


# Adams'ın Eşitlik Kuramı Bağlamında Yönetici ve Öğretmenlerin Kullandıkları Stratejiler\*

## Strategies Used by Administrators and Teachers in the Context of Adams' Equity Theory

Fatma Nur Hasdemir, Elif Aydoğdu

### Yazar Bilgileri

**Fatma Nur Hasdemir**   
Öğretmen, MEB,  
[fnh.4310@gmail.com](mailto:fnh.4310@gmail.com)

**Elif Aydoğdu**   
Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir  
Osmangazi Üniversitesi,  
Eğitim Bilimleri,  
[aydogduelf@gmail.com](mailto:aydogduelf@gmail.com)

### ÖZ

Bu araştırmada, Adams'ın Eşitlik Kuramı bağlamında yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki eşitlik ve eşitsizlik algılarının tespit edilmesi ve eşitsizlik durumlarıyla baş etme stratejilerinin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Nitel şekilde gerçekleştirilen bu çalışmada fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmada maksimum çeşitlilik örneklemeyle seçilen 15 katılımcıdan elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların, öğretmen olarak çalışmaya başlamadan önce para, emek ve zaman gibi girdiler sağlamış oldukları ve öğretmenliğe başladıktan sonra ise ekonomik ve sosyal hakların yanı sıra sosyal takdir, saygınlık gibi bazı çıktılar kazandıkları görülmüştür. Katılımcıların girdi ve çıktı kıyaslamaları sonucunda girdileri değiştirme stratejini kullanan öğretmenlerin mesleğin statüsünü, kendilerinin okul toplumdaki rolünü ele alarak meslek için daha fazla çaba sarf ettikleri görülmüştür. Çıktıları değiştirme stratejisini kullanan öğretmenlerin ise mesleğin daha çok ekonomik ve sosyal boyutuna odaklandıkları tespit edilmiştir. Bazı öğretmenler ise mesleğin toplumsal yönünü ön plana çıkararak ya da eşitsizliğe bireysel sebepler üreterek bilişsel çarpıtmalara başvurmuşlardır. Katılımcıların hiçbir alanı tamamen terk etmeyi düşünmemiş ancak eşitsizlikler daha belirgin olduğunda transfer olma stratejisini kullanmayı düşünmüşlerdir. Bazıları ise referans grupları ile karşılaştırmalar yaparak kendilerini motive etmeye çalışmışlardır. Bu çalışmanın özel kurumlar, farklı yerleşim yerleri gibi açılardan çeşitlilik içeren örneklerde tekrarlanması ve eşitliği temel alan öğretmen istihdam politikalarının üretilmesi önerilmiştir.

### Makale Bilgileri

**Anahtar Kelimeler**  
Adams'ın Eşitlik Kuramı  
Yönetici  
Öğretmen  
Motivasyon

**Keywords**  
Adams' Equality Theory  
Administrator  
Teacher  
Motivation

**Makale Geçmişi**  
Geliş: 05.06.2023  
Düzeltilme: 28.09.2023  
Kabul: 26.11.2023

### ABSTRACT

In this research, it is aimed to determine the administrators' and teachers' perceptions of equality and inequality in their schools in the context of Adams' Equality Theory and to discover strategies for coping with inequality situations. In this qualitative study, phenomenology design was used. The data obtained from the 15 participants selected with the maximum diversity sample in the research were analyzed by content analysis. According to the results of this research, it was seen that the participants had provided inputs such as money, labor and time before they started to work as teachers, and after they had started teaching, they gained some outputs such as social appreciation and prestige, as well as economic and social rights. As a result of the input and output comparisons of the participants, it was seen that the teachers who used the input change strategy made more effort for the profession by addressing the status of the profession and their role in the school society. Some teachers, on the other hand, resorted to cognitive distortions by highlighting the social aspect of the profession or by producing individual reasons for inequality. None of the participants thought of leaving the field completely, but they thought of using the transfer strategy when inequalities were perceived more prominently. Others tried to motivate themselves by making comparisons with reference groups. It has been suggested that this study should be repeated in samples containing diversity in terms of private institutions, different settlements, and that teacher employment policies based on equality should be produced.

