliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Şahin ve Fındık, 2008). Bu durum da mesleki ve teknik eğitime yönelik olumsuz algının oluşmasına ve bu okullara ilginin azalmasına sebep olmaktadır (Girayhan, 2022). 2021-2022 Millî Eğitim Bakanlığı istatistiklerine göre genel ortaöğretim öğrencilerinin %28'ini Mesleki ve Teknik Ortaöğretim öğrencileri oluşturmaktadır (MEB, 2022). Mesleki ve teknik eğitimde okullaşma oranı her dönemde planlanan hedeflerin gerisinde kalmıştır (Başaran, 2006).

Dünya'da güçlü ekonomilere sahip ülkelerin nitelikli insan gücünü yetiştirmelerini ve dünyada söz sahibi olmalarını sağlayan, mesleki ve teknik eğitimi 21. yüzyılın teknolojisi ile bütünleştirmeleridir. Mesleki ve teknik ortaöğretimin desteklenmesi ve niteliğinin artırılması için özel sektör ve sivil toplum örgütleri tarafından projeler yürütülmekte ve aynı zamanda Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen çalışmalar yapılmaktadır (Uçar ve Özerbaş, 2013). Akılcı temeller üzerine kurulmuş bütün eğitim sistemlerinde mesleki ve teknik eğitim büyük öneme sahiptir. Türkiye'de de ekonomik ve beşerî kalkınmanın sağlanması mesleki eğitime olan ilginin artırılması ile mümkündür (Bolat, 2017).

Mesleki ve teknik eğitim kapsamındaki örgün eğitim; Mesleki Eğitim Merkezleri, Çok Programlı Anadolu Liseleri ve Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri olmak üzere üç okul türünde gerçekleştirilmektedir (MEB, 2018a). Çalışma alanı olan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde, Anadolu meslek ve Anadolu teknik programları bulunmaktadır. Anadolu meslek programında, seçilen alanla ilgili meslek derslerinin yanında genel bilgi dersleri de verilmektedir ve bu programa mahalli yerleştirme ve sınavsız geçiş ile kayıt yapılmaktadır. Anadolu Teknik Programında ise meslek derslerinin yanında fizik, kimya, biyoloji ve matematik dersleri dört yıl da ağırlıklı olarak verilmektedir ve bu programa merkezi sınav ile yerleştirme yapılmaktadır (MEB, 2018a). Bu çalışmada bu okul türleri arasından kamuya bağlı Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerle görüşme sağlanmıştır.

2.3. Proje Okulları

Türkiye'de proje okulları ortaöğretim kurumlarında uygulanmakta olup Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü ve Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlıdırlar. Türk eğitim sisteminde proje okulu kavramı ilk defa 2014 yılında "Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"un 22. maddesinde yer almıştır. Bu maddede proje okulları, yurt içinde ya da yurt dışında yerli ya da yabancı kurum, kuruluş ya da başka ülkelerle iş birliği içerisinde proje yürüten okullar olarak ifade edilmiştir. 2016 yılında ise bu tanıma ek olarak, eğitim programı ve reformu uygulayan okulların proje okulu olduğu belirtilmiştir (MEB, 2016). Bu okullar Bakanlık onayı ile seçilmekte ve proje okullarına yönetici görevlendirmeleri ve öğretmen atamaları Bakan tarafından yapılmaktadır (MEB, 2014).

Proje okullarıyla ilgili; proje okullarının belirlenmesi, öğretmen atamaları, yönetici görevlendirmeleri gibi tüm ayrıntılar ise 2016 yılında "Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği" ile belirtilmiştir. 2020 yılında ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde yapılan değişiklik ile "proje uygulayan eğitim kurumları" şeklindeki ibare "proje okulları" olarak değiştirilmiş ve bir okulun proje okulu olabilmesi için sağlaması gereken şartlara son şekli verilmiştir. Bir okulun proje okulu olabilmesi için aşağıda sıralanan şartlardan en az birini sağlaması gerekir (MEB, 2020b):

- Fiziki donanım, alt yapı ve insan kaynağına sahip olmak.
- Eğitsel ve sosyal faaliyetler bakımından diğer okullar içinde ön plana çıkmak.
- Yeni ve farklı bir proje ya da program uygulayan bir okul olmak.
- Kamu kurum ve kuruluşları, büyük ölçekli işletmeler, sivil toplum kuruluşları veya organize sanayi ve serbest ticaret bölgeleriyle protokol yapmak.
- Bakanlık tarafından kabul edilen kurum ve kuruluşlar tarafından akredite edilmiş olmak.
- Tematik eğitim programını başarılı bir şekilde uygulayan eğitim kurumu olmak.

2023 yılında "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumlarına Öğretmen Atama ve Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği" ile "proje okulu" ibaresi "Özel Program ve Proje Uygulayan Okullar" olarak değiştirilmiş, bu yönetmelikle birlikte 2016 yılında yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır (MEB, 2023). Okulların adı yaygın kullanımıyla proje okulu olarak anılmaktadır.

Proje okulu olmak için başvuru yapan ya da başvurusu teklif edilen okullardan, proje okulu belirleme komisyonu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından uygun bulunanları ya da ilgili genel müdürlükçe teklif edilmiş olanları değerlendirir ve şartları taşıyan eğitim kurumları içinden proje okulu olması uygun görülenleri eğitim kurumunun bağlı olduğu genel müdürlüğe bildirir (MEB, 2018b). Proje okulları her dört yılda bir proje okulu belirleme komisyonunca değerlendirilir. Eğer eğitim kurumunun proje okulu olma niteliği ortadan kalktıysa bağlı olunan genel müdürlüğün görüşü ve Bakan onayıyla bu okul proje okulu kapsamından çıkarılır (MEB, 2020b).

Proje okullarında yönetici olarak görevlendirilmek için aranan özel şartlara uygun olmak ve belirlenen süreler dahilinde müdür, müdür başyardımcısı, kurucu müdür, müdür yardımcısı, Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak gerekmektedir (MEB, 2023). Yüksek lisans veya doktora yapmış olan adaylara öncelik verilmektedir (MEB, 2018b).

Türk Eğitim sisteminde ilk defa bu projeyle okul müdürlerine yetki verilerek kendi kadrolarını oluşturma imkânı sağlanmıştır. Proje okulu uygulaması öğretmenlerin hareketliliği bakımından oldukça önemlidir. Hizmet puanlarına göre atama yapılan

öğretmenlerin atandığı okulda dilediği kadar çalışabilmesi mümkün olmakta ve belli okullara katkısı olabilecek ancak hizmet puanı yeterli olmayan öğretmenler atanamamaktadır. Proje okullarında ise öğretmenler performanslarına göre okul müdürü tarafından görevlendirilmekte ve öğretmenin bir okulda çalışma süresi sekiz yıl ile sınırlandırılmaktadır. Proje okullarının başarılı öğretmenlere çalışma fırsatı sunması nedeniyle öğretmenlerin bu okullarda çalışabilmek için mesleki anlamda kendilerini daha çok geliştirmeye teşvik edeceği söylenebilir. Proje okullarına öğretmenler şahsen başvurmaktadırlar ve kendi istekleri ile görevlendirilmeleri sebebiyle ekip ruhu, gönüllülük, başarı odaklı olma bilinciyle proje üretme çalışmalarına katılmaktadırlar (Kaya, 2019).

Proje okullarına öğretmen ataması merkezi sistem tarafından yapılmamakta, yeni yönetmeliğe göre öğretmenlerin başvuruları elektronik ortamda alınmaktadır. Uygun şartları taşıyan öğretmenlerin proje okullarına Bakanlık onayı ile dört yıllığına ataması yapılır ve görevinde başarı gösteren öğretmenlerin ise görev süresi dört yıl daha uzatılabilir. Öğretmenin aynı unvanla ve aynı eğitim kurumundaki görevi sekiz yıldan fazla olamaz. Proje okullarına öğretmen olarak atanacak kişilerde aranacak şartlar şöyledir (MEB, 2023):

- Öğretmen olarak bakanlık kadrolarında görev yapıyor olmak.
- Adaylık süresiyle birlikte en az dört yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- Zorunlu yerler dışında bir eğitim kurumuna atanacaksa zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş veya bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.
- Öğretmen ihtiyacının öngörülen şartlara göre karşılanamaması hâlinde ilk atama yoluyla öğretmen alınabilir.
- Öğretmen ihtiyacı, öncelikle proje okulunun bulunduğu ildeki kurumlarda görev yapan öğretmenler arasından atama yapılarak karşılanır. İhtiyacın karşılanamaması durumunda, diğer illerdeki kurumlarda görev yapan öğretmenler arasından da atama yapılabilir.

Öğrencilerin akademik başarılarını artırmayı amaçlayan bu okullarda her yıl çeşitli projeler yapılmaktadır. Okul projelerinin belirlenme sürecinde öncelikle her yıl eylül ayı içinde planlanan okul projeleri incelenmek üzere Millî Eğitim Müdürlüklerinin teklifine

sunulur. İncelenen ve uygun görülen projeler ekim ayı sonuna kadar onaylanır, proje okuluna bildirilir ve bu süreçte Bakanlığa da bilgi verilir. Her ders yılı sonunda eğitim kurumu müdürlüğü gerçekleştirilen projeleri değerlendirir ve rapor hazırlayarak bağlı olduğu genel müdürlüğe gönderir. Raporlar gönderilen genel müdürlüklerce değerlendirilir. Mesleki ve teknik eğitimde ise sektörlerle yapılan iş birliği kapsamında yürütülen çeşitli çalışmalar, eğitimler, iyileştirme çalışmaları, burs destekleri, tasarım ve ürün geliştirme protokolleri gibi protokollerde yapılması tasarlanan çalışmalar okul projesi kapsamında değerlendirilir ve bu çalışmalar için Bakanlığın ya da İl Millî Eğitim müdürlüğünün onayı aranmaz (MEB, 2020a).

2022 verilerine göre Türkiye'deki 2401 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinin 390 tanesi proje okulu olmuştur (MEB, 2022). Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Anadolu teknik programlarına ve Bakanlıkça belirlenmiş olan Anadolu meslek programlarına merkezi sınav puanıyla doğrudan öğrenci yerleştirilir. Diğer Anadolu meslek programlarına ise dokuzuncu sınıfın ilk iki haftasında okullarda alanlarla ilgili tanıtım ve yönlendirmeler yapılarak öğrencilerin alanlara dair bilgilendirilmesi sağlanır. Öğrencilerin tercihleri okul başarı puanına göre e-Okul sistemi üzerinden yapılır. Her iki program türünde de dokuzuncu sınıfın sonunda yine e-Okul üzerinden dala yerleştirme işlemi yapılır (MEB, 2018a).

Proje okullarının yeni bir uygulama olması sebebiyle bu konuyla ilgili fazla çalışma bulunmamaktadır. Kaya (2019) nitel araştırma yöntemini kullandığı çalışmasında proje okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle görüşmüş, birtakım altyapı eksikliklerinin olmasına rağmen proje okullarının avantajlı yönlerinin fazla olduğu, okulun eğitsel başarısını iyi yönde etkilediği ve öğrencilerin bu okullara talebinin arttığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Proje okullarıyla ilgili tez çalışmaları da sınırlı sayıda olmakla birlikte proje okullarının sayısındaki artışla orantılı olarak bu çalışmaların son dört yılda artışa geçtiği gözlemlenmektedir. Tez ve doktora çalışmalarında çoğunlukla nitel çalışma yöntemi kullanıldığı görülmektedir (Kaya, 2019; Becerikli, 2019; Usul, 2020; Sargın, 2021; Yılmaztürk ve Balyer, 2022). Sargın (2021) ve Gün (2022) çalışmalarında proje okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarını incelemişlerdir. Usul'un (2020) çalışmasına göre proje okullarının yöneticilerinden birer öğretim lideri olarak etkili iletişim becerilerine

sahip, öğrencilerin beklentilerine cevap verebilen, öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayan bireyler olmaları beklenmektedir. Yılmaztürk ve Balyer (2022) proje okullarının yönetsel uygulamalarını okul merkezli yönetim açısından incelediği çalışmalarında okul yöneticilerinin, yetki genişliklerinin artırılarak düzenlemeler yapılması beklentisi içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Koç (2019) nitel ve nicel verileri bir arada kullandığı çalışmasında proje uygulayan ve uygulamayan okulları karşılaştırmış ve proje okullarında görev yapan öğretmenlerin proje kapsamında olmayan okullarda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karaman'ın (2021) da nitel ve nicel verileri kullanarak proje kapsamındaki imam hatip liselerinde yaptığı çalışmasında bu okulların öğrenci, öğretmen ve yöneticilerinin memnuniyet algılarının yüksek ve olumlu olduğu tespit edilmiştir.

BÖLÜM III: YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada öğretmenlerin psikolojik sözleşmeyle ilgili görüşlerini derinlemesine inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, beşerî ya da sosyal sorun olarak görülen problemde bireylerin ya da grupların amaçlarını keşfetmek üzere araştırma sonuçlarının çalışılmasıdır. Var olan teoriler yetersiz kaldığında ya da problemin karmaşıklığını yansıtmadığı durumlarda teori geliştirmek amacıyla nitel veriler kullanılır (Creswell, 2021). Nitel yaklaşım olguların, olayların ya da davranışların gerçekleştiği doğal ortamda verilere doğrudan, kaynağından ulaşılır. Araştırma desenleri esnektir ve çalışmanın gerçekleştiği duruma göre gelişebilir, değişebilir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012) ve araştırmacıya ayrıntılı ve derinlemesine çalışma imkânı verir (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Creswell (2021) nitel araştırmanın bir problemi keşfetme bağlamında en iyi yöntem olduğunu ve kolay ölçülemeyen değişkenleri belirleme ya da susturulmuş sesleri duymaya çalışma ihtiyacı nedeniyle gerekli olduğunu belirtir. Bu çalışmada araştırma konusunun standart ölçeklerin dışında, gizli kalmış yönlerini açığa çıkarmak ve konuyu ayrıntılı bir şekilde incelemek amaçlandığı için bu araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim, birden fazla kişinin bir fenomen ya da kavramla ilgili deneyimlerinin anlamındaki ortaklığı keşfeden yorumsal bir süreçtir. Olgubilimin hedefi bir fenomen ya da kavramla ilgili bireysel yaşantıları evrensel nitelikteki bir çalışmaya indirgemek ve katılımcıların ortak özelliklerinin tanımlanmasını sağlamaktır (Creswell, 2021). Olgubilim çalışmalarında veriler derinlemesine yapılan araştırmalarla ve çoklu mülakatlar yoluyla toplanır ve fenomenin derinlemesine anlaşılması sağlanır (Creswell, 2021). Olgubilim, farkında olmakla birlikte ayrıntılı ve derinlemesine bir algıya sahip olmadığımız olguları araştırmayı hedefleyen çalışmalar için elverişlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu çalışmada günlük hayatta sıkça karşılaştığımız ancak ayrıntılı olarak düşünmediğimiz psikolojik sözleşme kavramıyla ilgili katılımcıların ortak görüşlerini ortaya koymak hedeflendiği için olgubilim deseni tercih edilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmıştır. Nitel araştırmada katılımcıların araştırma sorularını cevaplamaya uygun kişiler olmaları çok önemlidir. Araştırmanın amacına hizmet edecek kişilerin seçilmesinin önemli olması sebebiyle bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış, araştırmaya en iyi şekilde katkı sağlayacak katılımcılara ulaşılmaya çalışılmış ve en zengin verileri sağlayacak katılımcıların seçilmesine özen gösterilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç problemin farklı boyutlarını araştırmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan 23 öğretmen oluşturmaktadır. Bu öğretmenler seçilirken maksimum çeşitliliği sağlamak için katılımcıların branşlarının ve kıdem yıllarının farklı olmasına özen gösterilmiş; eğitim durumu ve cinsiyet oranına da dikkat edilmiştir. Psikolojik sözleşmelerin incelenmesi bakımından, okulda görevlendirilecek öğretmenlerin seçiminde okul yöneticisinin etkili olması sebebiyle Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerle görüşme yapılmıştır (Kaya, 2019). Araştırmaya katılan öğretmenler 6 farklı okulda görev yapmakta olup bir okuldan en fazla 5 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler görüşme sırasına göre K1, K2, K3… kodlarıyla, öğretmenlerin çalıştığı kurumların adı A, B, C, D, E ve F harfleriyle gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 3.1.de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

KOD	Cinsiyet	Branş	Kıdem Yılı	Eğitim Durumu	Çalıştığı Kurumun Adı
K1	Kadın	İngilizce	6-10	Lisans	A
K2	Erkek	Felsefe	26 ve üstü	Lisans	B
K3	Kadın	Türk Dili ve Edebiyatı	21-25	Yüksek Lisans	B
K4	Kadın	Tarih	11-15	Yüksek Lisans	B
K5	Kadın	Meslek	11-15	Yüksek Lisans	A
K6	Erkek	Türk Dili ve Edebiyatı	16-20	Yüksek Lisans	C
K7	Kadın	Resim	21-25	Lisans	B
K8	Kadın	İngilizce	16-20	Lisans	B
K9	Erkek	Tarih	6-10	Yüksek Lisans	D
K10	Erkek	Matematik	6-10	Lisans	E
K11	Kadın	Türk Dili ve Edebiyatı	11-15	Lisans	E
K12	Kadın	Meslek	11-15	Lisans	E
K13	Kadın	Meslek	21-25	Lisans	E
K14	Erkek	Resim	21-25	Lisans	D
K15	Erkek	Meslek	16-20	Lisans	D
K16	Erkek	Meslek	6-10	Lisans	A
K17	Erkek	Türk Dili ve Edebiyatı	6-10	Lisans	A
K18	Kadın	Matematik	21-25	Yüksek Lisans	C
K19	Kadın	Felsefe	1-5	Lisans	C
K20	Kadın	Meslek	16-20	Yüksek Lisans	C
K21	Erkek	Meslek	16-20	Lisans	C
K22	Kadın	Meslek	1-5	Lisans	A
K23	Kadın	Matematik	6-10	Yüksek Lisans	F

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Sözlü iletişim yolu vasıtasıyla veri toplama tekniği olan görüşme çoğunlukla yüz yüze, gerektiği durumlarda ise internet üzerinden görüntülü olarak ya da telefon görüşmesiyle yapılabilmektedir. Görüşme tekniği esnektir ve derinlemesine bilgi verir. Görüşmede söylenenlerin yüzeysel anlamlarından başka derinlerdeki anlamları da

çıkarılabilir. Araştırmacı belirsiz olan her noktayı o an soracağı sorularla aydınlatma imkanına sahiptir (Karasar, 2022). Görüşme sürecinde daha ayrıntılı bilgi edinmek amacıyla ek soru sorma özgürlüğü tanıması ve konunun her ayrıntısının derinlemesine incelenebilmesi bakımlarından görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği hem belirli bir düzeyde standart sağlarken hem de esnek olması sebebiyle eğitim bilimi araştırmaları için uygun görülmektedir. Araştırma konusuyla ilgili görüşlerin ve duyguların ayrıntılı bir şekilde öğrenilebilmesi için katılımcılara gidilerek açık uçlu sorularla onlardan bilgi alınmıştır (Türnüklü, 2000).

Veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken önce alanyazın araştırılmış, konu ile ilgili önceden geliştirilmiş ölçekler ve envanterler incelenmiştir. Alanda uzman kişilerin görüşü alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanırken araştırma konusunun çeşitli bölümlerine odaklanmaya özen gösterilmiştir (Donalek, 2005). Katılımcıların kolaylıkla anlayabileceği sorular hazırlanmasına dikkat edilmiş, belirsiz sorulardan kaçınılmış ve katılımcıların görüşlerine derinlemesine ulaşabilmek için çok boyutlu sorular hazırlanmıştır (Baltacı, 2019). Hazırlanan sorular, katılımcıların dışında, araştırma alanı kapsamındaki okullarda görev yapan ve deneyimine güvenilen iki kişi ile görüşme yapılarak test edilmiştir. Tüm bu hazırlık sürecinin sonunda tez danışmanı ile sorulara son şekli verilmiştir. Katılımcılara yöneltilen görüşme formunu; çalışılan kurumun adı, öğrenim durumu, branş, cinsiyet ve kıdem yılı olmak üzere beş demografik ve 7 açık uçlu soru oluşturmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama aşamasında araştırma problemine uygun, nitelikli bilgiler toplanması amaçlanmıştır (Creswell, 2021). Görüşme öncesinde katılımcılarla elektronik haberleşme yoluyla iletişime geçilerek katılımcılara araştırma konusuyla ilgili bilgi verilmiş ve görüşme sürecinin nasıl tasarlandığı anlatılmıştır. Katılımcıların görüşme yapmayı kabul ettiklerine dair katılım kabul formu elektronik haberleşme yoluyla kendilerine gönderilmiştir. Bununla birlikte görüşme öncesinde katılımcılara araştırma konusuyla ilgili bir sayfalık bilgilendirme metni ve araştırma soruları gönderilerek katılımcıların konu hakkında fikir sahibi olmaları sağlanmıştır. Katılımcılardan randevu talep edilerek uygun görülen zamanlarda ve katılımcıların uygun gördüğü mekanlarda görüşmeler

gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 22 katılımcıyla yüz yüze, 1 katılımcıyla çevrimiçi olmak üzere 23 katılımcıyla yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcıların izni doğrultusunda görüşmelerin hepsi ses kaydına alınmış ve görüşmeler ortalama 25 dakika sürmüştür.

Yöneltilen açık uçlu soruların yanında ihtiyaç olduğu takdirde sonda sorulara başvurulmuştur. Sondalar verilerin zenginleşmesini ve derinlemesine elde edilmesini sağlayan önemli etkenlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Açık uçlu sorularla en kapsamlı veriler elde edilmeye çalışılmış, "neden" ve "nasıl" gibi sonda sorularla konunun yorumlanması sağlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırma yönteminde veri analizi araştırmanın en önemli kısmıdır. Bu bölümde verilerin betimlenmesi ve katılımcılardan elde edilen alıntılarla zenginleştirilmesi çok önemlidir. Ana hedef ise görünenin arkasında kalanları ortaya çıkartarak bulguların anlamlı bir şekilde ortaya koyulmasını sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Bu çalışmada toplanan verilerin analizi yapılarak bulguların anlamlı bir şekilde ifade edilebilmesi için çalışılmıştır. Verilerin analizi yapılırken içerik analizi kullanılmış, bulgular kategori, alt tema ve temalara ayrılarak açıklanmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara uygun olarak kodlamalarla bir mesajın belli özelliklerinin özetlenerek belli kavramların ve kelimelerin sistematik bir şekilde ifade edilmesidir (Büyüköztürk vd., 2012). Verilerin kavramlaştırılarak temaların oluşturulması ve bu yolla kavramlar arasındaki anlamlı örüntülerin ifade edilmesi süreci içerik analizinin temelini oluşturmaktadır (Baltacı, 2019; Yıldırım ve Şimşek, 2021).

İçerik analizi yapılırken detaylı ve tekrar tekrar okumalar yapılarak verilerdeki her ayrıntıya ulaşılmaya çalışılmıştır (Baltacı, 2019). Görüşme öncesinde araştırma sorularına ayrıntılı şekilde çalışan katılımcıların bazı soruların yanıtlarını önceki sorularda verdiği görülmüştür (Türnüklü, 2000). Bunlar tespit edilerek uygun şekilde kodlanmıştır. Katılımcılara K1, K2, K3… şeklinde verilen kod numaralarıyla ve doğrudan alıntılarla bulgular aktarılmıştır.

3.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği

Geçerlik bilgiye doğru bir şekilde ulaşılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması, güvenirlik ise araştırma sürecinin ve elde edilen verilerin açık ve ayrıntılı olarak tanımlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırma verilerinin analizinde olduğu kadar araştırma sürecinde de doğru ve dürüst olmak geçerlik için oldukça önemlidir (Türnüklü, 2000). Asıl görüşmelerden önce görüşme sürecini planlamak ve soruların standardizasyonunu sağlamak için pilot görüşmeler yapılmıştır. Bu bağlamda görüşme öncesinde, pilot görüşmelerin de referansıyla görüşmelerin ne kadar süreceği ve nasıl geçeceğiyle ilgili katılımcılara bilgi verilmiş, görüşme sırasında ses kaydı yapmak için katılımcılardan izin istenmiştir. Sadece bir katılımcı görüşme öncesinde ses kaydını kabul etmemiştir. Bu durumun saygıyla karşılanacağı kendisine belirtilmiş olmakla birlikte görüşmeye başlamadan önce yapılan sohbet esnasında güven ortamının oluşmasıyla araştırmacının talep etmemesine rağmen, katılımcı ses kaydı yapılabileceğini belirtmiş ve 23 katılımcının da izniyle ses kaydı alınmıştır. Ses kayıtlarının yüksek lisans tezinde kullanılacağı bilgisi verilerek hem görüşme öncesinde elektronik haberleşme yoluyla yazılı katılım izni gönderilmiş hem de görüşme sırasında sözlü olarak katılımcıların izinleri alınmış ve verilerin nasıl kullanılacağı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Görüşme öncesi ve sırasında katılımcıya karşı şeffaf olunmuş, katılımcının kişisel bilgilerinin paylaşılmayacağı garantisi verilmiştir. Araştırma sorularına verilen cevapların sadece bu çalışma için kullanılacağı belirtilmiştir. Görüşme sırasında yönlendirme yapılmamasına dikkat edilmiştir. Görüşme sürecinin de geçerliği etkilemesi sebebiyle görüşme yapılan kişilerin araştırmacıya güvenmeleri ve araştırma sorularına açık bir şekilde cevap vermelerini sağlamak için görüşme öncesinde araştırmacı kendisiyle ve yüksek lisans çalışmasıyla ilgili ayrıntılı bilgi vermiştir. Bununla birlikte araştırma konusunun detaylarını ve araştırma sorularını da katılımcıya ulaştırmıştır. Katılımcıların araştırmacıya güvenmelerini sağlamak oldukça önemlidir. Bu güveni oluşturabilmek için görüşme öncesinde katılımcılarla telefon görüşmesi yapılmış, görüşmeden bir saat önce katılımcıların okullarına gidilerek öğretmenler odasında sohbet edilip araştırmacı ve katılımcıların birbirlerini yakından tanıması sağlanmıştır. Alanda fazla süre geçirilmesi ve araştırmacının katılımcılara yakın olması çalışmanın değerini ve doğruluğunu da artırmaktadır (Creswell, 2021). Bununla birlikte verilerin detaylı bir şekilde rapor

edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının araştırmacı tarafından ayrıntılı olarak açıklanması geçerliğin önemli ölçütlerindendir (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Araştırmada elde edilen verilerin katılımcılar tarafından teyit edilmesi geçerlik ve güvenirliğin sağlanmasında önemlidir. Görüşmelerin sonunda elde edilen veriler özetlenerek katılımcıların bunların doğruluğuna ilişkin görüş ve düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Bazı katılımcılar bu sayede bazı sorulara ekleme yapma fırsatı bulmuşlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Eklenen görüşler de ses kayıt cihazı açılarak kayıt altına alınmıştır. Her görüşmeden önce yapılan dikkatli planlamalarla; ses kayıt ekipmanlarının çalışması ve görüşme yerine ulaşımla ilgili herhangi bir sorun yaşanmamıştır (Donalek, 2005). Görüşmeler yüksek kaliteli bir ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve aynen yazıya aktarılarak güvenirliğin artırılması sağlanmıştır (Creswell, 2021).

Nitel araştırmalarda geçerlik için araştırma sonuçlarının doğru ve tarafsız bir şekilde ortaya koyulması önem arz etmektedir. Veriler gerçekte olan bir durumu yansıtmalıdır. Bunun için de verileri başka bir uzmanın daha incelemesi ve teyit etmesi geçerliği olumlu etkiler (Baltacı, 2019). Araştırmada elde edilen veriler, bulguların elde edilme sürecinde uzman incelemesine sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar sürekli karşılaştırılıp yorumlanarak ve kavramsallaştırılarak araştırmanın her ayrıntısı ortaya çıkarılmaya çalışılmış (Yıldırım ve Şimşek, 2021) ve araştırmacı bulguları kod ve temalara ayırırken objektif olmaya özen göstermiştir.

Görüşmeler farklı zamanlarda birkaç defa çözümlenerek tutarlılığa bakılmıştır. Kodlanan veriler aynı katılımcının tüm cevaplarıyla ve diğer katılımcıların cevaplarıyla karşılaştırılarak verilerin kodlanması aşamasında güvenirlik sağlanmaya çalışılmıştır (Türnüklü, 2000).

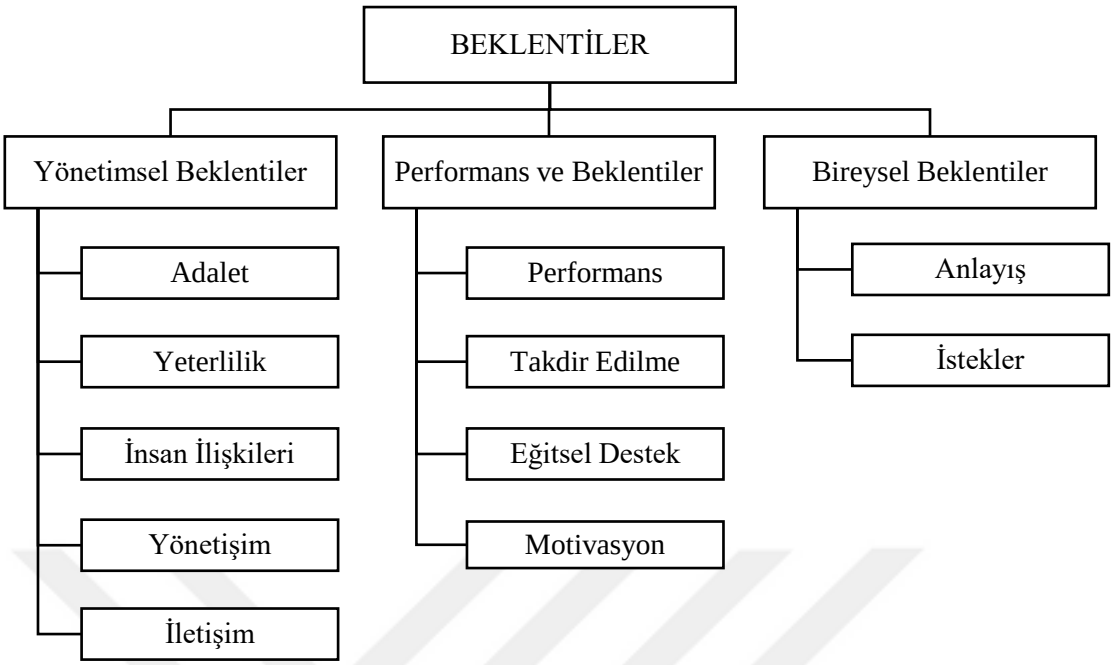
Ayrıntılı betimleme yapılarak elde edilen verilerin orijinal haliyle doğrudan alıntılarla aktarılması sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Katılımcıların görüşleri özenli bir şekilde aktarılmaya dikkat edilerek amaca uygun şekilde kullanılmış ve bu doğrultuda başkalarının da bu bilgilere doğru şekilde ulaşması amacı güdülmüştür (Donalek, 2005).

BÖLÜM IV: BULGULAR

Psikolojik sözleşmeye ilişkin Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin incelendiği bu çalışmada öğretmenlerin okul yöneticisinden beklentilerinin, karşılanan ve karşılanmayan beklentilerin, öğretmenlerin beklentilerindeki değişimlerin, öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin onlardan beklentilerinin, öğretmenlerin kendilerini okullarına ait hissetme durumlarının ve olumlu psikolojik sözleşmeler oluşabilmesi için önerilerinin neler olduğuna ilişkin sorulara cevap aranmıştır. Verilen cevapların analiz edilmesi sonucunda tema, alt tema ve kategoriler oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda "beklentiler", "beklentilerin karşılanma durumu", "algılar", "aidiyet" ve "öneriler" olmak üzere beş temaya ulaşılmıştır. Bu bölümde araştırma neticesinde elde edilen tema, alt tema ve kategoriler katılımcıların verdiği cevaplardan doğrudan alıntılar yapılarak sıralı bir şekilde sunulmuştur.

4.1. Tema-1: Beklentiler

Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri kapsamında öğretmenlerin okul yöneticilerinden neler beklediğine dair görüşleri "beklentiler" teması altında incelenmektedir. Beklentiler teması "yönetimsel beklentiler", "performans ve beklentiler" ve "bireysel beklentiler" olmak üzere üç alt temayı kapsamaktadır. Beklentiler temasının alt tema ve kategorileri Şekil 4.1.de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Beklentiler Teması, Alt Temaları ve Kategoriler

4.1.1. Alt Tema-1: Yönetimsel Beklentiler

Yönetimsel beklentiler alt teması, öğretmenlerin okul yöneticisinin okulu yönetim şekliyle ilgili beklentilerini kapsamaktadır. Yönetimsel beklentiler alt teması, "adalet", "yeterlilik", "insan ilişkileri", "yönetişim" ve "iletişim" kategorilerinden oluşmaktadır. Yönetimsel beklentiler alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.1.de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Yönetimsel Beklentiler Alt Temasına İlişkin Bulgular

Yönetimsel Beklentiler	Katılımcılar
Adalet	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K21, K22, K23
Yeterlilik	K1, K2, K3, K5, K10, K12, K14, K15, K18, K19, K20, K21, K23
İnsan ilişkileri	K2, K5, K8, K9, K12, K13, K20
Yönetişim	K1, K3, K4, K5, K17, K18
İletişim	K1, K2, K3, K6, K22

Tablo 4.1.de görüldüğü üzere yönetimsel beklentiler alt temasının "adalet" kategorisinde öğretmenler okul yöneticilerinden adaletli davranmalarını beklemekte ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu (f=18) adaletin önemine vurgu yapmaktadır. Adaletin önemine vurgu yapan öğretmenlerden birkaçının görüşüne aşağıda yer verilmiştir:

K1: *"Benim en büyük beklentim sanırım adil olması yani öğretmenler arasında sadece öğretmenlere karşı da değil, öğrencilere karşı, böyle bir davranışa karşı tavır alması gerektiğini düşünüyorum. Görev dağılımından tutun ödüllendirmelere kadar ben bir müdürün adil olması gerektiğini düşünüyorum ve bu konuda bu çalıştığım müdürümden çok memnunum şahsen."*

K3: "Benim için adalet duygusu çok önemli. Bir liderde olması gereken en önemli özellik adalettir, adil olabilmektir. Ama pek işlemiyor maalesef bu düzende."

K6: *"Okul içerisinde öğretmenlere işte mümkün olduğu kadar eşit ve adil davranılması her anlamda nöbet konusunda ders programlanması konusunda faaliyetler konusunda.*"

K12: *"Herkese eşit davranması. Yani ismi kapatıp öyle isim bazında değil de ismi kapatıp bir karar alıyorsa tamamıyla herkese aynı genel geçer kararlar alması beklentim. Müdürün birini değerlendirirken bana uzak, bana yakın değil. Derste ne kadar verimli, öğrenciyle iletişimi nasıl buna dikkat etmesini çok isterim. Verimli ve iyi niyetli çalışıyor mu? Buna dikkat etmesini isterim açıkçası."*

K13: "*Kadın erkek, büyük, küçük yani herkese aynı eşit gitmeli. Adalet, adalet, adalet. Bizim en büyük sıkıntımız bu. Yani ben seni bir tık daha fazla seviyorum. Ama biz duygularımızla hareket değil yani profesyonel davranmak zorundayız. Beni sevmek zorunda değilsiniz ama adaletli olmak zorundayız. Bizim en büyük sıkıntımız adalet zaten ülke problemi yani ülke problemi bu zaten."*

K21: *"Müdür Bey'den en genel anlamda neyi beklerim mesela sadece kişi bazlı değil de bütün herkese aynı mesafede olmasını, okulu herkese eşit mesafede durarak yönetmesini, öğretmenlerin işte benzer beklentini taleplerini aynı şekilde karşılamaya gayret etmesini beklerim. Yani sadece bireysel talepleri değil okulu bir bütün kabul edip. İşte zaten liderlik de odur benim düşüncem herkese eşit mesafede yaklaşmasını beklerim."*

Yönetimsel beklentiler alt temasının "yeterlilik" kategorisinde okul yöneticisinin gören ve görünür olması gerektiğini belirten öğretmenler görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

K1: *"Bir kere bir müdür öğretmenler odasına girmeli, öğretmenle selamlaşmalı bir öğretmenlerle göz teması kurmalı yani hani öğretmen ne yapıyor ne ediyor? Şunu söylemek çok kolay mesela sınıftaki öğrencilere dikkat edelim, bireysel farklılıklarını*

önemseyelim. Teoride okey ama bir okul müdürü ne yapıyor? Gerçekten yüz tane öğretmeni varsa o yüzünün tabii ki şahsi sorunlarıyla ilgilenmek zorunda değil. Kastettiğim şey bu değil ama hangi öğretmen ne yapıyor, nasıl ders işliyor, birazcık zümrelerden haberdar mı? Biraz okuldan haberdar olması gerektiğini düşünüyorum. O sırça köşkten çıkmaları gerektiğini düşünüyorum. Biraz görünür de olması lazım. Bir tane makale okumuştum geçenlerde öğrencilere şeyi sormuşlar mesela bir kelimeyle okul müdürünü tanımlayın demiş. Öğrencinin biri görünmez demiş. Bir okul müdürü bence görünmez olmamalı. Öğrenci de okul müdürünü tanımalı. Bu sadece otoriter figür anlamında değil."

K5: *"Yöneticilerin kör noktası olmamamız lazım, geminin kör noktası vardır, kamyonun kör noktası vardır. Araçların, mekanların kör noktası vardır ama yöneticinin kör noktası olamaz. Yönetici altı duyu organıyla var olmalı. Ama tehdit eden değil, varlığıyla güven veren. Mesela benim şu anki müdürüm öğretmenler odasına girince yaşasın diyorum. Güven veriyor. O varsa tamam. Bir şeyler yolunda demektir. Tedirgin olmuyorum, seviniyorum. Sınıfa okul müdürü girmiş ne kadar güzel."*

K18: "*Sahada dolaştığı zaman okul üzerindeki etkisi başka benim üzerimde etkisi aynı ama öğrencinin üzerinde daha şey oluyor etkili oluyor çünkü ya müdürümüz var işte müdür geliyor falan daha bir çeki düzen veriyor herkes kendine. Beklentimiz sahada olması. Kesinlikle daha çok sahada olmalı içimizde olmalı bizden biri olmalı yani çok yanımızda görmek bizi çok iletişimimizin iyi olmasını sağlar yani iyi günü kötü günü öğretmenler odasında daha çok vakit geçirmeli bizi daha çok dinlemeli."*

Kendi okul yöneticisinin daha çok görünür olması gerektiğini söyleyen bir öğretmen görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

K12: *"Müdür Bey'in daha çok okulda olmasını isterdim, o yok. Benim aslında kafamı karıştıran nokta o, her işi çok bozuyor. Biraz daha okulda. Bizim biraz daha aramızda. Kendi toplantıda hep şöyle söylüyor: 'Ben burada olmayabilirim ama idarecilerim gözlemliyor.' Ben burada olmasını, idarecilerin değil kendisinin gözlemlemesini isterim. Yani bence işin anahtarı bu sadece kendi gözlemlesin. Başkasının gözüyle değil kendi baksın."*

Okul yöneticisinin, kendisinin öğrencilerle olan ilişkilerini fark etmesini isteyen bir öğretmenin ifadeleri ise şöyledir:

K3: *"Ben aslında çocukların sevgisini kazandığımı görmesini isterdim. Çocuklara yaptıklarımı görmesini isterdim. Yoksa müdür bana şöyle demiş ay çok sevindim. Ben o safhalarda değilim. Ben hiçbir zaman hiçbir hareketimi takdir kazanmak için yapmadım."*

Okul yöneticisinin daha disiplinli olmasını ve denetim yapmasını isteyen öğretmenler görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

K2: *"Sürekli böyle Pollyannacı, güler yüzlü anlayıştan çok arada bir şey de olması lazım. Yani kuralları bir şekilde hatırlatması gerekir diye düşünüyorum. Güler yüz falan olunca da biliyorsunuz biz toplum olarak bazı şeylere hazır değiliz daha. Herkese işini hatırlatması gerekir diye düşünüyorum. Ama bazen bu az gelişmiş toplumlarda da bu temel sıkıntı. Evet biraz böyle gevşek bıraktığınız an iş bitiyor. Demokratik bir kontrol diyelim."*

K10: *"Bütün çalışanların olduğu gibi öğretmenlerin de sık sık denetlenmesi gerekir. Yani bu bir hepimizin canını sıkabilir ama bu bir güvensizlik de değildir. Öğretmenlerin de zaman zaman mesleklerinde neler yaptığı, derslerini nasıl işlediği bunların bence daha üzerine eğilinmesi ve denetlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Biz de insanız boşlayabiliriz ya da görevimizi gerektiği gibi yapmayabiliriz. Denetim a'dan z'ye herkes için gereklidir diye düşünüyorum."*

Okul yöneticisinin öğretmenleri değerlendirirken şeffaf olması gerektiğini belirten katılımcıların görüşleri şöyledir:

K12: *"Birebirde değil ama bizim nezdimizde hani kendi aralarında bir toplantı olduğunda nasıl değerlendiriliyoruz onu bilmiyorum. Bilmediğim için de bilmediği şeyden insan birazcık öyle bir kafası karışır ya olumsuz bir şey."*

K20: *"Başarı belgesi veriliyor mu, verildi mi, kime veriliyor? Şeffaflık yok açıklaması yok bunların. Şeffaflık içerisinde olması lazım. O yıl kim gerçekten o başarı belgesini hak ettiyse verilmesi, açıklanması, duyurulması, bunun için kutlama yapılması gerekir. Başarı belgesi verilmiş olmak için mi veriliyor yoksa gerçekten çok özür dilerim tırnak içinde*

kullanmayı sevmediğim bir kelime ama "torpil mi" dönüyor yoksa başka bir şekilde üstten buna ver mi deniyor bilmiyorum yani ama 12. yılımı çalışıyorum aynı okulda ben bile kime başarı belgesi verildiğini şifahen alttan alta duymama rağmen bilmiyorum. Yani bunu biliyor olmam lazım ben böyle bir şeffaflık istiyorum.

