



ÖZEL DERSHANE ÖĞRETMENLERİNİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİ

PSYCHOLOGICAL CONTRACT OF PRIVATE TEACHING INSTITUTION' TEACHERS

Kürşad YILMAZ¹
Yahya ALTINKURT²

Öz

Bu çalışmanın amacı, eğitim örgütlerinde psikolojik sözleşme konusunu incelemektir. Bu amaçla özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemi, özel dershanelerde görev yapan 149 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” ile toplanmıştır. Psikolojik Sözleşme Ölçeği, kurumun çalışanlara karşı yükümlülükleri (çalışma koşulları, yararlar, işin özellikleri, adalet) ve çalışanların kuruma karşı yükümlülükleri (kurum üyesi olma, temel mesleki standartlar, ilişkisel sözleşme) alt bölümlerinden oluşmaktadır. Verilerin analizinde, betimsel istatistikler ve t-testi gibi analizler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler kurumlarının çalışanlarına karşı yükümlülükleri “orta düzeyde”, çalışanların kurumlarına karşı yükümlülüklerini “çok” yerine getirdiğini düşünmektedir. Katılımcıların görüşleri cinsiyet, kıdem, aylık ortalama gelir ve medeni duruma göre değişmemektedir.

Anahtar Sözcükler: Psikolojik sözleşme, özel dershane öğretmenleri

Abstract

The main purpose of the research was to examine the perceptions of teachers at private teaching institutions about psychological contract were determined. The sample of the survey model study consisted of 149 teachers from private teaching institutions. Data was collected by “Psychological Contract Scale (PCS)”. PCS consisted of organizational obligations towards employees and employees’ obligations towards organizations. For data analysis, descriptive statistics, and t-test were used. According to the obtained findings, the teachers included in the study thought that organizations carried out their obligations towards employees at a “moderate” level, and employees carried out their obligations towards organizations at a “high” level. The participants’ views did not vary according to gender, seniority, average monthly income, and marital status.

Key Words: Psychological contract, private teaching institutions’ teachers

¹ Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, kursadyilmaz@gmail.com

² Yrd.Doç.Dr. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, yaltinkurt@gmail.com

1. GİRİŞ

Örgütsel etkililiğin kaynağını yalnızca örgüt içi değişkenlerde arayan ilk yönetim kuramlarının aksine günümüz yönetim kuramları, örgüt içi değişkenlerin yanı sıra insan unsurunun önemine de vurgu yapmaktadır. Örgütler açısından insan unsurunun öneminin fark edilmesiyle beraber sosyal alandaki çok sayıda konu ve kavram örgütsel alana uyarlanmıştır. Çalışanların örgüt içinde mutlu olması, iş doyumu, örgüte bağlılığı, adalet algısı gibi konular yönetim biliminin ilgi odağı haline gelmiştir. Bu kavramlardan biri de psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin durumunu yansıtmaya açısından çok önemli bir kavramdır. Psikolojik sözleşme, askeri örgütler, sağlık örgütleri, işletmeler, kamu kurumları gibi çok farklı örgütlerde çalışılmıştır. Ancak eğitim örgütlerinde (Lilly, Reed ve Wheele, 2004; Selekler, 2007; Aydın, Yılmaz, Memduhoğlu, Oğuz ve Güngör, 2008) psikolojik sözleşme konusunda yapılan çalışmaların sayısı çok azdır. Oysa eğitim örgütlerinde psikolojik sözleşme çok önemlidir. Çünkü eğitim örgütleri genel özelliği itibari ile değer merkezli örgütlerdir ve bu örgütlerdeki çalışanların bu ve benzeri konulardaki algıları çok önemlidir. Bu çalışanlar arasında belki de en önemlisi öğretmenlerdir. Çünkü öğretmenler eğitim öğretim hizmetini üreten kişilerdir. Bu çalışmada da eğitim örgütlerinde çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Psikolojik sözleşme kavramını Argyris (1960) ilk defa, iş ilişkilerinde, karşılıklı yükümlülük, değerler, yasal sözleşme dışında ve onun üstündeki beklentiler-istekler gibi işveren ve çalışan beklentilerini nitelemek üzere kullanmıştır (Akt: Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Kotter'ın (1973) tanımına göre psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide her iki tarafın neyi almayı ve vermeyi beklediğini ortaya koyan, sözle ifade edilmeyen, psikolojik yönü bulunan örtük bir anlaşmadır. Rousseau ise (2004) psikolojik sözleşmeyi, "bireylerle örgütler arasında karşılıklı bir anlaşmayla taahhütleri beyan etme" şeklinde tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşme, işverenle çalışan arasında karşılıklı beklentilerin sınırlarını belirlemektedir. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi psikolojik sözleşmede algılar, beklentiler, inançlar, sözler ve zorunluluklar önemli rol oynamaktadır. Bu tanımlar arasında Rousseau'nun tanımı oldukça açıklayıcı ve bütünleştiricidir. Çünkü onun tanımında zorunluluklar ve verilen sözler psikolojik sözleşmede daha ağır basmakta ve aynı zamanda karşılıklı beklentiler de vurgulanmaktadır (Aydın ve diğ., 2008)