Okul yöneticisinin birleştirici olmasının önemini vurgulayan bir öğretmen şöyle söylemiştir:

K10: *"Okulda iyi bir eğitim ortamı olmasını kutuplaşma olmamasını siyasi sendika vesaire gibi biz böyle bir şeye hiç rastlamadık, ben rastlamadım. Müdürlerin öğretmenler arasında koordinasyonu sağlayan bir yönetici olmasını isteriz. Okulumuzda bir sıkıntı görmedim ben çok bir sıkıntımız yok beklentilerimizi genelde karşılıyor."*

Okul yöneticisinin uyarılarını bireysel olarak yapmasını isteyen öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K2: *"Mesela bunun zaman zaman o kurul toplantılarında filan da kendimce mesela hani o çok açık uçlu genel konuşmaları doğru bulmadığımı söylüyorum. Sıkıntıyı kiminle yaşadıysan, sıkıntıyı kim okula getirdiyse bire bir, özel, mahrem bir şekilde ilgili şahısla konuşsanız daha iyi olur şeklinde. Mesela zaman zaman söylüyorum, onun daha faydalı olduğunu düşünüyorum ve öbür şekilde benim olumlu motivasyonlarımı da alıp götürüyorsunuz. Ben şimdi orada ağzımla kuş tutacağım çabalayacağım elimden geleni yapacağım. Adam geliyor burada ya diyor siz var ya kardeşim sizden hiçbir halt olmuyor, şimdi ne anladım ben. Ben de gittim, öbürü de gitti. Yani o sınırları iyi koyması lazım, çizmesi lazım."*

K14: *"Herhangi bir sorun olduğunda hani arkasından işte dedikodu mahiyetinde değil de hani birebir konuşmaktan yanayım. Yani bir sorun olduğunda mesela beni çok rahatlatır. Bir eksikliğim olduğunda ya da bir yanlışım olduğunda okul idaresi beni çağırıp işte ya hocam böyle böyle bunu iyi bir dille düzgün bir dille önce bu şekilde konuşulması beni çok rahatlatır."*

K15: "*Mesela bizim devamlı aldığımız raporlar ki benim 5 senedir raporum hiç yok, hiç izin de almam, hiç rapor da almadım ben. Bu MEBBİS kayıtlarında da var. Eeee ama her*

toplantıda çok rapor alıyorsunuz, çok rapor alıyorsunuz. Bir kere ben sordum dedim ki bak ben hiç rapor almıyorum benim bununla alakam yok. Ben sabah kalkar gelirim."

Okul yöneticisinin yönetmeliğin ve kuralların dışında bazen inisiyatif de alması gerektiğini vurgulayan öğretmenler görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

K3: *"Çocuklarla çalışmayı seviyorum fakat bazı kurallar çocuklara anlamsız geldiği gibi bana da geliyor. Tabii ki toplumsal yaşayışı korumak adına bazı kurallar konulmalı ama mesela çocukların kılık kıyafetine karışılması ya da sınıf içerisinde rahat hareket etmek, yiyip içerek ders işlemeleri. Bunlar olsa onlar mutlu olacak, onlar mutlu olduğunda ben ders anlatırken mutlu olacağım. Müdür özelinde bir kere benim alanımla ilgili söylüyorum. Ben mesela okula yazarlar çağırmak istiyorum ama birtakım imkânsızlıklardan dolayı olmuyor. Mesela yazar çağırıyorum yazar kitabını satmadan gelmiyor. Ama kitap satmak yasak falan. Bu tarz inisiyatiflerin alınması gerekir sanata özel. Bazı şeyleri motomot yönetmeliğe göre değil de o esnekliğin sağlanması gerekir."*

K15: *"Değişim çok doğru bir şeydir, değişim çok iyi bir şeydir. Bundan korkanlar genelde sistemin dışında kalır yani. Ve toplumlar bununla her zaman yüzleşmek zorunda kalıyor. Yani yönetmeliğe bu kadar bağlı kalmaya gerek yok. Ben şunu hiçbir zaman için kabullenmedim hocam burada kitapta yazanı anlatırız çocuklara paramızı alırız ve gideriz. Hayır yani bu çocuk yarın öbür gün bizi temsil edecekse dışarıda yani ben bu çocuk bir işe girdiği zaman. Hiç kimse duymadığım halde bile bunu hissetmek, hay seni okutan öğretmenin… kelimesini duymak istemem."*

K21: "*Yaklaşık 20 yıldır bu mesleğin içerisindeyim müdürler genellikle kendi keyfi tutumlarıyla idare etmeye çalışıyorlar kurumları. Kendi bakış açılarıyla kimi işte yönetmeliklerle sınırlıyor her şeyi. Beklentimiz nedir tabii ki yönetmelikler çizgiyi belirliyorlar ama müdürlerin gerektiği zaman inisiyatif kullanabilmeleri bir öğretmenin işini kolaylaştıracağı konulara daha iyi çalışma ortamı sunacak şeyleri tedbirleri alması gerekir. Şu ana kadar kendi okulumuzda büyük oranda ben beklentilerimin karşılandığını düşünüyorum."*

Yönetimsel beklentiler alt temasının "insan ilişkileri" kategorisinde ise okul yöneticisinin öğretmenlerle ilişkisinde özenli olması gerektiğini vurgulayan bir öğretmenin görüşleri şu şekildedir:

K12: *"Bir de nezaket. Yani hitap ederken o nezaketi hiç elden bırakmamak. Belki bir ayrımcılık varsa kadın erkek o nezakete dikkat etmesini tabii ki isterim. Onun haricinde biz zaten hepimiz öğretmeniz. Müdür Bey'in de ben öğretmenim yani yaklaşımlarında da ben aslında sizdenimi bana her seferinde vermesini isterim. İnsan ilişkilerimde hakikaten özenli olmaya dikkat ederim. O özeni beklerim. Belki herkes bu kadar, belki takılmaz ama ben özene çok takılan bir insanım. Bu konuda verdiğimi almak isterim. Evet, biraz özen, karşılıklı özen."*

İnsan ilişkilerinin motivasyonu da artırdığını dile getiren öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

K13: *"Motivasyonumuzu artıracak uygulamalar yapabilirler. Bir gece yemek düzenleyebilirler, bir kahvaltı düzenleyebilirler, bir gezi düzenleyebilirler, ne bileyim bir özel günümüzde bir çiçek verebilir, ne bileyim. Bizi hatırlayacak, önemseyecek, varlığımızı hissettirecek bir küçük bir hediye bile olabilir."*

K20: *"Motive etmesi gerektiğini düşünüyorum çalışanlarını kendi açımdan düşünüyorum bunu bir motive konuşması, çalışması belki de daha önceki müdürlerimizden böyle gördüğümüz için bunu bekliyor olabiliriz. Daha önceki çalıştığımız müdür arkadaşlarımız motive konusunda daha başarılılardı."*

Okul yöneticisinin saygı sınırları içerisinde öğretmenlerle biraz daha samimi bir ilişkisi olması beklentisinde olan öğretmenler şunları ifade etmişlerdir:

K2: *"Öğrenciye, öğretmene dokunabilir olması. Okul müdürünün samimi olduğunu öğretmenin hissetmesi gerekir. Sevgi. Tabiî ki sevgi, saygı, farkındalık, fark ettirme. Öğretmenin zaman zaman bir takım beşerî ilişkileriyle öğretmene aslında öğretmeni sevdiğini, öğretmeni önemsediğini, alanıyla ilgili vesaire neyse hatta bu ilgili konuyla ilgili bunları öğretmene hissettirmesi gerekir diye düşünüyorum ben."*

K5: *"Ben kapıda güler yüzle karşılanmayı çok isterim. Verdiğim selamın sevgiyle alınmasını ki bu yapılıyor. Öğrencilerin etrafıma koşup günaydın demeleri, bizim birbirimize gösterdiğimiz sevgi ve saygı öğrencilere çok hızlı yansıyor ve bu da çocuklardan bize çok hızlı geri dönüyor. Böylece her birimiz okula girerken aslında kapıdan girerken bahçede evet biz bu okulun birer parçasıyız ve şu ana kadar olanların*

hepsini burada bırakıyoruz, şimdi yeni bir dünyaya kapıyı açıyoruz beynini yakalayabilecek bir şekilde karşılanmalıyız."

K13: *"Samimi olmalarını beklerdim, içten davranmalarını beklerdim. Mesela bir önceki müdürümüz daha babacandı."*

Okul yöneticisinin öğretmenlerle ilişkilerinde ön yargısız davranmasını bekleyen öğretmenler deneyimlerini şöyle aktarmışlardır:

K9: *"Sürekli bir tedirginlik yaşıyoruz mesela şöyle toplantıda da gündeme gelmişti öğrenciler uyumasın dendi bize. Tamam uyumasın da ama bunu nasıl yapacağız? Yani sabaha kadar cep telefonuyla oynayan bir öğrenciyi veyahut gece ikilere üçlere kadar dışarıda çalışmak zorunda olan bir öğrenciyi nasıl uyutmayacağız derste bunu mesela ne yapabiliriz ki burada aileler devreye giriyor işte bu öyle olunca da sürekli camdan acaba müdür geçtiğinde sınıfta uyuyan olacak mı olmayacak mı bunun tedirginliğini yaşıyorsun. Yani bir de örnek şöyle somutlaştırabilirim mesela bizde koridorlarda müdürümüz gezer mesela camdan sınıfları gözler. O 5 saniyelik 10 saniyelik yargıya göre o görüntüye göre sizin öğretmenliğinizi değerlendiriliyorlar. Bu çok yanlış şöyle olması gerekiyor yani müdürlerin de derse girmesi gerekiyor çünkü onlar belli müdür ve idareciler belli bir süre sonra öğretmen olduklarını unutuyorlar ve elimizdeki öğrenci malzemesiyle onların hayal ettikleri malzeme arasındaki uçurumu görmemeye başlıyorlar ve onların beklentileri çok farklı onlar sanki burada birer Anadolu lisesi öğrencisi fen lisesi öğrencisi varmış da bizler onlara yetemiyormuşuz gibi bir tavır içerisine giriyorlar. Bizlerin yanlış yöntemleri yüzünden öğrencilerin uyuduğunu söylüyorlar. Bizlerin öğrencilere hitap edemediğimizi söylüyorlar bunlar çok rahatsız edici bunların önüne geçilmesi gerekiyor. Bunun önüne de nasıl geçilebilir, kendileri derslere girebilirler tabii derslere, ders işleyebilirler veyahut çocuklarla sohbet etmek için girebilirler uzun süre kaldıktan sonra onlar da göreceklerdir öğrencilerdeki bu durumun bizlere ait olmadığını bütün öğretmenlere karşı aynı olduğunu onlar da göreceklerdir."*

K13: *"Benimle ilgili olumsuz bir düşüncesi oluştuğunda Müdür Bey'in benden dinlemesini beklerdim ve bunu da hep söyledim. Ama bu olmadı yine. Ön yargı ön yargısız yaklaşmasını beklerdim ama yine ön yargıyla yaklaşıldı. Olmadı."*

İnsan ilişkilerinde güvenin önemine değinen bir öğretmen şunları söylemiştir:

K8: *"Öncelikle güven ilişkisi çok önemli. Aramızda öyle bir diyalog olmasını tercih ederim. Ama tabii ki Müdür Bey'le çok böyle sürekli sık sık bir araya gelme durumumuz olmuyor. Toplantıdan toplantıya ancak bir araya gelebiliyoruz. Eğer bir proje ya da o tarz bir şey olursa hani bir görüşmemiz oluyor. Onun dışında çok böyle diyaloğumuz yok açıkçası. Daha çok müdür yardımcıları ile daha sık görüşüyoruz müdüre nazaran kıyaslarsam o şekilde. Hani bir güven önemli benim için."*

Yönetimsel beklentiler alt temasının bir diğer kategorisi olan "yönetişim" ile ilgili okul yöneticisinin öğretmenlerden güç alarak onları da işin içine katarak hep birlikte bir okul yönetim tarzı benimsemesini isteyen öğretmenlerin ifadeleri şu şekildedir:

K3: *"Ben şuna inanıyorum. Ben değil de biz olmaya inanıyorum. Yani biz birlikte bir şeyler yapabiliriz. Okul müdürü ya da idareciler tek başına bir şey yapamaz. Biz de tek başımıza bir şey yapamayız. Biz olmak duygusunu öğretmene verebilme gücüdür bence lider olabilmek. Okul müdürlüğü de aynı şey. Yani o şeyi, nasıl söyleyeyim o gücü hissettirmeden, o erki hissettirmeden birçok şeyi aslında yaptırabilir öğretmene. Bunun için aslında tavır çok önemli. Ben de tavrının olumlu olmasını beklerim. Aynı zamanda yaptırıma yönelik konuşma şekli değil ya da o şekilde bir yönetim anlayışı değil daha çok karşılıklı anlayışla yürütülmesi taraftarıyım. Çünkü bu okulu aslında biz birlikte yönetiyoruz."*

K4: *"Yönetişime açık olmaları gerekiyor. Yönetim değil yönetişim. Yani biz olayları idare eden yönetenden ziyade yönetişimle karşılıklı demokratik karar alma sürecinde öğretmeni ve öğrenciyi işin içine katan müdür istiyoruz. Dinlenilmek istiyoruz."*

K5: *"Okul müdürümden öğretmenlerle birlikte öğrencilerini yönetmesini, öğrencileri de yönetmek değil aslında birlikte okulu kendi yeterliliğine uygun bir şekilde öğretmen ve idareci arkadaşlarıyla öğrencileri de içine katarak planlı, düzenli, belli bir düzey ve seviyede yönetebilmesi en önemli."*

Öğretmenlerle birlikte işin içinde olan bir okul yöneticisinin varlığının kendisini mutlu ve değerli hissettireceğini belirten bir öğretmenin ifadeleri şöyledir:

K17: *"Beni hareketlendirebilecek bir şey söylemem gerekirse bu dediğim olursa yani bir emreden değil de işin içerisine girmiş yapması gerekenleri yapan bir idareci ya da müdür beklentisinde olabilirim. Çünkü şey gibi oluyor. Beraber bir işi yaptığınızda kendinizi değersiz hissetmiyorsunuz. Veya birisi iş yapmayı emreder pozisyondayken mutlu olamıyorsunuz. İşin içerisinde var olmasını beklerim. Yani sonuç olarak kendileri de birer öğretmen, bizden birileri. O yüzden mütevazılıkla biz öğretmenlerle iç içe olmak ve iletişim kurabilme becerisine sahip olmaları gerektiğini düşünüyorum. Yani öğretmenleri kendi altlarında çalışan bir emir eri değil de takım arkadaşı olarak görmeleri gerektiğini düşünüyorum."*

Yetkinin önemini vurgulayan ve okul yöneticisinden yetki bekleyen bir öğretmen ise şunları söylemektedir:

K18: *"Yetki bekliyorum çünkü her öğretmen kendi sınıfının aslında yöneticisi dolayısıyla ben inisiyatif alabilen sınıf yönetiminde inisiyatif alabilen bir yönetmen olmayı çok seviyorum istiyorum da. Ben öğrenciye yeri geldiğinde bir esneklik tanıdığımda ben de o yetki olması lazım yani ben yetki seviyorum. O müdürün bana yetki vermesi, benim öğrenciler için alacağım bir kararda arkamda durması benim için önemli."*

Yönetimsel beklentiler alt temasının son kategorisi olan "iletişim" ile ilgili okul yöneticisinin iletişim becerilerine sahip olması gerektiğini vurgulayan öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K2: *"Etkili iletişim becerilerine sahip olması. Öğrenci ve öğretmenlerle sürekli connection durumunda olmalı. Okul ortamındaki sorunları çözmede iletişim odaklı ve sürekli demokratik tutum alarak sorunları çözmeli. Tatlı sert bir çizgide durarak ilgili mevzuatı dikkate alarak disiplin meselelerini halletmeli."*

K3: *"Duygu dilini kullanması çok önemli yönetimde. Çünkü bir insanın zihnine ve kalbine duygularıyla ulaşabilirsiniz. Hiçbir şeyi dikte ederek yapamazsınız. Bu ast üst ilişkisi olmamalı. "Sen bunu yapacaksın ben senin müdürünüm!" tavrı olmamalı. Bizim müdürümüzde de var bu tavır var yani hissettiriyor en azından."*

K22: *"Öğretmenin isteği müdürle etkileşimi, iletişimi ve bu konuya ağırlık vermesi gerekiyor öğretmenin söylediği şeyleri dikkate alıp ve ona yönelik dönütler vermesi gerekiyor."*

Okul yöneticisinin iletişim şeklini eski ve yeni okul yöneticisinden örnekler vererek açıklayan bir öğretmen görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

K1: *"Üslubuna dikkat etmesi gerektiğini düşünüyorum. Evet bir şeyi söylemek çok önemli ama bunu nasıl söylediğimiz de çok önemli. Yani çok yakın zamanda okul değiştirdiğim için kıyaslama yapabildiğimi düşünüyorum ve daha önce kurul toplantılarında sürekli müdürüm suçlayıcı konuşurdu mesela: "Siz geç gidiyorsunuz, siz derse girmiyorsunuz, siz böyle yapıyorsunuz…" bunlar hoş şeyler değil mesela ben şu an şeyi görüyorum. Evet öğretmenlerle okul idaresi birbirine düşman değil, birlikte çalışıyorlar ve hepimiz aynı gemideyiz. Bu okulda mesela bir öğretmen derse geç gittiğinde yeni müdürüm şey diyor: "Arkadaşlar biz derse geç gittiğimizde sınıfta disiplin problemleri yaşanabiliyor. Bu bize çok sıkıntı yaratıyor. Bunu çözmek bizim elimizde lütfen dersimize vaktinde gidelim." Bununla siz derse geç gidiyorsunuz, derse vaktinde gidin. Bu üslup çok farklı. İkisinin beklentisi aynı aslında. Öğretmenin dersine vaktinde gitmesini istiyor ama bunu ifade ediş tarzı çok çok farklı. Bu da öğretmenin motivasyonuna yansıyor bence."*

4.1.2. Alt Tema-2: Performans ve Beklentiler

Performans ve beklentiler alt teması, öğretmenlerin okulları için gösterdikleri performanslar, yaptıkları çalışmalar ve bunların karşılığında okul yöneticisinden beklentilerini kapsamaktadır. Performans ve beklentiler alt teması "performans", "takdir edilme", "eğitsel destek" ve "motivasyon" kategorilerinden oluşmaktadır. Performans ve beklentiler alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.2.de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Performans ve Beklentiler Alt Temasına İlişkin Bulgular

Performans ve Beklentiler	Katılımcılar
Performans	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K20, K21, K22
Takdir edilme	K1, K2, K4, K6, K8, K9, K10, K11, K13, K17, K18, K19, K20, K21, K22
Eğitsel Destek	K4, K5, K6, K7, K8, K14, K16, K18, K20, K21, K22
Motivasyon	K18, K22

Performans ve beklentiler alt temasının "performans" kategorisinde öğretmenler öğrencileriyle birebir ilgilendiklerini, onları ders dışında da takip ettiklerini ve öğrencilerin hayatlarına dokunmak için çaba gösterdiklerini belirtmiş ve şunları söylemişlerdir:

K3: *"Okulum için değil de çocuklar için çok şey yapıyorum. Çocukların hayatına ve öykülerine dokunuyorum. Hem insan olduğumu hatırlatıyor bana hem de aslında iki tane ders öğretmekten daha anlamlı geliyor çünkü biz insan yetiştiriyoruz. Malzememiz insan. Çocuklar için çok şey yaptığıma inanıyorum."*

K9: *"Öncelikle öğrencilerimizin birebir öğrencilerimizle görüşerek problemlerini çözmeye çalışıyoruz, anlamlandırmaya çalışıyoruz bazı davranışlarını çünkü okullardaki disiplin olaylarının arka planında özel hayatlarındaki çalkantıların büyük etkisi oluyor. Bunlarla ilgili neler yapabiliriz bunu işte okul rehberlik servisine iletme olsun okul idaresini iletim olsun bunlar."*

K15: *"Eee staj yerinde çok fazla tanıdığımız arkadaşlarımız oluyor. Onları iyi yerlere yönlendirmeye çalışıyoruz. Yani hayatın içine sokmaya çalışıyoruz."*

K17: *"Evet derse girmenin dışında öğrencilerin gelişimi için tartışma dersleri yapıyorum. Belirlediğimiz uygun konular üzerine. Özgür bir şekilde herhangi bir siyasi, dini veya cinsel, ırksal bir gönderim olmadan her şeyi konuşmak serbest. Bu şekilde bir tartışma dersleri yapıyoruz ve çok güzel sonuçlar alıyoruz. Onun dışında derse girmenin dışında ders aralarında daha çok öğrencilerle zaman geçirmeyi seviyorum."*

Öğretmenlerin okulları için gösterdikleri performanslardan bir tanesi de tören hazırlamak ve çeşitli etkinlikler düzenlemektir. Öğretmenler yaptıkları çalışmaları şöyle anlatmışlardır:

K6: *"Mesela tiyatro ekibi hazırlamak, münazara ekiplerini hazırlamak, tören işte pano düzenlenmesi, bu tür faaliyetleri düzenlemek, öğrencilerle kitap okumak belli etkinlikleri düzenlemek, dergi çıkartmak okul dergisi, geziler düzenlemek okul dışı işte üniversitelere kütüphanelere müzelere gibi."*

K11: *"Eğer yapılan okul ders dışı etkinlikler varsa bunlara da istekli bir şekilde katıldığımı düşünüyorum. Törenler yapıyoruz genelde işte kütüphaneyle ilgileniyoruz. Okuma yarışmaları vesaire onları zaten yapıyoruz o noktada da destekçi."*

K12: *"Bir öğretmenler yemeği oldu, onu naçizane düzenlemeye yardımcı oldum. Birebirde o prosedür kısmını naçizane hallettim. Buradan etkinlik düzenledik. Herhangi bir şey olduğu zaman hocam ne gerekirse deyip elimizi taşın altına bazen koymaya çalışıyoruz. Duyduklarımızda bu bugüne kadar ve o benden de olumsuz yanıt almamıştır benim ondan almadığım gibi. Bana" ……. hocam şu var hadi" çok gelmedi ama gelirse de sanırım benim kişiselleştirmeyeceğimi, olumsuz bir yanıt vermeyeceğimi ya da elimden gelen bir şey varsa yapabileceğimi bilir diye düşünüyorum. Ben öyle düşünüyorum ya da en azından."*

K14: *"Biz derslerimizin dışında bütün işte bayramlarda sergilerde etkinliklerde hem sahne tasarımı hem işte panoların hazırlanması işte bütün etkinliklerin görsel olarak bütün bölümlerle iletişime geçip birlikte çalışıyoruz. Bir hafta sonu ders dışı bayağı bir zamanımız gidiyor yani."*

Okulun fiziki ortamının düzenlenmesi ve kaynak sağlanması için gösterdikleri performansları öğretmenler şöyle ifade etmişlerdir:

K5: *"Beni ilgilendirmeyen ama gözümün takıldığı kendi mesleğim icabı bir denizcinin istediği hemen hemen her şeyi otokontrol bir şekilde yapıyorum. Bu ne olabilir? Benim dersimle alakalı olur olmaz çocuğun önüme sunduğu probleme çözüm üretmeye çabalıyorum. Benimle hiç alakası olmayan düşen panoyu öğrencilerden destek alarak yerine takabiliyorum, taktırabiliyorum."*

K7: *"Derslerimizin yanı sıra yarışmalara falan da hazırlamaya çalışıyoruz çocukları. Bunun haricinde kendim çok fazla maddi olarak da benden giden şeyler var. İşte mesela bazı şeyleri çocuklar karşılayamıyor, okul karşılayamıyor, malzemelerden bahsediyorum. Ebru yapacağız işte bunları maddi olarak ben karşılıyorum gibi bunlar muhakkak bizden çıkıyor."*

K16: *"Hem ders içerisinde hem ders dışında okula yardımcı olabileceğimiz işte bozulan bir alet edevat oluyor bunların tamirinde. Eee okulun gelişmesi için yapılması gereken bir araç gereç imalatında tabii ki. Eee yardımcı olduk ya da üzerimize düşeni yaptık."*

K20: *"Kendi elimizle biz burada elektrik döşediğimiz günleri hatırlıyorum. Biz mesela burayı kilitleriz kimse buraya giremez düzenli olarak bakarız camları açık bırakmayız. Mesela düzenli temizliyoruz daha dün temizlendi burası. Kendi elimle cam siliyorum kendi elimle işte öğrencilerimin yardımıyla masa siliyorum, yer siliyorum. Yani bizim mantığımızda biraz daha korumak var yaptılar burayı bize biz bunu koruyalım daha uzatıyoruz yani aslında buranın verimliliğini uzatıyoruz biz ne için yapıyoruz imkânlar sunulmuş ama biz o imkânları koruyoruz yani."*

Proje ürettiğini ve projelerle ilgili çeşitli çalışmalar yürüttüğünü söyleyen öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K16: *"Biz değişik proje içerisine girmeye çalıştık. Girişimlerimiz oldu. Bir tekne arabası yapmaya çalıştık mesela. Burada özellikle akşam saat 5'ten sonra kaldığımız oldu."*

K20: *"Standart öğretmenler için beni az okulda tutsun tabi... Evet benim böyle bir kaygım yok. Ben okulda kalabilirim fazladan da kalabilirim. Ben bir proje için her hafta pazar günü okula geliyorum kimin haberi var? Öğrencilerimle birlikte, pazar günü buraya getiriyorum bu çocukları. Duyan da şaşırıyor pazar günü bu okula gidiyor bir beklentisi olan yani insan pazar günü de ekstra gelir mi bence gelmez."*

K22: *"Şimdi ben özel sektörden gelmiş bir insan olarak okulda yani bir ekstra kendi bildiğim teknoloji ya da hâkim olmam nedeniyle biraz daha bir katkı sağlamaya çalışıyorum. Bu konuda öğrencilerle biraz farklı projeler üretme konusunda iş birliği yapmaya çalışıyoruz. Okul müdürü bu konuda çok destekliyor. Mesela gemici bağı tabloları var orijinal güzel bunlarla öğrenciler tablo oluşturup hem okulun güzel yerlerine ya da müdür yardımcılarının müdürün odasına ya da müdüre gelen misafirlere takdim etmesi amacıyla tablolar yapıyoruz."*

Performans ve beklentiler alt temasının "takdir edilme" kategorisinde öğretmenler (f=15) okul yöneticilerinin; performansları ve yaptıkları çalışmaları karşılığında takdir ve

teşekkür etmesini beklemekte ve istemektedirler. Takdir edilme beklentisinde olan öğretmenlerden bazılarının görüşleri şöyledir:

K1: *"Aslında şöyle sanırım kaç yaşına gelirsek gelelim takdir edilme arzusu bitmiyor. Yani bir iş yaptığımızda tabii ki öğretmenlik bizim görevimiz ama çocuklarla ekstra bir sosyal faaliyet yaptığımızda, okul için ekstra bir şey yaptığımızda, müfredat dışı aktivitelerden bahsediyorum ya da müfredatla alakalı da olabilir. Sizin sınıfınız çok başarılı olduğunda ve bir proje geliştirdiğinizde insan takdir edilmek istiyor."*

K2: *"Yani emeklerin karşılığında şimdi çalışan insan tabii ki bir şey bekler. Yani bu insanoğlunun doğasında vardır. Egosantriktir yani bir şey yaptı mı onore edilmek istenir, sevilmek istenir. Yaptığı işin başkaları tarafından fark edilmesini ister. Dolayısıyla müdürün de bu konularda şey olması lazım, hassas olması lazım. Öğretmeni o konuda da hakikaten anlaması lazım. Öğretmene de bu çalışmalarından dolayı öğretmene hissettirmesi lazım."*

K11: *"Ne beklerim bir kere takdir edilmeyi beklerim yani eğer bir şey yapılmışsa ben ya da başka biri bunun karşılığı olsun isterim kesinlikle. En azından bir teşekkür edilmesi gerekir bence yapılıyor gerçi. Bir teşekkür bence yeterli olur yani maddi bir karşılık zaten bu meslekte beklemiyoruz ama manevi bir destek bekliyoruz tabii ki."*

K19: *"Para beklemiyoruz yani hani derse girdi zaten o bizim görevimiz ama onun haricinde hani ne olur? Yani iyi bir şey yaptığımızda veya o bunu görüyorsa hani tabii ki de hani bir takdir yani sözel olarak bir pekiştireç yeterli olabilir."*

Okul yöneticisinin takdir ederken de adaletli davranması gerektiğini belirten bir öğretmen şunları dile getirmektedir:

K17: *"Bir şey yapıyorsam sonuç olarak burası devletimin kurumu. İçimden geldiği için yapıyorum. Karşılığında maddi manevi bir şey beklemiyorum. Ama şu ifadeyi kullansam biraz manevi gider. Adil olmasını isterim. Yani şey vardır. İnsanlar birbirlerini takdir etme şeyinden biraz uzak durumdalar. Bu benim hoşuma gitmiyor. Yani takdir etmeniz gerekeni takdir edin. Etmemeniz gerekeni de etmeyin. Bu adil ol demekten kastım eşit olmak demek değil. Bu ayrımı yapabilmesini beklerim ben idarecimden."*

Okul yöneticisinin takdir etmenin yanında başarı belgesi gibi somut yollarla öğretmeni ödüllendirmesi beklentisinde olan öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K18: *"Başarıyı takdir etmesi bir beklenti ama şeyle hani yasal yolla tabii ki. Çok çalışan arkadaşıma başarı belgesi verdiğini görsem çok mutlu olacağım. Tüm öğretmenler olarak başarı belgesini takdiri daha fazla yapması gerektiğini düşünüyoruz. Bilsem ki çok çalışan bir arkadaşımı takdir etti, o zaman ben de alkışlayacağım yani bence biraz daha başarı belgesini çalıştırarak öğretmenleri mutlu edebilir. O iç ateşimizi kendimizden alıyoruz öğretmenler. Takdir edilirsek çiçek açarız yani."*

K20: *"Takdir, teşekkür ya da belge olarak beklerim yani. İlla şunu beklemem hadi biz bunu kazandık hadi bizi bir yemeğe çıkarsın diye maddi bir şey beklemezsin ya da ne bileyim ben ama bir onore edeceği başarı belgesi efendim ya da ne bileyim yani bir teşekkür konuşması makamına daveti bile yeter yani."*

K22: *"Bu emeklerimin karşılığı olarak yani teşekkür edilmeyi beklerim. Onun dışında belki sadece ben değil ama belki şöyle şeyler olabilir. Hani yılın öğretmeni seçip en başarılı öğretmeni ya da ona benzer yıl sonunda öğretmenleri motive etmek amacıyla çeşitli bir şeyler düzenleyebilir."*

Öğrencilerinin de okul yöneticisi tarafından takdir edilmesini bekleyen öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K8: *"Bazen de öğrencilerden yana da hüsrana uğrayabiliyoruz. Açık konuşmak gerekirse yani bir projeye başlıyoruz ama çocuk başta böyle o yaparım ederim falan bir havalara giriyor, yapıyor bir şeyler ama sonra bırakıyor. İpin ucunu bırakıyor o çocuk. Çünkü bizden ziyade bunu öğrencinin yapması lazım. Biz orada bir rehberlik yani rehberlik etme görevimiz var. Yani o yüzden de biraz o hevesimiz kaçıyor. Yani bu konularda öğrencilere de belki müdürün ya da idarenin öğrencileri teşvik edici, onlara ödül verici öyle bir şeyler yapılabilir. Öğrenci bunun aslında karşılığını alsın aslında bizden ziyade ben öğrencinin bunun karşılığını almasını isterim. Çocuk onore edilsin, çocuk bir şeyler yaptım ben diyebilsin. Hani çocukların da hevesi kırılıyor maalesef. Hani karşılığında pek bir şey verilmediği için çocuklara. Yani aslında ben kendimden ziyade onlara bir şey verilmesi daha hoşuma gider benim. Benim içinde olduğum bir projede öğrenciyi onore ederse, onu ödüllendirirse, ben de ödül almış kadar mutlu olurum zaten."*

K21: *"Yani şöyle mesela yarışmalar için çocukların bir beklentisi var yarışmaya katılıyorlar sadece birinci olmak ya da başarılı olmak onlar için yeterli olmuyor. Aynı zamanda bu başarının bir karşılığı beklentisi içerisine giriyorlar. Bu küçük bir ödül olabilir mesela bunları karşılamasını bekliyoruz zaten bunların taleplerinde bulunuyoruz. Dediğim gibi karşılanıyor, karşılandı yani ne istediysek o aşamada öğrencilerimiz için tabii ki onları karşıladı Müdür Bey."*

Okul yöneticisinin çabalarına karşılık takdir etmek bir yana kendisini engellememesini isteyen bir öğretmenin görüşleri ise şöyledir:

K15: *"Takdir etmeyi zaten geçtik hocam. Yani takdir edilmeyin. Bunu istemiyoruz zaten takdir edilmesin çünkü ben bu iş için para alıyorum. Zaten devlet takdir etmiş ki bana para ödüyor. Ekstra olarak müdürün bana takdir etmesi beni çok motive etmez ama köstek olunmaması beni çok motive eder ilk etapta. Yani hani önüme çıkmasın, yaptığım işe karışmasın benim zaten ben yirmi yıllık öğretmenim, yaptığım işin ne olduğunun farkındayım ve hani bunun nasıl olması gerektiğini piyasadan da biliyorum. Çünkü ben her hafta işletmelere koordinatörlüğe gidiyorum, her hafta orada birileriyle konuşuyorum. O yüzden sektörün ihtiyaçlarını çok iyi belirliyoruz. Ama bütün gün odada oturan biri için bunu görmek çok zor. Görmüyor yani imkânsız hocam nasıl görsün."*

Performans ve beklentiler alt temasının "eğitsel destek" kategorisinde öğretmenler kendilerine ve öğrencilerine daha çok destek olunmasını, ideal çalışma ortamlarının oluşturulmasını beklemektedirler. Yapılacak çalışmalar ve projeler için destek ve kaynak beklentisinde olan öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K6: *"Okul müdürümüzden yapıcı olmasını beklerim yani okul içinde yapılacak etkinlikler konusunda kolaylık göstermesini isterim mümkünse boş zaman yaratmak öğrencilerin daha aktif katılımı için öğretmenleri teşvik etmesini."*

K16: *"Sadece yapılan çalışmalarda destek vermesi bence bir öğretmen için yeterli. Atölye öğretmeni olarak konuştuğum için ondan bahsedeyim. Atölye öğretmeni için yeterli olur bence. Sadece desteklemesi, yapılan çalışmaları desteklemesi ya da yapılacak çalışmalara kaynak üretmesi bu anlamda çok önemli olduğunu, olacağını düşünüyorum."*

K7: *"Kendi branşımla ilgili de tabii ki ben de bu yurt dışı projelerine falan katılmak isterim. Buralarda bizi desteklemelerini isterim ve de okulda yapılan yarışmalar falan oluyor bunlarla ilgili de biraz daha destek bekleyebilirim. Bir anlamda da ekonomik olarak destek veriyor ama yer olarak ekonomik olarak daha yüksek bir beklentim var işin açıkçası."*

Proje okullarında çalışıyor olması sebebiyle de projelere dahil edilmek ve projelerinin desteklenmesini isteyen öğretmenler şöyle belirtmişlerdir:

K8: *"Bir de tabiki mesela bazen bu projelerde bizi dahil etmiyorlar, açık konuşayım bazı şeylerde. Mesela ben ...'ya gittiler, hiçbir İngilizce öğretmeni yok orada mesela. Hani bu mesele benim gezmek tozmak değil yani hani bir şeylere dahil etme. Bizi biraz arka plana atıyorlar diye düşünüyorum. O projemizi sonuna kadar desteklemesini beklerim. Maddi şey olarak da sponsor bulma açısından. Mesela biz bunlarla çok ilgilenemeyebiliyoruz. Çok çevremiz de öyle olmayabiliyor. O konularla ilgili, sponsor bulma konusunda maddi. Çünkü bir projede en büyük eksik maddi hani yoksa fikir dolu. Kafada çok güzel fikirler oluyor da işte onu hayata geçirebilmek için maddi olanaklar da gerekiyor."*

K16: *"Okul müdürünün de tabii ki teşvik etmesi lazım öğretmenini. Sürekli iş verme tarzında değil ama önüne uygun projeler getirilirse veya öğretmenler proje odaklı çalıştırılmaya yönlendirilirse daha uygun olacağını düşünüyorum veya daha istekli olacaklarını düşünüyorum."*

K20: *"Proje yarışmasına ben katılmak istedim kendim bireysel olarak bunu tercih ettim, okul müdürüme ilettim tamam dedi. Hani en azından hani hocam ne durumdasınız biz size hiç destek olamadık kusura bakmayın yoğunluğumuz var hani bir konuşalım bu meseleyi deyip bir vakit ayırma bekliyorum. Yoksa şu değil yani pohpohlama hani insanların içinde bak bu yapıldı değil de hocam bunun için senin yardıma ihtiyacın var mı bir yardım eli bekliyorum. 'Hocam ne durumdasın?' Ya onu bekliyorsun bir destek bekliyorsun bir destek konuşması bir destek eli bu tarz bir beklentim var."*

Okul yöneticisinin, daha fazla doküman sağlaması beklentisinde olan öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

K8: "*Belki bir böyle laboratuvar gibi İngilizce dil laboratuvarı tarzı bir şey istiyoruz. Daha çok materyal istiyoruz. Aslında yukarı katta bir sınıfta bunu yapmaya başlamıştık fakat olmadı bir türlü. Ben dijital materyal daha çok istiyorum. Çocukların kitapları alma edinme şansı olmayabiliyor. Maddi olarak da sıkıntılar olabiliyor haliyle. Çocuğa bunu aldırtamıyoruz ama dijital olarak tahta sonuçta var. Dijital olarak orada bazı aktiviteler yapmayı isterdik. Hani o ekstra şeylerimiz olmuyor."*

K18: *"Dokümanlara daha kolay ulaşmak isterim öğrencinin eline fotokopileri daha rahat dağıtabilmek isterim. Ondan sonra öğrencilerimle daha işlevsel ders işleyebilmem için benim çok dokümana çok fazla fotokopiyle soruya ihtiyacım var. Öğrenciye sunabileceğim herhalde doküman konusunda destek beklerim fotokopiler ile bir fotokopi olsa bile düzenli olarak her dersten önce öğrencilerin önüne test koyabilmek isterim yani bu benim için önemli."*

Öğretmenler okul içerisinde daha rahat çalışabilecekleri bir ortam, öğrencilere daha verimli olacağını düşündükleri için laboratuvar, atölye ve bunların donanımlı olmasını beklemektedirler. İdeal çalışma ortamlarının okullar için önemine değinen öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K5: *"Ders ortamlarının önceden hazır olmasını isterim. Öğretmen perde düzeltmekle değil sıra düzeltmekle değil, hazır olan düzenin içerisine öğrenciler kapıdan derse okul kılık kıyafet yönetmeliğine uygun gelmeli ki ben derste bunlarla vakit harcamamalıyım. Bunlar yönetimin işleri, sınıf ortamını hazırlamak, ders ortamını hazırlamak, tahtanın çalışırlığını kontrol etmek, sistemin çalışırlığını kontrol etmek. Öğretmenin ders anlatacağı sırada ihtiyacı olan materyalleri hızlı ve seri bir şekilde temin edebilmesi, bir gün öncesinden istediği veya talep ettiği şeylerin hazırlanması, bir etkinlik düzenleneceği zaman ona pozitif anlamda katkı sağlaması, daha ileriye götürücü fikirlerle desteklenmesi."*

K14: *"Ben resim öğretmeniyim bizim öğrencilerimizin maddi durumları ortada bizim atölyedeki çalışmalarımızda malzemelerin alınması çocuklara herhangi bir yük getirmemesi açısından çünkü bizim yaptığımız iş çok pahalı benim beklentim kısacası bu."*

K16: *"Derslerimiz gereği atölye dersi gününde uygulamalar yaptırıyoruz. Bazen uygulamalarımız malzeme yetersizliğinden yarım kalabiliyor. Böyle problemlerin çözümü için önlenebilmesi için tabii atölye öğretmeni ile okul müdürünün de koordineli bir şekilde çalışması gerekiyor. Bu sebeple. Bu konularda okul müdürümüzün bize destek olması, yapılan işleri takip etmesi önemli."*

Okul içerisinde öğretmenlerin de çalışabileceği bir alan isteyen bir öğretmen beklentisini şöyle dile getirmiştir:

K4: *"Çalışma salonu istiyoruz. Akıllı tahtalarda güçlü interneti istiyoruz gibi isteklerimiz var ama bunlara zaman, efor, maddiyat en son geliyor. Çünkü istediğim şeyler çok maliyetli şeyler değil. Bunları bekliyoruz. Belki branş bazında şöyle bir beklentim olabilir. Öncelikle branş için bir tarih laboratuvarı laboratuvar sistemi. Yani ben çocukların yanında değil de onlar benim yanıma onlar benim dokümanlarımın bilgisayarımın elektronik tahtamın haritamın küremin kitaplarımın olduğu yere gelmesi o ortama girmeleri branş bazında değil tüm öğretmenlerle ortak. Hani çıkarımız doğrusunda ne isteyebilirim gerçekten. Öğretmen odasının dışında bir çalışma salonu, kütüphane demiyorum, bir çalışma salonu. Birazcık daha açık alan, daha şeffaf camlı internetin olduğu belki işte rahat armutların bir iki koltuğun olduğu, oturup kitap okuyup soru yazacağımız ama yemek kokularının olmadığı fazla sohbet muhabbetin olmadığı sadece kendimizi geliştirmek için alan istiyoruz."*

Performans ve beklentiler alt temasının "motivasyon" kategorisinde öğretmenler okul yöneticisinin öğretmenlerin motivasyonunu artıracak etkinlikler düzenlemesini beklemektedirler. Sosyal ve sportif faaliyetlerin öğretmenlerin motivasyonunu artırırken okula bağlılıklarını da olumlu etkileyeceğini düşünen öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K18: *"Öğretmenleri mutlu etmek adına daha fazla öğretmenlerle bir araya gelip etkinlikler düzenleyebilir. Bu bizim okul aidiyetimizi artırır. Bunlar biraz zayıf onları bekliyoruz ama alamıyoruz. Yani bir öğretmenler gününü fırsat bilebilir yılın ilk pazar günü anneler gününü fırsat bilebilir. Bir araya gelsek orada varlığımızı, anneliğimizi takdir eden bir müdürümüz olsa işte ailemizi bir araya toplayan bizi bir araya getiren bir müdür olsa bu kesinlikle okulumuza çok olumlu döner kuruma aidiyetimiz artar böyle etkinlikler yapmaması da bir olumsuz yön yani beklenti var. Bizimle etkinlikler yapmalı*

hafta sonları. Ailemizi tanımalı o zaman iletişimimiz çok daha kıymetli olur çünkü işte çocuğundan dolayı sabah geç bıraktığı için eşi de bırakmayacağı için geç gelen ve azar işiten öğretmen öğretmenimiz vardır yani ama aile ortamımızı bilse…"

K22: *"Öğretmenlerin psikolojilerinin rahat olması gerekiyor biraz belki sosyal faaliyetler etkinlikler düzenleyip öğretmenleri daha da motive edebilir. Belli tatillerde ya da dönem sonlarında öğretmenlere gezi ya da bir yemek öyle bir şeyler düzenleyebilir.Ya da bir sosyal faaliyet, hem öğretmenler arasındaki etkileşim hem de öğretmenlerin motivesini artırmak için sportif bir faaliyet bir gezi ya da herhangi ona benzeyen bir şey olabilir."*

4.1.3. Alt Tema-3: Bireysel Beklentiler

Bireysel beklentiler alt teması, öğretmenlerin okul yöneticisinden eğitsel faaliyetler dışında bekledikleri anlayış ve isteklerini kapsamaktadır. Bireysel beklentiler alt teması, "anlayış" ve "istekler" kategorilerinden oluşmaktadır. Bireysel beklentiler alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.3.te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Bireysel Beklentiler Alt Temasına İlişkin Bulgular

Bireysel Beklentiler	Katılımcılar
Anlayış	K1, K2, K6, K9, K11, K12, K15, K18, K21, K23
İstekler	K3, K4, K14, K18, K19, K22

Bireysel beklentiler alt temasının "anlayış" kategorisinde öğretmenler (f=10) okul yöneticilerinin, öğretmenlerin özel hayatlarında zaman zaman yaşayabilecekleri sıkıntılarda anlayışlı ve hoşgörülü olmasını beklediklerini belirterek şunları söylemişlerdir:

K15: *"Tabii ki daha güler yüz, daha anlayış. Çünkü sonuçta öğretmen olmanın yanında hepimiz insanız ve İstanbul'da metropolde yaşıyoruz. Eee zaman zaman önümdeki arabanın kaza yapmasından dolayı ben gecikiyorum. Ya da işte bir aile hayatımız var. Çocuğumun hastalığı ya da işte sabahki ağlamasından dolayı bazen gecikiyoruz. Yani bunlar insani şeyler. Bunlara karşı biraz daha müsamahalı olabilir. Hani bunu suistimal eden olursa tabii ki bununla ilgili yaptırımlar olur. Ama hani bir kere olan bir şey için de her zaman karşı karşıya gelmek istemem kimseyle. Güleryüz, anlayış, insan olduğumuzun*

fark edilmesi, bizim de hayatımızda bazen çalkantıların olması bazen bizim de çok ilginç bir şekilde canımız sıkkın olabiliyor."

K9: *"Daha istekli çalışmak için öncelikle hoşgörü beklerim yani zaman zaman geç kalabiliriz zaman zaman istenilen performansı sergileyemeyebiliriz bunlar da hoşgörülü davranılması ve bunun kibarca sebeplerinin araştırılmaya çalışılması beklentim budur."*

K21: *"Hepimizin ailesi var işte kimi öğretmenlerimiz işte çocuk büyütüyorlar vesaire bunlar tabii özel talepler ama mümkün olduğu kadar da bunlara kulak verilmesi gerektiğini düşünüyorum çünkü insanların bir aklı evde kaldığı zaman okulda verim alma şansı azalmış oluyor. Yani o yüzden mümkün olduğu kadar bu taleplerin de karşılanması gerektiğini düşünüyorum."*

Özellikle küçük çocuğu olan bayan öğretmenler çocuklarının bakımıyla ilgili vakit sıkıntısı yaşadıkları için okul yönetiminden anlayış beklediklerini şöyle ifade etmişlerdir:

K11: *"Yardımcı olmasını beklerim ya herhangi bir isteğimde hani böyle geri çevrilmek istemem açıkçası eğer makul tabii ki istekler saçma sapan isteklerden bahsetmiyorum. Makul isteklerim böyle karşılık bulmasını isterim. Destek olunmasını beklerim bir de işte eğer kişilerin ihtiyacı varsa bireysel olarak ihtiyaçlarında da öğretmenlere yardımcı olunmasını isterim. Çalışma ortamı çalışma saatleri açısından yani özellikle kadınların mesela çoğu küçük çocuğu olduğu için hani bu noktada idarenin yardımcı olmasını beklerim. Çocuğun işte alınması bırakılması çocuk bakımı genelde annede olduğu için bu noktada anlayış beklerim."*

K12: *"Maksat işler nasıl olsa yürüyorsa kolaylaştırmak, yani işleri kolaylaştırmak. Belki burada annelik anne olmak dikkate alınabilir. Yani insanın dışarda eğer bir takım zor koşulları varsa ve işler de yürüyorsa ben bu yapıldığı zaman kendimi daha ait hissederim."*

Bireysel beklentiler alt temasının "istekler" kategorisinde öğretmenlerin ders programları yapılırken veya fazla ders saati verilmesi, kurs açılması gibi beklentileri bulunmaktadır. Ders programları yapılırken isteklerinin dinlenmesini isteyen öğretmenlerden bazıları şunları söylemişlerdir:

K14: *"Öğretmen ekonomik olarak biliyorsunuz yani ülkenin durumunu şu anda bir öğretmenin İstanbul gibi bir yerde aldığı maaş kirasını karşılamayan bir durumda zaten. Çok ciddi ekonomik bir darboğaz yaşıyoruz gerçekten. Bu bizim hayatımıza, dersimize öğrencilerle ilişkimize hepsine nüksediyor. Ama bu konuda da okul idaresinin de işte ders programları ayarlanırken biraz daha işte insanların ailesinin olduğunu işte ekonominin böyle bir şekilde olduğunu biraz zaman verilmesi gerektiğine inanıyorum. Yani öğretmenin bu konuda biraz okul idaresinin yapabileceği zaten sınırlı şeyler ama onun da yapılması gerektiğine inanıyorum bu da öğretmeni mutlu eder yani."*

K18: *"Yani öğretmenler hepimiz şeyi bekliyoruz ya anlayış bekliyoruz değer görmek istiyoruz ve şey bekliyoruz hani ders programımızın düzgün olması. Hele ki İstanbul koşullarında öğretmen olduğumuz için bizim için çok önemli çünkü ulaşım sorun olduğu için. Kendi koşullarını işte çocuğunu mu alacak çocuğunu mu erken verecek öğretmenler bunu bekliyorlar. Çocuğunun ders programına göre ders programı yapılırsa daha mutlu çalışacak yani öğretmenlerin beklentisi bu yönde ders programı ve değer görmek başka ekstra özel olarak bir şey yok."*

K3: *"Programımla ilgili hafta sonuyla birleşsin istiyorum çünkü ben deniz kenarında yazan bir kadınım."*

K4: *"Bu yıl üniversite ile ilgili çalışma yapacağım diye pazartesi veya cumamı boşaltabilir misiniz diye söyledim."*

K22: *"Ders programlarının doğru yapılması ve bu konuda da eşit davranılması öğretmenleri motive edecektir."*

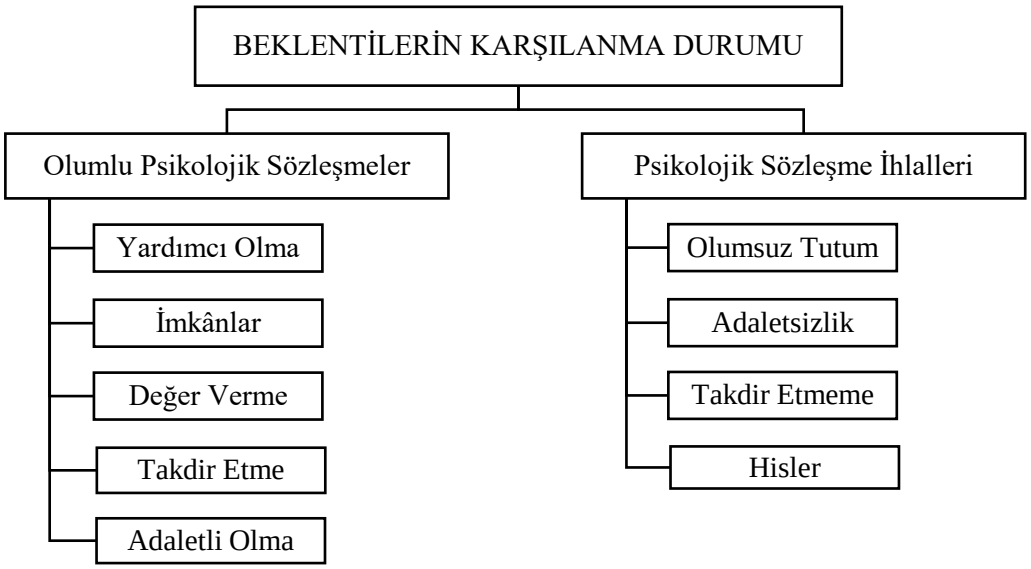
Bireysel beklentisinin maddi temelli olduğunu belirten bir öğretmen okul yöneticisinden daha fazla ders vermesini ve kurs açma imkânın sağlanmasını istediğini şöyle ifade etmiştir:

K19: *"Ben şu an biraz hani maddi temelli gittiğim için çünkü hani eğer maddi açıdan bir sorunum olmazsa benim kendi günlük hayatımda hani okula olan ilgimi daha iyi yoğunlaştırabileceğimi düşünüyorum. O yüzden dediğim gibi hep yine hani maddi temelli beklentilerim ve isteklerim evet daha fazla ders saati ya da işte kurstur vesaire hani bir yönlendirme yapmasını açıkçası bekledim. Şimdi şöyle ben yeni atandığım için zaten daha*

çok böyle maddi beklentilerim oldu. Şimdi felsefe alanında da biraz hani ders sayısı da az olduğu için hani okul müdürümden aslında buna yönelik bir beklenti içerisine girdim. En azından hani bana bir şeyler sunmasını istedim. Maddi olarak getiriyi ama artırmak için hani neler yapılabilir? Hani bir kurs açabilir miyim veya başka okullara hani görevlendirme isteyebilir miyim diye bir de benim ikinci bir alanım da olduğu için hani kendi okulum içerisinde bu alanla ilgili dediğim gibi yine maddi olarak neler yapabiliriz konusunda öyle bir beklentilerim olmuştu."

4.2. Tema-2: Beklentilerin Karşılanma Durumu

Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri kapsamında okul yöneticilerinin öğretmenlerin hangi beklentilerini karşıladıkları ve hangilerini karşılamadıkları "beklentilerin karşılanma durumu" teması altında incelenmektedir. Beklentilerin karşılanma durumu teması "olumlu psikolojik sözleşmeler" ve "psikolojik sözleşme ihlalleri" olmak üzere iki alt temayı kapsamaktadır. Beklentilerin karşılanma durumu temasının alt tema ve kategorileri Şekil 4.2.de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Beklentilerin Karşılanma Durumu Teması, Alt Temaları ve Kategoriler

4.2.1. Alt Tema-1: Olumlu Psikolojik Sözleşmeler

Olumlu psikolojik sözleşmeler alt teması, beklentileri karşılanan ve bu bağlamda olumlu psikolojik sözleşmeler oluşturmuş olan öğretmenlerin görüşlerini kapsamaktadır. Olumlu psikolojik sözleşmeler alt teması, "yardımcı olma", "imkânlar", "değer verme", "takdir etme" ve "adaletli olma" kategorilerinden oluşmaktadır. Olumlu psikolojik sözleşmeler alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.4.te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Olumlu Psikolojik Sözleşmeler Alt Temasına İlişkin Bulgular

Olumlu Psikolojik Sözleşmeler	Katılımcılar
Yardımcı Olma	K1, K2, K3, K5, K6, K10 K11, K12, K14, K16, K17, K18, K21, K22, K23
İmkânlar	K1, K2, K4, K6, K9, K10 K11, K14, K16, K17, K20, K22, K23
Değer Verme	K1, K5, K12, K17, K22, K23
Takdir Etme	K3, K10, K11, K12, K14, K16
Adaletli Olma	K1, K17, K22, K23

Tablo 4.4.te görüldüğü üzere olumlu psikolojik sözleşmeler alt temasının "yardımcı olma" kategorisinde az ya da çok okul yöneticilerinin, öğretmenlere (f=15) çeşitli durumlarda yardımcı olduğu belirtilmiştir. Okul yöneticisinin yardımcı olmak için elinden geleni yaptığını söyleyen öğretmenlerin ifadeleri şunlardır:

K1: *"Müdüre biz ne zaman gitsek, ben hangi taleple gidersem gideyim hiçbir zaman Müdür Bey bunu reddetmedi her zaman bunu nasıl halledebiliriz, hatta bizim fikrimizi geliştirmeye çalıştı. Ben mesela gidip dedim ki listening yapsak, Müdür Bey dedi ki bunu … dan talep edebiliriz bir projeye döküp. Böyle böyle yazın amaçlarınız neler, çıktılarınız neler olacak? Ben sadece listening aktiviteleri için bir şey istemiştim mesela ama Müdür Bey dedi ki biz onlardan dil laboratuvarı isteyelim. Önümüzdeki yıl için dil laboratuvarı kurabiliriz falan. Bu da biraz kendisinin vizyonuyla alakalı aslında hem yaratıcı hem gerçekten çabalayan biri. O yüzden ben çok şanslı hissediyorum ama eski okulumda olsaydı gidip müdüre söylemezdik bile çünkü talebimiz genelde olumsuz karşılanırdı. Burada işte aslında yöneticinin farkı ortaya çıkıyor."*

K5: *"Özellikle şu anki müdürümü söyleyeyim önüne hangi projeyle giderseniz, ben sen o bu şu fark etmez, elinden ne gelirse, daha da fazlasını öğrencileri için okul için yapan bir*

idarecimiz var. Eğitim yönetiminde yüksek lisans yapıyor. Gönlü de bu işte. Bu işi gönülle ve keyifle ve akademik olarak da destekleyerek yapan bir yönetici var elimizde şu an. Onunla çalışmak keyif. Şu an mesela kafamda bir tasarı var eminim onları bana yaptırıp verecek."

K12: *"Okul müdürüme söylediğim hiçbir şey olumsuz tepmedi nerdeyse. Yani bir etkinlik yapmak istediğimde genellikle olumlu cevap alıyoruz. Geçenlerde mesela bir ... etkinliği düzenledik. Gayet pozitifti yani ben müdürle birebirde hiçbir sıkıntı yaşamadım. Yani bir fikirle gidiyorsak hayır hocam bu olmaz, bize ne düşer der her zaman. Bu konuda sıkıntım yok."*

K14: *"Bizim okul müdürü sanata karşı gerçekten duyarlı. Bizim atölyenin ihtiyaçları özellikle söz konusu olduğunda söylediğimizde bizim bu beklentilerimizin çoğunu karşılayabilecek durumda. Tabii bu bizi daha motive ediyor hem bizlerin hem öğrencilerin daha iyi çalışmalar çıkarmamıza neden oluyor diyebilirim."*

K16: *"Mesela bizim birkaç tane makinemiz bozuldu onun için tamirci çağırdı işte geldiler baktılar birkaç defa tamirata gönderdiler yani makinenin ekipmanları eksikti onları temin ettik kendisi temin etti o anlamda çok faydalı işler yaptığını düşünüyorum yani."*

K22: *"Normal alışkın olduğum müdürlerin dışında biraz sıra dışı bir insan. Elinden geldiği kadar okulda olumlu bir şeyler yapmaya çalışıyor. Okulda disipline çok önem veriyor, öğrencilerin mutlu bir şekilde okula gelmesi için elinden geleni yapıyor. Çok destekliyor sağ olsun. Yani bu tabii ki bir okula da şey bir bu gemici bağları yapmak için ip gerekiyor onun dışında farklı aksesuarlar gerekiyor zemin gerekiyor tablo gerekiyor bunun için hiçbir maddi şeyden kısmıyor, elinden geldiği kadar okulun bütçesi neyse destekliyor."*

K23: *"Okul için ekstradan bir şey almak istedik yani öğrencilerle birlikte, kullanmamız gereken herhangi bir araç gereç ihtiyacımız var, okul müdürü bu konudaki beklentimi yerine getirmek için gerekli şekilde davranır, elinden geleni yapar. Yani gerekirse herhangi bir paradan okulun içerisine gelmiş olan herhangi bir bağıştan o kısma destek çıkartır. Bununla ilgili gerekli önlemi alır çünkü bu konuda arkadaşlarım da gerekli desteği aldığını görüyor ben de."*

Okul yöneticilerinin her konuda olmasa da kendilerine yardımcı olmaya çalıştığını belirten öğretmenler ise şunları söylemişlerdir:

K2: "*Okul müdürümüz aslında alanında iyi bir yönetici arkadaş. Hakikaten beşeri ilişkilerinde de gayet makul, iyi anlaşılır. Özellikle eğitim öğretimle ilgili eğitim öğretimin süreçleriyle ilgili, okul ortamlarındaki o fiziki şartları bildiği vs filan gibi genelde öğretmeni anlamaya çalışıyor. Yani o tür talepleri dikkate almaya çalışıyor. Mesela işte örnek olarak geçen öğretmenler odasının işte bir şey vardı. Bu mobilyası ve dekoruyla ilgili sıkıntılar vardı. Öğretmenler talep etti ve adamcağız bir şey yaptı, değişiklik yaptı."*

K3: *"İdare destekliyor ama çok büyük projelerim var benim mesela. Hayal gücüm benim sürekli çalıştığı için ama onları gerçekleştiremiyoruz tabi maddi olanaklar imkânsızlıklar sebebiyle. Maddi olanaksızlıklar her zaman her okulda olan şeyler aslında ama onun dışında destekleniyorum yani fikir olarak müdürümüz hani çok uç olmadığı sürece orijinal fikirleri destekler ama tabi genellikle yönetmelik kuralları içerisinde kalmayı tercih ediyor."*

K6: *"Aslında anlayışlı davranır tavrı anlayışıdır olumludur. Dinler öncelikle yapıcıdır eğer oluru varsa bir konu o konuda pozitif davranır. Mesela maddi imkân gerektiren bir şey varsa örneğin bir gezi yapılacaksa dışarı servis ayarlaması gibi işte velilerle daha rahat diyalog kurulması işte izin işlemlerinde bunları ayarlar."*

K11: *"Yardımcı oluyor bir kere bizim okul müdürümüz o noktada şimdi hakkını yiyemem. Eğer bir proje oluyorsa söylüyor zaten diyor ki bana gelin sorun mutlaka ben yardımcı olmaya çalışırım. Diyelim kütüphanemiz kütüphaneyle ilgileniyoruz kitap alınacaksa hemencecik el atıyor işte bulmaya çalışıyor yardımcı olmaya çalışıyor bu noktada"*

K21: *"Mesela alanın ihtiyaçları var alanın ihtiyaçlarını bildiriyoruz alan ihtiyaçlarımız zamanında karşılanıyor, bu önemli bizim açımızdan çünkü derslerimiz işleyebilmek için bunlara ihtiyacımız var."*

Öğretmenler, bireysel taleplerinde okul yöneticilerinin kendilerine yardımcı olduğunu şöyle belirtmişlerdir:

K16: *"Biz izin konularında şeyler yani o böyle bir izin isteme durumunda kaldığım zaman zaten problem yaşamıyoruz, genelde şartlar uygunsa bunu sağlıyor."*

K18: *"Yani böyle alenen tabii başarı belgesi gibi değil ama ben manevi olarak yine de müdürümün benim bir sorunumu can kulağıyla dinlediğine ve tolerans gösterdiğine çok şahidim. Yani ben 13 yıldır burada olduğum için bunu çok gönül rahatlığıyla söyleyebilirim. Evet başarı belgesi takdir toplantıda bahsetmek bunlar olmadı ama bir işim düştüğünde çocuğumla ilgili bir problem olduğunda hocam sen işini hallet, hallederiz bir şekilde biz telafi ederiz deyip hiçbir zaman darda bırakmadılar. Yani ben diğer okullarda yaşananları duyuyorum işte müdür hemen sarı zarf verdi şöyle oldu, biz bunları hiç yaşamadık. Yani ben kendi adıma hiç yaşamadım, o yüzden de razıyım bu anlamda hani ben böyle bir dönüş aldım hani yani bu öğretmenimiz görevini bilerek ihmal edecek birisi değil o yüzden onun işini biz de halledelimi hep yaşadım. Ders programına yansıdı belki düzgündür yani delik deşik bir ders programım olmadı hiçbir zaman, bu anlamlarda geri dönüşü oldu ben de zaten bunları da beklerim açıkçası. Bana güvendiği için ben de biliyorum ki bir dara düştüğümde onlardan destek alacağımı biliyorum evet."*

K21: *"Birtakım taleplerimiz oluyor okul müdüründen, bireysel talepler oluyor zaman zaman o bireysel taleplerin de şu ana kadar ben geri çevrildiğini görmedim, daha yapıcı tutumlar sergiliyor Müdür Bey. Yani bazen dersimize ya da çalışma saatlerimize denk gelebilen şeyler olabiliyor onların inisiyatif kullanabiliyor o aşamalarda ve izin veriyor yani şimdi onların tolere yani nasıl diyeyim destek olmaya çalışıyor bize."*

K22: *"Sonuçta insanız ekstrem bir işimiz çocuk olunca çıkabiliyor. Tüm gün olmasa bile birkaç saatlik bir yani her zaman olmamak kaydıyla işimiz çıkıyor bunu da seve seve veriyor sürekli değil tabii ki, öyle olaylar oluyor."*

K23: *"Özel probleminden dolayı çocuğum rahatsızlanmıştı ve ameliyat olma ihtimali söz konusuydu. Hastaneden eve gönderildik o an herhangi bir raporum yoktu. İdareyi aradığım anda direkt kesinlikle bugün için mazeretlisiniz hiç problem yok ve çok geçmiş olsun diyerek insani bir tavır takınması çok hoşuma gitmişti benim. Hani beni ilgilendirmiyor gidin rapor alın ya da gidin gerektiğini kendiniz halledin bununla ilgili bana bunu belgeleyin falan demeden söylediğim sözün doğruluğuna emin olunarak hareket edilmesi hoşuma gitmişti, yanımda hissettim idaremi."*

Olumlu psikolojik sözleşmeler alt temasının "imkânlar" kategorisinde okul yöneticilerinin kendilerine çalışmaları için kaynak sağladığını belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K16: *"Yapılacak çalışmalara kaynak üretmesi bu anlamda çok önemli olduğunu, olacağını düşünüyorum. Bunu da sağlıyor tabii, oluyor, evet. Bu bakımdan motivasyonumuzu sağlıyor."*

K17: *"İmkanlar çok geniş. Yani mevcut okulumuz için konuşuyorsak bu okulun finansal gücü desteği yüksek. Dolayısıyla bizim bir şey yapmak istediğimizde herhangi bir problemimiz olmuyor. Orada her tür beklentimiz karşılanabilir. Yani yapacağımız her etkinlik, dışarıda veya içeride. Onun dışında somut bir şekilde ürün çıkarmaya dair yapacağımız bir şey olursa yine karşılanabilir."*

K23: *"Herhangi bir proje çalışmasında maddi kaynak için sınırsız diyemem okulun bütçesi belli zaten ama elinden gelenin en iyisini sunmaya çalışıyor bu konuda elinden geleni yapıyor destekliyor kesinlikle maddi olarak da destekliyor."*

Öğretmenler okul yöneticilerinin okulun fiziki şartlarıyla ilgili sağladığı imkânları şöyle belirtmişlerdir:

K2: *"Öğretmenlerin beklentileri ve talepleri genelde yerine getiriliyor. Örneğin öğretmenler odasının yenilenmesi istenmişti yapıldı. Sınıf için ortamların iyileşmesi için birtakım araçların alınması istenmişti alındı. Bu konuda okul müdürünün bir gayret içinde olduğu söylenebilir."*

K9: *"Ellerinden geleni yaptıklarını düşünüyorum açıkçası mesela hani öğretmenlerinin daha rahat daha güzel zaman geçirebilmesi adına bir öğretmenler odamız yenilendi çok da şık oldu. Akıllı tahtalar çalışıyor. Ha bunlar şimdi benim dersim özelinde mesela çok aktif faydalanıyoruz. Bu açıdan çok yararı oluyor bozulduğu zaman da ellerinden geleni yapmaya çalışıyorlar tamir ettirmeye çalışıyorlar güvenlik açısından güvenlik kilitleri koyuldu akıllı tahtalara bu önemli bir şey benim için, kütüphanemiz yenilendi okul kütüphanemiz yenilendi bu da çok güzel bir şeydi ve bütün bunları devletten gerekli imkânlar sağlanmadığı için okul idaresi bulmuş oldukları sponsorlarla yapıyorlar. Mesela kütüphane öğretmenler odası bunun dışında bildiğim kadarıyla elektrik bölümü*

tabii elektrik bölümünde mesela atölyeler yenilendi, birkaç tane daha yer yenilendi. Mesela okul tuvaletleri yenilendi bunlar çok önemli mesela geçtiğimiz yıllarda çok kötü durumdaydı öğretmenlerin ve öğrencilerin kullanmış olduğu tuvaletler bunlar yenilendi, bunlar için de teşekkür ediyoruz."

K11: *"Mesela şey oldu yani bizim okulumuzda işte ... çok kötüydü işte buranın çalışma koşulları çok iyi değildi yeniden yapıldı, bu noktada daha iyi oldu çalışma koşulları açısından sınıflar açısından."*

K14: *"Ya şöyle bir şey biz mesela aslında en büyük imkânı söyleyeyim size, biz daha önce görsel sanatlar dersini sadece bir sınıfta uygulayabiliyorduk. Şimdi bu yönetmenlik değişti hem de okul biraz daha o yönetmeliğe dayanarak bu sınıfı şu anda biz üçe bölüyoruz. Yılın başında öğrencilere gidiyoruz diyoruz ki hani lisansı olan beden eğitimine, işte biraz ses ya da işte herhangi bir şey çalan enstrüman çalan işte müzik bölümüne, daha çok işte tasarım yani bizim inşaat bölümü var çizimle ilgilenenleri biz daha görsel sanatlara yönlendiriyoruz çünkü bizim için bireysel çalışmak ya da sınıfta az kişinin olması birebir çalışmak bizi çok ileriye götürüyor. Biz bunu fark ettik çok iyi bir avantaj sağladı bize. Bunu müdür sağladı yani bu okul idaresi istese hani bu dersi üçe değil de ikiye böler yani çünkü muallak bir şey var yasal olarak."*

Okul yöneticisinin çalışma ortamıyla ilgili imkân sağladığını ancak ödül verme konusunda eksik olduğunu belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K4: *"Bana sunduğu imkânlar aslında herkese sunulan standart imkânlar sadece ben bu imkânları biraz daha fazla kullanan bir hocayım. Evet herkesin sınıfında akıllı tahta var ama kaç öğretmen kullanıyor? Ellerinden geldiği kadar bu tahtaların bakımını yapmaya çalışıyorlar ama okulların ödeneklerinde sıkıntı olduğu için ellerinden geleni yapıyorlar. Onlara bir şey demiyorum ama ödül konusunda ben dediğim gibi kütüphane kurdum. Kodlama ekibi çalıştırdım ama bu süreçte hiç desteklendiğim olmadı. Teşekkür Belgesi verildi ama bunu müdürüm vermedi. Yani ben bu Teşekkür Belgelerini alıyorum ama okuldaki başarılarımdan dolayı değil. Kanser hastası öğrencim vardı. Ona bir yıl ders verdim. Millî eğitimin verdiği çalışmamdan dolayı vermiş olduğu bir ödül."*

K20: *"Ödül yok imkân çok. Mesela yani şu anda laboratuvardayız bu laboratuvarda mesela bilgisayarlar son sürüm. Bu okulun hamisi olan yerden getirildi burada benim 16-*

17 tane öğrencim var her biri tek tek bir bilgisayara oturuyor, internet ağ bağlantısı var yani ileri düzeyde bir imkân skalası var. Okulun kurucusu hamisi olan yerlerden sunuluyor bir kısmı, devletten giriyor bir kısmı. Laboratuvarlar yenilendi mesela o herhalde şey maddi desteği buldu yani o hamiden bir yerden maddi destekler bulundu yenilenmiş. Bir bilgisayar laboratuvarımızı yaptı, yapmadı demiyorum."

Okul yöneticilerini okul içinde ve dışında öğretmenler için çeşitli organizasyonlar düzenlediğini belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K6: *"Öğretmenler gününde yemek düzenlemesi personelin işte motivasyonu işte dışarıda da bir sosyal birliktelik sağlanması açısından bu tür şeyler oldu. Küçük geziler vesaire."*

K10: *"Bu yönüyle yani öğretmenlerin özel günlerini hatırlama, öğretmenler günü gibi bayram günü gibi özel günlerde bize yardımcı oluyor, hatırlıyor, taltif ediyor. Okula çiçek gönderiyor, yemek düzenliyor, bütün programları yapıyor yani bizi motive etmek için elinden geleni yapıyor diyelim maddi ve manevi olarak."*

K22: *"Öğretmenler gününde olsun onun dışında kadınlar gününde ya da babalar gününde erkek hocalara, kadınlar gününde kadın öğretmenlere çeşitli küçük küçük hediyeler alıp mutlu edebiliyor. Onun dışında söylediğim şeyleri hani bir 4 yıllık öğretmenim ama diğer okullarda görmedim. Bu müdür bu konuya çok dikkat ediyor o yüzden şu an şanslı bir okulda çalıştığımı düşünüyorum."*

K23: *"Biz bu anlamda çok şanslıyız çünkü bizim okulumuzun pansiyonu var pansiyonu olan bir okulumuz olduğu için yemekhanemiz de var. Bir yemekhanemiz de olduğu için biz orada kendi ücretimizi karşılayarak ekstradan orayı kullanıyoruz. Bu anlamda çok güzel mesela iftar programları düzenlenebiliyor, kahvaltı programı düzenlenebiliyor. Bu anlamda çok şanslıyız başka okullarla kıyaslanırsa çünkü hani oturacak yer bulmak bile zor olabiliyor okulda bir şey yapmaya çalıştığımız zaman. Hep beraber kahvaltı yapmaya çalıştığımız zaman biz bu anlamda hazır bir yere sahibiz. Müdürümüzün bir arada olmamız için her zaman hani ve bu tarz yemeklerde her zaman biz burada bir aileyiz mesajını veriyor gerçekten."*

Olumlu psikolojik sözleşmeler alt temasının "değer verme" kategorisinde okul yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini ve okul yöneticileriyle bu yönde bir ilişkilerinin olduğunu belirten öğretmenlerin ifadeleri şöyledir:

K1: *"Geçenlerde benim müdürümün de bir uygulaması vardı benim çok hoşuma gitti onu paylaşmak isterim sizinle. Okul müdürlerinin sitelerinde okul müdürünün fotoğrafı oluyor ya hocam dedi web sitesine bütün öğretmenlerin ve benim fotoğrafımı, birlikte fotoğrafımızı koysak olur mu ne dersiniz dedi. Çünkü biz bu okulu birlikte yönetiyoruz dedi. Bu çok güzel bir düşünce aslında yani özellikle daha kişisel ilişkiler anlamında daha yakın hissediyordunuz."*

K17: *"Mevcut çalıştığım kurumda şu anki konumda yani bunun tam olarak şeyini sağlayabilirim içsel doyumunu. Ben doğru bir şey yaptım ve doğru yankı oluştu. Karşı tarafın davranışları da bu doğrultuda iyi. Bu hissiyatı hissettim. Ama maddi olarak ya da somut bir şey olarak bir başarı belgesi imiş, bir paraymış veya insanlar içerisinde bir teşekkürmüş gibi bir şeyler almadım ki bu böyle şeyleri almak gibi bir derdim de bulunmuyor. Sadece şu hissettirildi bana o da beni mutlu eden şeydir. Evet, bizim için emek harcadın ve biz buna seviniyoruz, mutluyuz. Yapabileceğimiz daha büyük işler varsa birlikte yapmaya devam edeceğiz hissiyatı hissettirildi. Ve de iyi iletişim kurar. Yani gerçekten iyi iletişim kurar. Sizi bilir, anlar anlamıyorsa anlamak için çaba harcar. O konuda çok başarılıdır. Değerli hissettirmeyi iyi biliyor diyebiliyorum."*

Okul yöneticisinin öğrenciye karşı öğretmeni yücelttiğini söyleyen bir öğretmen şunları dile getirmiştir:

K12: *"Öğrenciyle ilgili bir durumda müdürün tavrından memnunum. Genellikle öğretmen daha yüceltiliyor. Yani öğrenci haddini bilmeli diyor. O güzel zaten. Ama bunu da kullanıp öğrenciye işkence yapılmamalı. Yani orada da bir denge. Denge unsuru önemli ama burada hiçbir öğretmenin ben öğrenci nezdinde sorun yaşadığını duymadım."*

Okul yöneticisinin kendileriyle iletişim halinde olduğunu ve bu durumun da kendisini okula bağladığını belirten bir öğretmen şöyle söylemiştir:

K22: *"Öğretmenler odasında ben daha önce hiçbir müdürü görmemiştim, öğretmenler odasına sürekli gelip sohbet etmeye çalışıyor. Yani sıra dışı gerçekten bu konuda okul da çok şanslı ben de görevlendirmeyim şu an ama inşallah burada kalıcı olarak çalışmayı istiyorum. Yani şu an okula severek gidiyorum 4 yıldır ilk kez severek gidiyorum. Sabah kalktığımda gitmek istememe gibi bir duygum yok çünkü hem okul öyle hem müdürün bu durumu öğretmenlere de pozitif bir yansıma oluşturuyor. Müdür öyle olduğu için müdür yardımcıları da mecburen öyle olmak durumunda kalıyor, öğretmenler arasında da bir ılımlı hava oluyor."*

Olumlu psikolojik sözleşmeler alt temasının "takdir etme" kategorisinde okul yöneticilerinin yaptıkları bir iş, gösterdikleri bir çaba karşılığında kendilerini takdir ettiklerini belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K3: *"Yani yapıyor sanırım. Arada yapıyor. Çok boşlamıyor. Teşekkür ediyor, onun dışında bir şey yaptığını görmedim açıkçası. Teşekkür ediyor, takdir ediyor, gittiğimde kahve ısmarlıyor odasına mesela o tarz nezaketleri var. ... konusunda mazeret izni istiyorum zaman zaman tabii ki ücretimi kesmek karşılığında veriyor. Destek oluyor. Yazma konusunda beni destekliyor."*

K10: *"Mevcut okul müdürümüz de önceki müdürümüz de dahil bu konuda hassaslar öğretmenlerimizi taltif ederler takdir ederler."*

K12: *"Yani ona hiçbir saygısızlık hiçbir sıkıntı yapmıyorum ya da yapmadığım bir şeyle suçlanmadım. Öğrenci bazında bazen rehber öğretmenliğim tarafından övgüler alıyorum idareyle ilgili, bazen sosyal kısımlarda da toplantı da olsun övgüler alıyorum. Bunlarla ilgili de bir sıkıntı yaşamadım."*

K14: *"Genelde bizim okulda bizi böyle bir etkinliklerimize genelde işte o toplantılarda gerekli kurullarda zaten müdür bunu dile getiriyor, ekstradan tabii bu ayrıca bizi motive ediyor. Bu bizim için önemli ama maddi kısmı tabii müdür ya da okul idaresinin yapabileceği bir şey yok. Manevi olarak karşılığını alıyoruz."*

K16: *"Görülsün diye bir şey yapmadık ama tabii görüldü. Takdir edildik. Çalışmalar beğenildi. Ya da bir destekte bulunuldu. Yorum yapıldı. Bunlar önemli şeyler. Tabii öğrencilerimizin okul müdürlüğü açısında değil ama öğrencilerimizin bir şeyler*

öğrenebiliyor olması bize geri dönüt, öğrencilerden aldığımız dönüş olarak çok kıymetliydi. Bunları kazanmış olduk. Bunları aldım."

Olumlu psikolojik sözleşmeler alt temasının bir diğer kategorisi olan "adaletli olma" ile ilgili görüş bildiren öğretmenler şöyle söylemişlerdir:

K1: *"Genel olarak okul müdüründen beklentilerimi çalıştığım okuldaki müdürüm karşılıyor açıkçası. Eski çalıştığım müdürlerle kıyasladığımda özellikle. Bu müdürümde gözlemlediğim hani sevdiğim özellik kişinin özelliklerine uygun iş seçiyor aslında yani eskiden çalıştığım okulda bir işi eğer iyi yapıyorsan sen cezalandırılıyordun. Yani bir işi iyi yapmak senin aslında kötü özelliğin gibi oluyordu çünkü o işi zaten yapabiliyor deyip bütün işler senin üzerine kalıyordu. Görev dağılımından tutun ödüllendirmelere kadar ben bir müdürün adil olması gerektiğini düşünüyorum ve bu konuda bu çalıştığım müdürümden çok memnunum şahsen.*

K17: *"Yani adalet kavramını aşırı derecede önemsiyorum. Bizi kurtaracak olan şey bu çünkü. Yöneticimin adil olduğunu söyleyebilirim."*

K23: *"Adaletli davranmasını bekliyorum çalıştığım okulda genel anlamda bu koşulların da sağlandığını düşünüyorum."*

4.2.2. Alt Tema-2: Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Psikolojik sözleşme ihlalleri alt teması, öğretmenlerin karşılanmayan beklentilerini ve bu bağlamda oluşan psikolojik sözleşme ihlallerini kapsamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri alt teması "olumsuz tutum", "adaletsizlik", "takdir etmeme" ve katılımcıların bu ihlaller karşısında neler hissettiklerini ifade ettikleri "hisler" kategorilerinden oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.5.te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Psikolojik Sözleşme İhlalleri Alt Temasına İlişkin Bulgular

Psikolojik Sözleşme İhlalleri	Katılımcılar
Olumsuz Tutum	K3, K4, K7, K8, K9, K12, K13, K15, K18, K19, K20
Adaletsizlik	K3, K4, K7, K8, K12, K13, K15, K18, K20
Takdir Etmeme	K18, K20, K21

Psikolojik sözleşme ihlalleri alt temasının "olumsuz tutum" kategorisinde öğretmenler okul yöneticisinin, öğretmenlerin istekleri ve beklentileri karşısında takındıkları olumsuz tavırları dile getirmişlerdir. Okul yöneticilerinin; beklentilerini ve isteklerini dinlemediğini ve önemsemediğini belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K7: *"Ay tabii ki olumsuz davranıyor yani bizim bir beklentimiz olmayacak biz sadece beklentileri karşılayacağız. Bizim bir şeye ihtiyacımız olduğu zaman ya da kendimizle ilgili ders programıyla ilgili olsun işte atölye ile ilgili olsun, onu dile getirdiğimiz zaman hani yüzümüze gülünerek bu konuda savuşturuluyoruz. İşin açıkçası yani şöyle yani tamam tamam deyip ya da işte sizin kendi kişisel bir şeyiniz oluyor, işte ders programınız çakışıyor, bir şey oluyor arada çok boşluklarınız oluyor bununla ilgili gidiyorsunuz, sizden bir şey istedikleri zaman arkadan işte yarışmaya hazırlanın şu proje var buna hazırlanın, biz bunlara hazırlanıyoruz fakat biz bir şey istediğimiz zaman sanki bizden bir şey isteyen insanlardaki o isterken ki samimiyetleri sevimlilikleri istekleri böyle dile getirirken mimikleri falan kayboluyor, direk soğuk sert bir imajla karşılaşıyoruz."*

K13: *"Davranmıyor ki sorun orada. Yani tamam diyor ama kulak arkası ediyor. Atıyorum bir şey yapalım demişimdir. Tamam hocam demiştir. Sonra hiç oralı olmamıştır. Onun üstüne düşmemiştir. Her seferinde benim arkasından belki koşmam gerekir. Yapsan da olur, yapmasan da olur. Yani o seni gözünde bitirdiyse. Sen ağzınla kuş tutsan yaranamazsın. Yani işte aslında bunların hepsi mobbing!"*

K19: *"Yani şu zamana kadar bir şey yaptığını görmedim açıkçası çünkü biz dediğim gibi hani ilk geldiğimiz için daha maddi temelli hani isteklerimiz oldu bunu da kendisine belirttik ama yani sadece dönem başında bir tane okulda herhalde tanıdığı varmış idareci olarak, onunla konuşup hani eğer istersek orada boşluk olduğunu, hani görevlendirme anlamında gidebileceğimizi söylemişti. Yani bu maddi beklentinin karşılığında hani böyle bir teklif sunmuştu, o da dönem başındaydı sonrasında böyle bir şey göremedik maalesef."*

Okul yöneticilerinin üstten bir tavır sergilediğini belirten bir öğretmen şunları söylemiştir:

K9: *"Zaman zaman kibar davranır ama genelde bir üst perdeden bir görüş, üst perdeden bir tavrı vardır. Bu genel anlamda okul müdürlerinde gördüğümüz bir tavırdır. Kendilerini belli bir süreden sonra okulun sahipleri gibi görmeye başlıyorlar. Burada*

hepimiz birer memuruz hepimiz birer çalışanız. Tabii ki ast üst ilişkisi olacak ama yani buraları babalarından miras kalmış gibi görmeleri rahatsız edici, buralar kimsenin mirası değil buralar devlet kurumu ve görevlerimiz, yapmamız gerekenler hepsi zaten tanımlanmıştır."

Okul yöneticisinin tehditvari tavır sergilediğini belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K12: *"Bir de biraz şey üzüyor beni. Proje okulu belli bir sene sonra müdürün inisiyatifindeymiş galiba. Bazen bir ŞÖK toplantısında bile -arkadaşlar ona göre yani gidebilirsiniz-i hissettirmesi biraz tehditkâr geliyor bana. Biraz hissediyoruz. Şimdi sadece kendimle ilgili konuşsam burada bana dokunan bir durum yok. Ama genelde cümlelerde ya bir insanın aslında şu mu olmalı? Duruşumuz bana bir şey yapılmasıyla başkasına yapılması bence eşit olmalı. Yani kimseye birebirde de isim verilmiyor zaten genel potada. Arkadaşlar ben A şerittenim eğer B şerit ise buyurun şerit değiştirebilirsinizi hissettiriyor."*

K15: *"Yani bir beklentimizin bir değeri yok yani. Hatta ben çoğu zaman hani birçok arkadaş için diyorum onu. Çünkü her arkadaşın aklında aynı şey var. Yani önümüzdeki sene ders programını bozabilir ya da önümüzdeki dönem önümüzdeki sene az ders verebilir ve ben az para alabilirim. Nöbette iken bana çok arıza yapabilir. Defterimi bir gün geç doldururum. Bana bir şeyler söyleyebilir. Onun yerine her şeyi istedikleri gibi söyleyeyim ve iş bitsin diyor. Maalesef bizim sorunumuz bu."*

Ders programı için çeşitli taleplerde bulunan öğretmenlerin taleplerine karşılık olumsuz bir tavır takınan okul yöneticileriyle ilgili öğretmen görüşleri şöyledir:

K3: *"Programımla ilgili hafta sonuyla birleşsin istiyorum ama olmuyor bu. Mesela çarşamba günü benim boş günüm aslında böyle bir gün yok yönetmelikte ama dersimin olmadığı günü belki hafta başı ya da cuma olsun diye talep ettim ama yapmadı. Yapabilirdi aslında. Bir de ben bu programı yapmış bir insanım olmuyor yapamıyorum diye bir şey yok. Ama ilk önce meslekçilerinki yerleştiriliyor ya biz de artıkları topluyoruz."*

K4: *"Ben üç yıldır doktora yapıyorum. Bu zamana kadar hiçbir şey istemedim. Fakat bu yıl üniversite ile ilgili çalışma yapacağım diye pazartesi veya cumamı boşaltabilir*

misiniz, diye söyledim. Bana bile isteye salı günü verdiler, günü birlik gidip gelebilirsiniz dediler. O yüzden artık hiçbir beklentim yok. Akademik olarak ben bir şeyler yapıyorum. Hiçbir zaman iyi ki yaptın denilmedi, tam tersi sen yüksek lisans doktora yapıyorsun sana pazartesi cuma yazalım yerine izin salı çarşamba konuldu. Destek olmaktan ziyade köstek olundu."