Psikolojik sözleşme, genellikle işlemsel ve ilişkişel olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Thomas ve Anderson, 1998; Millward ve Brewerton, 1999). İşlemsel ve ilişkişel sözleşmeler örgütsel adalet alanyazına benzer bir sınıflamadır. Dolayısıyla burada yüklenen anlam da adalet temellidir. *İşlemsel sözleşme* çalışma ve ücret arasındaki adaletli bir ilişki olarak ifade edilebilir. Yani çalışanın katkısı oranında yüksek ücret, kariyer olanakları gibi kazanımlar elde etmesidir (Rousseau ve Parks, 1993; Aselage ve Eisenberger, 2003). İşlemsel sözleşmeye göre, çalışanlar katkıları oranında adaletli kazanımlar elde ederlerse, kendilerini örgüt için daha fazla çalışmaya yükümlü hissederler (Moorhead

ve Griffin, 1995; Aytaç, 1997). *İlişkisel sözleşmelerde* duygusal faktörler daha ön plandadır (Rousseau ve Parks, 1993; Aselage ve Eisenberger, 2003). Yine örgütsel adalet alanyazındaki etkileşimsel adalet türü ile benzerlikler göstermektedir. Çalışanların haklarına saygı duyulması, onlara nazik davranılması, önemsendiğinin hissettirilmesi gibi davranışlarla ilgilidir. İlişkisel sözleşme, çalışanlara kendilerini birey olarak değerli ve önemli olduklarını göstermektedir. Örgüt içinde kişilerarası ilişkilerin etik değerler üzerine kurulması gerekmektedir. Etik değerler üzerine kurulu ilişkiler, karşılıklı duyarlılığı da beraberinde getirecektir. İlişkisel sözleşmeler, bir boyutuyla iş güvencesine karşılık çalışan bağlılığı olarak da ifade edilebilir. Mesleki gelişiminin sağlandığını, önemsendiğini hisseden çalışan, kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı olarak hissedecektir (Rousseau, 1995).

Psikolojik sözleşme çalışmaları, genellikle kurumların psikolojik sözleşme ihlallerine ya da kurumların ve çalışanların yükümlülüklerini yerine getirme düzeylerine odaklanmaktadır (Kotter, 1973; Radford ve Larwood, 1982; Boss, 1985). Psikolojik sözleşme, çalışan ve kurum arasındaki karşılıklı yükümlülükler dair algılamalara odaklanan, kurum tarafından kendilerine verilen sözler ve bunun karşılığında yapacakları katkıları içeren, yazılı olmayan beklentilerdir (Rousseau, 1989; 1990; Rousseau ve Parks, 1993; Shore ve Tetrick, 1994; Meckler, Drake ve Levinson, 2003; Petersitzke, 2009). Son dönemlerde psikolojik sözleşme genellikle çalışanların algısı çerçevesinde ele alınmaktadır (Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2004; Cuyper ve Witte, 2006). Bu çalışmada da çalışanların bakış açısı ile kurumların ve çalışanların yükümlülüklerini yerine getirme durumları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada görüşleri alınan çalışanlar özel dershanelerde çalışan öğretmenlerdir.

Türkiye’de özel dershaneler ilköğretim okulu öğrencilerinden üniversite öğrencilerine, yabancı dilden bilgisayara kadar uzanan geniş bir yelpazede eğitim vermektedir. Ancak Türkiye’de üniversiteye giriş sınavı da dâhil olmak üzere farklı birçok merkezi sınav yapıldığından özel dershaneler daha çok merkezi sınavlara hazırlık eğitimi vermektedir. Türkiye’de özel dershane sektörünün yaklaşık olarak 6–8 milyar Amerikan Doları gibi çok büyük bir pazara sahip olduğu ileri sürülmektedir. Özel dershane sektörü çok büyük bir sektör olmasına rağmen bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin (özellikle göreve yeni başlayan öğretmenler) çalışma koşullarının çok da iç açıcı olmadığı görülmektedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2011). Araştırmalar (Ay, 2008; Çağlayan, 2008), iş güvencesi, ücret güvencesi ve çalışma koşulları açısından en olumsuz koşullara sahip eğitim çalışanlarının özel dershane öğretmenleri olduğunu göstermektedir. Gök’e (2005) göre birçok özel dershane stajyerliğini kaldırılması karşılığında öğretmeni son derece düşük hatta ücret ödemediği bir yıl hatta iki yıl çalıştırabilmektedir. Ayrıca bu öğretmenlerin başarısı sınavı kazanan öğrencilerin sayısı ile ölçülmektedir. Bu durum ise bu öğretmenlerin çalışma koşullarını oldukça zorlaştırmakta ve öğretmenler arasında rekabete yol açabilmektedir. Bundan dolayı özel dershaneler ve bu dershanelerde çalışan öğretmenlerin çalışma koşulları, Türk eğitim sistemindeki önemli sorunlardan biri olarak görülmektedir. Özel dershanelerin eğitim sistemindeki yeri ile ilgili önemli sorunlar olduğu bazı araştırmalar (Akgün, 2005; Gök, 2005; Çağlayan, 2008; Yılmaz ve Altınkurt, 2011) ile belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin durumu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Özel dershane öğretmenlerinin, kurumun çalışanlara karşı yükümlülükleri ve çalışanların kuruma karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri nasıldır?
2. Özel dershane öğretmenlerinin, kurumun çalışanlara karşı yükümlülükleri ve çalışanların kuruma karşı yükümlülükleri ile ilgili görüşleri cinsiyet, kıdem, aylık ortalama gelir ve medeni duruma göre değişmekte midir?