Proje yapmak isteyen ancak okul yöneticisi tarafından desteklenmeyen bir öğretmen şunları söylemiştir:

K20: *"Proje sonrasında hocam ne yaptın başvurdun mu, süreç nasıl işliyor, ekibinde kimler var? Şu ekibi bana bir tanıt bakalım. Projen neymiş bir göster bakalım. Ben bu projedeyim biliyorsun ben sana gelmiş söylemişim, ben bir projeye başvurdum hocam desteklerinizi beklerim çalışmalarımdan haberdar ederim, şeklinde konuşmuşum sonra bu projeyi anlatması için öğrencilerimi göndermişim, projeyi anlatmışlar. Hani proje okuluydu nasıl oluyor? Şimdi proje okulu olması beni heyecanlandırdı yani buraya not düşmüşüm beni heyecanlandırdı çünkü ben seviyorum yani o yarışmalara katılıp bir ödül bir derece alamasam da öğrencilerimle o iş birliğinde olup onların gözünde umudu görmeyi seviyorum. Ama okul müdürümde aynı umudu görmüyorum aynı ışığı görmüyorum yani orada biraz ters düşüyoruz. Ya bilmiyorum hani burada proje okuluysa müdürün de gerçekten proje heveslisi ya da müdürün de proje lafını duyduğunda benim gibi heyecanlanması gerekir diye düşünüyorum."*

Okul yöneticisini okulda pek göremediğini, bir yöneticinin ön planda ve görünür olması gerektiğini belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K18: *"Ben müdürün varlığını ve yokluğunu hiç hissetmeden iş yapıyorum bence. Yani çünkü gerçi müdürümüzün de bize çok fazla dikte yapmamasından da kaynaklı olabilir ben müdür okuldaymış müdür okulda değilmiş… Sahada olmasını da mesela biz kendi müdürümüz için şunu söyleyebiliriz çok sahada görmüyoruz biz onu."*

K20: *"Okul müdürümüzden beklentim yıllardır aynı okulda çalışmasına rağmen müdür vasfını tam olarak ortaya koymasını bekliyorum yani kendini geri plana çekmesi beni bu anlamda üzüyor. Bir öğrenci çevirdiğimde müdür kimdir diye sorduğumda tanımayacak vaziyette okulu idare ettiğini görüyorum. Daha çok yetki devri yaptığını ve dolayısıyla*

müdürlük yerine arka planda devam ettiğini düşünüyorum. Daha çok ön plana çıkarak müdürlüğünü hissettirmesi gerektiğini düşünüyorum."

Psikolojik sözleşme ihlalleri alt temasının "adaletsizlik" kategorisinde okul yöneticisinin okulda adaleti sağlayamadığını, bazı öğretmenlere ayrıcalıklı davrandığını belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K15: *"Daha yakın arkadaşlarım, daha iyi nöbet yerleri, daha nöbette esnek davranmaları, nöbette çay içmeye ya da yemek yemeye imkân sağlanması... Ama aynısını başka bir arkadaşa sağlamıyorsa tabii adaletten bahsedemiyoruz. Ya da mesela biz beş dakika geç kaldığımız zaman hemen bir telefon geliyor ama başka arkadaşlar biz beş dakika geç kalırken görüyoruz dışarıda bir yerde kahve içerken, sonra geldikleri zaman onların çocuğu hastaymış, o yüzden geç kalmış deniliyor. Bununla ilgili hiçbir işlem yapılmıyor. Yani aslında her şey hani ülkenin sorunu şu anda bence adalet yani. Adaletin olmaması toplumun huzurunu ciddi anlamda kaçırıyor. Burası da toplumun en küçük mikro tipi dersek eğer evet bizim huzurumuzu kaçırıyor yani. Mesela idarecilerimiz hiç rapor almamış, hep öğretmenlerimiz almış. Yani idarecilerimizin hepsinin çocuğu var, hepsinin çocuğu hastalanabilir, kendi hastalanabilir, ekstra iş çıkabilir. Ya onlar hocam ben iki dakika gidip geliyorum diyor ve iş bitiyor ama bizde aynı şey olmuyor. Hocam adil olsun."*

Okul yöneticilerinin meslek öğretmenleriyle kültür öğretmenleri arasında adaleti sağlayamadığını belirten öğretmenler şunları söylemiştir:

K3: *"Bir de bu düzende yaranma psikolojisi var. Ben kimseye yaranmadım. Meslek öğretmenleriyle daha şeyler. Biz biraz kültür öğretmenleri aslında çok da gerekli olduğunu düşünmüyorum ben burada kültür öğretmenlerinin."*

K7: *"Yani özellikle de burada şu şekilde bir ayırım oluyor biz kültür öğretmenleri ve meslek öğretmenleri olarak biz burada ayrılıyoruz. Burası da şeye bağlı sanayiciler iş adamlarına bağlı olduğu için bizim burada yapmış olduğumuz çalışmaların ya da bir şeylerin göze girmesinin bir önemi yok işin açıkçası. Ama bir meslekçilerin alacağı başarı ya da başarılar idarecilerimiz için önemli bizim yaptığımız şeylerin bir önemi yok."*

K8: *"Hani mesela şimdi …'ya gittiler, o açıdan düşünüyorum. Hep biz dışındayız yani. Genelde meslek hocalarıyla gidiyorlar. Evet bu okul biraz meslek lisesi olduğu için tabi. Biz kültür hocaları biraz daha bu çemberin dışında kalıyor."*

Ders programları yapılırken, ders dağılımında ya da nöbet ve sınav görevlerini dağıtırken okul yöneticisinin adaletli olmadığını belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K8: *"Mesela sınav görevleri verilirken bazı öğretmenlere daha çok görev şey yapılabiliyor, kayrılabiliyor. Ya da mesela sorumluluk sınavından bende 3 tane varken bir bakıyorum bir tanesine 10 tane görev vermiş mesela. Hani biraz o konularda dengesiz bir dağılım olabiliyor biraz daha o konularda adil olabilirler diye düşünüyorum. Mesela ben bu sene yine memnunum yine 27 saat. Hani ek ders alıyoruz tabi ama mesela çok dengesiz dağıtabiliyorlar. Bazen şikâyet eden arkadaşları görüyorum, hani bana çok böyle o konuda çok büyük bir şikâyetim olmadı bize ancak zaten eşit paylaşıyor gibiyiz ama diğer zümrelerde o dengesizliği gördüm."*

K13: *"Bana karşı adaletli olmalarını bekliyorum sadece. Mesela ders paylaşımında adaletli olmuyorlar. Mesela biz meslekçiler kendilerine daha az ders yazıyor, daha iyi sınıf yazıyor, daha bu boş gününü boşaltıyor. Kendine üç gün yazıyorsa sana beş gün yazıyor. Kadın ve erkek ayrımcılığı ben çok net hissediyorum. Adalet bekliyorum ve çifte standart istemiyorum."*

Okul yöneticisinin kadın ve erkek öğretmenler arasında yaptığı ayrımcılığı dile getiren bir başka öğretmen de şunları söylemiştir:

K7: *"Bir ayrımcılık var adaletsizlik var… Ben cinsiyet ayrımının çok fazla yapıldığını görüyorum. Özellikle bayan hocaların mesela bir şey istediklerinde okulla ilgili ya da bir görev falan istediklerinde kesinlikle eşit davranılmıyor kadınlara, ders programları da daha kötüdür. Bir şey olacağı zaman kadınlara sormazlar ama erkeklere sorarlar. Onlardan çekindiklerini, erkek oldukları için öyle olduğunu düşünüyorum. İsteklerimizi çok kadınsı buluyorlar işte nasıl desem bu bir ön yargı var. Kadınlar bir şey istiyorsa kesinlikle kadındır ve gereksizdir olarak görüyorlar ama erkekler bir şey istediğinde sanki bunların da doğal hakkı."*

Okul yöneticisinin kendisini projeye dahil etmemesi konusunda yaptığı adaletsizliği sorgulayan bir öğretmen şunları ifade etmiştir:

K20: *"Bu okulda işte bundan yıllar önce bir proje yarışması oldu. Bu okulun o alandaki en tecrübeli öğretmenlerinden bendim okulda, en fazla sene kalan öğretmen bendim ama projeye, yurt dışındaki projeye okula yeni gelmiş öğretmeni götürdü. Diyorsun ki bu okulun en kıdemli bu alandaki en kıdemli öğretmenlerinden biriyim, okula her türlü katkım var, her türlü seminerdi yarışmaydı emeğim var, taşın altına elini koyuyorsun ama kim götürülüyor, okula yeni gelmiş öğretmen götürülüyor. İnsan düşünüyor yani soruyor niye hak eden değil? Hak etme kriteri belki başkadır o ayrı. Mesele yani kendisinin kurduğu cümle işte bizde alan şefliği laboratuvar şefliği vesaire var hani hocam başvururs a zaten puan hepsini geçer madem öyle bir yarışmaya gittiğinde de puana bak, benden daha kıdemli daha puanı hak eden biri varsa onu götür. Ben bu anlamda eşitlik taraftarıyım. Ya da kendi eşitliği varsa insanların eğer o eşitliğini bana anlat ki bunu niye yaptığını anlayayım, onu niye götürdün, bana bunu anlat ben anlayabileyim."*

Okul yöneticisinin başarı belgesi verirken adaletli davranmadığını düşünen öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K18: *"Başarı belgesini duyuyorum ki daha samimi olduğu bir arkadaşın almış olması beni üzüyor yani bizi üzüyor."*

K20: *"Tamam hak vereyim ama kendi kurduğun bir adalet sistemin varsa onu bilmem lazım aynı bu başarı belgesi olayındaki gibi bilmem lazım. Yani neden o kişi de ben değilim, bunu bilmem lazım."*

Psikolojik sözleşme ihlalleri alt temasının "takdir etmeme" kategorisinde öğretmenler okul yöneticisinin, kendilerini gösterdikleri çabalar karşılığında takdir etmediğini belirtmişlerdir. Okul yöneticisinin takdir etme konusunda eksik olduğunu düşünen bir öğretmen şöyle söylemiştir:

K21: *"Bir söz vardır marifet iltifata tabidir diye yani daha çok çalıştığı zaman öğretmen eğer idareden bir destek görüyorsa ya da bir ödül beklentisi varsa ödül karşılanıyorsa o zaman verimin üzerine yeni şeyler katmaya çalışıyor yani verimini artırmaya çalışıyor.*

Daha doğrusu performansını artırmaya çalışıyor. Bu konuda bir eksiklik olduğunu düşünebilirim."

Okulları için çeşitli çalışmalar yapan ve bunların karşılığında takdir beklentisi içinde olup bu beklentileri karşılanmayan öğretmenler şunları dile getirmişlerdir:

K18: *"Bir yarışma düzenledik, bütün okulda bir heyecan yarattık ve bunun için hiçbir şekilde ekstra ücret zaten böyle bir şey söz konusu değil. Tamamen öğrencilerden aldığımız o manevi dönüşlerdi bizi mutlu eden. Yani takdir edilmeyi çok bekledik biz. Bizim maddi olarak hiçbir beklentimiz yok. Biz zaten öğrenciden de aldık o takdiri, öğrencilerin gözündeki saygıyı anlatamam. Biz zaten oradan manevi olarak alacağımızı aldık ama daha takdir görebilirdik hatta ilçeye haberdar edebilirdi müdürümüz, ilçe kanalını hiç çalıştırmadı. Hiçbir şey almadık yani ekstra çalıştığımız için başarı belgesi olabilir teşekkür belgesi olabilir hiçbir şey almadık."*

K20: *"Bir kere bile biz bunu kazandık üçüncü olduk kıl payı ikinciliği kaçırdık hadi sizi tebrik ederiz falan yok oraya öğrenciyi hazırladık. Biz birkaç arkadaş çok istekli bir şekilde çalıştık. Motive etme konusunda sıkıntılar var hani bizim derdimiz hiç ya benim en azından derdim yapmayayım etmeyeyim bu benim vaktimi alır değil ama teşvik yok. Yani ne olmuştur yarışma sonrasında söylenmiş hatırladığım şu söylenmişti ama o kürsüde okul müdürü yoktu yani müdür yardımcısı tarafından biz bu yarışmaya gittik şöyle bir sıralama aldık o kadar. Geleyim katılan öğretmenlerimi tebrik edeyim, beraber çalışan öğrencileri tebrik edeyim diye bir üslup tarz yok. Bir şey yapmıyor yani daha doğrusu dediğiniz gibi yani o psikolojik sözleşme ise eğer belki de bilmiyor yani beklentilerimizi bilmediği için altında bu sebep yatabilir. Yani bunlar zaten çalışıyor diye düşünüyor olabilir, zaten çalışıyor çalışanlara ben bir dokunmayayım hiç diye de düşünüyor olabilir. Yani belki kendisi de bu bilgiden eksik yani belki böyle bir motivasyona ihtiyaç duyduğumuzu düşünmüyor çünkü sürekli çalışıp sürekli çabalayan aynı kişiler, aynı döngü olduğu için belki de ona da standart geliyor bu, yani öyle düşünüyorum. Tabii doğal olarak fark etmiyor ki bunu yapanlar da soğuyor bu sefer yapanların sayısı da giderek azalıyor yani belki de böyle bir döngüye dönüşecek yani bu."*

Psikolojik sözleşme ihlalleri alt temasının "hisler" kategorisinde beklentileri karşılanmayan ve bu bağlamda psikolojik sözleşmeleri ihlal edilmiş olan öğretmenlerin neler hissettiği yer almaktadır. Beklentileri gerçekleşmediğinde hayal kırıklığı, beraberinde motivasyon düşüklüğü yaşadığını ve kendisini mutsuz hissettiğini belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K4: *"Her insan evladı gibi hayal kırıklığına uğruyoruz. Bir şekilde çocuklarla mutlu olmaya çalışıyoruz ama çocukların da ekonomik durumdan ve staj yaptıkları için piyasayı normal sektörü gördükleri için çok keyifleri yok. Gelecekten beklentileri minimum seviyeye inmiş durumda. O yüzden okul müdüründen de beklentilerimiz gerçekleşmeyince… Hayal kırıklığı, motivasyon düşüklüğü ve okula aidiyetimizin kurum iklimine, kurum kültürüne inancımızın ya aslında kurum kültürü bozulunca o kültürü alamayınca okulun iklimi de parçalı bulutlu yer yer güneşli hangi tarafa gidersen iklimin değiştiği Türkiye'deki dört mevsimin yaşandığı bir ülkeye dönüyor. Öyle söyleyeyim."*

K13: *"Mutsuz, mutsuz ve motivasyonu düşük, enerjim düşük. Okula ayaklarım geri geri geliyor. Karşılaşmak istemiyorum yani. Ya işte biraz önce bahsettiğim şeyler. Yani bir şeyi beklersiniz. Öbürüne işte atıyorum boş günüm olsun diyorsun. Kendini karşısında belki çok böyle amiyane bir ağızla cevap alıyorsun. Yani. Ama başkalarına o boş gün var."*

K18: *"Valla çok mutsuz olmuştuk. Özellikle yarışmaları yapıp yarışmalara ekstra mesai harcayıp, dersimiz bittiği halde ekstra kaldık. Öğrencileri tozu dumana kattık o tozu da biz yuttuk ve bunun sonucunda takdir edilmedik, toplantıda sene sonu kurul toplantısında anılmak istedik onore edilmek istedik bunu görmedik biz. Ne para yani hiçbir maddi karşılık beklemiyoruz hatta öğrencimize ödül olarak bisiklet vermiştik, onu verdiği için bile minnet duyduk yani hani bizim tek isteğimiz bizim orada takdir edilmek onore edilmemizdi. Onları görmediğimiz de çok mutsuz oldum."*

K20: *"Soğuyorum, yapmak istemiyorum. Yani mesela bu seneki projede öğrencilerime sunduğumda onların gözünde yapalım ışığını gördüğüm için yaptım açıkçası yoksa hani okulum için yapayım değil de öğrencilerim için yapayıma döndü bu seneki projem mesela. Benim ya kendim proje eğitimleri aldım vesaire bunları yapmıyorum yani kendi başka eğitimlerim var eskiden yapıyorduk, şimdi yapmıyorum soğudum hiçbir şey yapmak istemiyorum. Yani çünkü ben hiçbir şeyi zaten ne para karşılığı ne bir başka bir şey*

karşılığı yapmadığım için hep bir teşvik bir motive istediğim için şu an teşvik ve motive de görmediğim için artık yapmaktan soğuyorum motivasyon eksikliği çok büyük."

Beklentileri gerçekleşmediğinde kızdığını dile getiren bir öğretmen şunları söylemiştir:

K3: *"Kızarım, çok kızarım çünkü kendim için bir şey istemiyorum. Bu yaşandı mesela geçen yıl. Bir şey talep ettim törenle ilgili. Toplantı talep ettim çünkü şöyle bir şey oluyor. Hep birilerinin başına kalıyor. Komisyondaki diğer insanlar gelmiyor. Ben dedim ki resmi olarak ben idareciyken böyle yapıyordum. Araya bir şeyler girdi dedim hocam yaptınız mı? Araya bir şeyler girdi bilmem ne işte benim bir sürü işim var bilmem ne hop dedim dur ama baya bir azarladı. Ben de şey dedim. Evime gelip bulaşık yıkamanızı istemiyorum sizden. Şahsi bir işim değil bu şahsi meselemi buraya taşımıyorum. Biz burada bir şey yapmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla çok kızdım ve tepki gösterdim ve bununla ilgili ne gerekiyorsa da yaparım. Yani yasal olarak yaparım. Bana da yapılmasını isterim ama bu görev bana verildiyse ben yapmak zorundayım. Hani okul için çocuklar için bir şeyler yapıyoruz. Çok anlamsız bir şey olur bu hani çok onların çıkarına hizmet etmek adına o zaman yapmam."*

Beklentileri gerçekleşmediğinde üzüldüğünü ve kendisini kullanılmış gibi hissettiğini belirten bir öğretmenin ifadeleri şöyledir:

K7: *"Kullanılmış gibi hissettim direkt yani işlerine gelince bizi kullanıyorlar işlerine gelmediği zaman onların bir menfaati çıkarı yoksa hiçbir önemin hiçbir değerin yok. Ben öyle gördüm ve yaşadım. Yüzümüze gülerek mesela reddediliyorsunuz, yüzümüze gülerek ama bazen bunu çok net soğuk olarak da yapabiliyorlar ama işleri düşünce o kadar güzel o kadar tatlı dilli istiyorlar ki başında da söylemiştim benim hissettiğim kullanılmışlık, ayrımcılık evet menfaat yani. Hayatımda bir kere bir şey istedim nöbet günümüzü ... hocamla din kültürü öğretmenimiz vardı ikimizin de aynı program aynı şekilde boşluklarımız var fakat ikimiz dedik ki yer değiştirelim ve asla ve katı kuralla bizi reddettiler ve ilk defa bir şey istemiştim. Ben kendi adıma konuşuyorum ve söyledim de ilk defa o kadar üzüldüm o kadar üzüldüm ki resmen beni böyle o dönem bir soğukluk yaşadım yani okula karşı işin açıkçası idareye karşı da o zamandan beri de şeyim değişti yaklaşımım çok değişti bakış açım çok değişti."*

Okul yöneticisi tarafından olan beklentisi gerçekleşmeyen bir öğretmen yaşadığı hayal kırıklığını şöyle dile getirmiştir:

K9: *"Gerçekleşmediğinde hayal kırıklığı yaşıyoruz. Mesela bir keresinde çocuğum rahatsızlanmıştı mesela, benden şey istediler evrak istemişler normalde diğer öğretmen arkadaşlardan böyle bir evrak istendiğine tanık olmamıştım mesela benden evrak istenmişti. Çok fazla izin kullanan biri de olmadığım halde mesela çok tuhafıma gitmişti. Bu konuda mesela bir hayal kırıklığına uğramıştım. Mesela okul müdürümüz ilk geldiğinde benim çocuğum dünyaya gelmişti bir hafta babalık iznini kullandıktan sonra ve burada çevremiz hiç yakınımız olmadığı için rapor kullanmak zorunda kaldım. Benim raporumu işte kaymakamlığa göndermekle tehdit etmişlerdi. Ama mecbur kullanmıştım ve yine MEBBİS'e girip baktıklarında benim meslek hayatım boyunca çok fazla rapor kullanmadığımı, izin almadığımı görebilirdi ama yani o tavırları beni çok rahatsız etmişti."*

İsteklerinin ciddiye alınmadığını düşünen mesleğinin ilk yıllarındaki bir öğretmen şunları söylemiştir:

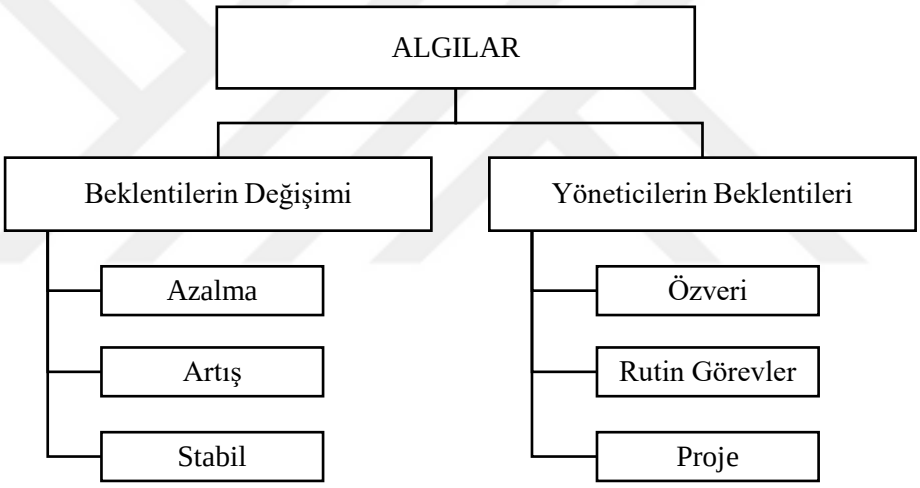
K19: *"Mesela şimdi diğer felsefe öğretmenimizle de biz şeyi konuşmuştuk hani en azından ders saatimiz fazlalaşmıyorsa bile belki seçmeli dersleri bizim alanlarımızdan seçebiliriz, bu konuda hani bir destek olmasını bekledik. Kendisiyle konuştuk okul müdürüyle tamam işte bunu bir konuşalım dedi ama sonrasında bundan sorumlu olan müdür yardımcısının bundan haberi olmadığı için hani bizimkinden çok farklı alanlar tercih edildiği ve yine hani önümüzdeki sene için de yine bizimle alakalı derslerin ortaya konulamayacağını biz öğrendik. Yani hani en üste gitmişiz, idareci olarak daha kime gidebilirdik? Aslında ciddiye alınmadığımızı hissettik çünkü belki daha kıdemli bir öğretmen hani böyle bir istekte bulunsa bilmiyorum hani belki onun isteği yerine getirebilirdi ama biz hem yeniyiz hem sözleşmeliyiz daha kadroya bile geçmemişiz. Belki onun verdiği bir şeyle hani yeni yetme dediğimiz tabirle söyleyeyim ciddiye alınmadığımızı hissettim ben açıkçası. Çünkü her seferinde hani olumsuz bir cevapla karşılaştıkça ister istemez bu da hani insanın moralini bozan bir şey oluyor."*

Beklentilerinin karşılanmamasıyla artık hissizleştiğini ifade eden öğretmenin görüşleri şöyledir:

K15: *"Artık hiçbir şey hissetmiyorum. Hissizleştim o konuda. Lanet olsun 5 sene sonra işin bitiyor devlette. Sadece sağ salim şuradan kurtulmayı düşünüyorum. Hiçbir beklentim yok. Hiçbir şey hissetmiyorum."*

4.3. Tema-3: Algılar

Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri kapsamında beklentilerinin zaman içerisindeki değişimleri ve okul yöneticilerinin onlardan bekledikleriyle ilgili algılarına dair görüşleri "algılar" teması altında incelenmektedir. Algılar teması "beklentilerin değişimi" ve "yöneticilerin beklentileri" olmak üzere iki alt temayı kapsamaktadır. Algılar temasının alt tema ve kategorileri Şekil 4.3.te gösterilmiştir.



Şekil 4.3. Algılar Teması, Alt Temaları ve Kategoriler

4.3.1. Alt Tema-1: Beklentilerin Değişimi

Beklentilerin değişimi alt teması, öğretmenlerin beklentilerinin zaman içerisindeki değişimlerinin hangi yönde ve nasıl olduğunu kapsamaktadır. Beklentilerin değişimi alt teması, "azalma", "artış" ve "stabil" kategorilerinden oluşmaktadır. Beklentilerin değişimi alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.6.da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Beklentilerin Değişimi Alt Temasına İlişkin Bulgular

Beklentilerin Değişimi	Katılımcılar
Azalma	K3, K4, K6, K7, K9, K12, K13, K15, K19, K20
Artış	K1, K2, K5, K11, K14, K21, K22, K23
Stabil	K8, K10, K16, K17, K18

Beklentilerin değişimi alt temasının "azalma" kategorisinde öğretmenler yıllar içerisinde beklentilerinde azalma olduğunu belirtmektedir. Beklentilerinin azaldığını ifade eden öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K6: *"Şahsi olarak azaldı diyebilirim şöyle belki okuldaki öğrenci profilinin düşüklüğü sebebiyle yaptığımız etkinlikler azaldı. Öğrencilerle yaptığımız projeler işte münazara olsun tiyatro olsun geziler olsun bunlarda bariz bir azalma var dolayısıyla beklenti de azaldı."*

K9: *"Bu müdürüm açısından konuşursak o beklentilerimiz tabii ki şöyle yani daha yapıcı olmasını bekliyoruz daha demin de söylediğim gibi hep aynı şeyi tekrarlıyorum ama daha hoşgörülü olmasını bekliyoruz. Beklentimiz bu yönde biraz evet azaldı diyebiliriz."*

K12: *"Biraz daha objektif duruşunu sorgulamaya başladım."*

Zaman içerisinde okul yöneticisinden bir şey beklememeyi öğrendiğini belirten öğretmenlerin ise görüşleri şöyledir:

K3: *"Şimdi şöyle ben bu okula geldiğimdeki müdürümüz inanılmaz yani gerçekten müthiş bir adamdı. İnanılmaz, son derece sanatla şiirle... Çünkü zaten sanata eli değmiş bir insan incelmiş bir ruhtur. Son derece mesela görüşlerimiz farklı olmasına rağmen adil olabilmeyi şiar etmiş bir adamdı. O gittikten sonra ben çok üzüldüm çünkü öyle insanlar bulabilmek çok zor. Artık umut etmiyorum. Umudumu yitirdim. Çünkü o kadar okumayan, o kadar vizyonsuz, liyakatsizler ki. Bambaşka şeyler var. Hepsi, içindeyiz biliyorsunuz. Dolayısıyla artık ne anlatacaksın ki sen ona. Ne anlatırsan senin anlattığın nereye kadar varacak. Bu duygu beni biraz buna itti. Ben sadece çocuklarla çalışıyorum. İdare benim umurumda değil."*

K7: *"Hiçbir şey beklemiyorum artık. Daha önce bekliyordum daha önce adil ve adaletli davranmalarını bekliyordum ve konuşmalarında isteklerinde bizlerden işte yarışmalara*

katılın, şunları yapın işte atölyeleri yapın, bunlarda samimi buluyordum. Sonra bunun samimi olmadığını gördüm ve kendi aslında beklentilerimi asgari düzeye indirdim. Kendi işimi yapıyorum hiçbir beklentiye girmiyorum çünkü bir beklentiye girdiğim zaman bunun olmadığını gördüm hiçbir beklentiye girmiyorum."

K13: *"Benimle ilgili olumsuz bir düşüncesi oluştuğunda Müdür Bey'in benden dinlemesini beklerdim ve bunu da hep söyledim. Ama bu olmadı yine. Ön yargı ön yargısız yaklaşmasını beklerdim ama yine ön yargıyla yaklaşıldı. Olmadı."*

K15: *"Hiçbir şey beklememeyi öğrendim. Benim gözüme gözükmediği sürece hiçbir şey beklemiyorum ve benimle konuşmadığı sürece her şey çok yolunda benim için yani. Çünkü ben öğrenciyle, öğretmenlerle hatta ki müdür yardımcılarıyla, müdür baş yardımcılarıyla bütün sorunlarımı oturup konuşabilirim onlarla ve bir şekilde çözerim. Ben İlçe Millî Eğitim Müdürü, İl Millî Eğitim Müdürüne de çıkıp konuşabilirim."*

K19: *"Aslında beklentiye girmemeyi öğrendik. Yani çünkü dediğim gibi hani birkaç kere söyledik ama karşılığında hani bir şey bulamadığımız zaman hani sonrasında da artık bir şey hani demek ki hallolmayacak istemeyelim hani moduna girdik."*

K20: *"Üzücü olan kısım bir şey beklemiyorum artık. Çünkü ben de o monotonluğa tek düzeliğe alıştım sanırım. Yani e şimdi en ufak meseleyi söylüyorum yani biri birine bir şey ikram ettiğinde eline sağlık diyor, birine bir şey ikram ediyorsun ya da teşekkür ediyor, eline sağlık diyor. Biz burada bir sürü şey yapınca niye eline sağlık demiyoruz? Artık eline sağlık denmesini bırakın yani hani kolay gelsin bile denmiyor. O yüzden beklentileri azalttık ya yani bu sayede."*

Beklentilerin değişimi alt temasının "artış" kategorisinde okul yöneticisinden beklentilerinde zaman içerisinde artış olduğunu ve daha fazla beklentiye girmeye başladığını belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K1: *"Daha kötü bir okul müdürüyle çalışmıştım. Bu okula geldiğimde de beklentim yoktu ama beklentilerimiz karşılandıkça daha talepkâr oluyoruz. Eskiden bize tahta kalemi verilmezdi, fotokopi çekmemiz yasaktı. Şimdi nasıl olmaz, bu nasıl eksik diye daha talepkâr oluyorsunuz. Diğer okulda su yokken bu okulda niye espresso makinesi yok diye tartışılıyor."*

K11: *"Mesela şu anda düşünüyorum sadece bu okul özelinde söylüyorum önceden daha az şey bekliyormuşum aslında. Şu anda daha aktif bir müdürümüz var bu noktada daha şartlarımızın düzelebileceğini, daha iyi şartlarda çalışabileceğimizi fark ettim. Bu noktada destek olduğunu gördüm özellikle çalışma koşulları açısından bahsediyorum, işte öğretmenler odasıydı, temizliktir, düzendir bu konularda söylüyorum. İşte çeşitli projelerde öğretmenlere destek olması açısından söylüyorum daha fazla destek olduğu için daha fazla şey bekleyebileceğimi, öğretmene manevi anlamda destek olabileceğini gördüm yani hayır demiyor en azından çoğu şeye."*

K14: *"İşte bu müdür geldi biz 3-4 senedir birlikte çalışıyoruz. Önce mesela okul idaresi bizim atölyemizdeki resim malzemelerini vermiyordu. Yani biz talep etmemize rağmen yardımcı olmuyorlardı ama sağ olsun bu okul müdürümüz her konuda bize destek veriyor. Şimdi bunlar da olunca biz biraz daha çıtayı yükseltmeye çalışıyoruz. Belki de atölyeyi daha büyük bir mekâna taşımayı, daha fazla iş yapabileceğimiz bir ortama taşımak istiyoruz yani bizim beklentimiz o, artıyor gittikçe artıyor."*

K22: *"Okul müdürümden başta bir beklentim yoktu çünkü diğer müdürler gibi düşündüğüm için ben de diğer öğretmenler gibi olma yolunda ilerliyordum üzülerek hem de hiç istemeyerek. Buradan nasıl kaçarım derdindeydim. Okula geldiğimden bugüne olumsuz bir durumun aksine daha güzel şeyler çok oldu. Beklentilerim arttı. Bizim şöyle müdür biraz dediğim gibi sıra dışı yani. Üçüncü okulum bu sadece bu müdür böyle diğerleri böyle değildi. Genelde yani hep böyle modu düşüren, daha böyle egosunu devreye sokup yönetici vasfını kullanan öyle insanlar biraz daha iş hayatından da soğutuyor seni, eğitim öğretimden de uzaklaştırıyor."*

Beklentilerinin zamanla daha fazla karşılandığını ve karşılanacağını düşünen öğretmenlerin görüşleri ise şöyledir:

K5: *"Belki bu seneden sonra daha farklı olabilir çünkü yönetim değişti. Yeni bir yönetim geldi. Daha farklı olabilir doğru kararlar olabilir çünkü hocamız dediğim gibi kendini yetiştiriyor, geliştiriyor ve her şeye açık. Hevesli sizler gibi. Bir şeylerin değişeceğine inanıyorum. Güzel olacak, güzel oluyor zaten. Daha da güzel olacağını düşünüyorum."*

K21: *"İlk okula başladığımda, tayin olduğumda bazı yanlışlıkları gözlemledim. Bunları hatta ilk zümre toplantısında okul müdürü de katılmıştı zaten dile getirmiştim. Daha*

önceki tecrübelerimize dayanarak yani bunlar çözüldü. Yani o yüzden ilk başta gerçekten olumsuz düşüncelerle başladım ama sonraki süreçte beklentimiz karşılanmış oldu."

K23: *"Şöyle aslında ben daha önce de proje okulu olan meslek liselerinde çalıştım. Yine bu çalıştığım meslek liseleri içerisinden buraya gelirken bunun da az çok nasıl olabileceğini, potansiyelinin ne olabileceğini tahmin ediyordum. Buraya gelirken okul müdürümün bana patronmuş gibi davranacağını düşünüyordum. Bu okula geldikten sonra hani dedim ki yani burada da yine patron gibi davranacaklar bunu biliyorsun hani bunu kabul ederek geldin. Ama buraya geldiğimde öyle davranmadığını gördüm. Yani müdür burada devleti temsil eden bir devletin elemanı olarak bulunuyor. Burada bizim patronumuz gibi değil özel sektör çalışanı almışız gibi davranmıyor. Arkadaşlar biz gerekli uyarıları yapıyoruz lütfen gerekli şekilde davranın gibi şık bir uyarı yapılıyor ve bu uyarıdan sonra arkadaşlarım da genel anlamda uygun şekilde davranıyorlar. Yani beklentilerim daha kötüydü aslında ama öyle olmadı daha daha olumlu şeyler oldu."*

Beklentilerin değişimi alt temasının "stabil" kategorisinde beklentilerinde bir değişiklik olmadığını öğretmenler şöyle ifade etmişlerdir:

K8: *"Yani şöyle aslında başta da fazla bir şey yoktu hani çok böyle değişmedi aslında stabil kaldı diyebilirim. Başta da bir şeyimiz yoktu. Tabi aslında bu okul, proje okulu. Belki bizden de beklenen çok şey vardı ama hiçbir zaman hayata geçiremedik. Yani aynı aslında stabil yani değişmedi. Düştü de diyemem. Ben zaten yıllardır bu okuldayım çok büyük bir beklentim zaten yoktu."*

K10: *"Çok bir şey değişmedi beklentilerimiz genel olarak karşılandı çok büyük beklentilerimiz yok. Benim çok büyük beklentilerim olmadığı gibi müdürlerimden de negatif hiçbir tavır görmedim. Ne istediysek hem kişisel hem ders anlamında neye ihtiyacımız olduysa ne talebimiz olduysa hızlı bir şekilde yerine getirmek ister."*

K16: *"Okul müdürünün iyi olması okula bir kazanç sağlıyor, biz de bunlara destek vermeye çalışıyoruz. Okul müdürü de şu anda o konuda çok beklentim yok ama zaten olması gerekenleri yaptığını düşünüyorum. Bir değişiklik olmadı."*

K18: *"Yani hani dedim ya yani ben ona ekstra ihtiyaç duymuyorum çünkü ben yaptığım işte. Ders programım da düzgün olduktan sonra dediğim gibi bir beklentimde azalma ya da artma hiç olmadı ya aynı."*

4.3.2. Alt Tema-2: Yöneticilerin Beklentileri

Yöneticilerin beklentileri alt teması, öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin onlardan neler beklediğini kapsamaktadır. Yöneticilerin beklentileri alt teması, "özveri", "rutin görevler" ve "proje" kategorilerinden oluşmaktadır. Yöneticilerin beklentileri alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.7.de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Yöneticilerin Beklentileri Alt Temasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Beklentileri	Katılımcılar
Özveri	K1, K3, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K16, K17, K18, K22, K23
Rutin Görevler	K3, K4, K6, K7, K8, K9, K13, K15, K18, K19, K20, K21, K23
Proje	K2, K9, K10, K16, K22, K23

Yöneticilerin beklentileri alt temasının "özveri" kategorisinde okul yöneticisinin kendilerinden daha fazla gayret ve çalışma beklentisi içinde olduğunu ifade eden öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K10: *"İşimizi iyi yapmamızı, daha gayretli olmamızı bekler. Yenilikler düşünmemizi bekler. Derslerimizi daha iyi nasıl yapabiliriz, öğrencilerle hem ilişkilerimizde hem ders ilişkilerinde nasıl geliştirebiliriz bunları bekler."*

K6: *"Şöyle belki bazı durumlarda işte bu işi A öğretmen daha iyi yapabilir dediği durumlarda evet beklentileri olabilir. Yani B öğretmene vermeyip işi ya da yapılacak şeyi A öğretmene verdiği durumlar olabilir. Yani oldu şöyle diyelim işte okul dergisi çıkarılacak orada işte birkaç öğretmeniz yani siz bu işi daha iyi kotarırsınız halledersiniz gibi yani güvendiğinden dolayı, inandığından dolayı o şekilde bir ayrıcalık olmuş olabilir."*

K14: *"Şimdi genel anlamda okullarda hele de bizim gibi meslek liselerinde beklentisi şu yani işte bir sosyal faaliyetlerde törenlerde işte okulun bahçesinde koridorlarında hani*

görsel olarak öğrencilerimizin çalışmalarını, işte sergilerde okulumuzun isminin geçmesi gerektiğini, yarışmalarda okulun başarısını… Okul müdürü tarafından yani beklentisidir. Yani çünkü o sanatsal faaliyetler gerçekten okulu çok daha farklı yönde hem kalitesini yükseltiyor hem de büyütüyor yani gene bir beklenti öyle bir şey."

K1: *"Bu müdürden müdüre çok değişiyor. Eski okulumun müdürünün tek beklediği -dersler 80 dakikaydı ve bloktu- 80 dakika öğrencileri sınıfta tutmamızdı. Onun beklentisi gardiyanlıktı. Ama yeni müdürümün beklentisi gerçek bir eğitmen olmamız. Bu çocukların hayatını nasıl değiştirebiliriz? Bu çocuklar için neler yapabiliriz? Bu çocukları yaşadıkları fanusun dışında gerçek bir hayat olduğunu nasıl gösterebiliriz. Burada da aslında iş müdürün bakış açısına göre değişiyor."*

Okul yöneticisinin fazladan isteklerinin olmasından memnun olduğunu belirten bir öğretmenin görüşleri şöyledir:

K16: *"Daha farklı çalışmalar da yapmamızı istiyor bazen geliyor örnekler veriyor hocam şundan yapar mısın? Mesela bir … istemişti, Eeee onu mesela yaptık verdik. Atölye öğretmeni olduğumuz için tabii ki yapabileceğimiz şeyler biraz daha geniş alanda oluyor. Uygulamalı işler yapıyoruz. Okulun ihtiyaçları doğrultusunda bir şeyler istiyor. Biz de bunları yapıyoruz. Bunun haricinde ders kapsamında da geliyor, önerilerde bulunuyor. Bunlarla alakalı devamının da gelmesi güzel bir şey ama bazen imkânımız olmuyor, yapamıyoruz. Çok fazla mı bu tarz istekler oluyor? Aslında olmuyor. Hani olur diye çekincemiz var mı? O da oluyor aslında çekincemiz de oluyor. Acaba çok fazla şey mi ister falan diye. Ama şu ana kadar herhangi bir şey yok, istemesi de. Bizim şartlarımız elverdiği sürece hiçbir sıkıntı olmaz. Ama şartlarımız uygun olmadığı zaman aletimiz ve edevatımız işte araç gerecimiz olmadığı zaman zorlanıyoruz. Bu konuda sadece bir sıkıntı yaşayabiliriz. Onun haricinde okul müdürünün isteklerinden çok fazla da sıkılmış değiliz. Olması da güzel bir şey olması da gerekiyor. Öğretmeninden bir şey istemesi daha aktif çalıştığını bence gösteriyor bu şekilde."*

Okul yöneticisinin öğretmenlerin eğitim durumu ve yeteneğine uygun fazladan beklentisinin olduğunu ve bu konuda özverili olmasını istediğini belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K17: *"Şu anki müdürüm benden çok şey bekliyor. İlk defa yedi buçuk yılın sonunda bir mesleki doyum sağlıyorum açıkçası. Kendi sahip olduğum yeteneklerin okul içerisinde de yankılanmasını istiyor. Bunun insanları etkileyeceğini, insanlara dokunacağını düşünüyor. Örnek vermem gerekirse fotoğrafçılığa olan ilgimin alakamın okulda da yankılanmasını istiyor. Yazarlık boyutunda birtakım şeylerim var. Bunların okulu, hatta okul dışında ... dergisinde yankılanmasını istiyor. Küçük yaratılarım oluyor. Bunları öğrencilere iletebilme beklentisi oluyor. Ama hiçbir zaman şeyi hissettirmiyor. Tabii kendimi, o kadar güzel bir beklentisi o bu beklentiyi o kadar güzel aktarıyor ki naif. Bunun karşısında kasılmak durumunuz veya geri çekilmek veya küsmek veya hırslanmak gibi bir şey olmuyor."*

K22: *"Geçmişte özel sektörde çalışmış olduğum için uygulamaya dönük tecrübemi öğrencilere aktarmam konusunda bir beklentisi var. Biraz daha bu yönümü öğrencilere ve okula yansıtmamı, okula bir şekilde katkı sağlamamı bekliyor. Müdür başka ne söylesen de yapsak derdinde olduğu için benim ekstra bir şeyler söylemem lazım hocam şunu da yapalım diye çünkü öyle bir beklentisi var aslında. Yani o benden şöyle bir şey bekliyor başka değişik ne yapabiliriz, biraz daha farklı ne yapabiliriz?"*

K18: *"Şöyle bir şey olmuştu okulda öğretmenler arasında bir karışıklık olmuştu. O zaman matematik zümresinde sıkıntılar olmuştu, o zaman beni çağırıp benden zümre başkanlığını benim almamı ve o süreci yöntemimi bana güvendiği için benden destek istemişti. Ben de kabul etmiştim hani zümre başkanlığını o süreçte ben almıştım."*

K8: *"Mesela yabancı birileri geldiğinde bir şey oluyor bazen. Orada hani tercüme olarak isteyebiliyor. O zaman gidip zaten şey yapıyoruz hani yardım ediyoruz. Hayır etmem demiyorum. Tabii ki yapıyorum."*

Yöneticilerin beklentileri alt temasının "rutin görevler" kategorisinde öğretmenler okul yöneticilerinin öğretmenin mesleki gerekleri yerine getirmesi dışında kendilerinden başka bir beklentisi olmadığını şöyle ifade etmişlerdir:

K4: *"Ben tabii ki bütün yöneticiler için konuşmayacağım. Şu anki yönetici için konuşacağım. Şu anki yönetimin benden tek beklediği şey çocukların kazasız belasız sınıfta durması, bir şekilde evrak işlerinin yürütülmesi. Kültür hocası olduğum için bunu söylüyorum. Bir şekilde onların sınıfı geçmesi için akademik anlamda kapasiteleri*

doğrultusunda verebildiğim minimum veya işte alabilene maksimum, çapına göre öğrenciye bunu vermem o kadar."

K8: *"Yani bütün öğretmenlerden bekleyeceği şey vaktinde derse girmek, ders saatlerine riayet etmek. Eee ne bileyim eee bunu da en başta bunu zamanlama özellikle, nöbet gününe saatinde gelmek vesaire bunları bekler, ekstra bir görev alıyorsam onu tabii ki yerine getirmemi bekler. Yani bu görevim ne ise onu yapmamı bekler herhalde."*

K9: *"Kâğıt üstünde baktığımız zaman ne istiyorlar işte öğretmenler zamanında dersine girsin, bu zaten olması gereken bir şeydir. İşte dersin aktif bir şekilde işlensin, işte öğrenciyle sınıfta gereksiz tartışmalara girilmesin. Bunlar da olması gereken şeyler zaten bu beklentilerini anlayabiliyoruz."*

K15: *"Benden bir şey beklemiyor çünkü benim vizyonumu görmesine imkân yok. Yani benden beklediği şeyler, derse zamanında girmem. Onu yapıyorum zaten. Onunla ilgili bir sorunumuz yok. Ya herkes gibi ol, kurallara uy. Ne önde koş ne arkada kal. Hani askere giderken bana verilen tavsiyelere çok benziyor. Evet bilmiyorum. Onun dışında başka bir şey olduğunu sanmıyorum."*

Okul yöneticisinin kendilerinden bir proje beklentisi olmadığını, okulda bir sıkıntı çıkmadan rutin görevlerin yürütülmesini beklediğini belirten bir öğretmen şunları söylemiştir:

K20: *"Herkes dersine düzenli girsin, hiçbir vukuat sıkıntı çıkmasın onların tek derdi bu. Tamam dersler güzel geçsin düzenli gitsin, okulda sıkıntı çıkmasın tamam ama şu da yapılsın mantıkları yok yani bilmiyorum. Dediğim gibi yeni proje okulu olmuş bir okulu bizim böyle harıl harıl, cayır cayır çalışmamız lazım yani ama onu ne isteyen var diğer arkadaşlardan da isteyen yok okul idaresinin de arkadaşlardan ya da herhangi birimizden istediği yok."*

Okul yöneticisinin rutin görevlerin yanında kendisinden bireysel isteklerinin de olduğunu belirten bir öğretmen şunları söylemiştir:

K3: *"Sürekli ders anlatmamı, öğrencileri dersten çıkarmamamı, tuvalete göndermememi, altına … bekler çünkü daha rahat olamazlar öyle olursa. Çay kahve falan, kahvaltılar. O yüzden bunları bekler. Benden proje beklemiyor. Çünkü meslekçiler yapıyor o işi. Ben*

yapar mıyım istesem ama vaktim yok şu an. Döner sermaye de var biliyorsunuz. O yüzden meslekçilerden daha çok şey bekliyor. Aramızda garip bir çekişme ve de güzel bir diyalog da var. Mesela kitap ihtiyacı oluyor çocuğuna. Beni arıyor mesela. Çünkü biliyor ki bana bir şey söylendiği zaman ben yaparım."

Okul müdürünün bazen yarışmalarla ilgili beklentisi olduğunu ancak çoğunlukla bir sıkıntı çıkmadan görevini yerine getirmesini beklediğini belirten bir öğretmenin ifadeleri şöyledir:

K7: *"Yarışmalarla ilgili beklentileri oluyor derece falan istiyorlar. Bizim resim olduğu için böyle okulun görsel çevresiyle ilgili de işte resim yapın, bazı durumlarda bir boyacı olarak da görebiliyoruz işin açıkçası ama bizden onlara sorun çıkarmamızı bekliyor ilk başta, ikinci olarak raporu falan yani hastalanmamamızı bekliyorlar işin açıkçası ki okul işleri yürüsün bir şekilde. Öğrencilere eğitim anlamında sınırları aşmadan yasal kurallar çerçevesinde bağlı kalınarak hatta şöyle söyleyeyim öğrencilerin de sıkıntı yaratmaması için bizden beklentileri çok fazla daha doğrusu idari işleri aksatmamak açısından, kendileri açısından bizlerin de sıkıntı çıkarmamasını derslerimize zamanında girip bu şekilde bir beklentileri var."*

Okul yöneticisinin kendilerinden otoriter ve disiplinli olmaları beklentisinde olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K18: *"Bir öğretmen olarak sınıfı kontrol etmemizi bekliyor. Akademik yönden çok beklentisi yok şu anki müdürümüzün ama sınıfı kontrol altında tutmamızı bekliyor. Yani disiplin suçlarını görmemizi, devamsızlık yapan öğrenci varsa bunu veliye bilgilendirmemizi istiyor."*

K19: *"Şimdi okul kapsamında düşündüğümüz zaman bence biraz daha hani otoriter bir öğretmen olmamız bekleniyor. En azından hani öğrenciler üzerinde kontrolü sağlayabilen çünkü hani biraz sıkıntılı bir öğrenci profiline sahip olduğumuz için daha çok böyle otoriter bir yaklaşım bekliyordur diye düşünüyorum."*

Yöneticilerin beklentileri alt temasının "proje" kategorisinde okul yöneticisinin kendilerinden proje üretmesini beklediğini belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K2: *"Proje konusunda tırnak içinde söylüyorum arsızdır. İster. Arkadaşlar yani yapın. İyi niyetlidir de yapıp da uğraşılması gereken noktalar varsa yeterli değilseniz de kendisi aracı olabiliyor. Bireysel kişisel destek noktasında da kendini esirgemiyor. Yani her öğretmenin aslında kendini üretmesini istiyor. Mesela bu bazılarına daha çok değil de isteyene zaten kapılar açık. Bunu da alenen şeffaf kurullarda filan dillendiriyor. Arkadaşlar ne olur yapın. Hatta biz felsefeciler bir ara bu böyle, ben şey gülümseyerek şey demiştim. Bu kültürcülerin de meslek liselerinde günahı ne? Şimdi siz habire Avrupa, Amerika gezip duruyorsunuz. Hocam dedi felsefecilerin de bir sürü planı var siz de yapabilirsiniz, bir şey yapabilirsiniz. Böyle şey orada sırf o yanıtı almak için söylemiştim zaten."*

K10: *"Bizim okulumuz özelde de müdürümüz gayretli projelere teşvik ediyor projelere çalışmalara mesela katılıyoruz ekstra bir gayret sarf etmeye çalışıyor müdürümüz ve idaremiz, biz de elimizden geldiğince alanımızla alakalı olursa yardımcı olmaya çalışıyoruz."*

K22: *"Devlet okulu olunca herkes görevini yapıp sadece kapısının önünü süpürüp diğerlerine karışmama gibi bir durum oluyor ama burada biraz daha farklı. Dediğim gibi öğretmenlere de işte küçük küçük projeler yaptırmaya çalışıyor. Mesela ben kendi çapımda gemici bağlarını yapıyorum ve başka ne yapabilirim diye de düşünüyorum açıkçası. Yani herkes bu konuda hem denizcilikle ilişkilendirmeye çalışıyor hem de kendi bölümüyle ne yapılabilir bunu, böyle küçük de olsa insanlara sorumluluk veriyor."*

Okul yöneticisinin çok fazla proje istediğini ve bu nedenle evrak işleriyle ilgili yükünün arttığını belirten bir öğretmen şunları dile getirmiştir:

K9: *"Okulumuz zaten bir proje okulu olduğu için sürekli bir proje beklentisi var. Bu da açıkçası bizi bir yerden sonra yoruyor çünkü yani biz buradaki evrak işlerine ayırdığımız zamanı kendimize, öğrencilerimize ayırmamız gerekirken biz burada evrak işleriyle boğuluyoruz."*

4.4. Tema-4: Aidiyet

Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri kapsamında öğretmenlerin kendilerini okula ait

hissetme ve çalıştıkları kurumdan ayrılmak isteme durumları "aidiyet" teması altında incelenmektedir. Aidiyet teması "ait hissetme", "ait hissetmeme" ve "kısmen ait hissetme" olmak üzere üç alt temayı kapsamaktadır. Aidiyet temasının alt temalarına ilişkin bulgular Tablo 4.8.de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Aidiyet Temasının Alt Temalarına İlişkin Bulgular

Aidiyet Teması	Katılımcılar
Ait Hissetme	K1, K3, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K14, K16, K17, K18, K20, K22, K23
Ait Hissetmeme	K2, K4, K6, K13, K15, K19
Kısmen Ait Hissetme	K12, K21

4.4.1. Alt Tema-1: Ait Hissetme

Ait hissetme alt teması araştırmaya katılan öğretmenlerden kendilerini okula ait hissedenlerin görüşlerini kapsamaktadır. Kendilerini okula ait hissetme sebeplerinden birinin okul idaresi olduğunu ve okuldan ayrılmak istemediklerini belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K1: *"Evet okul aidiyetimin yüksek olduğunu düşünüyorum. Hem öğrencilerime bağlı olduğumu düşünüyorum hem de okulla alakalı bir problem olduğunda mesai saati gözetmeksizin okulda bulunurum. Okulla alakalı çalışmalara katılırım. Okul olarak da zaten birbirimize bağlı olduğumuzu düşünüyorum. Bu okuldan ayrılmak istemem çünkü bu okulda isteklerim yerine getiriliyor. Ki öğrenciler gerçekten akademik anlamda ve davranış anlamında gerçekten çok düşük seviyedeler. Hem disiplin sorunları çok olan bir okul hem de akademik başarısı çok düşük bir okulda çalışıyorum ben ona rağmen okuldan ayrılmak istemememin sebebi zaten idarenin iyi olması ve öğretmenlerin birbiriyle iyi geçinebilmesi. İş birliği yapabiliyor olması. Benim okulum diyebilirim."*

K10: *"Tabii ben bu okula kendimi ait hissediyorum. Çünkü okulu sahiplenebiliyorum yani kendi eviniz gibi burada idarenin tavrı bence önemli. İdare sizi ayrı bir iş ortamında hissettirmiyor, üstten bakmıyorsa küçümsemiyorsa ya da paylaşıyorsa, ortak bir şeyler yapmaya çalışıyorsa kendini ayrı sizi ayrı görmüyorsa bunu hissediyorsunuz."*

K17: *"Müdür Bey'in üzerinden konuşacaksak evet burası benim okulum. Bunu söylerim. Müdür Bey üzerinde konuşursak. Burası benim okulum. Meslektaşlar üzerinde konuşursak bu tartışılır."*

K22: *"Yani benim yerimde belki başka bir öğretmen olsa daha çok ait hisseder belki şimdi özel sektör devlet arasında kalmış bir durumum olduğu için yani kısmen de olabilecek en aitlik bir durumum var. Yönetim ve öğretmenler önemli bir faktör. Şu an görevlendirmeyim daha kadrom gelmedi sene başında diğer okula gitme durumum var üzülüyorum yani gitmek istemiyorum hiç."*

K23: *"Evet okula kendimi ait hissediyorum. Buraya ilk geldiğim zaman sadece kendimi yaş olarak buraya ait hissetmedim, öğretmen arkadaşlarımın hani 50 ve üstünde çok fazla öğretmenimiz var ama arkadaşlarımla daha samimi olduğum zaman yani insanın kaç yaşında olursa olsun içindeki çocuk hepimizin içinde olduğu gibi onların da içinde var ve birlikte çok şen kahkahalar atabildiğimizi gördüm onlarla da. Kesinlikle o ilk girdiğim haftaki ön yargım kırıldı o yüzden okula kendimi kesinlikle artık ait hissediyorum. İdare de aynı şekilde çocuğum hastalandığında hemen bir gün mazeret izni dilekçemi imzalamıştı. Hani bu benim için evet kendimi buraya ait hissetmem için önemliydi. Yakın civarda başka proje okulları var şu an boşluk olup olmadığını bilmeme rağmen hiç başvuru yapmayı düşünmedim mesela, şu an buraya ait hissediyorum. Burası benim okulum. Şu anda buradan ayrılma fikri bana kendimi mutsuz hissettirir."*

Öğrencileri sebebiyle kendilerini okula ait hissettiğini ve çalıştıkları okuldan ayrılmak istemediklerini belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K3: *"Evet hissediyorum çünkü çocukları benimsediğim için. Benim okulum derim bu çocuklarla ve benle ilgili ve bir iki tane öğretmen arkadaşla ilgili. Bu okuldan ayrılma fikri iyi hissettirmez ama korkmam da. Giderim başka okulda da olurum ama iyi hissettirmez, burayı gerçekten artık benimsedim. Yani umarım da gitmek zorunda kalmam. İlk 4 yıldan sonra müdürüm ister mi istemez mi bilmiyorum."*

K5: *"Zaman zaman hayır zaman zaman evet ait olma duygusu yönetimsel tavır ve tutumdan kaynaklanıyor. Okulum hakkında ne düşünüyorum? Şu anki okul iklimi güzel. Bunların olacağını düşünüyorum bu süreçte daha çok yeniyiz çünkü. Ve çok güzel şeyler olacağını düşünüyorum. Beni ateşleyen şey gençler olduğu için benim okulum ve benim*

evlatlarım diyebiliyorum. Bu okuldan ayrılma fikrim şimdilik yok. Gitmek istemem çünkü beni bağlayan şey öğrencilerim, kendi materyallerim. Kendi tutumum. Benim işim öğrenciyle. Müdür yardımcısı olsam müdür beni çok ilgilendirir. Sorumlulukları yerine getirdiğim sürece sorun yok."

Kendilerini öğretmen arkadaşları ve okulun imkanları sebebiyle okula ait hisseden ve okuldan ayrılmayı istemeyen öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K7: *"Yani ortamımı arkadaşlarımı seviyorum o yüzden öğrencilerimi de seviyorum, ait hissediyorum ama idareye ait hissetmiyoruz. Yani gönülden bir şekilde diyebilirim evet benim okulum derim yani. Çünkü öğretmen arkadaşlarım var çocuklar var burada hani birtakım şeyler beni bu duygudan mahrum bırakmıyor. Kendimi gittiğim yere ait hissediyorum çünkü oraya emek veriyorum emek verdiğim için de kendimi oraya doğal olarak ait hissederim. Ayrılabilirim ama şey hissederim özlerim evet tabii ki duygusal anlamda arkadaşlarımı, öğrencilerimi, okulun fiziki olarak yerini işte burada spor yapıyoruz tenis falan oynuyoruz, hani burayı kendimi şey hissederim, yokluğunu ararım."*

K8: *"Yani evet alıştım. Öğrenci profili olsun. Okuldaki arkadaşlarımı çok seviyorum gerçekten. Yıllardır aynı bizim şey. Eee arkadaşlarım var samimi olduğum. Biz birbirimizi çok seviyoruz. Gerçek kardeş gibiyiz böyle. Hani ben onlar için ayrılıp başka bir yere gitmem. Açıkçası o konuda çok mutluyum. Arkadaşlarımı seviyorum yani. Dokuz senem geçti bu okulda o yüzden ait hissediyorum derim diye düşünüyorum. Eee yani şöyle bir şey zaten zorunlu bir rotasyon şey var, rotasyon durumu var. Eee üç senemiz kaldı. Üzülürüm yani öyle ne dediğim gibi hiçbir şey ve dünya başıma yıkılmaz ama üzülürüm tabi. Yani alıştığım lokasyon olarak da iyi, burada hani yeri de güzel rahat geliş gidiş olarak. Ee bir de öğrenci profili olsun, arkadaşlar olsun alışıyorsun. Güzel tabi. Buradan emekli olmayı düşünüyordum ama olamayacağım."*

K9: *"Çalıştığım okula açıkçası ait hissediyorum çünkü bu okul benim en uzun süre çalışmış olduğum kurum meslek hayatımda o yüzden okulu da çok iyi benimsediğimi düşünüyorum. Okulu da çok seviyorum ve ait hissediyorum buraya buranın bir parçası olduğum için mutluyum. Gönülden bir şekilde benim okulum diyebiliyorum çünkü bu okulun ikliminde öğretmen ikliminde açıkçası benim daha önce okullarda yaşamadığım kadar güzel bir okul iklimi var, daha özgür bir okul iklimi var diğer okullarıma nazaran.*

İlk mezunlarımı vermiş olmam yani dokuzdan almış olduğum öğrencinin mezun olması daha sonra ona iş hayatında rastlıyor olmamız mesela, bunların benim bu okula olan bağlılığımı, aidiyetimi artırdığını düşünüyorum."

K14: *"Kesinlikle ve ben bu okul ortamını, öğrenci profilini biliyorum çevreyi tanıyorum çünkü çok önemli bir şey çevresel faktörleri neler yapabileceğimizi bildiğimiz için yani kendimi gerçekten ait hissediyorum. Okula beni bağlayan şey şu, şöyle 14 yıldır çalıştığım için mesela özellikle bölümlerden çünkü bizim dersimiz biraz daha usta çırak ilişkisini de dayanıyor, bütün bölümlerden ben yaralanabiliyorum, bölüm şeflerinin hepsini tanıyorum. Bu ilişki üzerinden herhangi bir malzeme ya da bir ihtiyaç dolayısıyla gidip öğrencilerle birlikte bu bölümde işlerimizi halledebiliyoruz, bu çok iyi bir avantaj sağlıyor. Tabii idareye de öyle idare mesela uzun zaman çalıştığınız birisiyle bu neler yapıyor bildiği için bu olumlu bir şeye dönüşüyor, yani çalışma alanına dönüşüyor diyebilirim."*

Öğretmenlik yaptığı okulun koşullarının uygun olması sebebiyle kendisini okuluna ait hisseden bir öğretmen şunları söylemiştir:

K11: *"Hissediyorum, diyebilirim. Bir kere bence sınıfın içindeki öğrenci çok değişmiyor tamam belki akademik olarak çok iyi değil bizim öğrencilerimiz ama sınıf dışındaki ortam çok önemli bir öğretmen açısından, psikolojik olarak çalışma arkadaşları çok önemli, idare çok önemli, müdür çok önemli. Birlikte çalışabildiğin insanlarla yani fikir alışverişinde bulunurken ya da işte bir derdini anlatırken rahat bir şekilde ulaşabilmeliyiz birbirimize. Dediğim gibi bir anne olarak da bunu söylüyorum, benim işte bir çocuğum var dolayısıyla çalışma koşulları açısından daha böyle rahat bir ortam istiyorum ben ve bu okulun bana ait olduğunu düşünüyorum. Onun dışında öğretmenler arasında böyle bir işte kıskançlık vesaire olunca, dedikodu, anlaşmazlık kavga olunca çok rahatsız oluyorum. Bu okulda olmadığı için ben okul sınıf dışında çok rahatım psikolojik olarak. İdare de bizim işlerimizi kolaylaştırıyor aslında idareci demek idare eden manasına geliyor, bizi aslında idare ediyor bakınca, işimizi kolaylaştırdığı için tabii ki bizi bağlıyor yani."*

Yıllardır aynı okulda çalışıyor olmaları ve alışkanlıkları sebebiyle kendilerini okuluna ait hisseden öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K18: *"Hissediyorum ben hani emeğimi esirgemediğin için bir de yıllardır bu okulda olduğum için ait hissediyorum. Kendime bağlıyorum bir idareyle yönetimle ilgisi bence yok ben kendi aldığım eğitime bile bağlayabilirim yani yaptığım işin çok içime sinmesi ile alakalı. Şimdi bu okuldan ayrılmayı da bir yandan istiyorum. Yenilenmek tazelenmek için istiyorum. Onun dışında yine de ben bulunduğum yere ait hissettiğim için özlerim. Özlememin sebebi arkadaşlarımdır."*

K20: *"Evet benim okulum yani ama belki de yılların alışkanlığı yani alıştım belki de hani onu biz kurduk biz bu düzeni kurduk. Biz bu düzeni devam ettiriyoruz mantığıyla alıştığım için benim okulum diyebiliyorum. Yoksa okul idaresiyle alakalı bir durum söz konusu değil yani. İşte yerleşmişsin işte burada barklanmışsın burada oturuyorsun zaten ailecek buraya yerleştiğin için..."*

4.4.2. Alt Tema-2: Ait Hissetmeme

Ait hissetmeme alt teması araştırmaya katılan öğretmenlerden kendilerini okula ait hissetmemekle birlikte okuldan ayrılmayı düşünen ve düşünmeyen öğretmenlerin görüşlerini kapsamaktadır. Kendilerini okula ait hissetmeme sebeplerinden birisi okul yönetimi olmakla birlikte çeşitli koşullar sebebiyle okuldan ayrılmak istemeyen öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K4: *"Hayır bazen hiç ait hissetmiyorum. Çok yabancı hissediyorum. Benim okulum, içimden diyorum, öyle davranmaya çalışıyorum ama bir yandan öğretmen maaşlarının düşüklüğü, bir yandan yöneticilerimizin liyakatle gelmediklerini bildiğimiz için, hiçbirinin yönetimde yüksek lisansı veya yönetime dair formal bilgi ve pratiğinin bilimsel altyapısı olmadığını bildiğimiz için, dinlenilmediğimiz için ait hissetmiyorum tabii ki yani. Bu okuldan ayrılmama nedenim okul müdürü veya yönetimle ilgili değil, biraz öğrenciler, biraz alışkanlıklarım, arkadaşlarım en önemlisi de belki kimse bunu dillendirmiyor ama evime yakın olması. Fen lisesine geçebilirdim. Teklif de edildi ama doktora yaptığım için ve evime burası daha yakın olduğu için ve düzenimi bozmak istemediğim için. Çünkü okulda tatmin olmayınca biraz daha akademik şeylerden tatmin arıyorsun."*

K13: *"Burada kendimi ait hissetmiyorum, hissetmiyorum. Zaten bu kadar şeyin üzerine ait hissediyorum dersem saçma olurdu. Yani işte bu ne biliyor musunuz? Mobbing*

uygulayarak. Yani işte ister ol ister olma. Sen olsan da olur, olmasan da olur. Yani bu okul sana, sen bu okula bir şey katmıyorsun. Hani bu empoze edilir ya insanlara, sen hiç boş eleman mısın? Gibi. Ya da ne bileyim ya bir sürü şeyler işte ya boş, sıkıntılı süreçler yani. Ama buraya emek verdim, emeklerime üzülürüm. Öğrencilerimi seviyorum, arkadaşlarımı seviyorum. Bu okuldan ayrılmak ister miyim? Hayır istemem. Sadece bak şöyle ayrılmak istemem. Yani bu mobbing ortamda kalmak elbette ki istemiyorum. Öğrencilerimi ve öğretmenlerimi de sadece liyakatsiz bir ortamda da bırakıp da gitmek de istemiyorum. Yani ortalık hani deli deliyi görünce kaçar ya, ben de o kaçanlardan biri olmak istemiyorum yani."

Kendilerini çalıştığı okula ait hissetmeyip aynı zamanda da okulundan ayrılmayı düşünen öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K6: *"Hayır hissetmiyorum belki uzun yıllardır aynı okulda kalmanın verdiği bir deformasyon olabilir aynı öğrenci profili işte aynı mekanlar belki bir değişiklik aramak ihtiyacı o da uzun süre aynı okul. Okul yöneticisiyle ya da insanlardan kaynaklanmıyor. Ayrılma fikri aslında yeni bir başlangıç tazelenme daha verimli olabilme düşüncesini bende doğruyor."*

K2: *"Üç yıldır bu okulda çalışıyorum. Daha o noktaya gelmedik. Ben de tanımaya çalışıyorum bir süreden birçok olumlu şeyler var ama mesela daha önce çalıştığım kurumlarda olduğu gibi o zaman o soruyu sorsanız hissediyordum. Ama burada halen o noktada değilim. Evet, tanıyorum, tanımaya çalışıyorum filan. Bu yıl mesela tayin isteyesim geldi. Benim okulum tam diyemiyorum yani meslek lisesi olduğu için, ben kültürcü olduğum için alanla ilişkili. Biraz da şunun meslek liselerinde hakikaten felsefeciler, özellikle felsefe alanı, hazır bulunuşluk öğrencilerin bu durumu felaket mesela. Benim kurumum tam da benim istediğim okul, sevdiğim öğrenciler gibi değil, olmuyor yani."*

K19: *"Hissetmiyorum açıkçası çünkü hem hani ders saatimiz de az olduğu için zaten çok fazla okul içerisinde hani vakit zaten geçiremiyoruz bir de. Yeniyiz şimdi diğer öğretmenler tabii ki de hani kaç yıldır burada olan ve artık hani kendi aralarında arkadaşlık anlamında gruplaşmış olan kişiler. Yani benim şansım da açıkçası benimle yeni atananların olması. En azından onlarla hani o sohbet muhabbeti*

gerçekleştirebiliyoruz. Buradan şey anlaşılmasın diğer öğretmenlerle hiçbir şekilde bağımız yokmuş gibi anlaşılmasın tabii ki de konuşuyoruz ama şimdi yeni kişilerle tanıştığınız gibi olmuyor çünkü herkesin hani kendi grubu var vesaire o yüzden dediğim gibi bir ders saatimin az olması, okulda çok fazla vakit geçirmememden dolayı çok açıkçası kendimi ait hissedemedim. Okul hani sıkıntılı bir öğrenci profiline sahip ve biraz hani olaylar da yaşanmış ya geçmişte burada o yüzden hani şey düşüncesi hani başıma bir şey gelmeden bir an önce bu okuldan ayrılayım diye bir hissiyatım var şu an için."

Okul idaresi sebebiyle okuldan ayrılmak isteyen bir öğretmen ise şunları söylemiştir:

K15: *"Kesinlikle hayır hissetmiyorum. Yok hocam devletin okulu hiçbirimizin okulu değil. Bir de çok basit hocam. Üç ay para vermesinler. Madem bu kadar ait hissediyoruz burada kim kalır? Valla sene sonunda gideceğim zaten."*

4.4.3. Alt Tema-3: Kısmen Ait Hissetme

Kısmen ait hissetme alt temasında çalıştıkları okula kendilerini kısmen ait hissettiklerini belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

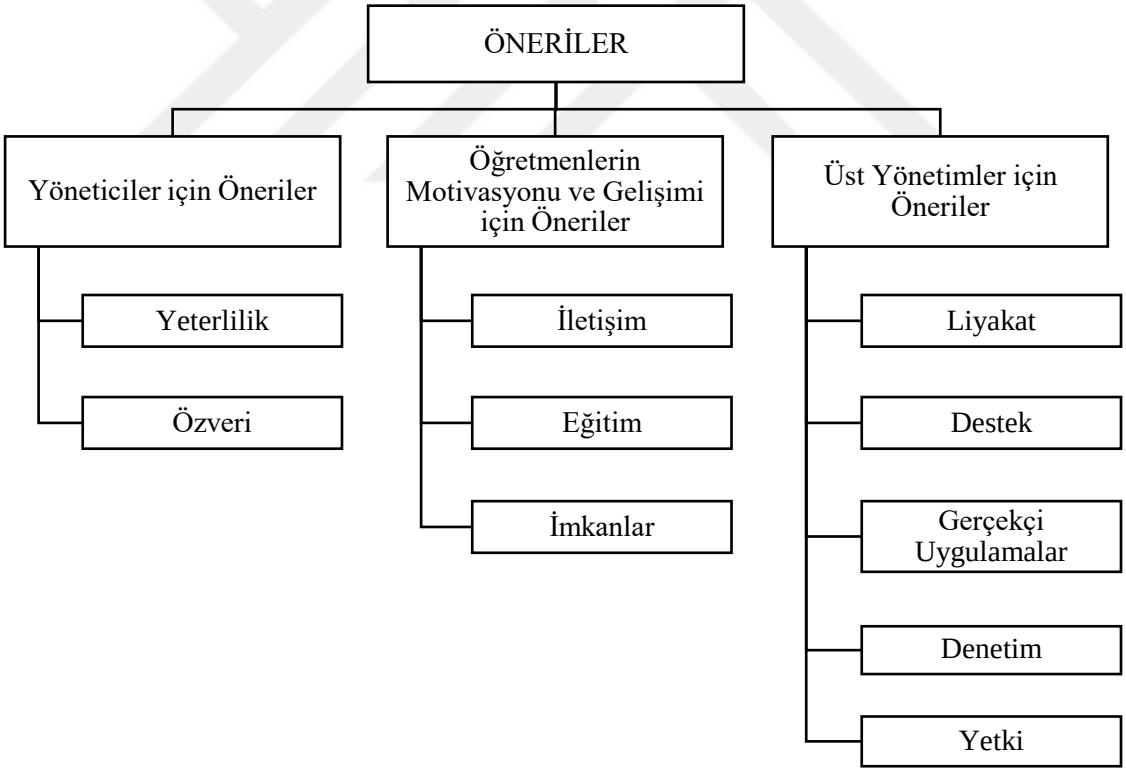
K12: *"Karışık. Bazen evet ama bazen. Belki bu 10 yıl da oldu biraz sevimsiz hal de aldı. Yani bir yıl bir okulda fazla kaldığınızda bir mekânda biraz sevimsizleşiyor. Konuşacaklarınız aynı, rutine düşmek, o rutine düşmek beni ait olmakla ilgili çok zorluyor. Onun haricinde düşünecek olursam yani düzenimi oturttum biraz da. Hani bilirsiniz, iş en iyi iş, eve yakındır imkanlarımı oturttum. Aslında bu okulla ilgili bir sorunum yok. Ama bu işte proje okuluyuz, aman ha kısmı beni zorluyor. Çünkü seneye ne olacağımı ben de bilmiyorum eğer bu mantıklaysa. O zaman ben de gidebilir miyimi sorguluyorum. Ama niye gideyim ki keyfim yerinde oluyor böyle bir çatışma ama aslında gitsem de hayırlı mı çünkü 10 yıl doldu. Burada çalıştığım için de keyifliyim bakmayın ama %50-50 diyelim mi buna yani ortadayım ama nefret etmiyorum mesela asla nefret etmekle benim okulum arasında daha çok benim okula yakınım."*

K21: *"Yani kısmen evet diyebilirim buna. Kısmen kendimi okula ait hissediyorum. Bizi tedirgin eden tarafları var tabii ki yani bu okul yönetimiyle ilgili değil ama işte okulların biliyorsunuz kapanma süreçlerini falan yaşamıştık birtakım o süreçle mücadele ettik, gerçekten yani bağlantı kurmaya çalıştık. Okullarımız kapanırsa hem gidecek başka bir*

yerimiz yok hem de gerçekten kapanmaması gereken okullar zaten bu okullar yani bir boşluğu dolduran okullar. Okuldan ayrılmak ister miyim? Yani daha iyi koşullarda çalışabileceğiniz bir okul olduğu zaman elbette isterim yani ya da rahat farklı bir işte ilde çalışmayı isterim bu da çok zor olmaz benim açımdan yani."

4.5. Tema-5: Öneriler

Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okullarda olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için verdiği öneriler "öneriler" teması altında incelenmektedir. Öneriler teması "yöneticiler için öneriler", "öğretmenlerin motivasyonu ve gelişimi için öneriler" ve "üst yönetimler için öneriler" olmak üzere üç alt temayı kapsamaktadır. Öneriler temasının alt tema ve kategorileri Şekil 4.4.te gösterilmiştir.



Şekil 4.4. Öneriler Teması, Alt Temaları ve Kategoriler

4.5.1. Alt Tema-1: Yöneticiler için Öneriler

Yöneticiler için öneriler alt teması, öğretmenlerin okullarda olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ve yeterlilikler ile ilgili önerilerini kapsamaktadır. Yöneticiler için öneriler alt teması, "yeterlilik" ve "özveri" kategorilerinden oluşmaktadır. Yöneticiler için öneriler alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.9.da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Yöneticiler için Öneriler Alt Temasına İlişkin Bulgular

Yöneticiler için Öneriler	Katılımcılar
Yeterlilik	K1, K3, K4, K5, K7, K15
Özveri	K7, K9, K12, K15, K16

Yöneticiler için öneriler alt temasının "yeterlilik" kategorisinde öğretmenler okul yöneticilerinin donanımlı ve alanında yeterli olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin her konuda donanımlı olmasının önemini vurgulayan öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K5: *"Müdürler zaten duygusal zekanın piri olmalılar, benden dilinin piri olmalılar. Onu kullanabilmeyi bilmeliler. Yapmacık değil doğal olmalılar. İçsel olmalılar. Bir sorun çözüldüğünde bin sorun çözülüyor. Bir öğretmenle ilgili sorun çözüldüğünde 1000 tane öğrenci bir zincir gidiyor orada. Müdür çok donanımlı olmak zorunda. Müdürün okuduğu kitap sayısı çok olmalı. Okumuş olmalı. Ona bir kitap önerdiğimde ben bu kitabı okumadım bilmiyorum dememeli diyememeli. Bana göre çok kutsal bir meslek ve yöneticilik var. Sakin olacaksın. Her müzik parçasını bileceksin. Gencin dinlediği müziği bileceksin. O müziği dinlediğinde ondan ne aldığını ne verdiğini her şeyi bileceksin. Çalıştığın ilin bütün kültürel yerlerini bileceksin."*

K7: *"İdarecilerimizin bu tür görevlerde olan tüm bakanlıkta, ilçede hiç fark etmez donanımlı kişilerin olmasını istiyoruz. Yani herhangi bir plan proje yapılacaksa yönetici seçilecek ise bu konuda tez yazmış, başarılı, gerçekten emek vermiş insanların olmasını istiyoruz ki biz onlara saygı duyalım ve onlar bize saygı duysunlar. En büyük eksiklik donanımlı insanların olmaması ve bizim donanımlı insanlara bakanlıkta ilçede her yerde bunlara ihtiyacımız var, bu konuda çok büyük eksik olduğunu düşünüyorum. Okul müdürlerinin idarecilerinin yardımcılarının şeflerinin hepsinin çok donanımlı olması*

gerekiyor, alanlarında uzman olması gerekiyor en azından bununla ilgili çalışmalar yapmış olması gerekiyor. Bilimsel akademik olarak böyle insanlarla çalışmak bizi daha iyi motive edeceğini düşünüyorum."

Okul yöneticilerinin özel bir akademik eğitime sahip olmasının gerekliliğini dile getiren öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K4: "*Her okul müdürü farklı tabi. Ben 10 yıldır buradayım, üç tane müdür gördüm. Üçü de farklıydı ama bunlardan en büyük farklılık mesela ilk gördüğüm müdürün eğitim yönetiminde yüksek lisansı vardı ve çok demokratikti. Siyaseti, politikayı, kültürü, inançları bir kenara bırakıp sadece olması gerekene odaklanıyordu. Diğer iki müdür birazcık daha onlardan beklenileni yapıyordu. Daha çok hani nasıl ödül alınabilir, nasıl yurt dışına çıkılabilir? Ama ilk müdürümüz daha demokratikti. Çünkü en eğitimlisi oydu. Eğitim yönetimi mezunuydu. Bir kere okul yöneticilerinin kesinlikle eğitim yönetiminde ama öyle sertifika programı değil, online falan değil, birebir gidip iyi üniversitelerden yönetim üzerine eğitim denetimi ve yönetimi üzerine eğitimin olması gerekiyor."*

K15: *"Benim hep tezim şeyde. Eğitim fakültelerinin içine bir de sizin yaptığınız yüksek lisansın aslında dört yıllık fakültesini yapmaları gerekiyor. Yani oraya giren adam müdür yardımcısı olarak mezun olmalı ve bir okula müdür yardımcısı olmalı. Ama dört sene boyunca mevzuat, kural, psikoloji, insan davranışı bilmem ne bunların hepsini almalı. Bizdeki bütün idarecilerin hepsi önce öğretmenlik yapıyor, ondan sonra geliyor. Halbuki buna çok gerek yok. Yani profesyonel yaşamda böyle bir şey yok. Dört sene boyunca idarecilik okuyup müdür yardımcısı olarak atanacak. Tıpkı öğretmen ataması gibi müdür yardımcısı ataması olsa, daha sonra 10 sene müdür yardımcılığı yaptıktan sonra otomatik olarak kendisi müdürlüğe geçse. Bizde bir tane sınav yapılıyor hocam biliyorsunuz müdür atamalarında hangi kriterlerin çok önemli olduğunu biliyorsunuz."*

Özellikle proje okullarına seçilen müdürlerin daha fazla yeterli olmaları gerektiğini belirten bir öğretmen şunları söylemiştir:

K1: *"Yani bir okul müdürünün yeterli olması gerektiğini düşünüyorum ben. O makamın gerekliliklerini yerine getirebiliyor olması lazım. Evet yetki var ama acaba gerçekten etkili mi hani lider mi buna bakmak gerekiyor diye düşünüyorum. Onun dışında dediğim gibi en önemlisi, onun gerçekten orayı hak ettiğini düşünmek benim için. Özellikle proje*

okullarında kadrosunu kendi belirlediği için yetersiz biri de kendinden daha iyi birini zaten yanında çalıştırmayacağı için daha kötü bir kadronun oluşmasına sebep oluyor. Zaten insan kaynaklarında da öyle değil mi yani bir yönetici kendinden daha becerikli insanları işe almıyor, istemiyor onu. Kendinden daha zeki daha yeterli daha becerikli insanlardan oluşan bir kadro oluşturmuyor. Çünkü astlarının ondan daha iyi olması aslında onun beceriksizliğinin ortaya çıkmasına sebep oluyor. Bu sebeple ben özellikle proje okullarındaki müdürlerin yeterliklerinin daha fazla olması gerektiği için diğerlerinden daha titiz seçilmesi gerektiğini düşünüyorum. Daha yeterli kişilerden oluşması gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda da hem maddi hem manevi yeterliğin olması lazım. Okulun parasını iyi yönetebiliyor mu, okulun binasını, eksiklerini göz önünde bulundurabiliyor mu? Öğretmenlerin isteklerinin farkında mı?"

Okul yöneticilerinin yeterliliğinin anketler yoluyla ölçülmesini öneren öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K7: *"Hem fiziki anlamda hem psikolojik olarak hem eğitimde destekleyicilik anlamında bence anket yapılmalı müdürlerle ilgili. Sonuçları değerlendirip alınan puana göre bence çalışma süresini düzenleyebilir. Anketlerle idarecilerimizle ilgili diyelim ki ilişkiler anlamında eksiklikleri varsa ya da, ben eğitimler anlamında bir eksiklikleri olduğunu çok fazlaca düşünmüyorum, donanımları açısından çok büyük eksikleri olduğunu düşünüyorum hatta yetersiz olduklarını birçoğunun düşünüyorum. Bu konuyla ilgili anketler yapabilir ve bu eksik oldukları konuda bunlara eğitim vermeleri gerekiyor insan ilişkileri konusunda da bunlara eğitim vermeleri gerekiyor çünkü burada bir insan yani insanları yönetmek kolay bir şey değil herkesin onları sevmesi gerekmiyor ama işin yürüyüş ve öğretmenlerin motivasyonu ve öğrencilerin başarısı açısından daha donanımlı kişilerin olması gerekiyor."*

K15: *"Ya bunları güzel bir yerde toplayıp yazın çok iyi eğitimler verebilirler. Sonra da seneye öğretmenlere sene sonunda bir anket yapıp ya biz bunlara geçen sene böyle bir eğitim yaptık, bu sene size nasıl davrandı, evet iyi davrandı diyorsa ona göre müdürlere bir puanlama yapın. Olmayan da dostum biz sana o kadar eğitim verdik. Yatırım yaptık. Aldık, besledik, büyüttük orda yedirdik içirdik. Sonra bir sene vakit verdik. Demek ki bunu yapamıyorsun deyip hani puanlama sistemini belki bu şekilde yaparsa…"*

Yöneticiler için öneriler alt temasının "özveri" kategorisinde okul yöneticilerinin daha istekli çalışmaları gerektiğini söyleyen öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K16: *"Öncelikle okulun sahiplenilmesi gerektiğini düşünüyorum. Okulu sevmeyen zaten okula gelmek de istemeyebilir veya gelirken zorla geliyormuş hissine kapılır o yüzden öncelikle okulu sahiplenmek lazım, okulu sahiplenirsek zaten severiz. Bu benim okulum, ben bu okula ne kazandırdım, ne kattım bu soruları sorup bunların altındaki boşlukları doldurmak bence en önemli kriterlerden bir tanesi."*

Okul yöneticisinin fiilen derse girmesini öneren bir öğretmen şunları söylemiştir:

K9: *"Öncelikle kendilerinin de birer öğretmen olduğunu unutmamaları gerekiyor. Buralar bir ticari işletme değil buralar bir eğitim kurumu onlar da bu eğitim kurumunun bir parçası olduğunu unutmamaları gerekiyor. Bugün belki müdürler ama yarın müdür tekrar eski görevlerine dönebilirler bunu unutmamaları gerekiyor. Sınıf atmosferini unutmamaları gerekiyor. Bunun için belli aralıklarla derslere girmeleri gerekiyor yani derslere öğretmenleri denetlemenin dışında kendileri de ders anlatmaları gerekir sınıf atmosferini yakından tanımaları gerekiyor ki okullardaki birçok problemin önüne geçirebilsin bu çok önemli bir husus."*

4.5.2. Alt Tema-2: Öğretmenlerin Motivasyonu ve Gelişimi için Öneriler

Öğretmenlerin motivasyonu ve gelişimi için öneriler alt teması, olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşması bağlamında öğretmenlerin motivasyonu, gelişimi ve imkânlarının artırılmasıyla ilgili önerileri kapsamaktadır. Öğretmenlerin motivasyonu ve gelişimi için öneriler alt teması, "iletişim", "eğitim", ve "imkânlar" kategorilerinden oluşmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonu ve gelişimi için öneriler alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.10.da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Motivasyonu ve Gelişimi için Öneriler Alt Temasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin Motivasyonu ve Gelişimi için Öneriler	Katılımcılar
İletişim	K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K13, K14, K16, K17, K18, K19, K20, K22
Eğitim	K5, K8, K14, K15, K16
İmkanlar	K3, K6, K14, K16, K22

Öğretmenlerin motivasyonu ve gelişimi için öneriler alt temasının "iletişim" kategorisinde öğretmenlerle daha fazla iletişime geçilmesi, etkinliklerde bir araya gelinmesi ve öğretmenlere söz hakkı verilmesi vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle daha fazla iletişim halinde olması gerektiğini belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K5: *"Yani idarecinin ben nasıl alıyorum öğrenciyi yanıma çağırıyorum. Özel sohbet ediyorum. Benim teneffüslerim çocuklara gidiyor. Bunlar da bilinmez mesela. Ben tonlarca sorunu yakalayıp rehberliğe yönlendiriyorum. Neden bütün ders üzgündün sorusu çok kıymetli. Ya öğretmenim neden önünüze bakıyorsunuz neyiniz var? Niye geç kaldın değil, sağlığınız yerinde mi, bir kaza içinde misiniz? Başınız mı çok ağrıyor, derse mi konsantre olamıyorsunuz? Bugün kaloriferler hiç ısıtmıyor dediğinizde ben onu anlarım sizi alır kaloriferin yanına oturtturur dersinize ben girerim. Ben ilk müdürümden görmüştüm çok hoşuma gitmişti. Neden şu yok demezdi. Bende bir örneği var bakmak ister misin derdi. Ben şimdi şöyle düşündüm. Sizinkini dinleyebilir miyim? Ara ara yanına çağırırdı. Bu konularda seni çok beğeniyorum çok geliştin. Gördüm biraz üzgün yürüyordun, çocukların etrafına koşması çok hoş ne yapıyorsun çocuklara da etrafına koşuyorlar. Özledim gerçekten müdürlerimi. Beni çağırıp ne yaptın ki bu çocuklara sana koşuyorlar o kadar güzel bir iltifat ki. Negatif söylemek yerine pozitifi söyleyip, negatiften de acaba şu konuda hocam biraz daha dikkatli mi olsak. Daha tatlı bir dille daha güdeleyici, yargılamadan. Belki arada dokunarak. Dokunmak çok kıymetlidir bizim toplumumuzda ama sözle dokunursun ama bakışla dokunursun. Bilmiyorum ben aile gibi bir ortam düşünüyorum."*

K8: *"Bence iletişim yani şu öncelikle karşılıklı konuşmak. Yani onlar ne bekliyor, biz ne bekliyoruz? Bunların açık bir şekilde karşılıklı beklentilerin konuşulması gerektiğini*

düşünüyorum. Konuşulmuyor yani hep üstü kapalı kalıyor. Bazı şeyler konuşulmuyor, rutin toplantılar yapılıyor. Ama hadi onlarda çok büyük bir şey yok açıkçası. Hani özel olarak belki bir çay kahve eşliğinde oturup güzel güzel sohbet ederek ve zümre zümre de alabilir. İngilizce zümresi, fizik zümresi, kimya zümresi gibi. Böyle zümre zümre de mesela bizimle toplantı yapabilir."