2. YÖNTEM

Araştırmanın evreni Kütahya il merkezinde bulunan özel dershanelerde çalışan 183 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak 149 öğretmene ulaşılmıştır. Katılımcıların %51'i kadın (n=76), %49'u erkektir (n=73). Kıdem sorusuna cevap veren 112 öğretmenin 74'ünün (%66) kıdemi 1–5 yıl arasında, 38'inin (%34) kıdemi ise 6 yıl ve üstündedir. Katılımcıların en az cevapladıkları soru, aylık ortalama gelir sorusudur. Bu soruya cevap veren 79 öğretmenden 47'sinin (%59.5) aylık ortalama geliri 500–999 TL, 32'sinin ise (%40.5) 1000 TL ve üstündedir. Öğretmenlerin %45'i evli (n=67), %55'i ise bekârdır (n=82).

Araştırmanın verileri “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” ile toplanmıştır. Ölçek, Rousseau (1995) tarafından geliştirilmiş Aydın ve diğerleri (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, kurumun çalışanlara karşı yükümlülükleri ve çalışanların kuruma karşı yükümlülükleri olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Kurumun çalışanlara karşı yükümlülükleri bölümü, “çalışma koşulları” (7 madde), “yararlar” (12 madde), “işin özellikleri” (10 madde) ve “adalet” (9 madde) faktörlerinden oluşmaktadır. Çalışanların kuruma karşı yükümlülükleri bölümü, “kurum üyesi olma” (15 madde), “temel mesleki standartlar” (9 madde) ve “ilişkisel sözleşme” (8 madde) faktörlerinden oluşmaktadır. Katılımcılar yükümlülüklerin ne kadar yerine getirildiğini, 1-Hiç, 2-Az, 3-Orta, 4-Çok ve 5-Pek çok seçenekleri ile değerlendirmektedir. Katılımcıların ölçekten aldıkları yüksek puan yükümlülüklerin yüksek düzeyde, düşük puan ise düşük düzeyde yerine getirildiğini göstermektedir. Kurumun çalışanlara karşı yükümlülükleri bölümünde yer alan maddelerin faktör yük değerleri .31 ile .89 arasında değişmektedir. Güvenirlik katsayısı ise $\alpha=.95$ 'dur. Çalışanların kuruma karşı yükümlülükleri bölümünde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ise .34 ile .79 arasındadır. Güvenirlik katsayısı ise $\alpha=.90$ 'dır (Aydın ve diğ., 2008). Araştırma kapsamında ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri yeniden yapılmıştır. Buna göre ölçeğin bölümlerinde yer alan alt ölçekler aynı kalmıştır. Birinci bölümde yer alan maddelerin faktör yük değerleri .49 ile .75; madde-toplam korelasyonları .46 ile .70 arasında değişmektedir. Alt ölçeklerin açıkladığı toplam varyans %58.51; güvenirlik katsayısı ise .95'tir. İkinci bölümde yer alan maddelerin faktör yük değerleri .32 ile .72; madde-toplam

korelasyonları .30 ile .67 arasında değişmektedir. Alt ölçeklerin açıkladığı toplam varyans %43.32; güvenirlik katsayısı ise .92'dir.

Araştırmada, kişisel bilgilerin ve katılımcıların görüşlerinin genel değerlendirilmesinde betimsel istatistikler; görüşlerin ikili karşılaştırmalarında ise t-testi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde ilk önce katılımcıların görüşleri değerlendirilmiş daha sonra da bu görüşler cinsiyet, branş, eğitim durumu, yaş, kıdem, aylık ortalama gelir ve medeni duruma göre karşılaştırılmıştır. Tablo 1'de özel dershane öğretmenlerinin psikolojik sözleşme toplam puan ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri bulunmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Psikolojik Sözleşmeleri ile İlgili Betimsel İstatistikler (n=149)

Bölümler	Alt Boyutlar	\bar{x}	S
Kurumun Çalışanlara Karşı Yükümlülükleri	Çalışma Koşulları	3.59	0.78
	Yararlar	2.95	0.89
	İşin Özellikleri	3.29	0.88
	Adalet	3.33	0.84
	TOPLAM	3.29	0.72
Çalışanların Kuruma Karşı Yükümlülükleri	Kurum Üyesi Olma	4.06	0.56
	Temel Mesleki Standartlar	4.10	0.54
	İlişkisel Sözleşme	4.09	0.58
	TOPLAM	4.08	0.49