K11: *"İlk başta öğretmeni bir kere eğer bir isteği varsa dinlemeli sonrasında eğer ki yapılacak varsa yardımcı olmalı yapılamıyorsa da uygun bir dille üsluplu bir şekilde hayır denilmeli. Yani üslup önemli diye düşünüyorum dinlemek önemli."*

Üst yönetimlerin de kendileriyle iletişim halinde olmasını vurgulayan öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K14: *"Öğretmen İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünü de yanında görmek istiyor. Sürekli mesela yüzleşmek, tanımak istiyor. Örneğin işte şube müdürlerinin çoğunu mesela öğretmenler tanımıyor. Bunların okul ziyaretlerinde bulunması gerekiyor. Öğretmenlerin sorunlarını dinlemesi, öğretmenlerle ilgilenmesi gerekiyor ki böylelikle öğretmenin kendisini çok daha rahat ve güvende hissedebileceğini düşünüyorum. Yani o bağın şu anda olmadığını düşünüyorum. Çok ciddi bir kopukluk var çünkü öğretmen işte bir şube müdürünü tanımıyor. İlçenin yapabileceği şey gelip öğretmenle tanışmak öğretmenler odasında oturup bir öğretmenle sohbet etmesi gerektiğine inanıyorum."*

K16: *"İlçe Millî Eğitim okul ziyaretleri zaten yapıyorlardır daha sık yapılabilir, öğretmenlerle daha sık bir araya gelinebilir. Atölyede yapılan, atölye öğretmeni olduğum için de söylüyorum, atölyede yapılan çalışmaları görebilirler. Bu tarz çalışmalar olabilir diye düşünüyorum."*

Öğretmenlerle bir araya gelinerek etkinlikler düzenlenerek daha fazla iletişim halinde olunmasını öneren öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K3: *"Biz öğretmenler günü yemeğimize bile parayla gidiyoruz. Tamam okul bazen bunu karşılıyor ama bunu okul değil aslında gerçekten böyle şeyler olmalı. Mesela tıp bayramında bir araya geliyorlar balolar bilmem neler. Bu tarz böyle daha elit…"*

K7: *"Bence ortak etkinlikler yapmalı bütün öğretmenlerin de içinde olabileceği yapılıyor ara ara ama çok kısmi yapılıyor. Bunlar özel günlerde işte bayramlarda işte öğretmenler*

gününde falan bu tip etkinlikler yapılabilir. Bir yemek düzenlenebilir, bir kahvaltı düzenlenebilir ya da işte birlikte hepimizin olacağı geziler düzenlenebilir. Ortak etkinlikler ve projeler bütün öğretmenleri kapsayıcı yapılmıyor."

K12: *"İlçe Millî Eğitim birebir sorunlarımızı dinleyebilir, ne bileyim yemekler düzenleyebilir. Orada kaynaşma olabilir. Hani siz bizim bünyemizin değerli öğretmenlerisiniz. Bazen nasıl doktorlar birleşiyor bir şeyler oluyor. Biraz daha birleştirebilir sanki aynı çatı altında değiliz gibi. Bazen o çatı biraz daha sağlamlaştırılsın isterim. Okul müdürüyle olan ilişkimizde bakanlık belki okul müdürüne öğretmenlerle ilgili kaynaşma yemekleri düzenleyebilir."*

K18: *"Millî Eğitim Bakanlığı da saha açabilir ne yapabilir mesela her okula işte bir bütçe öğretmenleri ve müdürüyle birlikte bir etkinliklere katılması, şehir dışına çıkması … Millî Eğitim Bakanlığı müdürümüzün de dahil olduğu öğretmenlerle müdürünün birlikte eğitimlere, birlikte aktivitelere katıldığı sponsor olabilir. Şirketler bunu yapıyor yani gelişirken birlikte uyumlu gitmek için de kamplar bir şeyler yani bunlar ilişkilere çok iyi gelecektir."*

Öğretmenlere söz hakkı verilmesi gerektiğini belirten öğretmenlerden bazılarının ifadeleri şöyledir:

K4: *"İşte Millî Eğitimle ilgili karar alınacağı zaman hepimizin MEBBİS'i var. Orada anket açıp bize tek tek sorulmasını istiyoruz. Bir kitap değiştirileceği zaman o komisyonlarda öğretmen olarak yer almak istiyoruz. Ben doktora yapıyorum bana kimse demedi ki ya sen doktora yapıyorsun, bu alandasın sen gel niye bizimle çalışmıyorsun demedi. Diyeceksiniz ki Millî Eğitim sana mı gelip bunu yapacak sen git başvur ama başvuracağımız bir sistem de açık değil başvuracağım bir yer de yok."*

K17: *"Yani bir defa sizin takım arkadaşı olduğunuzu hissettirmeleri gerekir diye düşünüyorum. Yani biz bir bakanlığın kölesi değiliz. Biz devlete hizmet eden, devletin çocuklarına hizmet eden insanlarız. Hizmetse ben buraya kadar kabul ediyorum. Bakanlığa hizmet diye düşünmüyorum bu olayı. O yüzden onların da benim bir takım arkadaşım olduğunu, benimle bir şeyler üretmek istediğini, orada daha fazla kazanç sağlamak için değil veya statüsel doyumları için alttakini ezme davranışını göstermek gibi bir şeyden uzaklaşma olarak beklentilerim arasında."*

Öğretmenlerin şikayetlerinin dikkate alınmasını ve bu şikayetlerle ilgili öğretmenlerle iletişime geçilmesi gerektiğini belirten bir öğretmen şunları söylemiştir:

K22: *"Eski okulumda öğretmenlerin şikayetleri dilekçeleri yaşadığı sorunlar için müfettişler geliyor ama o bir doğru düzgün dönüş sağlanamıyor. Öğretmen yaşadığı sorunla ya da haksızlıkla baş başa kalıyor. Bu konular biraz daha üstüne eğilip değerlendirilebilir. Yani öğretmeni biraz daha bu konuda bir sorunu var evet neden bu sorun yaşamış diye çözüme yönelik düşünülebilir kimse durduk yerde keyfi bir dilekçe ya da böyle şey göndermez."*

Öğretmenlerin motivasyonu ve gelişimi için öneriler alt temasının "eğitim" kategorisinde olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için öğretmenlerle birlikte okul yöneticilerine de eğitim ve seminerler verilmesini öneren öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K5: *"Öğretmenlik her dem ateşlenmeli. Mesela ... dan eğitim alabilirler. Ama öyle sıradan eğitimler değil bunlar, yüz yüze. En üzüldüğüm seminerlerdi. İmza atıp çıkarlardı. Ben bir oyun eğitimine katılmıştım, çok şey öğrenmiştim. Bir oyun eğitimi, oyunla eğitim, iş birliği eğitimleri, duygusal zekâ eğitimi, öğretmenlerin çok özel eğitimlerden geçmesi lazım. Elimize hangi çocuk gelirse gelsin. Onun gelecekteki zekâsına, hayatına zarar veriyoruz."*

K8: *"Belki seminerler verebilirler uzmanlar çağırtılıp. İletişimin hani bu çok önemli şey aslında iletişim. Çalışanla patron hani ast üst ilişkisi. Belki orada iletişim becerisi. O konularda hem bize hem idarecilere eğitim verebilirler. Yani nasıl iletişim kurulur, beklentiler nasıl karşılanabilir, maksimum nasıl verimlilik sağlanabilir bunlar konuşulabilir. Belki dediğim gibi uzmanlar eşliğinde belki böyle bir sıkıntıyı aşabiliriz diye düşünüyorum. Tabi bakanlık bilmiyorum yapar mı böyle şeyler yani."*

K14: *"Ya İlçe Millî Eğitim yani şöyle bir şey şimdi bana göre yani denetlemekten çok atıyorum işte öğretmeni yeni çağdaş bir bakış açısıyla kurslar seminerler işte bu süreçleri işletmesi gerekiyor."*

K16: *"Seminerler, eğitimler verilebilir bunlarla alakalı yani direkt tepeden okul müdürüyle öğretmen arasında çok bağ kurulabileceğini zannetmiyorum ama yapılan şeylerle zaten bunların da sağlanabileceğini düşünüyorum yani."*

Öğretmenlerin motivasyonu ve gelişimi için öneriler alt temasının "imkânlar" kategorisinde öğretmenlerin imkanları iyileştirildiğinde bu durumun okul yöneticisi ile olan ilişkilerine de olumlu bir şekilde yansıyacağını belirten öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K3: *"Olanaklar sağlanmalı, mesela öğle yemekleri olmalı, şirket gibi düşünün bakanlıktan okullarda öğretmenlere yemek çıkmalı. Biz yemeğimizi bile ücretle almamalıyız, evden taşımamalıyız. Bu tarz naiflikler yapılmalı. Mesela tesisler daha fazla olmalı. Öğretmenlerin vizyon sahibi olabilmeleri için kendilerini sosyal açıdan geliştirebilmeleri için olanaklar genişletilmeli. Öğretmenevleri çok daha fazla olmalı mesela, daha fonksiyonel olmalı. Mesela bir bankacının gittiği bir tesiste her şey var havuzuna kadar. Bir öğretmen de bu anlamda mutlu olursa eğer mutlu da eder. Biz sefaletin içinde nefer olarak mücadele veriyoruz. Böyle olmaz. Artık bu hamasi şeyler kalmadı yani insan önce kendi mutlu olacak. Dolayısıyla bu tarz imkanlar bakanlık açısından sağlanmalı bence. Hani öğretmenim seni çok seviyorum, çok saygı duyuyorum. Artık bunlara karnımız tok. Maaş falan onlar hükümetin mevzusu ama en azından bu tarz şeyler yapılmalı diye düşünüyorum ben. Biz mutlu olmalıyız ya. Tiyatrolar olmalı falan bir sürü şey olmalı. Öğretmenlere mesela bu anlamda öğretmenler tiyatrosu olmalı mesela. Burada eğitimler almalı öğretmenler. Ama tabi bunu tasarlayacak zihin lazım ilk önce vizyon lazım. Yani bir insanın sanatı doygun olduğu zaman daha farklı hayata bakabileceğini algılayacak bir zihin olması lazım onlarda böyle bir alt yapı yok ki, gereksinim de duymuyorlar tabi."*

K6: *"Yönetim şöyle aslında öğretmenlerin temel ihtiyaç duyduğu şeylerin öncelenmesi olabilir. Okulda da öğretmenlerin okulun konumu itibariyle yiyecek içeceği kolay ulaşabilmesi için işte mutfak yapılması dolap yapılması zaten bunlar da yapıldı bunlar olumlu etki yapar."*

K16: *"Bakanlık zaten genel çerçeveyi çizdiği için çok şey değiştirebiliyor. Bakanlığın öğretmene bakış açısı tabii ki önemli, maddi imkanlar bu anlamda özellikle son yıllarda*

çok önemli hale geldi. Bunlar değiştirilebilir. Öğretmeni destekleyecek her türlü adımın atılması gerektiğini düşünüyorum. Bunun da zaten olumlu bir şekilde yansıyacağı kanaatindeyim. Alınan bazı yönetmelik değişiklikleri maddi imkanların artırılması gibi şeyler öğretmeni rahatlatacaktır ve olumlu bir hava da oluşturur okul ortamında"

4.5.3. Alt Tema-3: Üst Yönetimler için Öneriler

Üst yönetimler için öneriler alt teması, okullarda olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve Millî Eğitim Bakanlığının yapabileceklerine dair öğretmenlerin verdiği önerileri kapsamaktadır. Üst yönetimler için öneriler alt teması "liyakat", "destek", "gerçekçi uygulamalar", "denetim" ve "yetki" kategorilerinden oluşmaktadır. Üst yönetimler için öneriler alt temasına ilişkin bulgular Tablo 4.11.de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Üst Yönetimler için Öneriler Alt Temasına İlişkin Bulgular

Üst Yönetimler için Öneriler	Katılımcılar
Liyakat	K1, K2, K3, K4, K9, K10, K12, K17, K22, K23
Destek	K6, K8, K11, K16, K18, K21
Gerçekçi Uygulamalar	K3, K5, K7, K9, K15
Denetim	K1, K9, K13, K15, K18
Yetki	K12, K13, K22, K23

Üst yönetimler için öneriler alt temasının "liyakat" kategorisinde öğretmenler okul yöneticilerinin liyakatle gelmeleri ve eğitim yöneticilerinin seçiminin belli bir siyasi görüşe ya da sendikal faaliyetlere göre yapılmaması gerektiğini dile getirmişlerdir. Okul yöneticilerinin liyakate göre seçilmesi gereğini vurgulayan öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K1: *"Müdürlerin, müdür yardımcılarının daha objektif ve güvenilir bir sınavla seçilmesi gerektiğini düşünüyorum. Maalesef Türkiye ilişkiler toplumu, kalite toplumu değil. Bu ilişkiler de birilerinin bazı pozisyonlara gelmesini sağlıyor. İşte oralara liyakatle gelmek gerekiyor. Sadece birine yetkiyi vermek değil o kişinin o yetkiyi etkili bir şekilde kullanabilmesi gerekiyor. Onun dışında dediğim gibi en önemlisi, onun gerçekten orayı hak ettiğini düşünmek benim için. Çünkü biliyorsunuz siz de artık müdürlerin çoğu sendika sayesinde atanıyor zaten. Yani hiçbir vasfı olmayan insanların sadece belli bir*

siyasi görüşe sahip oldukları için okul müdürü olmalarını ben doğru bulmuyorum. Ama maalesef durum böyle. Liyakatsizlik aktığı için ülkede bu çok büyük bir problem."

K9: *"Ne yazık ki çünkü ülkemizde liyakat konusunda sorunlar olmasından dolayı zaten gelen her müdüre karşı bir ön yargımız var açıkçası yani hak ederek de gelmiş olsa hak etmeyerek de gelmiş olsa ülkemizdeki bu mülakat sistemlerinden dolayı gelen her kişiye başlangıçta zaten bir ön yargıyla yaklaşıyorsun işte adamı vardır şöyle gelmiş. Ya hangi görüşten olursa olsun, hangi siyasi ideolojiden olursa olsun liyakat sahibi olan herkesin bu görevlere gelebilmesi gerekiyor."*

K10: *"Müdürlerin yetkileri biraz daha fazla ama bu ne kadar idare edilebiliyor yani proje okullarında yine Türkiye'nin genel sıkıntısı öğretmenler ve müdürler gerçekten yeteneklerine, tecrübelerine, liyakatlerine göre mi seçiliyor yoksa ahbap çavuş ilişkileri mi devreye giriyor bilmiyorum yani. Kimseyi de suçlayamam, o proje okulların da evet bu niyetle oluşturulduğunu düşünüyorum. Ne kadar başarılıdır bu yine temel buradaki sıkıntımız olan yetki sorumluluk güven ve liyakatle alakalı bir şey."*

K23: *"Ben liyakat diyebilirim evet kesinlikle liyakat diyebiliriz. Önerim bu yani idarenin geliş şeklinde uygun olması, yani liyakate uygun olması."*

Eğitim kurumlarının siyaset üstü olması gerektiğini ancak liyakat esas olmayınca siyasi ve sendikal etkilerin eğitim kurumlarında görüldüğünü vurgulayan öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

K2: *"Biraz böyle Millî Eğitimin partiler üstü, daha böyle hani o klasik devlet duruşu var ya. Asgari müştereklerin belirlenip o müştereklerde herkesin rızasının alınıp o rıza üzerine Millî Eğitimin yapılanması gerekirdi. O yapı üzerinden ortak kültürün oluşması lazım. Yani özerk kurumlar diyoruz ya Millî Eğitimin de biraz özerk olması lazım. Biraz herkesin müdahale ettiği bir kurum olmaması gerekiyor. Biraz da bizim devleti yönetenler de biraz eğitimi aracı olarak kullanıyorlar. Geleceğe ilişkin bir şey yapmak istiyorsan bundan sonra ben Millî Eğitim üzerinden böyle bir nesil diyor, öbürü geliyor tam tersi bir nesil diyor öbürü geliyor bambaşka…"*

K17: *"Şunlar bunlar pozisyonunda veya siyasi durumların eğitime çok etki etmesinden dolayı belli noktalara gelen insanlar arkalarındaki başka rahatlıktan dolayı işlerini*

bazen aksatabiliyorlar diye düşünüyorum. Özellikle Doğu'da bunu çok gördüm ben. Burada da biraz sert konuşabilirim. Az önce söylediğim ideolojik yaklaşma olayı bence ilçelerde çok daha sert. Ben iki buçuk yıl öğrencim tehdit edildiği için, ben mobbinge uğradığım için benim zorla öğrencimin tehdit edip benim aleyhimde dilekçe yazdırma davranışı olduğu için mahkeme sürecine girdim. Dava açtım, mücadele ettim. Millî Eğitime idari olarak da şikâyette bulundum ve bu süreçte yaşadığım şeylere baktığınızda onlardan olmadığım için hiç kimse üzerine düşmedi. Hiç kimse soruşturmadı, hiç kimse tanıkları dinlemedi. Sürecin sonunda yeterince süreyi geçirdiler. Kurtarmak için evime sadece bir zarf geldi. Yapabileceğimiz yani herhangi bir şey bulunmamıştır. Ama benim tanıklarım dinlenmedi. Bu zihniyetin değişmesi gerekir diye düşünüyorum. Benim en büyük beklentim budur. Yani topluma baktığımızda inanç sistemi üzerinden olsun, kültür sistemi üzerinden olsun. Adalet kavramı hepimizin dilinde ama gerçekliğimizde yok. Maalesef hiyerarşik düzende statü arttıkça adaletsizlik de artıyor gibi geliyor bana. Yani ilçede ile gittiğimizde bu daha da büyüyecek. Bakanlığa gittiğimizde yani günahlarını almayayım bakanlığı gözümle görmedim. Belki orada da öyledir diyeyim. Zihniyet, zihniyet yani. Çünkü bu makamlar devlet makamı sizin, benim, hepimizin. Dolayısıyla oraları adil bir şekilde korumaları gerekir diye düşünüyorum. Yani bir insana siz onun öteki olduğunu hissettirirseniz bu zulümdür. Yani o insanın artık sizinle yapabileceği bir şey yok. Bu ötekilik durumunun bence ortadan kaldırılması için bir şeyler yapılabilir bakanlık nezdinde olur mu bilemeyeceğim tabi orasını ama ben böyle düşünmüyorum."

K23: *"Proje okuluna gelecek olan müdürlerin de iyi seçilmiş olması gerekiyor. Herhangi bir sendika gibi işte şunun tanıdığı bu bakanın tanıdığı şeklinde olmadan gelmesi önemli bir ayrıntı. Partiler üstü evet. Burada yani idare bir sendikalı yine evet ama bunu hissetmiyorum. Yani burası benim holdingim ben ne dersem o olacak gibi bir tavır takınmıyor. Hepimiz sendikalı olabiliriz yasal hakkımız müdürün de olabilir hepimiz olabiliriz. Ama bazı sendikalardan bazı partiler aracılığıyla güç bulduğu için egolarını tatmin eden maalesef müdürler olabiliyor. Millî Eğitim de aynı topun içerisinde bu söylemek istediğim şey bu aslında ya çünkü yaptıkları şey birilerini kayırmak adam kayırmak işte belli partilerin adamlarını belli yerlere getirmeye çalışmak ya da birilerinin tanıdığı olduğu için bir yerlere gelmek."*

Gerçekten çalışmak isteyen yöneticilerin siyasi veya sendikal bir desteği olmadığında dikkate alınmadığını belirten bir öğretmen şunları söylemiştir:

K22: *"Okullarda genelde bizim işte ülkenin durumu siyasi görüş neyse her alanda o olduğu için onun görüşündekiler projeye eğitime… ondan sonrakiler kalitesine bakılmaksızın dışlandığı için… yani o böyle bir müdür var bunun hükümetin karşıt görüş fikri olduğu için ne projeleri dinlenir ne destek sağlanır öyle bir durum var. Hangi tarafta olursa olsun çalışkan müdür dikkate alınmalı arkasında durulmalı ama alınmıyor maalesef üzücü."*

Üst yönetimler için öneriler alt temasının "destek" kategorisinde üst yönetimlerin okullara her konuda daha fazla destek sağlaması gereğini dile getiren öğretmenlerin ifadeleri şöyledir:

K8: *"Hani dediğim gibi belki bu projeler konusunda maddi olanakların sağlanması konusunda bir yol açabilirler. Dediğim gibi bir imkanları sağlayabilirler. Hani okullara da yardımcı olabilirler."*

K11: *"İlçe Millî Eğitim bir kere bence daha fazla bütçe ayırmalı okullara yani temizlik konusunda işte hijyen düzen yardımcı eleman bu noktada yardımcı olmalı. Bir de öğretmenler eğer proje yapıyorsa bunları da destekleyebilmeli. Eğer ki bir şey yaptıysa da ödüllendirebilmeli, en azından alkışlamayı bilmeli, teşekkür etmeyi bilmeli diye düşünüyorum."*

K16: *"Tabi bazı şeyler zincirleme devam ediyor İlçe Millî Eğitimin de okulu desteklemesi, yapılan çalışmalara katılması önemli şeyler, okulu güdüleyici etkenler olduğunu düşünüyorum."*

Mentorluk sistemi oluşturularak öğretmenlerin desteklenebileceğini öneren bir öğretmenin görüşleri şöyledir:

K20: *"Bir üst kurul oluşturulur mesela yani ne bileyim ben işte mentorluk sistemi oluşturabilir. Millî Eğitimde birileri mentor olur yani aynı bu ahilik sistemi gibi kurum kültürünü başka birine anlatır. Müdürler arasında mesela öğretmenler arasında birisi bir mentor olur bu proje fikirlerini anlatır bizim ülkemizde de o proje fikri gelişir belki. Hani diğer ülkeler uzaya gidiyor biz ne yapıyoruz mantığı var ya belki bu yapılarak yani bir*

mentorluk sistemi oluşturularak, insanların beklentileri karşılanarak, insanlar teşvik edilerek bu mentorluk sistemiyle belki bunun için bir birim açılmalı. Mesela Millî Eğitimde hani öğretmen destekleme birimi mentorluk birimi gibi bir birim ahilikte olduğu gibi bir usta var o kalfalara anlatır onlar onların altına anlatır gibi bir sistem olabilir. Ha bilmiyorum belki hayal kapsamında kalabilirim ama benim düşüncem bu."

Üst yönetimler için öneriler alt temasının "gerçekçi uygulamalar" kategorisinde üst yönetimlerin gerçekten uzak uygulamalarının okulları olumsuz etkilediğini dile getiren öğretmenlerin ifadeleri şöyledir:

K3: *"Sürekli evrak bize göndermemeliler. Şunu yapacaksınız. Dostlar alışverişte görsün diye projeler göndermemeliler. Ama oturduğun yerden proje üretince uygulamaya gelince olmuyor."*

K5: *"Bir kere formalite eğitimler kalkmalı. Formalite seminerler kalkmalı. Öğretmenler çok az sosyal. Öğretmenler kabuklarının içerisine kapatılmış yengeçlere dönmüşler. Yan yan numara çekiyorlar. Yönetimle birlikte likit bir şekilde yönetim gibi şekil değiştiriyorlar. Yönetim değişiyor, şekil değişiyor. Likit bir şey oluyor öğretmen. Bugün baktığında sırf evine yakın olduğu için idareci olan var. Ben çocukları sevmiyorum deyip idareci olan yönetici var. Aynı fakülteyi bitirmiş. Biri 4 senede bitirmiş biri 8 senede 8 senede bitirmiş olan Millî Eğitimde yönetici, 4 senede bitiren öğretmen. Olması gereken kişi olması gereken yerde değil. Formalite projeler, formalite …"*

K9: *"Ya zaten bu işin kökeninde Millî Eğitim Bakanlığı var öncelikle Millî Eğitim Bakanlığının o sahada karşılığı olmayan projeleri beklememeleri gerekiyor. Bu evrak işlerinin bu projelerin de çok gerçekleşebilir olmadığını görünce de boşa kürek çekiyormuş izlenimi yaşıyoruz. Mesela bizim okulumuzda sıfır atık projesi var yani gördüğünüz üzere okulumuzda çöp kutuları sınıflarda yok koridorlardaki atık kutularına atılıyor ama bizim bölgede zaten sıfır atık projesi yok yani belediye gelip o atıkları toplamıyor, okullardan bu atıklar gün sonunda bir poşete toplanıyor ve çöpe gidiyor. Mesela yani bunu öğrenciler de görüyor bizler de görüyoruz ve bir yerden sonra öğrencilerin bu projeye olan inancı da kalmıyor. Böyle olunca hem sınıflar çok pis oluyor hem de çocukların bir somut bir projeye olan inancı kayboluyor mesela."*

Üst yönetimler tarafından okul yöneticilerine gerçekten işe yaraması adına psikoloji ile ilgili eğitimler verilmesini öneren bir öğretmen şunları söylemiştir:

K15: "*Müdürlere yaz aylarında, zaten okullarda pek bir şey yapmıyor, oturup çay içiyorlar, ciddi anlamda psikolojik eğitim verebilirler. Yani insan psikolojisi. Çünkü idareci olmanın adı idare etmekten gelen bir şey yani idare etmek. Beni idare edeceksiniz. Hani şimdi ben asker değilim, sevk etmene gerek yok. Ben zaten sınıfıma girerim ama sen beni idare edeceksin. Bunu da sadece psikolojiyle yapabilirsin."*

Üst yönetimler için öneriler alt temasının "denetim" kategorisinde öğretmenler okul yöneticilerinin denetlenmesi gerektiğini şöyle açıklamışlardır:

K13: *"İlçe çok şey yapabilir ama yapmıyor. İdareyi uyarmasını isterdim. Öğretmenlerden şikâyet geliyor, velilerden şikâyet geliyor. Niye bu öğretmene karşı böyle antipatiksin ya da niçin mobbing uyguluyorsunuz, diyebilir. Ama herkes halının altına süpürürse sıkıntı orada. Kimi kime şikâyet edeceksin? Şikâyet ettiğim an zaten şikâyet ettiğim adım sanım her şeyim gidiyor bu sefer daha çok sana diş bileniyor. Şikâyet de edemiyorsun, anlatabildim mi demek istediğimi."*

K15: *"Yani bence okul yönetiminin öncelikle bağımsız denetçiler, müfettiş olarak değil, bir bağımsız denetçi tarafından denetlenmesi lazım. Hocam aslında şöyle bir şey var. Millî Eğitim Bakanını mesela ben görsem ne derdim her seferinde Çankaya'daki bir okula gidiyorsunuz. Siz gelmeden üç gün önce o okul zaten tepeden tırnağa yıkanıyor, öğretmenler hazır ola geçiyor. Hani çok büyük tembihler veriliyor, gidip bakıyorsunuz ve ondan sonra sanıyorsunuz ki Hakkari'deki okul da aynı şekilde. Öyle değil. Yani habersiz git bir kez bin arabaya korumaları da alma yanına kimse sana bir şey yapmaz. Millî Eğitim Bakanısın sen yaa kim ne yapacak sana. Buradan E-5'ten mi gidiyorsun? Dön şuraya de döndür buraya de Google'ı aç haritadan şoföre de söyleme sağa gir de gir şoför bile bilmesin. İlçe Millî Eğitim Müdürünü de alma yanına İl Millî Eğitim Müdürünü de alma gir şu okula gel, öğretmenler odasına gir çay iç. Bak gör ne oluyor ama her seferinde Çankaya'daki o, senin için hazırlanmış okula gidiyor ve her yer böyle sanıyorsun öyle değil ki? Yani çocuklar çiçek gibi, sınıflar tertemiz. Yahu senden önce belediye, valilik her yeri yıkıyorlar zaten. Gel bir de bak şimdi şimdi bahçeye durum bu hocam."*

K18: *"İlçe Millî Eğitim bununla ilgili geri dönüş isteyebilir müdürden yani müdürümüzü maalesef bu iş böyle yani bir insanın o işi iyi yaptığını anlayabilmek için denetleme gerekiyor. Bu yanlış anlaşılmasın ben çocuğumun da bir işi yapıp yapmadığını görmem için denetlemem gerekiyor. Müdürün de benim bir işi yapıp yapmadığımı görmesi için denetlemesi gerekiyor. İlçenin de müdürün öğretmenleriyle alışverişinin duygusal bağının işte sözleşmesi, iç sözleşmesinin, işlerin yürüyüp yürümediğini, öğretmenlerine iş yaptırıp yaptıramadığını okulda işlerin iyi yürümesi için denetlemesi lazım. Belki bununla ilgili geri bildirim istemeli müdürden. İlçe müdüre bunları dayatsa ve her ay öğretmenlerinle bir şey yapmalısın dese orada çok güzel iletişim çıkar ve öğretmenlerde aidiyet daha çok artar yani daha işler yürür bence."*

K9: *"Herkesin denetlenmesi gerekiyor öğretmenin de denetlenmesi gerekiyor öğrencinin de denetlenmesi idarecinin de denetlenmesi gerekiyor İlçe Millî Eğitimin de denetlenmesi gerekiyor bunun anahtarı bu denetim bence bu olduğunu düşünüyorum."*

Üst Yönetimler için öneriler alt temasının "yetki" kategorisinde öğretmenler okul yöneticilerinin yetkilerinin sınırlandırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin okulun sahibi gibi davranıp tehditkâr bir tavır takınmaması gerektiğini belirten öğretmenler şunları söylemişlerdir:

K12: *"Bir kere bu hepimizin öğretmen olduğu fikri artık çok fazla aşılanmalı, bu tehditkâr tutum olmamalı. Ya tehditkâr belki avam gelecek, amiyane gelecek de işte buradan gidebiliriz. Aşılanmamalı. Yani isteyen istediği zaman gitmeli."*

K22: *"Şimdi proje okulu olayını biliyorsunuz müdürlere çok yetki düşüyor. Bizim okul böyle okul olmasına rağmen müdür bunu kendi arzusuyla kullanmıyor ama geldiğim iki okul da proje okuldu ama müdürler bunu çok kullanıyor sanki o iş yeri onunmuş gibi patronmuş gibi. Bu kadar onlara onların inisiyatifine bırakılmamalı biraz daha bu yönetmelikler bilmem nelerle daha bir genişletilmeli yani keyfiyetine bırakılmamalı. Proje okullarındaki müdürlere kesinlikle o kadar yetki verilmemeli. Kendi ihtiyacına keyfine göre kararlar alabiliyor ve öğretmenler özel sektördeki gibi bir müdürün iki dudağı arasında bazen kalabiliyor aldığı kararlar dolayısıyla."*

K23: *"Müdürlerin kendisini okulun patronu gibi görmemesi gerekiyor. Yani burası devletin bir kurumu ve başına gelenler de devletin bir adamı burası kendi öz malı değil.*

Herhangi bir okulu sanki kendi iş yeriymiş gibi buranın patronu, holdingiymiş gibi yönetmeye çalışan müdürler olabiliyor maalesef ki ben daha önce böyle bir proje okulunda çalıştım, okulu kendisinin sanıyordu. Bazı müdürlerin egoları gerçekten çok yüksek."

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri bağlamında okul yöneticilerinden beklentileri, bu beklentilerin karşılanma durumu, beklentilerle ilgili algıları, okul aidiyetleri ve okullarda olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için sundukları önerilerle ilgili elde edilen bulgular ilgili alanyazının bulguları incelenerek, bu bulgularla ilişkilendirilerek tartışılmış; elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlar aktarılmıştır.

Çalışanın işe girmesinden yükselmesine kadar olan süreçte, örgüt ile arasında çeşitli sözleşmeler yapılmaktadır. Bunlar ücret ve yasal haklar gibi konuları kapsayan yasal sözleşmeler ve yazılı olarak ifade edilmeyip karşılıklı vaat ve beklentileri içeren psikolojik sözleşmelerdir (Altıntaş, 2022). Modern örgüt yapılarında iş ilişkilerinin sadece yazılı olarak belirlenebilmesi mümkün görünmemektedir. İnsan sosyal bir varlıktır ve iş yaşamında karşılaşabileceği farklı deneyimler psikolojik sözleşme kavramı ile açıklanabilir (Gerçek, 2021). Psikolojik sözleşme iş ve özel yaşam olmak üzere hayatın her alanında görülebilmektedir. Bu çalışmada psikolojik sözleşmenin eğitimdeki yansımaları incelenmiş ve öğretmenlerin yöneticileriyle aralarında gelişen psikolojik sözleşmeler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin (f=18) beklentiler temasının yönetimsel beklentiler alt temasında en fazla adalet kavramını vurguladıkları belirlenmiştir. Adalet kavramının psikolojik sözleşmeye en yakın sözlük anlamının *"herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme"* (TDK, 2022) olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin beklentisi, okul yöneticilerinin herkese hak ettiği şekilde davranması; görev dağılımı ve ödüllendirme gibi yönetimle ilgili konularda adaletli olmasıdır. Yapılan çalışmalarda da öğretmenler okul yöneticilerinin adaletli olmasını beklediklerini dile getirerek bir lider olarak okul yöneticisinde bulunması gereken en önemli özelliklerden birinin çalışanlarına karşı adil davranmak olduğunu belirtmişlerdir (Abdurrezzak, 2017; Akbaşlı ve Diş, 2019; Yirci ve Berk, 2021; Gün, 2022). Araştırmaya katılan öğretmenler özellikle ders ve nöbet dağılımlarında okul yöneticilerinin adil

davranması gerektiğini söylemişlerdir. Yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin adalet algıları incelendiğinde özellikle görev dağılımlarında ve planlamada adalet istedikleri görülmektedir (Özgan ve Bozbayındır, 2011; Tekin ve Akyol, 2017; Gül Öztürk ve Koşar, 2021; Onarıcı, 2021).

Psikolojik sözleşmenin kuramsal temellerinden olan eşitlik teorisinde de Adams (1963) adaletin psikolojik boyutunun bulunduğunu ve çalışanların kendi girdi ve çıktılarıyla çalışma arkadaşlarınınkileri karşılaştırdığında adalet beklentisinde olduklarını tespit etmiştir. Adalet kategorisi içinde, araştırmaya katılan öğretmeler okul yöneticisinin her öğretmene eşit mesafede olması gerektiğini özellikle vurgulamışlardır.

Adaletli yönetimi engelleyen kayırmacılık okul yöneticisinin yasalara aykırı olarak kendisine yakın olan kişileri desteklemesi, onlara çeşitli konularda diğer öğretmenlerden farklı davranması ve yardımcı olmasıdır (Erdem ve Meriç, 2012). Araştırmaya katılan öğretmenler (K9, K12, K13, K21) okul yöneticilerinin kayırmacı bir tutum sergilememesini, yakın olduğu bazı öğretmenlere ayrıcalıklı davranmamasını, öğretmenin performansını fark edip değerlendirmesini buna göre yapmasını ve herkese eşit mesafede olmasını beklemektedirler. Bununla birlikte araştırmaya katılan bazı kültür branşı öğretmenleri (K3, K4, K23) meslek lisesinde çalıştıkları için meslek branşı öğretmenlerine ayrıcalıklı davranılabildiğini, bunun daha az olması beklentisinde olduklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin adalet kategorisinde bir diğer beklentisi ise çok çalışan öğretmene zor görevlerin ve işlerin sürekli verilmemesidir. Öğretmenler (K1, K16) okul yöneticisinden iş dağılımında performansı baz almadan adaletli olmasını beklemektedirler. Onarıcı'nın (2021) çalışmasında da öğretmenler okul yöneticisinin sosyal ilişkilere göre ayrıcalıklı davranmamasını, iş yükünün dağıtılması noktasında adaletli davranmasını beklediklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin pek çok konuda adalet beklentisi içinde olmalarına rağmen bazı öğretmenler (K3, K13, K15) Türkiye'de adalet olmadığının altını çizerek umutsuzluklarını dile getirmişlerdir. Gül Öztürk ve Koşar'ın (2021) nitel yöntemle yaptığı çalışmasında da bazı öğretmenler adaletin *"Türkiye'de olmayan bir kavram"* olduğunu söylemişlerdir.

Yaşamın her alanında insanların en önemli beklentisi olarak gösterilebilecek adalet kavramının okullarda da öğretmenlerin en çok değindikleri beklenti olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ifadeleri göz önünde bulundurulduğunda okulda örgütsel adaletin sağlanmasının öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı pozitif bir bakış açısı geliştireceği ve bunun da psikolojik sözleşmelerini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Bu bağlamda okullarda olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için okul yöneticisinin adaletli bir tutum içerisinde olması ve adil bir yönetim anlayışını benimsemesinin öncelikli olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisinin yönetimsel anlamda da belli yeterliliklere sahip olmasını bekledikleri görülmektedir. Yeterli bir okul yöneticisi yönetimle ilgili bilgi ve beceriye sahip olmalı ve kendisinden beklenenlere uygun davranış sergilemelidir (Başaran, 1989; Bursalıoğlu, 2005). Nitekim psikolojik sözleşme insan davranışlarının gittikçe daha fazla önem kazanan yönüdür (Wibowo, 2022). Yönetimsel beklentiler alt temasının yeterlilik kategorisinde öğretmenler (f=9) okul yöneticilerinin, yaptıkları çalışmaları görmesini beklemekte, odalarından çıkması gerektiğini belirtmekte, öğretmenler odasına girmesini ve öğretmenlerle daha fazla vakit geçirmesini istemektedirler. Özdoğru ve Güçlü'nün (2021) çalışmasında da öğretmenler okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak okulda görünür olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticisi görünür kişi olarak okulun her yerinde kendini hissettirmeli; sınıflarda, koridorlarda, toplantılarda öğretmenlerle iletişim halinde olmalı, doğal bir şekilde onlarla sohbet etmelidir (Çelik, 2013).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeterlilik bağlamında diğer beklentilerinin; okul yöneticisinin şeffaf olması (K4, K12, K20), uyarılarını bireysel yapması (K1, K2, K14, K15) gerektiğinde denetim yapması (K2, K10) ve inisiyatif alabilmesi (K3, K15, K21) olduğu belirlenmiştir. Akın'ın (2014) çalışmasında öz yeterliliği yüksek olan okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Her öğretmenin okul yöneticisinde bulunması gereken farklı bir özellikten bahsettiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticisinde bulunmasını istedikleri özelliklerin beklentilere göre oluştuğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2005). Sonuç olarak tüm bu beklentilerin karşılanabilmesi için bir okul yöneticisinin yönetim bilgisinin yanında kişisel yeterliliklerinin de yüksek olması gerektiği görülmektedir. Bir okulda onlarca

öğretmen ya da birkaç müdür yardımcısı görev yaparken okul yöneticisi bir tanedir ve bu kalabalık içinden sıyrılıp tek olabilmek beraberinde pek çok yeterliliğe sahip olmayı da gerektirir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin beklentisi olan yeterliliklere sahip olması ve bu yeterlilik alanlarını uygulamaya geçirmeleri olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için de önem arz etmektedir.

Olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşmasında diğer önemli bir konu da insan ilişkileridir. İnsan ilişkileri kategorisinde öğretmenler (f=7) okul yöneticisinin özenli, sevgi ve saygı sınırları içerisinde samimi ve motive edici olmasını, öğretmenlere güvenmesini beklemektedirler. Akbaşlı ve Diş'in (2019) araştırmasında da öğretmenler, yöneticilerin samimi ve motive edici olmalarını sahip olunması gereken özellikler arasında belirtmişlerdir. İnsan ilişkileri örgüte bağlı olan kişileri bir araya getirerek uyumlu bir şekilde çalışma ortamı yaratmayı amaç edinir. Okul yöneticisinin bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması ve onların motivasyonunu sağlaması önemlidir (Bursalıoğlu, 2005).