Tablo 1'de de görüldüğü üzere özel dershane öğretmenleri, kurumlarının çalışanlarına karşı yükümlülüklerini orta düzeyde ($\bar{x}=3.29$ -Orta) yerine getirdiğini düşünürken, çalışanların kurumlarına karşı yükümlülüklerini oldukça yüksek düzeyde ($\bar{x}=4.08$ -Çok) yerine getirdiğini düşünmektedir. Katılımcılar, kurumlarının en yüksek düzeyde, Çalışma Koşulları ($\bar{x}=3.59$ -Çok), Adalet ($\bar{x}=3.33$ -Orta), İşin Özellikleri ($\bar{x}=3.29$ -Orta) ve Yararlar ($\bar{x}=2.95$ -Orta) boyutlarındaki yükümlülükleri yerine getirdiğini düşünmektedir. Çalışanların ise en çok, Temel Mesleki Standartlar ($\bar{x}=4.10$ -Çok), İlişkisel Sözleşme ($\bar{x}=4.09$ -Çok) ve Kurum Üyesi Olma ($\bar{x}=4.06$ -Çok) boyutlardaki yükümlülükleri yerine getirdiğini düşünmektedir.

Katılımcıların alt ölçeklerdeki standart sapmaları da kurumlarının çalışanlarına karşı yükümlülüklerinin, çalışanların kurumlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmesine göre daha düşük düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Çünkü kurumlarının çalışanlarına karşı yükümlülükleri bölümündeki standart sapma değerleri daha yüksektir. Çalışanların kurumlarına karşı yükümlülükleri bölümündeki standart sapma değerleri bu bölümde verilen yanıtların daha sıkı bir şekilde sahiplenildiğini göstermektedir.

Katılımcılar *Çalışma Koşulları* alt ölçeğinde kurumun en çok "Güvenli bir iş ortamı yarattığını" ($\bar{x}=3.86$; S=0.97-Çok) en az ise "Hizmet içi eğitim fırsatları sunduğunu" ($\bar{x}=3.25$;

S=1.23-Orta) düşünmektedir. *Yararlar* alt ölçeğinde ise en çok “Çalışanlar arasında ekonomik ve sosyal dayanışmanın teşvik edildiğini” (\bar{x} =3.19; S=1.17-Orta), en az ise “Performansa bağlı bir ödeme sistemi uygulandığını” (\bar{x} =2.67; S=1.28-Orta) düşünmektedir. *İşin özellikleri* alt ölçeğinde katılımcıların en çok yapıldığını düşündüğü yükümlülük “Mesleki kariyeri geliştirme olanakları sunma” (\bar{x} =3.42; S=1.09-Çok) iken en az yerine getirilen yükümlülük “Çalışanlara görevlendirme yoluyla seyahat olanakları sağlanmasıdır” (\bar{x} =2.85; S=1.25-Orta). *Adalet* alt boyutunda ise en çok yapılan yükümlülük “Kurum yöneticilerine doğrudan ulaşma ve iletişim kurma fırsatları sağlanması” (\bar{x} =3.58; S=1.12-Çok) iken en az yapılan yükümlülük “Tüm çalışanlara iş yükünün adil olarak dağıtılmasıdır” (\bar{x} =3.06; S=1.24-Orta).

Katılımcılar çalışanların kuruma karşı yükümlülükleri bölümünde *Kurum Üyesi Olma* boyutunda çalışanların en çok “Eğer işin bitirilmesi gerekiyorsa mesai saati sona ermiş olsa bile karşılık beklemezsizin işyerinde fazladan çalıştıklarını” (\bar{x} =4.20; S=0.86-Pek çok), en az ise “Birlikte çalıştıkları kişilere liderlik yaptıklarını” (\bar{x} =3.73; S=1.06-Çok) belirtmişlerdir. *Temel Mesleki Standartlar* boyutunda çalışanların en çok yaptığı yükümlülük “Kurumun kural ve politikalarına uygun davranma” (\bar{x} =4.30; S=0.72-Pek çok) iken en az yerine getirilen yükümlülük “İş ile ilgili asgari standartların yerine getirilmesidir” (\bar{x} =3.79; S=1.02-Çok). *İlişkisel Sözleşme* boyutunda en çok yerine getirilen yükümlülük “Başka bir kuruma geçme durumunda makul bir süre önce bunu kuruma bildirme” (\bar{x} =4.38; S=0.79-Pek çok) yükümlülüğü iken en az yerine getirilen yükümlülük “Birim içinde iş değişikliği yapmayı kabul etme” (\bar{x} =3.84; S=1.18-Çok) yükümlülüğüdür.

Katılımcıların, Kurumun Çalışanlara Karşı Yükümlülükleri Toplam Puan [$t_{(147)}=1.86$; $p>0.05$], Çalışma Koşulları [$t_{(147)}=1.72$; $p>0.05$], Yararlar [$t_{(147)}=1.63$; $p>0.05$], İşin Özellikleri [$t_{(147)}=1.47$; $p>0.05$], Adalet [$t_{(147)}=1.53$; $p>0.05$], Çalışanların Kuruma Karşı Yükümlülükleri Toplam Puan [$t_{(147)}=0.42$; $p>0.05$], Kurum Üyesi Olma [$t_{(147)}=1.00$; $p>0.05$], Temel Mesleki Standartlar [$t_{(147)}=0.23$; $p>0.05$] ve İlişkisel Sözleşme [$t_{(147)}=0.10$; $p>0.05$] alt boyutlarındaki görüşleri *cinsiyete* göre değişmemektedir. Bütün alt ölçeklerde ve bölüm toplam puanlarında kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha düşük ortalamaya sahiptir ancak aradaki fark anlamlı değildir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri, Kurumun Çalışanlara Karşı Yükümlülükleri Toplam Puan [$t_{(110)}=0.18$; $p>0.05$], Çalışma Koşulları [$t_{(110)}=0.06$; $p>0.05$], Yararlar [$t_{(110)}=0.31$; $p>0.05$], İşin Özellikleri [$t_{(110)}=1.00$; $p>0.05$], Adalet [$t_{(110)}=0.19$; $p>0.05$], Çalışanların Kuruma Karşı Yükümlülükleri Toplam Puan [$t_{(110)}=1.16$; $p>0.05$], Kurum Üyesi Olma [$t_{(110)}=0.92$; $p>0.05$], Temel Mesleki Standartlar [$t_{(110)}=1.46$; $p>0.05$] ve İlişkisel Sözleşme [$t_{(110)}=0.73$; $p>0.05$] alt boyutlarında *kıdeme* göre değişmemektedir.

Katılımcı öğretmenlerin, Kurumun Çalışanlara Karşı Yükümlülükleri Toplam puan [$t_{(77)}=0.51$; $p>0.05$], Çalışma Koşulları [$t_{(77)}=0.28$; $p>0.05$], Yararlar [$t_{(77)}=0.91$; $p>0.05$], İşin Özellikleri [$t_{(77)}=0.30$; $p>0.05$], Adalet [$t_{(77)}=0.91$; $p>0.05$], Çalışanların Kuruma Karşı Yükümlülükleri Toplam

puan [$t_{(77)}=0.22$; $p>0.05$], Kurum Üyesi Olma [$t_{(77)}=0.00$; $p>0.05$], Temel Mesleki Standartlar [$t_{(77)}=0.80$; $p>0.05$] ve İlişkisel Sözleşme [$t_{(77)}=0.19$; $p>0.05$] alt boyutlarındaki görüşleri *aylık ortalama gelirlerine* göre de değişmemektedir.

Katılımcıların görüşleri medeni durumlarına göre de değişmemektedir. Öğretmenlerin, Kurumun Çalışanlara Karşı Yükümlülükleri Toplam Puan [$t_{(147)}=0.10$; $p>0.05$], Çalışma Koşulları [$t_{(147)}=0.83$; $p>0.05$], Yararlar [$t_{(147)}=0.78$; $p>0.05$], İşin Özellikleri [$t_{(147)}=0.24$; $p>0.05$], Adalet [$t_{(147)}=0.68$; $p>0.05$], Çalışanların Kuruma Karşı Yükümlülükleri Toplam Puan [$t_{(147)}=0.13$; $p>0.05$], Kurum Üyesi Olma [$t_{(147)}=0.14$; $p>0.05$], Temel Mesleki Standartlar [$t_{(147)}=0.55$; $p>0.05$] ve İlişkisel Sözleşme [$t_{(147)}=0.02$; $p>0.05$] alt boyutlarındaki görüşleri *medeni duruma* göre değişmemektedir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, kurumun çalışanlara ve çalışanların kuruma karşı yükümlülüklerini yerine getirme düzeyleri konusunda özel dershane öğretmenlerinin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Özel dershane öğretmenleri, kurumlarının çalışanlarına karşı yükümlülüklerini orta düzeyde yerine getirdiğini düşünmektedir. Katılımcılar, kurumlarının uygun çalışma koşulları sağlama sorumluluklarını yerine getirdiklerini düşünürken; adalet, işin özellikleri ve yararlar boyutlarındaki yükümlülükleri yeterince yerine getirmediğini düşünmektedirler. Özellikle de yararlar boyutunda kurumun sorumluluklarını yerine getirme düzeyleri oldukça düşüktür. Çalışanlar kendilerinin kurumlarına karşı yükümlülüklerini ise tüm boyutlarda oldukça yüksek düzeyde yerine getirdiğini düşünmektedir.