Bir yöneticinin insan ilişkilerinin yanında iletişim becerilerine de sahip olması her alanda olduğu gibi okul yönetiminde de önemlidir. Gelişim ve teknolojinin hızına ayak uydurabilmek için eğitim kurumlarında özellikle yönetici ve öğretmenlerin sürekli iletişim halinde olmaları gerekir. Okul gibi büyük kurumlarda yukarıdan aşağıya olmak üzere hiyerarşik bir iletişimin daha çok tercih edildiği görülmektedir. Ancak formal olan bu iletişim kolay olmakla birlikte yetersizdir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin iletişim sürecine hâkim olmaları, çalışanlarıyla daha samimi ve güven verici bir iletişim kurmaları gerekir (Lunenburg ve Ornstein, 2023). Nitekim eğitim örgütlerinde informel iletişim daha etkin bir rol oynayacağından okul yöneticilerinin davranış bilimlerini iyi bilmeleri de önemlidir (Bursalıoğlu, 2005). Araştırmaya katılan öğretmenler iletişim kategorisinde okul yöneticisinin etkili iletişim becerilerine sahip olması (K2, K22), duygu dilini kullanabilmesi (K3) ve öğretmenlerle iletişim kurarken üslubuna dikkat etmesi (K1) beklentisinde olduklarını söylemişlerdir. Guest ve Conway'in (2002) çalışmasında da psikolojik sözleşmenin yönetiminde iletişimin önemi ortaya koyulmuş ve iletişimin etkili olduğu durumlarda psikolojik sözleşme ihlalinin daha az görüleceği tespit edilmiştir. Gemalmaz'ın (2014) çalışmasında okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin, öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarını olumlu hale getirdiği tespit edilmiştir.

Gün'ün (2022) proje okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik davranışlarını incelediği çalışmasına göre öğretmenlerin bir liderde aradıkları en önemli özelliklerden biri liderin etkili iletişim becerilerine sahip olmasıdır. Usul'un (2020) çalışmasında proje okulu yöneticileri de beklentilerin karşılanabilmesi için okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin üst düzey olması gerektiğini söylemişlerdir.

İnsan ilişkilerinin sağlanmasında iletişim bir aracıdır. İyi bir iletişim sağlanarak psikolojik sözleşmeler olumlu hale gelebileceği gibi kötü bir iletişim psikolojik sözleşme ihlallerine sebep olabilir. İletişim örgüt ile yönetici arasında etkileşimi sağlar ve örgüt ile ilgili bilgi iletişim yoluyla toplanır. Eğer yeterli iletişim sağlanmazsa sorunlar bilinemez ve çözülemez. Bu noktada iletişimi başlatacak ve güçlendirecek olan en önemli kişi okul yöneticisidir (Başaran, 1989). Dolayısıyla okul yöneticisi etkili iletişim becerilerine sahip olmalı değilse de yapılan denetimlerle bu eksiklikler tespit edilerek okul yöneticilerine bu konuda eğitimler verilmelidir.

Öğretmenlerin karar süreçlerine katılması da psikolojik sözleşmeler için önem arz etmektedir. Birlikte alınan kararların uygulanması kolaylaşır ve bu da okul yöneticisiyle öğretmenler arasındaki çatışmaların en aza inmesini sağlar (Başaran, 2006). Bu bağlamda yönetişim kavramını irdelemek faydalı olacaktır. Yönetişimde yönetenler ile yönetilenler ortak hedef doğrultusunda birlikte karar almaktadırlar. Okul yönetiminde öğretmenler de karar alma süreçlerine katıldığı için yönetişimin olduğu bir örgütte çalışmak öğretmenler için motive edici olacaktır (Fidan, 2011). Bu çalışmanın yönetişim kategorisinde öğretmenler (f=6) okul yöneticisiyle ortak bir amaca sahip olduklarını ve bu noktada okul yöneticisinin biz duygusuyla hareket edip gerektiğinde öğretmene yetki vermesini, okulu öğretmenlerle birlikte yönetebilmesini beklediklerini söylemişlerdir. Aynı zamanda okul yöneticisinin öğretmenleri takım arkadaşı olarak görmesinin, öğretmenleri değerli ve mutlu hissettireceği belirtilmiştir. Akbaşlı ve Diş'in (2019) araştırmasında da öğretmenler yöneticilerin karar sürecine kendilerini de dahil etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Karagöz'ün (2009) araştırmasına göre öğretmenlerin karar alma sürecine az katıldığı ancak karar alma süreçlerine katılmayı çok istedikleri tespit edilmiştir. Robinson ve Rousseau'nun (1994) nicel ve nitel yöntemle yaptıkları çalışmalarının niteliksel yanıtlarında yer alan "daha fazla sorumluluk" ifadesi bu çalışmada öğretmenlerin yetki istemesiyle uyuşmaktadır. Öğretmenlerin karar sürecine dahil edilmesi, öğretmenlerle

samimi ve dürüst iletişim kurulması öğretmenlerin örgütsel adalet algısını da olumlu yönde etkileyecektir (Greenberg, 1990).

Beklentiler temasının performans ve beklentiler alt temasında araştırmaya katılan öğretmenlerin okulları için gösterdikleri performanslar ve bu performanslar karşılığındaki beklentileri incelenmiştir. Öğretmenlerin en fazla gösterdiği performansın (f=11) tören hazırlamak ve yarışma, sergi, yemek organizasyonu gibi çeşitli etkinlikler düzenlemek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin (f=9) bir diğer performans alanı ise öğrencileriyle bire bir ilgilenmek, onları ders ve okul dışında da takip etmek ve öğrencilerin hayatlarına dokunmaktır. Karakiraz'ın (2021) çalışmasında katılımcılar beklentilerine karşılık olarak işini en iyi şekilde yapmaya çalıştıklarını ve mesai saatleri dışında da çalıştıklarını belirtmişlerdir. Koçak'ın (2016) çalışmasında öğretmenlerin öğrenci gelişimi, öğrenciye faydalı olmak gibi kurumlarının gelişimine yönelik çabalarının en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler (f=6) okullarında fiziki ortamın düzenlenmesi için çalıştıklarını, gerektiğinde tamir işlerinde yardımcı olduklarını, materyal sağladıklarını da ifade etmişlerdir. Bazı öğretmenler (K16, K20, K22) ise proje çalışmaları yaptıklarını söylemişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin (f=15) çoğu yaptıkları bu çalışmalar karşılığında en fazla takdir ve teşekkür edilmeyi beklediklerini belirtmişlerdir. Devlet okulunda çalışmaları sebebiyle para gibi maddi bir beklentilerinin olamayacağının altını çizen öğretmenler bir "teşekkür"ün onlar için yeterli olacağını söylemişlerdir. Bununla birlikte bazı öğretmenler (K4, K18, K20, K22) "başarı belgesi" gibi çeşitli ödüllerle somut bir şekilde bu çabalarının karşılığının verilmesi beklentisinde olduklarını dile getirmişlerdir. Agbozo ve meslektaşları (2018) da daha fazla çalışanların fark edilmesinin ve ödüllendirilmesinin işlerine bağlılıklarını artıracağını belirtmektedir.

Takdir ve teşekkür edilmek her bireyin gösterdiği çaba karşılığında en doğal beklentisidir. Psikolojik sözleşmenin kuramsal temellerinden olan sosyal takas teorisinde de kişiler sundukları hizmet karşılığında maddi olmayan ödül ya da fayda beklentisi içindedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerin de gösterdikleri çabalar karşılığında beklentilerinin manevi olduğu görülmektedir. Onarıcı'nın (2021) çalışmasında da öğretmenlerin büyük çoğunluğu performanslarına karşılık başarılarının takdir edilmesinin motivasyonlarını artıracağını söylemişlerdir. Öğretmenlerin manevi beklentilerinin fazla olması onların

ilişkisel sözleşmelerinin yoğun olduğunu göstermektedir. Demirkasımoğlu'nun (2012) çalışmasında hem özelde hem de kamuda çalışan öğretmenlerin okulları ile daha çok ilişkisel sözleşme geliştirdikleri görülmüştür. Bununla birlikte farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda da çalışanların takdir edilmek ve değer görmek gibi manevi beklentilerinin olduğu tespit edilmiştir (Corder ve Ronnei, 2017; Akar, 2020). Öğretmenler gösterdikleri çabalar karşılığında takdir edildiğinde okul yöneticileri öğretmenlerin bu yöndeki beklentilerini karşılamış olacak ve sonuçta da okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasında bir "teşekkür" sözcüğüyle olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşması sağlanabilecektir.

Öğretmenlerin okulları için yaptıkları çalışmalar ve gösterdikleri çabalar karşılığında bir diğer beklentisi ise okul yöneticilerinin gerekli eğitsel desteği sağlamasıdır. Öğretmenler okulda çeşitli etkinlikler düzenlemek istediklerini; okul yöneticilerinin bunun için doküman ve kaynak sağlamasını, maddi olarak destek olmasını beklediklerini söylemişlerdir. Etkili okul yöneticileri öğretmenlerin etkili bir performans gösterebilmesi için gerekli kaynakları sağlamalı ve bunların etkili bir şekilde kullanılmasını amaçlamalıdır (Çelik, 2013). Araştırma proje okullarında yapılmıştır ve bazı öğretmenler (K7, K8, K16, K20, K22) özellikle bu okullarda daha fazla proje yapılması gerektiğini, buna gönüllü olduklarını, projeye dahil edilmeyi ve projelerinin desteklenmesini beklediklerini belirtmişlerdir. Kaya'nın (2019) proje okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan çalışmasında da proje üretilmesi ve projelerin artarak devam etmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Öğretmenler çalışmalarının desteklenmesi için okulun fiziki şartlarının da uygun olmasını, okul yöneticisi tarafından ideal bir çalışma ortamının sağlanmasını beklemektedirler. Özellikle meslek ve görsel sanat öğretmenleri laboratuvarların imkânlarının iyi olmasını ve laboratuvarlarda kaynak sıkıntısı yaşamamak istediklerini söylerken doktora eğitimine devam eden bir öğretmen (K4) ise öğretmenler için özel çalışma alanlarının olmasını beklediğini belirtmiştir. Abdurrezzak'ın (2015) etkili okul liderliğini incelediği karma desenli araştırmasının nitel verilerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri arasında iyi bir çalışma ortamının sağlanması, eğitim materyalinin yeterli olması, çalışma konusunda isteklendirilmesi ve başarının takdir edilmesi bulunmaktadır. Okul yöneticisi insan ve madde kaynağını en iyi biçimde

kullanmalıdır (Bursalıoğlu, 2005). Okul yöneticileri ideal çalışma ortamını oluşturup öğretmenlere eğitim faaliyetlerinde destek olacak doküman ve çeşitli kaynakları sağladığında, fiziksel ortam iyileştirildiğinde öğretmenlerin daha motive olmuş bir şekilde okula geleceği ve bunun da psikolojik sözleşmelerine olumlu bir şekilde yansıyacağı görülmektedir.

Öğretmenler (K18, K22) gösterdikleri çabalar karşılığında okul yöneticileri tarafından özel günlerin kutlanması, çeşitli organizasyonların ve sosyal faaliyetlerin yapılmasıyla motive olacaklarını; okul aidiyetlerinin artacağını, bunun da daha pozitif ve olumlu ilişkiler oluşturacağını belirtmektedirler. Öğretmenlerin okullarda motivasyonunu sağlayacak uygulamaların yapılması psikolojik sözleşmelerini de olumlu yönde etkileyecektir. Altıntaş'ın (2022) araştırmasına göre de psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmenin motivasyonu önemli ölçüde etkilediği diğer araştırmalarda da ortaya koyulmuştur (Lee ve Liu, 2009; Corder ve Ronnie, 2017).

Gösterilen çabalar karşılığı beklentilerin yanında araştırmaya katılan öğretmenlerin (f=15) çoğunun okul yöneticilerinden bireysel beklentilerinin de olduğu belirlenmiştir. Öncelikli beklentileri ailevi ya da özel sebeplerle bir sıkıntı yaşadıklarında, izin konusunda, okula geç kaldıklarında ya da iyi bir performans sergileyemediklerinde okul yöneticilerinin anlayışlı olmasıdır. Özellikle küçük çocuğu olan bayan öğretmenler (K11, K12, K22, K23) hastalık gibi olumsuz bir durumda okul yöneticisinin anlayışlı davranmasını beklediklerini belirtmişlerdir. Karakiraz'ın (2021) psikolojik sözleşmeyi iş-aile temelli bir perspektiften incelediği çalışmasında araştırmaya katılan akademisyenler özel yaşamla ilgili anlayış beklediklerini belirtmiş, özellikle izin ve çocuk bakımı gibi durumlarda yöneticilerinin inisiyatif kullanmalarının önemli olduğunu söylemişlerdir.

Araştırmaya katılan bazı öğretmenlerin (K3, K4, K14, K18, K22) yüksek lisans eğitimleri nedeniyle ya da özel sebeplerle bireysel isteklerinin, ders programlarının taleplerine uygun olarak yapılması yönünde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, kamuda çalıştıkları için maddi bir beklenti içerisinde olmadıkları söylenebilir. Sadece bir öğretmen (K19), okul yöneticisinden direkt maddi bir beklentisi olmamakla birlikte, kendisine maddi getirisi olan kurs ya da ek ders verilmesini istediğini belirtmiştir. Bazı öğretmenler (K14, K15, K18, K19) ise bu anlayış ve isteklerle ilgili beklentilerini

özellikle İstanbul gibi büyük bir şehirde yaşamalarının getirdiği olumsuz durumlar nedeniyle dile getirdiklerini vurgulamışlardır.

Psikolojik sözleşmeler bireyseldir, özneldir ve bu bağlamda her bireyin psikolojik sözleşmesi farklıdır (Rousseau, 1989; Turnley ve Feldman, 1999). Çocuk sahibi olmak, yüksek lisans eğitimi ya da farklı özel sebeplerle katılımcıların beklentilerinin farklılaştığı hatta araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının herhangi bir bireysel beklenti içerisinde olmadığı da görülmektedir. Bu da psikolojik sözleşmenin öznel doğasına uygun olarak yaşam şartlarına ya da imkânlarına göre her öğretmenin psikolojik sözleşmesinin farklı şekilde olabileceğini göstermektedir. Özler ve Ünver de (2012) psikolojik sözleşmelerin kişiden kişiye değişiklik göstereceğini ve beklentilerin farklılaşması sebebiyle bireylerin sürekli iletişim halinde olması gerektiğini belirtmektedir. Olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için tüm bu beklentilerden haberdar olunması tarafların iletişim halinde olmasıyla mümkündür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yukarıda sözü edilen beklentilerinin okul yöneticileri tarafından karşılanma durumları incelendiğinde öğretmenlerin çoğunun (f=14) olumlu bir psikolojik sözleşmeye sahip oldukları, olumlu psikolojik sözleşmeye sahip olan öğretmenlerin birkaçının (K18, K21) ise bazı beklentilerinin karşılanmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan diğer öğretmenlerin (f=9) ise psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği belirlenmiştir. Psikolojik sözleşmesi ihlal edildiği halde okul yöneticisinin bazı konularda kendilerine yardımcı olduğunu ve okul yöneticisi tarafından sağlanan fiziksel imkânları dile getiren öğretmenler (K3, K4, K9, K20) de bulunmaktadır. Bu da göstermektedir ki bazı öğretmenlerin hem karşılanan hem de karşılanmayan beklentileri bulunmaktadır ve her öğretmenin psikolojik sözleşmesinin durumu kendisi için önemli olan beklentisinin gerçekleşmesine bağlıdır.

Olumlu psikolojik sözleşme oluşturan öğretmenlerin en fazla değindiği konu yöneticilerinin çeşitli konularda kendilerine yardımcı olmaya çalışmasıdır. Bazı öğretmenler yöneticilerinin yardım etmek için elinden geleni yaptığını söylerken bazıları gerektiği zamanlarda yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle yeni fikirlerin, yapılan etkinliklerin, projelerin desteklenmesi ve bunlara kaynak sağlanması gibi konularda bazı öğretmenler (f=9) yöneticilerinin çok yardımcı olduğunu, öğrencilerin akademik ilerlemesi için ellerinden gelenin en iyisini yaptığını ve bunun da hem öğretmenleri

motive ederek daha istekli bir şekilde okula gelip ders işlemelerini hem de okul yöneticileriyle aralarında olumlu bir psikolojik sözleşmenin oluşmasını sağladığını söylemişlerdir. Bununla birlikte bazı öğretmenler (f=6) ise çeşitli ihtiyaçlarının, yeterli olmasa da talep edildiği takdirde karşılandığını, bu durumun öğretmenler için olumlu olarak ifade edilebileceğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler (K16, K18, K21, K22, K23) aynı zamanda okul yöneticisinin öğretmenlerin bireysel taleplerinde her zaman yardımcı olduğunu, çocukları hastalandığında ya da başka özel sebeplerle izin istediklerinde öğretmenleri geri çevirmediğini söylemişlerdir. Karakiraz'ın (2021) çalışmasında da katılımcılar yöneticilerin; çocuk bakım sorunları yaşadıklarında destek olduklarını, izinler konusunda esneklik sağladıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler (K1, K5, K12, K17, K22, K23) okul yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini, bunu da kişiler arası ilişkilerle ve iletişim halinde olarak sağladığını, sözel olarak ifade ettiğini ya da öğretmenleri farklı ortamlarda onore ettiğini söylemişlerdir. Okul yöneticisinin öğretmene değer verdiğini hissettirmesinin ve öğretmenin bunu fark etmesinin olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşmasında etkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticisinin bu olumlu davranışları, öğretmenlerle aralarında olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşmasını ve bunun da öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasını sağladığı söylenebilir. Öğretmenlerin beklentileri ne kadar karşılanırsa kendilerini kurumlarına o kadar bağlı ve çalışmaya güdülenmiş hissetmektedirler (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000). Birçok araştırmada öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik olumlu algılarının ve psikolojik sözleşme düzeylerinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığı da artıracağı tespit edilmiştir (Robinson vd. 1994; Dönmez, 2015; Yıldırım, 2020).

Öğretmenlerin çoğunun beklentisinin takdir edilmek olmasına rağmen daha az sayıda öğretmen (K3, K10, K11, K12, K14, K16) okul yöneticisinin performanslarını takdir ettiğini, çalışmalarını beğendiğini, toplantı ve etkinliklerde dile getirerek öğretmenlere teşekkür ettiğini söylemiştir. Takdir edildiğini belirten öğretmenlerden biri (K3) ise yaptığı çalışmalardan dolayı bazen takdir edildiğini ancak böyle bir beklentisinin olmadığını söylemiştir. Takdir etmekle birlikte bir okul yöneticisinin, öğretmenlerin adaletin var olduğunu hissettikleri bir atmosfer yaratması da önemlidir (Kwatra ve Ranjan, 2021). Ancak adalet kategorisinde de öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okul

yöneticisinin adaletli olmasını beklemesine rağmen yine birkaç öğretmen (K1, K17, K22, K23) adaletli olduğunu ifade etmiştir. Çalışanın beklentileri karşılandığında performansı artmakta ve kurumunu hedefine ulaştırmak için çaba sarf etmektedir (Özler ve Ünver, 2012). Öğretmenler kendilerine adil davranıldığına, adil bir ödüllendirme sisteminin olduğuna ve çabalarının karşılığında takdir gördüklerine inanırlarsa okulları için daha özverili çalışacaklardır (Yılmaz ve Altınkurt, 2012).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu okul yöneticilerinin kendilerine çeşitli imkânlar sağladığını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmelerin çalışmaları ve projeler için maddi imkânlar yarattığını; öğretmenler odası, kütüphane, laboratuvarlar gibi okulun çeşitli alanlarında öğretmenlerin daha rahat ve verimli olmasına imkân sağlayacak iyileştirmeler yaptığını söylemişlerdir. Yüksekli ve Okçu'nun (2022) çalışmasında da bazı öğretmenler okul yöneticisinin olumlu yeterliliği olarak fiziki şartları iyileştirmesini dile getirmişlerdir. Bununla birlikte okul içinde ya da dışında öğretmenler için özel günlerde düzenlenen yemek ve etkinlikler olmak üzere tüm bu imkânların öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı, bunun da olumlu psikolojik sözleşmelere pozitif bir şekilde yansıdığı söylenebilir. Corder ve Ronnei'nin (2017) çalışmasında da motivasyonun psikolojik sözleşmelerde kritik bir rol oynadığı belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin beklentisinin takdir edilme ve adalet yönünde olmasına ve çoğu öğretmenin bu beklentisinin karşılanmamasına rağmen bireysel isteklerin karşılanmasının ve okulda çeşitli imkânların sağlanmasının öğretmenlerin olumlu psikolojik sözleşmeler oluşturmasında öncelikli ve yeterli olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Psikolojik sözleşmeler çalışanın örgütle arasında duygusal bir bağ oluşturmasını, performans ve verimliliğinin artmasını ve iş tatmininin yükselmesini sağlar. Örgütün kendisini desteklediğini ve örgüt içinde önemli bir yerinin olduğunu algılayan çalışanın çalıştığı örgüte sadakati ve duyduğu güven de artar (Yıldırım, 2020). Tarafların birbirine karşı yükümlülüklerini yerine getirmemesi ise psikolojik sözleşme ihlaline sebep olmaktadır (Robinson vd., 1994). Bu durum verimliliğin düşmesine ve sonuçta işten ayrılmaya bile sebep olabilir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016). Bu çalışmada psikolojik sözleşmeleri ihlal edilen öğretmenlerin (f=9) en fazla vurguladıkları ihlal okul yöneticisinin adaletsiz davranmasıdır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin adaletsizlikle ilgili en fazla belirttikleri konulardan bir tanesi okul yöneticilerinin daha yakın oldukları

öğretmenlere nöbet, ders dağılımı ya da izinler konusunda yardımcı olduğu ancak diğer öğretmenlere aynı şekilde davranmadığıdır. Özgan ve Bozbayındır'ın (2011) okullarda adil olmayan uygulamaları araştırdıkları çalışmasında öğretmenler, yöneticilerin en fazla ders programları yapılırken adaletsiz davrandıklarını bununla birlikte nöbet ve izin gibi konularda da adaletsiz uygulamaların olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan diğer çalışmalarda da nöbet, ders dağılımı gibi konularda okul yöneticilerinin adaletsiz davrandığı tespit edilmiştir (Argon, 2016; Tekin ve Akyol, 2017; Gül Öztürk ve Koşar, 2021).

Meslek ve kültür öğretmenleri arasında da adaletli davranılmadığını, meslek lisesi olması sebebiyle de okul yöneticisinin meslek dersi öğretmenleriyle daha samimi olduğunu ve onlara daha fazla imkân tanıdığını belirten öğretmenler (K3, K7, K8) olmuştur. Çavuşoğlu ve Savaş'ın (2016) meslek lisesinde çalışan kültür branşı öğretmenleriyle yaptığı çalışmada da okul yöneticisi kaynaklı olarak kültür dersi öğretmenlerine daha az önem verildiği dikkat çeken bulgular arasındadır.

İki kadın öğretmen (K7, K13) özellikle okul yöneticisinin kadın erkek ayrımcılığı yaptığını ve istekler hususunda kadın öğretmenlere karşı adaletsiz davrandığını belirtmiştir. Bu araştırmada ayrımcılığı dile getiren öğretmenlerin ikisinin de kadın olduğu görülmektedir. Koçak'ın (2016) araştırmasında da okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uymaları hakkında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha olumsuz düşündüğü tespit edilmiştir. Bu durumun kadın öğretmenlerin daha hassas olmaları ve yaşanan adaletsizlikleri daha dikkatli gözlemlemeleriyle ilgili olduğu söylenebilir. Argon'un (2016) okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını incelediği çalışmasında da öğretmenler cinsiyet kayırmacılığı yapıldığını söylemişlerdir. Sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada da hemşireler adalet noktasında psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini belirtmişlerdir (Corder ve Ronnie, 2017).

Projeye dahil etme ve başarı belgesi vermede de okul yöneticisinin adaletsiz davrandığını belirten öğretmenler (K18, K20) bulunmaktadır. Bu araştırma verileriyle benzer olarak Koçak'ın (2016) araştırmasında adil ödüllendirme, başarıları fark etme ve karar süreçlerine öğretmenleri dahil etme noktalarında okul yöneticilerinin zayıf kaldıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin ödüllendirilmesiyle ilgili yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin çeşitli başarı belgeleriyle ödüllendirilmesinin motive edici olduğu, bu

belgelerin verilme noktasında şeffaf ve adaletli olunması gerektiği ancak bazı öğretmenlerin başarı belgeleri ile ödüllendirilirken adil davranılmadığı tespit edilmiştir (Yıldırım, 2008; Temel ve Çelik, 2022).

Taleplerinde yardımcı olması ya da takdir etme bağlamında olumlu psikolojik sözleşme oluşturmakla birlikte okul yöneticisinin adaletsiz davrandığını belirten öğretmenlerden ikisi (K12, K18) okul yöneticilerinin adalet noktasındaki davranışlarını sorguladıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bu bulguya benzer olarak Yılmaz ve Altınkurt'un (2012) çalışmasında öğretmenler, kurumlarının çalışma koşullarını uygun şekilde sağladıklarını düşünürken adalet ve yararlar boyutlarını uygun şekilde yerine getirmediğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin değindikleri bir konu da beklentileri karşısında okul yöneticisinin olumsuz bir tutum sergilemesidir. Bazı öğretmenler (K7, K8, K13, K19, K20) istekleri karşısında okul yöneticilerinin olumsuz cevap verdiğini, çalışmalarını ve projelerini desteklemediğini; bazıları (K9, K12, K15) ise üstten hatta tehditvari bir tavır sergilediklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenler için önemli bir konu olan ve belki de en önemli beklenti denilebilecek ders programlarının beklentilerine göre yapılmadığını söyleyen öğretmenler (K3, K4) de bulunmaktadır. Öğretmenlerin bir beklentisi de okul yöneticilerinin okulda görünür ve kendileriyle iletişim halinde olmasıdır ancak bu durumun sağlanmadığını belirten öğretmenlerin (K18, K19, K20) de psikolojik sözleşmelerinin olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir.

Takdir edilme beklentisi içinde olan bazı öğretmenler (K18, K20, K21) okul yöneticilerinin yaptıkları çalışmalar, gösterdikleri çabalar karşılığında kendilerini takdir etmediğini, ödüllendirmediğini bunun da motivasyonlarını olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır. Yılmaz ve Altınkurt'un (2012) araştırmasında öğretmenler kuruma katkıları oranında beklentilerine karşılık alamadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Knight ve Kennedy'nin (2005) çalışmasında tespit edilen en belirgin ihlal alanlarından biri de performanslara karşılık verilmemesidir.

Proje okullarında çalışmak istedikleri öğretmenleri okul yöneticileri belirlemektedir. Bu da öğretmenlerin okul yöneticisinin beklentilerine uygun hareket etmediğinde sözleşmelerinin iptal edilebileceği anlamına gelmektedir. Bu hususta okul yöneticilerinin

olumsuz bir tavrı ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bir çekincesi olmadığı görülmekle birlikte sadece iki öğretmen (K12, K13) okul yöneticisinin bu yönde kendilerini hoş olmayan bir üslupla uyardığını ve çalıştıkları kurumda görevlerini kaybetme endişesi yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden sadece bir tanesi fazla ders saati verilmesi ya da kurs açma bağlamında maddi temelli beklentisinin karşılanmadığını ifade etmiştir. Diğer öğretmenlerin ise takdir edilme ve adalet gibi ilişkisel sözleşme temelli beklentilerinin ihlale uğradığı görülmektedir. Onarıcı'nın (2021) çalışmasında ise öğretmenlerin maddi konulardaki beklentilerinin ihlal edildiği belirtilmiştir. Bu farklılık da Onarıcı'nın (2021) çalışmasında araştırmaya katılan öğretmenlerin özel okulda çalışıyor olması, bu çalışmada ise kamu kurumunda çalışan öğretmenlerin yer almasıyla ilgili olduğu söylenebilir.

Beklentiler yerine getirilmediğinde çalışanın duygusal bir tepki göstermesi muhtemeldir (Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşme ihlali hayal kırıklığı, kızgınlık ve öfke gibi olumsuz duyguları da beraberinde getirmektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Psikolojik sözleşmeleri ihlal edilen öğretmenler motivasyon düşüklüğü, hayal kırıklığı, kızgınlık gibi hisler yaşadıklarını; beklentileri karşılanmadığında üzüldüklerini belirtmişlerdir. Bir öğretmen (K15) ise artık bir şey hissetmediğini, psikolojik sözleşmesinin ihlali karşısında hissizleştiğini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan az sayıda öğretmenin bu hisleri yaşadığı görülmektedir. Karakiraz'ın (2021) çalışmasında da çok az sayıda katılımcı psikolojik sözleşmeleri ihlal edildiğinde kızgınlık, üzüntü, hayal kırıklığı ve motivasyon düşüklüğü gibi hisler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Psikolojik sözleşmeleri ihlal edilen öğretmenlerin aynı zamanda iş tatminsizliği de yaşadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda da psikolojik sözleşmenin ihlal edilme düzeyi ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Knights ve Kennedy, 2005; Mimaroğlu, 2008; Dikili ve Bayraktar, 2013; Yiğit, 2015).

Okul yöneticisi olumsuz psikolojik sözleşmenin sebeplerini görebilmeli ve sorunlara gerçekçi çözümler üretebilecek yeteneğe sahip olmalıdır (Bursalıoğlu, 2005). Herriod vd. (1997) psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarının tehlikeli oluşuna vurgu yapmakta ve kurumların kaynaklarını psikolojik sözleşmeleri korumak için ayırmaları gerektiğini belirtmektedir. Robinson (1996) güvenin psikolojik sözleşme ihlalinin etkilerini

azaltmada aracı bir rol oynadığını vurgulayarak çalışmasında, güvene dayalı ilişkiler kurulan örgütlerin psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz etkilerinden korunabileceğini ve çalışanların güveninin etkin bir şekilde yönetilmesiyle bu etkilerin en aza indirilip bir denge sağlanabileceğini belirtmiştir. Sözleşmede tarafların birbirlerine vermesi ve birbirlerinden alması gerekenler arasında uyum sağlandığında örgütsel bağlılık da artacaktır (Wibowo, 2022). Psikolojik sözleşme ihlalleri öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını azaltırken iş tatminlerini de düşürmektedir. Dolayısıyla bu olumsuz durumlar eğitim faaliyetlerine de yansıyabilmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin öğretmenlerin beklentilerine kulak vermesi, psikolojik sözleşme ihlallerini fark edip olumlu hale getirmesi hem öğretmenler hem de eğitim sistemi için önem arz etmektedir.

Tarafların daha sonraki davranışları psikolojik sözleşmelerde değişikliğe neden olabilmektedir (Robinson vd., 1994). Araştırmaya katılan öğretmenlerin beklentilerinin zaman içerisindeki değişimi incelendiğinde beklentilerinde azalma veya artış olduğu ya da bir değişiklik olmadığı görülmektedir. Öğretmenler (f=10) en sık beklentilerinin azaldığını ifade etmişlerdir. Adalet, takdir edilme ya da çalışmalarının desteklenmesi konusunda beklentisi karşılanmayan öğretmenler artık bir beklenti içerisine girmemeyi öğrendiklerini özellikle vurgulamışlardır. Bu da öğretmenlerin öğrenilmiş çaresizlik yaşadıklarını göstermektedir. Öğretmenler, beklentilerinin karşılığını alamadıkları için de kendilerinin okul yöneticisine karşı bir yükümlülük altında olmadıklarını ve bir performans sergilemek için motivasyonlarının kalmadığını belirtmişlerdir. Robinson vd.nin (1994) çalışmasında yöneticilerin davranışları ile çalışanların yükümlülüklerini yerine getirmesi arasında önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiş; beklentilerin yerine getirilmemesinin çalışanların yükümlülüklerinde zaman içerisinde azalmaya neden olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değişim, çalışanların işverenlerin davranışlarını değiştirecek gücü kendilerinde göremedikleri için kendi yükümlülüklerini değiştirmeleri olarak yorumlanmaktadır (Robinson vd., 1994).

Bunun yanında ilk etapta çok beklentisi olmayan ancak zaman içerisinde artan öğretmenler (f=8) okul yöneticisinin performansını gördükçe daha fazla beklentiye girdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin başta beklentilerinin düşük olmasının sebebinin önceki kurumlarda çalıştıkları okul yöneticileriyle yaşadıkları olumsuz deneyimlerin olduğu görülmektedir. Ng ve Feldman (2009) araştırmasında iş deneyiminin

ve yaşın psikolojik sözleşmelere etkisini incelemiş ve bireyler yaşlandıkça ve iş deneyimi kazandıkça psikolojik sözleşmelerin değişebileceğini tespit etmiştir.

De Vos vd. (2003) çalışmasında psikolojik sözleşmenin bir defaya mahsus oluşmadığını, zaman içinde değiştiğini ortaya koymuştur. Bu durum psikolojik sözleşmelerin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Bu bulgular öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin zaman içerisinde değişebileceğini göstermekle birlikte psikolojik sözleşmesinde bir değişiklik olmayan öğretmenler (f=5) de bulunmaktadır. Beklentisinde değişiklik olmayan öğretmenlerin ya olmayacağını bildiği için hiçbir zaman çok büyük beklenti içerisinde olmadıkları ya da okul yöneticisi zaten beklentilerini karşıladığı için daha fazlasını istemeyi düşünmedikleri görülmektedir.

Psikolojik sözleşmeler karşılıklı bir şekilde oluşmaktadır ve öğretmenlerin okul yöneticilerinden olduğu kadar yöneticilerin de öğretmenlerden beklentileri bulunmaktadır. Araştırmacıların bir kısmı psikolojik sözleşmenin yönetici ve çalışan olarak karşılıklı incelenmesi gerektiğini söylerken (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Guest, 2004; Conway ve Briner, 2009) bazıları ise yöneticilerden çok çalışanların bireysel algılarının önemli olduğunu belirtmektedir (Kotter, 1973; Anderson ve Schalk, 1998). Rousseau (1989) da psikolojik sözleşmede çalışanların algılarının önemli olduğunu belirtmiştir. Özellikle Rousseau'dan (1990) sonra psikolojik sözleşme karşılıklı olan bir ilişkiden ziyade çalışanın algıları doğrultusunda; çalışanın yöneticisine karşı yükümlülükleri ve yönetimin çalışana karşı olan yükümlülükleri şeklinde ifade edilmiştir. Bu çalışmada da okullarda yönetici ve öğretmenler arasında oluşan psikolojik sözleşmelerde yöneticilerin öğretmenlerden beklentileri, öğretmenlerin algıları doğrultusunda incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin (f=13) okul yöneticisinin onlardan beklentileri bağlamında en fazla değindikleri konular; rutin görevler olarak sıralanabilecek derslerine zamanında girip çıkmaları, uygun şekilde ders anlatmaları, nöbet tutmaları ve bir sıkıntı yaşanmadan günü tamamlamaları olarak ifade edilmiştir. Bunlar öğretmenlerin bağlı oldukları yönetmelik kapsamında yapması gereken görevlerdendir. Okul yöneticilerinin bundan başka bir şey beklemediğini belirten öğretmenler (K4, K15, K18, K19, K20) rutin görevler dışında bir beklenti olmamasını sert bir dille eleştirirken yönetimin kendi rahatı bozulmasın diye kendilerinden tek beklentisinin okulda disiplinin ve bir sorun çıkmamasının sağlanması olduğunu

söylemişlerdir. Özellikle bir öğretmen (K20) proje okulu olması sebebiyle okul yöneticisinin onlardan proje yapmalarını beklemesi gerektiğini ancak böyle bir beklenti içinde olmadığını ifade etmiştir. Okul yöneticisinin sürekli proje beklentisinde olduğunu ve evrak işlerinden yorulduğunu belirten bir öğretmen (K9) ise projelerin amaca hizmet etmediğini söylemiştir. Okul yöneticisinin proje beklentisinden memnun olan, kendilerini teşvik etmesinin olumlu olduğunu belirten öğretmenler de (K2, K10, K16, K22, K23) bulunmaktadır. Bu da her okul yöneticisinin beklentisinin farklı olduğunu ve her öğretmenin de beklentileri farklı şekilde algıladığını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerden branş, eğitim durumu ve yeteneğe göre özverili bir çalışma beklediği görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenler; okul yöneticisinin kendilerinden yarışmalara öğrenci hazırlamasını beklediklerini (K7, K14), branşlarıyla ilgili (K6, K8, K16) ya da ilgi alanı ve deneyimlerine göre (K3, K17, K18, K22) çeşitli konularda beklentisi olduğunu ifade etmişlerdir. Onarıcı'nın (2021) çalışmasında öğretmenler yöneticilerin kendilerinden aşırı fedakârlık beklediklerini belirtmişlerdir. Akar'ın (2020) mühendisler ve yöneticileriyle yaptığı çalışmada da yöneticiler çalışanlardan özveri ve çalışkanlık beklediklerini söylerken çalışanların algısına göre de yöneticileri onlardan çalışkanlık beklemektedirler. Coyle-Shapiro ve Kessler'in (2002) çalışmasında da yöneticilerin çalışanlardan fazladan iş beklentisi içinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada da okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetleri kapsamında öğretmenlerden özveri beklediği sonucuna ulaşılmıştır. Sadece bir öğretmen (K3) okul yöneticisinin kendisinden çocuğunun eğitimiyle ilgili bireysel istekte bulunduğunu söylemiştir. Bunun dışında öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim haricinde bireysel anlamda bir beklentisinin olmadığı görülmektedir.

Psikolojik sözleşme örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık yapılarını güçlendirdiği için psikolojik sözleşmelerin incelenmesi önemlidir (Robinson vd., 1994). Araştırmanın aidiyet teması incelendiğinde öğretmenlerin çoğunun (f=15) kendisini okula ait hissettiği görülmektedir. Koç'un (2019) proje okulu kapsamında olan ve olmayan Anadolu İmam Hatip Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını incelediği çalışmasında proje okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demirkasımoğlu'nun

(2012) çalışmasında da öğretmenlerin çoğunun okula yüksek düzeyde bağlı olduğu ve görev yaptıkları okulda uzun süre çalışmayı düşündükleri tespit edilmiştir. Çağlayan (2016) psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisini incelediği çalışmasında öğretmenlerin ilişkisel sözleşmelerinin örgütsel bağlılıklarıyla pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada kendisini okula ait hisseden öğretmenlerin ait hissetme sebepleri incelendiğinde okul yöneticisi sebebiyle ait hisseden öğretmenlerin (f=8) aynı zamanda olumlu psikolojik sözleşmelerinin de olduğu görülmektedir. Gün'ün (2022) araştırmasında yöneticiler, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmesini sağladığında okul aidiyetlerinde artış olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da okul yöneticisinin takdir ettiği, kendilerine adaletli ve anlayışlı davrandığı öğretmenlerin kendilerini okula ait hissettikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırmada bazı öğretmenler (K7, K8, K18) olumlu psikolojik sözleşme oluşturmasına rağmen okula ait hissetme sebebinin okul yöneticisi değil de okul ortamı olduğunu ifade etmişlerdir. Olumlu psikolojik sözleşme oluşturmakla birlikte iki öğretmenin (K2, K6) yönetim dışında farklı sebeplerle kendilerini okula ait hissetmedikleri ve okuldan ayrılma niyetinde oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlar kurum aidiyetinin çalışan yöneticiyi benimsemese de oluşabileceğini ya da olumlu psikolojik sözleşme oluşturulsa da farklı sebeplerle kişilerin kurumlarından ayrılmak isteyebileceğini göstermektedir.

Yiğit (2015) araştırmasında psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel bağlılığı ve güveni azaltırken öğretmenleri de okuldan uzaklaştırabileceğini belirtmiştir. Bu araştırmada ise bazı öğretmenler (K3, K7, K9, K20) psikolojik sözleşme ihlali yaşadığı halde kendilerini okula ait hissettiklerini ve bunun sebebinin öğretmen arkadaşları, öğrencileri ve alışkanlıkları olduğunu belirtmişlerdir. Aynı sebeplerle psikolojik sözleşmesi ihlal edilen öğretmenlerden ikisi (K4, K13) kendilerini okula ait hissetmemekle birlikte okuldan ayrılmak da istememektedirler. Pek çok araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların kurumlarına bağlılığını da azalttığı tespit edilmiştir (Robinson ve Rousseau, 1994; Morrison ve Robinson, 1997; Turnley ve Feldman, 1999; Özgen ve Özgen, 2010; Yıldırım, 2020). Bu çalışmada ise yönetim bağlamında kurum aidiyeti azalsa da yine de öğretmenlerin çalıştığı ortama kendilerini ait hissedebilmek için farklı sebepleri olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Pek çok çalışmada ihlal söz konusu olduğunda çalışanların işten ayrılma niyeti ya da istifa düşüncesinde oldukları görülürken (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 2000; Agbozo vd., 2018; Bhagdev, 2021) bu çalışmada psikolojik sözleşmesi ihlal edilen sadece iki öğretmenin (K15, K19) çalıştığı kurumdan ayrılma niyetinde olduğu, beklentisi karşılanmayan diğer öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlali yaşamalarına rağmen görev yaptıkları okullarında çalışmaya devam etmek istedikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler bunu çalışma arkadaşları ve öğrencileriyle olan ilişkilerine ya da okullarının konumu sebebiyle düzenlerini bozmak istememelerine bağlamaktadırlar. Karakiraz'ın (2021) çalışmasında da psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesine rağmen katılımcılarda işten ayrılma niyeti görülmemekte; bu durum katılımcıların bu ihlaller karşısında devlet kurumunda çalışıyor olmaları ve rahatlarını bozmak istememelerine bağlanmakta ve pasif tepkiler göstermelerine sebep olduğu belirtilmektedir. Görülmektedir ki araştırmaya katılan öğretmenler olumlu psikolojik sözleşme oluştursalar da kendilerini çalıştıkları okullara ait hissetme sebepleri faklı olabilmekte ya da psikolojik sözleşmeleri ihlal edilse de kurum aidiyeti oluşturabilmektedirler. Karakiraz'ın (2021) çalışmasının sonuçlarıyla benzer olarak bu araştırmada devlet okullarında görev yapan bazı öğretmenlerin kurulu düzenlerini bozmak istememeleri ve risk almaktan kaçınmaları nedeniyle psikolojik sözleşmeleri ile kurum aidiyetleri arasında bir ilişki olmayabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Okul yöneticisi teknik, teknolojik ve insancıl olmak üzere pek çok yeterliliğe sahip olmalıdır çünkü okulların daha nitelikli bir şekilde yönetilebilmesi ve eğitim sisteminin daha ileriye gidebilmesi için okul yöneticilerinin nitelikli, yeterli ve mesleki anlamda iyi yetişmiş uzmanlar olması gerekmektedir (Yüksekli ve Okçu, 2022). Araştırmaya katılan öğretmenler öneriler temasının yöneticiler için öneriler alt teması altında yöneticilerin donanımlı, özverili ve yeterli kişiler olması gerektiğini söylemişlerdir. Bir okul yöneticisinin her anlamda kendini yetiştirmesi ve donanımlı olması gerektiğini belirten bir öğretmen (K5) okul yöneticisinin çok fazla kitap okuması gerektiğini vurgulamıştır. Bir okul yöneticisinin sağlam bir eğitim anlayışı ve felsefesi, meslek bilgisinin olmasının yanında bir okuma zevkine sahip olması da çok önemlidir (Bursalıoğlu, 2005). Öğretmenlerden bazıları (K3, K4, K7) özellikle okul yöneticisinin eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans düzeyinde uzmanlığının olması gerektiğini belirtirken bir öğretmen (K15) de lisans düzeyinde eğitim yönetimi bölümünün olması gerektiğinin

altını çizmiştir. Yapılan araştırmalarda da okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında uzmanlık derecesinin olması gerektiği dile getirilmiştir (Akbaşlı ve Diş, 2019; Yirci ve Berk, 2021). Bursalıoğlu (2005) okul yöneticiliğinde esas olanın öğretmenlik olmasının uzmanlığın ve yeterliliğin gelişmesine engel olduğunu; okul yöneticisinin yönetim alanında akademik bir eğitimi olması gerektiğini belirtmektedir.