Psikolojik sözleşme, kurumun ve çalışanın uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve çalışanlar ile işverenin karşılıklı yükümlülükleri olduğu üzerine kurulu bir kavramdır (Leung ve Chang, 2002). Temelde karşılıklı denge üzerine kurulu bir alışveriştir. Çalışanlar işverenin kendilerine verdiği taahhütlerin karşılıklı olacağından emin oldukları zaman, kuruma daha fazla bağlanmakta ve işlerine daha fazla güdülenmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000). Dolayısıyla psikolojik sözleşme iş ilişkilerinin yönünü belirlemektedir (Rousseau, 2004; Conway ve Briner, 2005). Karşılıklı yükümlülüklerin algılanma derecesi ne kadar yüksek olursa, tarafların sözleşmeye uyumları da o aranda güçlü olmaktadır (Shore ve Shore, 1995). Özel dershane öğretmenlerinin algılarına göre bu denge çalışanlar aleyhine bozulmuştur. Çalışanlar kuruma olan katkıları oranında kazanım elde edemediklerini düşünmektedir. Çalışanlar kurum için mesai saati gözetmeden çalıştıklarını, kurumun kural ve politikalarına uygun davrandıklarını, başka bir kuruma geçmeleri durumunda önceden haber verdiklerini düşünmektedir.

Yılmaz ve Altinkurt'un (2011) araştırmasına göre, Türkiye'de özel dershane öğretmenleri günde ortalama 10 saat çalışmakta, haftada ortalama 50–60 saat derse girmektedir. Aynı araştırmada dershane öğretmenleri çalıştıkları kurumu “karınca yuvası, altı delik kova, kale, saat, kölelik ve amelelik” gibi meteforlarla betimlemiştir. Dolayısıyla öğretmenler kendilerinin bu çabalarına rağmen

kurumun sorumluluklarını yeterince yerine getirmediği görüşündedir. Çalışan algısına göre bu dengenin bozulması psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği anlamına gelmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışanın örgüte olan güvenini ve dolayısıyla bağlılığının azalmasına ve çalışanların örgüte sağladıkları katkıyı azaltmalarına ya da işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003). Yılmaz (2009) araştırmasında özel dershane öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma ve meslektaşlarına güvenmediği bulgusuna ulaşmıştır. Türkiye’de özel dershaneler özellikle yeni göreve başlayan öğretmenleri adaylıklarının kaldırılması karşılığında, yoksulluk hatta açlık sınırının altında ücretlerle çalıştırdıkları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin zorunlu nedenlerle psikolojik sözleşmeyi sürdürdükleri söylenebilir.

Psikolojik sözleşmenin süresi iş sözleşmelerinin dışında, kişilerin adaletle ilgili algılarına da bağlıdır (Guest, Conway, Briner ve Dickmann, 1996). Örgütsel adalet çalışanlar için önemli bir güdüleyici olup, çalışanlarda adaletsizlik algısı işten ayrılmaya kadar varabilmektedir (Greenberg ve Cropanzano, 2001). Türkiye’de özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin, devlet okullarındaki öğretmenlere oranla daha adaletsiz bir ortamda çalıştıkları söylenebilir. Bunun temel nedeni devlet okullarında öğretmenlerin iş güvencesinin olması, gelirlerinin, sosyal haklarının yasalarla belirlenmesi, öğretmen maaşlarının birbirinden çok farklı olmaması gibi nedenler olabilir. Araştırma sonuçları da bu yorumu doğrulamaktadır. Öğretmenlere göre kurum, performansa dayalı ödeme konusunda yeterince başarılı değildir ve çalışanların iş yükünü adil olarak dağıtamamaktadır. Oysa çalışanlar örgütün kendilerine adil olanaklar sunduğuna, örgütte çabalarının takdir gördüğüne ve adil ödüllendirme sisteminin olduğuna inanırlarsa, karşılığını sıkı çalışarak, örgütün çıkarlarını koruyarak vermeye çalışacaktır.

Özel dershanelerin çalışanlarına kişisel gelişim olanağı sunma konusundaki sorumluluklarını yeterince yerine getiremediği belirlenmiştir. Öğretmenler Çalışma Koşulları Boyutunda “hizmetiçi eğitim olanakları sunma”, İşin Gereklere Boyutunda “çalışanlara görevlendirme yoluyla seyahat olanakları sağlama” konusunda kurumun yükümlülüklerini yerine getirmediği görüşündedir. İşin Gereklere Boyutunda “mesleki kariyerini yerine getirme” maddesinin orta düzeyde de olsa kurum tarafından yerine getirildiği algısının bu boyuttaki en yüksek maddesi olması çelişkili görülmektedir. Kurum, çalışanlarının kendilerini geliştirmelerini istemektedir. Ancak bu konuda çaba göstermek ve harcama yapmak yerine, çalışanların bireysel olanakları ile kendilerini geliştirmesini istemektedir. Çalışanların örgütten bekledikleri en önemli psikolojik sözleşme yükümlülüklerinden birisi, kendilerine kişisel ve mesleki gelişim olanağı sunulmasıdır (McDonald, Brown ve Bradley, 2005; Granrose ve Baccili, 2006). Kurumun, çalışanların bireysel gelişimleri için çaba harcaması, özendirme, çalışanlarına yatırım yapması gerekmektedir (Noe, 2005). Bu durum hem çalışanın niteliğinin artırılarak kuruma daha yararlı olmasını sağlayacak hem de psikolojik sözleşmenin güçlü bir şekilde devamını sağlayacaktır. Çalışan açısından kişisel ve mesleki gelişimine çalıştığı kurumun