Okul yöneticilerinin özverili bir şekilde çalışması gerektiğini söyleyen öğretmenler özellikle yöneticilerin okulu sahiplenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bir öğretmen (K9), öğretmenlerle empati yapabilmesi adına okul yöneticisinin öğretmen vasfıyla derslere girerek öğrencilerin durumunu gözlemlemesini önermiştir. Bunun yanında okul yöneticilerinin donanım ve yeterlilik anlamındaki eksiklerinin anketler (K7, K12, K15) yoluyla tespit edilmesini öneren öğretmenler de olmuştur. Eğitim yöneticilerinin okullarda olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için öğretmenlerin örgüte bağlılıklarını artıracak uygulamalar yapması ve davranışlar sergilemesi önemlidir (Yıldırım, 2020). Öğretmenlerin genel beklentileri olmakla birlikte özelde her öğretmenin beklentisinin farklılaştığı görülmektedir. Okul yöneticisinin tüm beklentilere cevap verebilmesi için sağlam bir sinir sistemi, beden sağlığı ve enerjiye sahip olması da önemlidir (Bursalıoğlu, 2005).

Öğretmenlerin motivasyonu ve gelişimi için öneriler alt temasında araştırmaya katılan öğretmenlerin (f=17) en çok vurguladığı kategori iletişim olmuştur. Beklentilerin anlaşılması ve karşılanabilmesi için tarafların birbiriyle iletişim halinde olması oldukça önemlidir. Öğretmenler okul yöneticilerinin kendileriyle iletişim halinde olmasını, karar alma süreçlerinde fikir paylaşımında bulunmasını ve kendileriyle ilgili olumlu ya da olumsuz görüşlerini dile getirmesi gerektiğini söylemişlerdir. Corder ve Ronnie'nin (2017) araştırmasına katılan hemşireler de yöneticileriyle olan ilişkilerinin geliştirilebilmesi için yöneticileriyle daha açık bir iletişim kurulmasını önermiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler üst yönetimlerin de kendileriyle iletişim halinde olmasını, etkinliklerde öğretmen ve yöneticileri bir araya getirmesini, öğretmenlerin söz hakkı alabileceği ortamlar oluşturmasını önermektedir. Psikolojik sözleşmelerdeki beklentileri oluşturan kaynaklardan biri de çalışanların örgüt temsilcileriyle iletişim halinde olması ve yapılan görüşmelerdir (Turnley ve Feldman, 1999). Alanyazında pek çok çalışmada psikolojik sözleşmelerin oluşmasında ve ihlallerin engellenmesinde

iletişimin önemi vurgulanmıştır (Guest ve Conway, 2002; Mimaroğlu, 2008; Özler ve Ünver, 2012). Olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için iletişim halinde olmak gerektiği ve beklentilerin bu iletişim sırasında dile getirilebileceği bu araştırmada da ortaya koyulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenler (K5, K8, K14, K15, K16) kendilerine ve yöneticilere eğitim ve seminerler verilmesi yoluyla kendilerini geliştirme imkânı bulacaklarını ve bunun da psikolojik sözleşmeleri etkileyeceğini belirtmişlerdir. Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda da çalışanlar için eğitim ve gelişim imkânlarının sağlanması gerekliliği vurgulanmıştır (Robinson ve Rousseau, 1994; Knights ve Kennedy, 2005). Örgütlerin çalışanlarını güçlendirmesi ve onlara kendilerini gerçekleştirme imkânı sunması gerekir (Özler ve Ünver, 2012). Eğer kurum çalışana yatırım yapar, çalışanın kendisini geliştirmesi için hizmet içi eğitim gibi imkânlar sunarsa hem çalışanın niteliği artar hem de kuruma daha yararlı olması sağlanır. Bu durum psikolojik sözleşmenin sağlam bir şekilde devam etmesini de sağlayacaktır. Aksi halde psikolojik sözleşme bozulur ve çalışanların performanslarının azalmasına ve hatta işten ayrılmalara neden olur (Yılmaz ve Altınkurt, 2012).

Öğretmenlerin (K3, K6, K14, K16, K22) öneri olarak sundukları diğer bir konu ise daha iyi bir yaşam standardına sahip olmak için maddi imkânlar sunulmasıdır. Son zamanlardaki ekonomik sıkıntılar da göz önünde bulundurulduğunda, maddiyatın önemine vurgu yapan öğretmenlerin sadece maaşları olduğu düşünülürse yol, yemek, sosyal faaliyet gibi alanlarda desteklenmesinin öğretmeni maddi ve manevi olarak rahatlatacağı görülmektedir. Gül Öztürk ve Koşar'ın (2021) çalışmasında da öğretmenlerin ekonomik şartlarının iyileştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Öğretmenlerle iletişim halinde olmak, onlara kendilerini geliştirmeleri ve daha konforlu bir hayat yaşamaları için imkânlar sunmak ruh hallerini olumlu yönde etkileyecek, motivasyonlarını artıracak ve doğrudan ya da dolaylı olarak tüm bu çalışmalar olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşması için elverişli bir ortam sağlayacaktır.

Üst yönetimler için öneriler alt temasında öğretmenlerin (f=10) öneri olarak en çok vurguladıkları kavram, gerçekte olması gereken ancak Türkiye'de pek görülmediği düşünülen, liyakattir. Öğretmenler okul yöneticilerinin liyakate uygun olarak değil de çeşitli sendikal ve siyasi görüşlere göre yönetim kademelerine gelmelerini eleştirmekte

ve liyakatin esas olması gerektiğini dile getirmektedirler. Liyakat bir işe en uygun kişinin tarafsız ve adaletli bir şekilde getirilmesidir. Eğitim yönetiminde de liyakat ilkesine uygun bir şekilde atamaların yapılması önemli ve gereklidir (Erol, 2021). Akbaşlı ve Diş'in (2019) lider okul yöneticilerinin özelliklerini araştırdığı çalışmasında okul yöneticilerinin liyakat sahibi olması, eğitim yönetimi alanında uzmanlığının olması ve makamlarına hak ederek gelmeleri gerektiği belirtilmiştir. Yapılan pek çok araştırmada da öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liyakate uygun olarak atanması gerektiğini dile getirdikleri görülmektedir (Argon, 2016; Gül Öztürk ve Koşar, 2021). Erol'un (2021) araştırmasının sonuçlarına göre yapılan araştırmalarda öğretmen ve yöneticilerin liyakatle ilgili görüşleri incelendiğinde yönetici atamalarında liyakatin önemsenmediği, siyasi ve sendikal faaliyetlerin etkili olduğu tespit edilmiştir. Balyer (2012) okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde üniversite ve bakanlığın iş birliği içinde olması ve yöneticilerin uluslararası standartlara göre yetiştirilmesi ve atanması; görevde olan yöneticilerin de eksikliklerinin tespit edilerek bu yöneticilere hizmet içi eğitimler verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Türkiye'de siyasetin eğitimde ve eğitim yönetimi kadrolarına gelecek kişilerin seçimi noktasında etkisi olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler de bunu özellikle vurgulamışlar ve çeşitli siyasi desteklerle yeterliliği olmayan kişilerin okul yöneticisi olabildiğini söylemişlerdir. Nitekim yönetici vasfı olmayan insanlar okul yöneticisi olduğunda öğretmenlerle ilişki ve iletişim anlamında da yetersiz kalacaklarından olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için uygun ortam yaratılamayacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara benzer olarak Yirci ve Berk'in (2021) araştırmasında katılımcı olan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin adaletli ve liyakate göre profesyonel bir şekilde seçilmesi, lisansüstü eğitim yapmaları ve yeterliliklerinin denetlenmesi gerekliliği bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler (K1, K9, K13, K15, K18) okul yöneticileri başta olmak üzere okulların denetlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bir öğretmen de (K15) ansızın yapılan denetlemelerle okullardaki gerçek yaşantıların üst yönetimlerce daha iyi görülebileceğini söylemiştir. İnsan davranışlarının kurum yararına uygunluğunu kontrol etme süreci olan denetim yoluyla okul yöneticilerinin görevlerini hakkıyla yerine getirip getirmediği kontrol edilmelidir. Denetim insan gücünün ve maddi kaynakların uygun ve verimli olarak kullanılmasını sağlarken (Taymaz, 2013) okul yöneticilerinin keyfi davranışlarını

da engelleyebilir. Altınok, Tezel ve Güngör'ün (2020) çalışmasında ise denetimin gerekli olduğu ancak yapılan denetimlerin işlevsel olmadığı ve denetimlerde belge kontrolünden fazlasının yapılmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenler (K3, K5, K7, K9, K15) dostlar alışverişte görsün diye yapılan uygulamaların, eğitimlerin ve projelerin hem işlevsel olmadığını hem de zaman kaybı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu noktada yapılan uygulamaların işlevselliği araştırılıp gerçekten faydalı olan uygulamalara devam edilip eğitime bir katkı sağlamayan uygulamalar sonlandırılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin (K6, K8, K11, K16, K18, K21) öneri olarak dile getirdiği bir başka husus da üst yönetimlerin yapılan çalışmalarda ve projelerde maddi ve manevi olarak okullara destek olmasıdır. Proje okullarıyla yapılan çalışmalarda da okulların bütçe olarak sıkıntı yaşadığı, üst yönetimlerin mali açıdan daha fazla destek olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Kaya, 2019; Koç, 2019; Yılmaztürk ve Balyer, 2022). Usul'un (2020) çalışmasında devletin proje beklentisi ile proje okullarına verilen bütçenin uyuşmadığı dile getirilmiş ve finansal desteğin proje beklentilerine uygun olarak sağlanması önerilmiştir. Ayrıca bu çalışmada öğretmenlerin yaptıkları projelerin karşılığında bir beklenti içerisinde oldukları görülmektedir. Kaya (2019) ve Koç'un (2019) çalışmalarında da proje yapan öğretmenlerin çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Yılmaztürk ve Balyer (2022) proje okullarının desteklenmesinin eğitime katkı sağlayacağını ve Türkiye'nin geleceği için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu okulların desteklenmesi yönetici ve öğretmenler arasındaki psikolojik sözleşmenin olumlu bir şekilde oluşmasına katkı sağlayacak, dolayısıyla olumlu bir atmosferde daha etkili projeler üretilebilecektir.

Öğretmenlerin (K12, K13, K22, K23) bir başka önerisi de okul yöneticilerinin yetkisinin azaltılması yönündedir. Özellikle proje okullarında, görevlendirilecek öğretmenleri okul yöneticisinin belirlemesi sebebiyle, bazı okul yöneticilerinin okulun patronu gibi davrandığı, tavırlarının üstten ve tehditkâr olmasının rahatsız edici olduğu söylenmiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin proje okullarında görev yapan okul yöneticilerinin fazla yetkiye sahip olmasını eleştirdiği görülmektedir. Bu bulgunun aksine proje okullarının etkililiğinin incelendiği çalışmalarda proje okullarının sisteminin olumlu olduğu ve yöneticilerinin yetkilerini olumlu yönde kullandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda Kaya'nın (2019) yönetici ve öğretmenlerle yaptığı çalışmasında proje okulu

yöneticilerinin kendi ekibini oluşturmasının ve başarılı öğretmenlerin proje okullarında çalışma fırsatı yakalamasının avantajlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Koç'un (2019) araştırmasına göre de okul yöneticilerinin etkili olduğu ve yetkilerini olumlu yönde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaztürk ve Balyer (2022) ve Usul'un (2020) okul yöneticileriyle yaptıkları çalışmalarda ise proje okulu yöneticilerinin yetkilerinin yetersiz olduğu, bu yöneticilere daha fazla yetki verilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Usul'un (2020) çalışmasında bazı okul müdürleri öğretmeni kendisinin seçmesinin daha iyi olacağını düşünürken bazı okul müdürleri bu özerkliğin kayırmacı bir davranışa neden olabileceğini dile getirmişlerdir. Bu araştırmaya katılan bazı öğretmenlerin de endişesinin okul yöneticisinin öğretmen seçiminde adaletsiz davranma ihtimalinin olmasıdır. Bu nedenle proje okullarına öğretmen seçiminde daha şeffaf ölçütlerin getirilmesi adaletsiz seçimlerin önüne geçmeyi ve öğretmenlerin olumlu psikolojik sözleşmeler için en çok vurguladıkları beklenti olan adaletin yerine getirilmesini sağlayabilir.

Araştırmalar okul yöneticilerinin rollerinin değiştiğini ve okul yöneticisinden beklentilerin arttığını göstermektedir. Artan beklentileri karşılayabilmek için okul yöneticisinin pek çok farklı liderlik rolünü yerine getirmesinin yanında mesleki yönden derin bir bilgi ve birikime sahip olması, her yönden kendini yetiştirmesi ve bir mentor olarak bu birikimini öğretmenlere aktarması gerekir (Balyer, 2012). Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisinden yönetimsel anlamda en fazla vurguladıkları beklenti "adalet" olmasına rağmen olumlu psikolojik sözleşme oluşturan çoğu öğretmen adalet bağlamında beklentisinin karşılandığını belirtmemiştir. Aynı şekilde gösterdikleri çabalar karşılığında "takdir" beklentisinde olan bazı öğretmenlerin bu beklentisinin karşılanmamasına rağmen olumlu psikolojik sözleşme oluşturabildiği sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte bu öğretmenlerin bireysel beklentilerinin karşılandığı ve kendilerine okullarında yöneticileri tarafından çeşitli imkânlar sağlandığı görülmektedir. Nitekim çıkarlara uygun beklentiler karşılandığında önemli olarak vurgulanan bazı beklentiler karşılanmasa da öğretmenlerin olumlu psikolojik sözleşmeler oluşturabileceği sonucuna ulaşılabilir. Bazı öğretmenlerin bireysel beklentileri ön planda iken bazılarının daha eğitim odaklı beklentileri olduğu da görülmektedir. Aynı zamanda aynı okulda çalışan öğretmenlerin farklı psikolojik sözleşmeler oluşturduğu da belirlenmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki aynı okul yöneticisiyle öğretmenin beklentilerine ya da yöneticisiyle olan ilişkisine göre farklı psikolojik sözleşmeler oluşturulabilmektedir.

Sonuç olarak kişilik özelliklerine, yaşam şartlarına ya da yöneticisiyle olan ilişkilerine göre her öğretmenin farklı bir psikolojik sözleşme oluşturabileceği görülmektedir.

Çalışmalarda genel olarak işlemsel sözleşmenin düşük olması, ilişkisel sözleşmenin ise yüksek olması beklenmekte ve olumlu değerlendirilmektedir (Nartgün ve Demirer, 2020). Bu çalışmada da öğretmenlerin büyük çoğunluğunun beklentilerinin manevi olduğu ve bu bağlamda ilişkisel sözleşmelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle eğitim ve sağlık alanlarında ilişkisel sözleşme düzeyinin işlemsel sözleşme düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenler, akademisyenler ve sağlık çalışanları gibi mesleklerde örgütsel bağlılık, özverili çalışma ve fedakârlık kavramlarının öne çıkması ile açıklanabilir (Nartgün ve Demirer, 2020).

Araştırmanın dikkat çeken bir diğer sonucu ise psikolojik sözleşme ihlali yaşayan bazı öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili olmasa da öğretmen ve öğrenci kaynaklı kurum aidiyetlerinin olması ve işten ayrılma niyetlerinin olmamasıdır. Ancak yine de bu öğretmelerin motivasyon düşüklüğü ve hayal kırıklığı yaşadığı görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışan hayal kırıklığı hissetmeye başlar ve anlaşmadan kendi payına düşen kısmını bozarak tepki verir. Bunun sonucunda üretkenliğin düşmesi, içe kapanma gibi davranışlar görülür. Olumlu psikolojik sözleşmeler ise daha fazla iş tatmini ve üretkenlik sağlayacaktır (Kotter, 1973). Bu olumlu psikolojik sözleşmeler hem devlet okullarının profesyonelleşmesini sağlayacak hem de üretkenliğin en ileri olması gereken okullarda tezahür ettiğinde bir ülkenin gelişiminin odak noktası olan eğitim sistemine de sirayet edecektir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin beklentilerinin farkına varması ve bu beklentileri karşılamak için çaba göstermesi önem arz etmektedir. Sonuç olarak psikolojik sözleşmelerin eğitim sistemi için önemi ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin sesine kulak vermesi gerekliliği bu çalışmada da ortaya koyulmuştur.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde bulguların tartışılması ile ulaşılan sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırmada öğretmenlerin üst yönetimlerden en fazla, yönetici atamalarının liyakat esasına göre yapılması beklentisi içinde oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte okul yöneticisinin yönetim alanında uzman olmasının önemli olduğu araştırmaya katılan öğretmenlerin dile getirdiği diğer bir hususdur. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasında olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için okul yöneticilerinin, öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilecek yeterliliklere sahip olması bağlamında yöneticilik alanında akademik düzeyde uzman olmasına ve geçmişteki çalışmaları, eğitimleri ve yeterlilikleri göz önünde bulundurularak özellikle proje okullarına liyakat esasıyla şeffaf ölçütlere göre atamalar yapılmasına özen gösterilebilir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla adalet beklentisi içinde oldukları ancak sadece birkaç öğretmenin bu beklentisinin karşılandığı bu araştırmada belirlenmiştir. Adaletli bir yönetim, kurumların sahip olması gereken en önemli özelliktir. Eğitim kurumları için de yönetimde adaletli bir tutum sergilenmesi, olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşmasında etkili olacağı için okullardaki adalet sistemi üst yönetimlerce daha çok denetlenebilir.
- Bu araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin beklentilerine göre okul yöneticilerinin insan ilişkilerinde özenli olması gerektiği belirlenmiştir. İnsan ilişkileri psikolojik sözleşmelerin oluşmasında en önemli hususlardan biridir. Okul yöneticileri belirlenirken kendine güvenen, insan ilişkilerinde başarılı olan kişilerin seçilmesine dikkat edilerek okul yöneticilerinin bu özelliklere sahip olması kriteri getirilebilir.
- Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin pek çok ve farklı beklentiler içerisinde olduğu görülmektedir. Anketler yoluyla öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin beklentileri ve beklentilerinin karşılanma düzeyi belirlenerek eksiklikler tespit edilebilir ve bunların sebepleri bulunup çözümler üretilebilir. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere olumlu psikolojik

sözleşmelerin oluşması bağlamında beklentilerin karşılanmasıyla ilgili iletişim ve insan ilişkileri seminerleri ve eğitimleri verilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırmada öğretmenlerle görüşme yapılmış ve okul yöneticilerinin beklentileri öğretmenlerin gözünden aktarılmıştır. Sözleşmeler karşılıklı olduğu için okullarda oluşan psikolojik sözleşmeler nitel araştırma yöntemiyle okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak incelenebilir. Yönetici ve öğretmelerin birlikte katıldığı nitel araştırmalarla okullarda oluşan psikolojik sözleşmelerle ilgili daha detaylı bilgiye ulaşılabilir.
- Bu araştırmada Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri incelenmiştir. Proje okulu kapsamında olmayan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğretmenleriyle yapılacak görüşmelerle proje okulu olmanın psikolojik sözleşmeye etkisi bu araştırmanın bulguları göz önünde bulundurularak incelenebilir. Bunun yanında proje okulu kapsamındaki farklı okul türlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda psikolojik sözleşmelerin farklı okul türlerinde nasıl oluştuğu araştırılarak bu çalışmanın bulgularıyla karşılaştırılabilir.
- Türkiye'de psikolojik sözleşme ihlallerinin özel okullarda incelendiği nitel çalışmalar bulunmakta ancak kamu okullarında böyle bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Kamuya bağlı okullarda psikolojik sözleşme ihlallerinin derinlemesine inceleneceği çalışmalar yapılabilir.
- Psikolojik sözleşmelerin okullardaki durumunu ve zaman içerisindeki değişimini daha iyi tespit edebilmek için boylamsal çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırmada öğretmenlerin kurum aidiyetlerinin farklı şekillerde oluştuğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme bağlamında kurum aidiyetlerinin daha detaylı incelendiği çalışmalar yapılabilir.
- Psikolojik sözleşmenin kuramsal temellerinden olan sosyal mübadele, beklenti, eşitlik ya da karşılıklılık teorileri özelinde nitel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abdurrezzak, S. (2015). *Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Adamış, E. & Tufan, E. (2021). *Otel işletmelerinde psikolojik sözleşme, iş tatmini ve duygusal zeka*. Detay Yayıncılık.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436.

Agbozo G. K., Ansa-Bonnah E., Hoedoafia M. A. & Atakorah Y. B. (2018). The role psychological contract plays in organizational behaviour: A case study of a public university in Ghana. *European Scientific Journal, 14*(23), 34-56.

Akar, N. (2020). Psikolojik sözleşmenin oluşumu ve kapsamına ilişkin düşük maaşla istihdam edilen yeni mezun mühendisler ve yöneticilerinin algıları üzerine fenomenolojik bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, *4*(2), 173-192.

Akbaşlı, S. & Diş, O. (2019) Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2*(2), 86-102.

Akın, U. (2014). Okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeyleri ile öz-yeterlikleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 20*(2), 125-149.

Akyürek, B. (2017). *Öğretim elemanlarında psikolojik sözleşmenin örgütsel güven üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Alkan, C. & Doğan, H. (2019). Mesleki ve teknik eğitim için ana plan esasları . *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES) , 9*(1) , 25-72. DOI: 10.1501/Egifak_0000000456.

Altınok, V., Tezel, M. & Güngör, S. (2020). Okullarda denetimin gerekliliği üzerine öğretmen görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 40*(1), 225-253.

Altıntaş, M. (2022). Psikolojik sözleşmenin motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin uygulamalı bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *24*(2), 669-687.

Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(S1), 637-647. https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1

Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 24*(1), 233-250.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood IL: DorseyPress.

Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(5), 491-509.

Aydoğan, S. S. (2021). *Öğretmenlerin duygusal emek gösterimleri ile psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer.* Ezgi Kitabevi.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*(2), 368-388.

Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13*(2), 75-93.

Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ekinoks Yayınları.

Bayraktaroğlu, S. & Mesci, M. (2010). Örgütlerde psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesi örneği. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildirleri Kitabı,* 447-452.

Becerikli, E. (2019). *Milli Eğitim Bakanlığı proje okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bhagdev, R. (2021). *Relationships of teachers' race, perceptions of diversity climate, and psychological contract breach and violation with their turnover intention* (Doctoral dissertation). Grand Canyon University. (Order No. 28320286). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.

Bilgin, L. (2007). Psikolojik sözleşmelerin oluşumu, gelişimi ve ihlalinde toplu ve bireysel sözleşmelerin rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(1).

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life.* Wiley Science Editions: New York.

Bolat, Y. (2017). *Türkiye'de meslekî ve teknik eğitimin mevcut durumu ve farklı ülkelerle karşılaştırılması.* Pegem Akademi.

Bostancı, S. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (13. Baskı). Pegem Akademi.

Cihangiroğlu, N. & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 6*(11), 1-16.

Conway, N. & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 24*(71), 71-131.

Corder, E. & Ronnie, L. (2017). The role of the psychological contract in the motivation of nurses. *Leadership in Health Services, 31*(1), 62-76.

Costa, N. & Oliveira, C. (2022). The psychological contract of higher education teachers in Portugal - Confirmatory factor analysis. *Procedia Computer Science*, *204*, 952-960. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.116

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal Of Management Studies*, *37*(7), 903-930.

Coyle-Shapiro, J. A. M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*(1), 69-86. https://doi.org/10.1080/13594320143000852

Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Siyasal Kitapevi.

Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management, 31*(6), 874-900.

Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, *8*(2), 113-129.

Çağlayan, B. (2016). *Psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Devlet okullarında görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenleri üzerinde bir uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çatak, S. (2021). *Proje okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerinin yeterlilikleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çavuş, E. (2018). *Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuşoğlu, D. & Savaş, A. C. (2016). Meslek liselerinde çalışan kültür dersi öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri (Pazarcık ilçesi örneği). *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 3*(1), 1-13.

Çay, A. Y. (2019). *Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik.* Pegem Akademi.

Değer, M. (2023). *Özel okullardaki psikolojik sözleşme ihlalleri.* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Del Campo, R. (2007). Psychological contract violation: An individual difference perspective. *International Journal of Management, 24*(1), 43.

Demirer, S. (2019). *Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki.* (Doktora Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve özel ilkögretim okulu sınıf ögretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve is çevresine uyum düzeyleri ile iliskisi.* (Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Egitim Bilimleri Enstitüsü.

De Vos, A., Buyens, D. & 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.

Dictionary, M. W. (2023). *Merriam-webster dictionary*. 05 Ocak 2023 tarihinde https://www.merriam-webster.com/dictionary/contract adresinden alındı.

Dictionary, O. L. (2023). *Oxford learner's dictionary*. 05 Ocak 2023 tarihinde https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/contract_1?q=contract adresinden alındı.

Dikili, A. & Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8*(2), 205-228.

Doğan, Ö. (2017). *Okulların sosyal sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, S. & Karaçelebi, F. G. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi, 8*(2), 185-193.

Donalek, J. G. (2005). The interview in qualitative research. *Urologic Nursing, 25*(2), 124- 125.

Dönmez, N. (2015). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ekşioğlu, S. & Taşpınar, M. (2019). Türkiye'de mesleki ve teknik ortaöğretimin gelişimi. *Sakarya University Journal of Education, 9*(3), 614-627.

Erdem, M. & Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 141–154.

Erol, İ. (2021). Türkiye'de okul yöneticilerinin belirlenmesinde "Liyakat İlkesi". *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi, 2*(1), 54-64.

Esmer, Y. (2017). *Psikolojik sözleşme ihlali algisinin prososyal davranişlar üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracilik rolü: Akademisyenler üzerinde bir araştirma.* (Doktora Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Fidan, Y. (2011). Yönetimden yönetişime: kavramsal bir bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(1), 5-10.

Freese, C. & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, *38*(2), 269-286. https://doi.org/10.1177/008124630803800202

Gefen D. & Ridings C. M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management İnformation Systems, 19*(1), 47-69.

Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi.* (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Genç, G. A., (2021). *Proje okullarında algılanan örgütsel destek, okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği).* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Gerçek, M. (2021). *İş yaşamında psikolojik sözleşme: Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilere yönelik kavramsal bir çerçeve* (1. Baskı). Pegem Akademi.

Girayhan, E. (2022) *Mesleki ve teknik eğitimin dünü bugünü ve geleceğinin incelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi) Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological review*, 161-178.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.

Guest, D. E. (1998a). On meaning, metaphor and the psychological contract: A response to Rousseau (1998). *Journal of Organizational Behavior*, *19*(S1), 673-677. https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1

Guest, D. E. (1998b). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 19*(S1), 649-664.

Guest, D. E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, *12*(2), 22-38.

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, *53*(4), 541-555.

Gül Öztürk, A. & Koşar, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir olgubilim çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41*(3), 1951-1991.

Gültekin, V. M. (2022). *Psikolojik sözleşme ihlalinin performansa etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma*. (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gün, D. (2022). *Proje okulu müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri.* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, *8*(2), 151-162. https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047

Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, *7*(1), 45-56.

Hukuk Sözlüğü. (2015) *T.C. Adalet Bakanlığı hukuk sözlüğü*. 05 Ocak 2023 tarihinde https://sozluk.adalet.gov.tr/ adresinden alındı.

Hurley, J. A (2010). *The effects of psychological contract congruence of the emotional exhaustion and work-related attitudes of Western Australian public sector teachers.* (Master's Thesis). Curtin University, Australia.

Huseman, R. C., Hatfield, J. D. & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review, 12*(2), 222-234.

Jacobson, E. & Karlsson, A. (2022). *De oskrivna avtalen: Lärares upplevelse av psykologiska kontrakt.* (Dissertation). Högskolan i Gävle. 10 Şubat 2023 tarihinde https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1671109/FULLTEXT01.pdf adresinden alındı.

Jijia, Z. & Jiongliang, Q. (2005). Structure of the teachers' psychological contracts and influential factors at primary and secondary schools in Guangdong Province. *Educational Research*, *26* (4), 48 – 56.

Kaldırımcı, N. (1987). Motivasyon için anahtar bir kavram: Psikolojik sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(1), 113-128.

Karagöz, M. E. (2009). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları.* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karakiraz, A. (2021). *Akademisyenlerin çalışma ilişkilerinin iş-aile temelli psikolojik sözleşme perspektifinden incelenmesine yönelik nitel bir çalışma.* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü .

Karaman, D. (2021). *İmam hatip liselerinde program çeşitliliği ve proje okul uygulamaları.* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, N. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. (37. Basım). Nobel Yayın Dağıtım.

Kaya, A. (2019). Proje okullarının yapı ve işleyişine ilişkin bir örnek olay incelemesi. *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 49*(49), 69-97.

Kazu, İ. Y. & Demirli, C. (2002). Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarındaki gelişmeler. *Milli Eğitim Dergisi, Yaz-Güz 2002*, Ankara. (155-156) 5-20.

Keser, A. (2002). Çalışma ilişkilerinde farklı bir yaklaşım: Psikolojik akit. *Öneri Dergisi, 5*(17), 9-13.

Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştirma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*(36) , 193-236.

Kılıçaslan, S. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlik davranişlari üzerine etkisi: Üniversite öğretim elemanlari üzerinde bir uygulama*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kılınç, M. (2020). *Türkiye'de meslekî eğitim tarihi (1886-1986).* Pegem Akademi.

Kıyık, G. (2011). *Psikolojik sözleşme kavramının, Türkiye'de medya sektörü üzerindeki etkisinin incelenmesi ve analizi*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Knights, J. A. & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied HRM Research, 10*(2), 57-72.

Koç, A. (2019). *Proje okullarının etkili okul özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları açısından incelenmesi.* (Doktora Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.

Koçak, S. (2016). *Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669.

Koskina, A. (2013). What does the student psychological contract mean? Evidence from a UK business school. *Studies in Higher Education, 38*(7), 1020-1036.

Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review, 15*(3), 91-99.

Kwatra, N. & Ranjan, S. K. (2021). Comparative analysis of psychological contract of special need education teacher and administrator in sultanate of Oman. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 12*(4), 402-411.

Lee, H.W. & Liu, C.H. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior and Personality: An İnternational Journal, 37*(3), 321-328.

Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2023). *Eğitim yönetimi kavramlar ve uygulamalar.* Arastaman, G. (Çev. Ed.), Nobel Akademik Yayıncılık.

Makau, W. M. (2012). *The role of psychological contract on secondary school teachers commitment in Kitui central district.* (MBA Thesis). School of Business, University of Nairobi.

Mbalamula, Y. S. (2016). Understanding teacher-educators'psychological contract in university-school partnerships in China. *European Journal of Education Studies, 1*(3), 80-93.

MEB. (2014). Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6528 Sayılı Kanun. (2014, 1 Mart). Resmi Gazete (Sayı: 28941). 01 Şubat 2023 tarihinde https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140314-1.htm. adresinden alındı.

MEB. (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği. (2016, 1 Eylül). Resmi Gazete (Sayı:29818). 01 Şubat 2023 tarihinde https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/09/20160901-32.htm adresinden alındı.

MEB. (2018a). Türkiye'de mesleki ve teknik eğitimin görünümü. *MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü.* 30 Ocak 2023 tarihinde https://mtegm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_11/12134429_No1_Turkiyede_Mesleki_ve_Teknik_Egitimin_Gorunumu.pdf adresinden alındı.

MEB. (2018b). Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2018, 6 Temmuz) . Resmi Gazete (Sayı: 30470). 01 Şubat 2023 tarihinde https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180706-8.htm adresinden alındı.

MEB. (2020a). Mesleki ve Teknik ortaöğretim kurumları ile Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinin ortaokul 8. sınıf öğrencilerine tanıtımı ve yönlendirilmesine ilişkin hazırlanan rehber. 30 Ocak 2023 tarihinde https://meslegimhayatim.meb.gov.tr/ adresinden alındı.

MEB. (2020b). Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2020, 2 Eylül). Resmi Gazete (Sayı: 31232). 01 Şubat 2023 tarihinde https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/09/20200902-3.htm adresinden alındı.

MEB. (2022). Millî eğitim istatistikleri örgün eğitim 2021/2022. 30 Ocak 2023 tarihinde https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=460 adresinden alındı.

MEB. (2023). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumlarına Öğretmen Atama ve Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. Resmi Gazete (Sayı: 32098). 10 Şubat 2023 tarihinde https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/02/20230208-10.htm adresinden alındı.

Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of management, 10*(3), 253-274.

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

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma.* (Doktora Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management, 33*(3), 353-372.

Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*(1), 226-256.

Nartgün, Ş. & Demirer, S. (2020). Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *16*(2), 343-362. https://doi.org/10.17860/mersinefd.680543

Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 30*(8), 1053-1075.

Niğdelioğlu Turgay, Ç. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri.* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Oğul Selekler, Z. (2007). *Öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı.* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Onarıcı, E. (2021). *Özel okullarda çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin incelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Özdaşlı, K. & Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik sözleşme: Kavramsal çerçeve ve bir içerik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *4*(7), 141-154.

Özdoğru, M. & Güçlü, N. (2021). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41*(3), 1869-1914.

Özgan, H., & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 16*, 66-85.

Özgen, H. M. & Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tibbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(1), 1-19.

Özhan Ersoy, M. (2022). *Okul içi politik taktikler ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Özler, D. & Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *17*(2), 325-351.

Öztürk, H. (2022). *Akademik personelin psikolojik sözleşme ve kamu hizmeti motivasyonu algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Burdur Mehmet Akif Ersoy üniversitesi ve Başkent üniversitesi örnekleri.* Eğitim Yayinevi.

Propp, A. J. (2004). *Patterns of the psychological contract among rural Saskatchewan vice-principals.* (Postgraduate Thesis). Department of Educational Administration University of Saskatchewan.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of management Journal*, *47*(3), 350-367.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, *37*(1), 137-152.

Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(3), 245-259. https://doi.org/10.1002/job.4030150306

Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, *3*(2), 204-217.

Roehling, M. V. (2008). An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: Meaningful differences or “much to do about

nothing"? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *20*(4), 261-290. https://doi.org/10.1007/s10672-008-9085-z

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121-139. https://doi.org/10.1007/bf01384942

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11,* 389–400.

Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, *15*, 1-1.

Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: İssues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(S1), 679-695. https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1

Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory* (No. 2000-02). Technical report.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, *74*(4), 511-541.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, *18*(1), 120-127.

Sargın, H. (2021). *Proje okulu yöneticilerinin girişimci liderlik rollerine ilişkin görüşleri.* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Schein, E. H. (1978). *Örgüt psikolojisi*. Tosun, M.(Çev.), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Shen, J. (2010). University academics' psychological contracts and their fulfilment. *Journal of management development*,*55*(6), 575-591.

Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, *1*(91), 91-109.

Şahin, İ & Fındık, T. (2008). Türkiye'de mesleki ve teknik eğitim: Mevcut durum, sorunlar ve çözüm önerileri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12*(3), 65-86.

Şahinkesen, A. (1992). Eğitimde ikili sistem (Okul-işyeri işbirliğine dayalı sistem). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. *25*, 687-701).

Taymaz, H. (2013). *Eğitim sisteminde teftiş*. Pegem Akademi.

TDK. (2022). *Türk dil kurumu sözlüğü.* 05 Ocak 2023 tarihinde https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı.

Tekin, Y. F., & Akyol, B. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23*(1), 165-193.

Temel, S., & Çelik, Y. (2022). İlkokul öğretmenleri ve yöneticilerinin üstün başarı belgesi ödülüne yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19*(2), 350-378. https://doi.org/10.33711/yyuefd.1073689

Tevrüz, S., Erdem, İ. & Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan seçmeler : Örgütsel yaklaşım.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Thompson, J. A. & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, *28*(4), 571-586.

Topaloğlu, H. & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, *1*(2), 25-36.

Topçu, M. K. & Basım, H. N. (2015). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: Bir gözden geçirme çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *16*(2), 83-104.

Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review, 9*(3), 367-386.

Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 25-42.

Türker, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 24*(24), 543-559.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal, 40(*5), 1089-1121.

Uçar, C. & Özerbaş, M. A. (2013). Mesleki ve teknik eğitimin dünyadaki ve Türkiye'deki konumu. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 242-253.

Usul, F. (2020). *Proje okullarındaki okul müdürlerinin rol ve yeterliklerinin hesap verebilirlik açısından incelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* John Wiley&Sons, New York

Wibowo, T. S. (2022). Psychological contract theory relation to organizational citizenship behavior (OCB) of flight attendants. *International Journal of Science, Technology & Management, 3*(1), 144-152.

Yıldırım, A. (2020). Psikolojik sözleşme algısının örgüte bağlılığa etkisi: Özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi, 4*(2), 376-396.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Güncellenmiş Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirmelerine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 56*, 663-690.

Yıldız, T. & Aykanat, Z. (2017). Psikolojik sözleşme kavramının evrimsel gelişiminin bilimsel haritalama yöntemiyle incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *15*(29), 243-263.

Yılmaz, K. & Altınkurt, Y. (2012). Özel dershane öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, *1*(2), 11-12.

Yılmaztürk, H. & Balyer A. (2022). Proje uygulayan okullar (proje okulları)'ın yönetsel uygulamalarının okul merkezli yönetim açısından incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies, 15*(89), 31-48.

Yiğit, İ. (2015). Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul Avrupa yakası Endüstri Meslek Lisesi öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Journal of Marmara University Social Sciences Institute/Öneri*, *11*(43), 119-144.

Yirci, R. & Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: Nitel bir araştırma. *Journal of History School, 50*, 570-598.

Yüksekli, N. U. & Okçu, V. (2022). Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, 11*(22), 292-325.

Zhang, A. & Fang, Y. (2005). Teachers' performance and its attitudinal antecedents. *Journal of Applied Psychological*, *4*(9), 1-12.

Zhao, J. & Chen, L. (2008). Individualism, collectivism, selected personality traits, and psychological contract in employment: A comparative study. *Management Research News, 31*(4), 289-304.

Zhu, X. M. & Wang, Z. (2005). The research on construct of knowledge employee's psychological contract in China. *Studies in Science of Science, 23*(1), 118-122.

Zuber, T. J. & Hammond, J. B. (2002). The psychological contract: retaining newly employed physicians. *Physician Executive, 28*(3), 40-43.

EK

GÖRÜŞME FORMU

Merhaba, ben Türk dili ve edebiyatı öğretmeni Fatma Nur Baycan. Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yaptığım yüksek lisans tezim için sizinle görüşüyorum. Araştırmamı öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerini incelemek amacıyla yapıyorum ve bu konuyla ilgili sizin görüşlerinizi de öğrenmem araştırmam için çok kıymetli.

Sizin için de uygunsa görüşmemizi ses kayıt cihazı ile kayıt altına alıp daha sonra yazıya geçireceğim ve görüşme metnini size elektronik posta yoluyla ileteceğim. İsminiz görüşmemizin ve araştırmanın hiçbir aşamasında kullanılmayacaktır. Görüşme metnini ise araştırmacılar dışında kimse görmeyecektir. Araştırmamda sadece sizin branş, kıdem yılı, öğrenim durumu ve cinsiyet bilgileriniz kullanılacaktır.

Görüşmeyi kabul ettiğiniz ve değerli vaktinizi araştırmam için ayırdığınız için teşekkür ediyor ve size soracağım soruları samimiyetle cevaplayacağınıza inanıyorum. İzninizle sorularımı sormaya başlıyorum.

GÖRÜŞME SORULARI

Çalıştığınız Kurumun Adı:

Öğrenim Durumunuz:

Branşınız:

Cinsiyetiniz:

Kıdem yılınız:

SORULAR

1) **Çalıştığınız okulda okul müdürünüzden beklentileriniz nelerdir?**
    - Daha istekli çalışmak için okul müdürünüzden neler beklersiniz?
    - Okulunuz için gösterdiğiniz fazladan çabaları anlatır mısınız?
    - Emeklerinizin karşılığı olarak okul müdürünüzden neler beklersiniz ve neler alırsınız? Okul müdürünüz beklentilerinizi yerine getirmek için nasıl davranır / neler yapar? Diğer öğretmenlerden farklı olan beklentileriniz nelerdir?
    - Her öğretmenin beklentisi aynı mıdır? Örnek verebilir misiniz?
2) **Bu okulda çalışmaya başladığınız günden bu zamana okul müdürünüzden beklentilerinizde neler değişti? Örnek verebilir misiniz?**
3) **Okul müdürünüz tarafından olan beklentileriniz gerçekleşmediğinde ne hissedersiniz? Örnek verebilir misiniz?**
4) **Okul yöneticiniz bir öğretmen olarak sizden neler bekler?**
    - Bu beklentilerin diğer öğretmenlerden beklenenlerden farkı var mıdır? Varsa bunlara örnek verebilir misiniz?
5) **Okul yöneticinizin size sunduğu imkanlar ve ödüller nelerdir? Bunların karşılığında kendinizi ne gibi yükümlülükler (sorumluluk) altında hissedersiniz?**
6) **Çalıştığınız okula kendinizi ait hissediyor musunuz, açıklar mısınız?**
    - Çalıştığınız okul için (gönülden bir şekilde) "benim okulum" diyebiliyor musunuz?
    - Bu okuldan ayrılmak fikri size neler hissettirir?
7) **Okullarda öğretmenlerde olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşabilmesi için önerileriniz nelerdir?**
    - Okul yönetimi neler yapmalı?
    - İlçe MEM neler yapmalı?
    - Merkezi yönetim (MEB) neler yapmalı?