destek olması sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve sürdürülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Alanyazındaki araştırmalar da bu ilişkiyi doğrulamaktadır (Granrose ve Baccili, 2006; DeVos ve Stobbeleir, 2009). Özellikle ilişki sözleşme açısından düşünüldüğünde, mesleki gelişiminin sağlandığını, önemsendiğini hisseden çalışan, kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı olarak hissedecektir (Rousseau, 1995). Granrose ve Baccili'nin (2006) araştırma sonuçlarına göre örgütler hizmet içi eğitim yükümlülüğünü ihlal ettiklerinde örgütten ayrılmalar artmaktadır. Dolayısıyla özel dershanelerin çalışanlarına eğitim fırsatları sağlama konusunda yükümlülüğünü yerine getirememesi, psikolojik sözleşmeyi bozduğu için örgütten ayrılmalara ya da çalışanların performanslarında azalmalara neden olabilecektir.

Araştırmada özel dershane öğretmenlerinin, psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyet, kıdem, aylık ortalama gelir ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği de belirlenmeye çalışılmıştır. Kişisel değişkenlerin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi konusunda alanyazında farklı bulgular yer almaktadır. Özellikle eğitim örgütleri üzerinde gerçekleştirilen Selekler'in (2007) araştırmasında cinsiyete, bransa ve yaşa göre farklılık ortaya çıkmazken; Aydın ve diğerleri (2008) ise araştırmalarında cinsiyete göre farklılık bulunmamış, kıdeme göre farklılık bulunmuştur. Bu araştırmalarda eğitim örgütleri üzerinde gerçekleştirilmesine rağmen, Selekler'in (2007) araştırması devlet ilköğretim okullarında, Aydın ve diğerlerinin (2008) araştırmaları devlet üniversiteleri üzerinde yapılmıştır. Özel dershane öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma bulunmamaktadır. Her iki kurumda da çalışanların iş güvencesinin bulunması ve devlet okulları olması bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılmasını güçleştirmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre özel dershane öğretmenleri kurumları tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısındadır. Bu algının temel nedeni de öğretmenlerin kuruma olan katkıları oranında kazanım elde edemediği düşünmesidir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel etkililiğinin azalması ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları olabileceği göz önünde bulundurularak, çalışanların psikolojik sözleşmelerini güçlendirecek önlemler alınmalıdır. Bu doğrultuda işverenlerin ve yöneticilerin söz verirken daha dikkatli davranmaları, yerine getiremeyecekleri sözleri çalışanlarına vermekten kaçınmaları gerekmektedir. İş tanımları insani ve gerçekçi olmalı, işveren tarafından çalışanlara net olarak açıklanmalıdır. Özel dershane öğretmenlerinin adalet algısının öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ters orantılı olduğunun (Selekler, 2007) bilincinde olmaları ve buna göre davranmaları psikolojik sözleşmenin güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Bu çerçevede çalışanı ilgilendiren konularda çalışanların karar sürecine dâhil edilmesi, alınan kararların karardan etkilenenlere nedenleriyle açıklanması, çalışanlarla açık, samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, hem çalışanın örgütsel adalete ilişkin algılamasını olumlu yönde etkileyecek (Greenberg, 1990) hem de kurumla arasındaki psikolojik sözleşmeyi güçlendirecektir. Benzer şekilde kurumun, kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek için çalışanlarını özendirme ve parasal destek sağlamaları gerekmektedir.

Bu araştırma, Türkiye’de özel dershane öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin belirlenmesine yönelik ilk araştırma olması bakımından önemlidir. Psikolojik sözleşme konusunda farklı örgütlerde çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen eğitim örgütlerinde bu konuda çalışılmış araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Yapılan araştırmaların büyük bölümü de okullar ya da üniversiteler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Özel dershaneler ise Türkiye’de önemli bir sektör olmasına rağmen, devletin öğretmen yetiştirme ve planlama politikalarındaki çarpıklıklar yüzünden, işverenler tarafından suiistimal edilen ve emek sömürsüne dönüşen bir sektör haline gelmiştir. Türkiye’de Devletin çok geniş bir yelpazedeki üniversite mezunlarına pedagojik formasyon vererek öğretmen olmasına olanak tanınması çok sayıda işsiz öğretmen ortaya çıkarmıştır. Bu durum özel dershane sektörünü oldukça rekabetçi ve işgücü dönüşümünün fazla olduğu bir yapıya büründürmüştür. Türk Eğitim Sen’in (2010) araştırmasına göre 2010 yılı rakamlarına göre Türkiye’de 327 bin işsiz öğretmen bulunmaktadır. Bu sayı Milli Eğitim Bakanlığı’nın açıklamalarına göre 2011 yılı itibarıyla yaklaşık 275 bin, Eğitim sendikalarının açıklamalarına göre ise 300-350 bin arasındadır. Bu durum, özel dershanelerde görev yapan, özelliklede göreve yeni başlayan öğretmenlerin kurumları ile psikolojik sözleşmeyi bozmalarına rağmen çaresizlikten kurumlarında çalışmayı sürdürdüklerini düşündürmektedir. Ancak bu durumun daha derinlemesine araştırılması gerekmektedir. Yani özel dershane öğretmenlerinin, çalıştıkları kurumların psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiklerini düşünmelerine rağmen hangi nedenlerle kurumlarında çalışmaya devam ettiklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Benzer şekilde özel dershane öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi değişkenlere ilişkin algıları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Ölçek maddeleri arasında örgütsel adaleti belirlemeye yönelik 9 madde bulunmasına rağmen, özel dershane öğretmenlerinin daha kapsamlı bir örgütsel adalet ölçeği ile adalet ve psikolojik sözleşme algılamaları arasındaki ilişkiyi belirleyen araştırmalar yapılması önerilebilir. Bu tür araştırmalarda kültür önemli bir değişkendir. Bu nedenle kültürlerarası karşılaştırmalar yapılması, psikolojik sözleşmeye ilişkin algılama farklılıklarını ortaya çıkarmak açısından önemlidir. Tartışma bölümünde de değinildiği gibi özel dershane öğretmenleri, ölçeğin kişisel bilgiler bölümünde yer alan yaş, branş, hizmet süresi gibi soruları işaretlemekten kaçınmışlardır. Bu nedenle görüşme, gözlem gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı araştırmalar desenlenmesi, bu sınırlılığı ortadan kaldırarak daha derinlemesine bilgi toplanmasına katkı sağlayabilir. Araştırmada yaş değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Bu farklılığın nedenlerini de belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgün, M. (2005, Eylül). Özel Dershanelere Ayrılan Ekonomik Kaynakların İncelenmesi. XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sunulan bildiri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491- 509.

- Ay, Ü. (2008, Ocak). Dershanelerde ve Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerini Anlamaya İlişkin Bir Araştırma. Eğitim ve Bilim İşkolunda Çalışan Kadınların Sosyal Hakları ve İş Güvencesi Sempozyumu'nda sunulan bildiri. Eğitim-Sen, Ankara.
- Aydın, İ., Yılmaz, K., Memduhoğlu, H. B., Oğuz, E. ve Güngör, S. (2008). Academic and non-academic staff's psychological contract in Turkey. *Higher Education Quarterly*, 62(3), 252–272.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Boss, R. W. (1985). The psychological contract: A key to effective organization development consultation. *Consultation: An International Journal*, 4(4), 284- 304.
- Çağlayan, H. (2008, Ocak). Muz Kabuğu Piyasasında Dershane Öğretmenleri-Odak Grup Görüşmesi. Eğitim ve Bilim İşkolunda Çalışan Kadınların Sosyal Hakları ve İş Güvencesi Sempozyumu'nda sunulan bildiri. Eğitim-Sen, Ankara.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, C. ve Kesler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Cuyper, N. D. ve Witte, H. D. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395–409.
- DeVos, A. ve Stobbeir, K. D. (2009). The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*, 24, 289–298
- Gök, F. (2005, Eylül). Üniversiteye Girişte Umut Pazarı. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulan bildiri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli.
- Granrose, C. S. ve Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International*, 11(2), 163–182.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Guest, D. E., Conway, R., Briner, R. ve Dickmann, M. (1996). *The State of the Psychological Contract in Employment Issues in People Management*. Report No: 16, London: Institute of Personnel Directors.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91–99.
- Leung, A. S. M. ve Chang, L. M. K. (2002). Organizational downsizing: psychological impact on surviving managers in Hong Kong. *Asia Pasific Business Review*, 8(3), 76- 94.
- Lilly, J. D., Reed, D. & Wheele, K. G. (2004). Perceptions of psychological contract violations in school districts that serve children with autism spectrum disorder. *Journal of Applied School Psychology*, 20(1), 27-45.
- McDonald, P., Brown, K. ve Bradley, L. (2005), Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109–129.
- Meckler, M., Drake, B. H. ve Levinson, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 217–228.

- Millward, L. J. ve Brewerton, P. (1999). *Validation of the Psychological Contract Scale in an Organisational Context*. University of Surrey, Guilford: SPERI Publication.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Noe, R. A. (2005). *Employee Training and Development*. New York: Mc Grawhill.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*. Hamburg: Gabler Edition Wissenschaft.
- Radford, L. M. ve Larwood, L. (1982). A field study of conflict in psychological contract: Who's in control of absence. *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121- 139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligation: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Rousseau, D. M. ve Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals in organizations. In L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. (pp. 1- 43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M. ve Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measues. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Selekler, Z. O. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano ve M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1995). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 91-109). New York: John Wiley.
- Thomas, H. D. C. ve Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Türk Eğitim Sen (2010). Aylık Haber Bülteni. 73, 2-6.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. ve Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. ve Bloodgood, J. M. (2004). The effects of psychological contract breach on union commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 421-428.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Göreve Yeni Başlayan Özel Dershane Öğretmenlerinin Çalışma Koşulları İle İlgili Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(2), 635-650.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.