\*Bu araştırma ikinci yazar danışmanlığında, birinci yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiş ve 09-10 Aralık 2022 tarihlerinde düzenlenen Uluslararası Marmara Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulmuştur.

### Makale Türü

Araştırma

**Önerilen Atıf** Hasdemir, F. N. & Aydoğdu, E. (2023). Adams'ın Eşitlik Kuramı bağlamında yönetici ve öğretmenlerin kullandıkları stratejiler. *TEBD*, 21(3), 1857-1882. <https://doi.org/10.37217/tebd.1309940>

## Giriş

Örgütlerde adalet konusu üzerine odaklanan çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Kuramı ile başlamakta olup örgütsel adaletin örgütsel davranış ile ilişkisine vurgu yapılmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Örgütsel adaletin çalışanların motivasyonu (Çiçek-Sağlam ve Emir, 2018; Ertürk ve Aydın, 2015; Kökalan ve Şişman, 2017; Yüksel ve Kazak, 2022), performansı (Sökmen, Bilsen ve Erbil, 2013), iş tatmini (Bal-Akkoç ve Düşükcan, 2021; Hao, Hao ve Wang, 2016; İşcan ve Sayın, 2010), örgütsel bağlılığı (Şahin ve Kavas, 2016; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009), işten ayrılma niyeti (Uysal ve Tayfun, 2019) gibi birçok örgütsel değişkenle ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde eşitlik algısının çalışanlar tarafından hissedilmesi hem bireyler hem örgütler açısından önemlidir.

Eşitlik Kuramı ilişkilerde alma verme konusuna odaklanan bir sosyal değişim teorisi olarak insanların ilişkilerinde adil davranılıp davranılmadığına karar verdiği bir süreci açıklamaya çalışır (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Eşitlik kuramındaki önemli kavramlar; girdiler, çıktılar ve bu girdi ve çıktıların başkalarıyla kıyasladıklarında algılanan orandır. Bu teoride bir bireyin eğitim, beceri, kıdem, yaş, çaba, fiziksel sağlık, maruz kalınan risk gibi faktörleri girdi olarak ifade edilirken yaptıkları iş sonucunda aldıkları ücret, statü, takdir, ödül, çalışma koşulları, tanınan ayrıcalıklar gibi faktörler çıktı olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar, eşitlik ya da eşitsizlik konusundaki algılarını bu oranı değerlendirerek belirlemektedir. Bireyler, çalıştıkları ortamda aynı işleri yaptıklarında başkalarının kendilerinden daha fazla fayda sağladığını fark ettiklerinde diğer bir ifade ile az ödüllendirildikleri çıkarımıyla eşitsizliğin olduğunu düşünerek gerilim yaşamakta, öfke hissetmekte veya daha az fayda sağladığını fark ettiklerinde diğer bir ifade ile çok ödüllendirildikleri çıkarımıyla yine eşitsizliğin olduğunu düşünerek suçluluk duymaktadır. Dolayısıyla bireyler yaşanan bu gerilimi ortadan kaldırmaya çabalamaktadır (Adams, 1965). Bu karşılaştırmayı temel alan çalışmalarda (Ibinwangi, Chiekezie ve Comfort, 2016; Varghese, Khetade ve Shetty, 2021) çalışanların örgütlerde adil muamele görmesinin motivasyonlarını sağladığı ve motivasyon artışının da iş performansını yükselttiği ortaya çıkmıştır.

İş örgütleri çalışanlar arasındaki karşılaştırmaların sıklıkla görüldüğü yerlerdir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009). Eğer bireyler karşılaştırma sonucu bu oranı aynı buluyorsa eşitlik algısı oluşmakta ve bireylerde tatmin sağlanmaktadır. Bir diğer eşitlik algısı ise astın kendini amiriyle kıyasladığı durumlarda oluşmaktadır. Ast; amirinin kendisinden fazla maaş almasını, çalışma şartlarının daha iyi olmasını, daha fazla ilgi görmesini, fazla çeşitlilikte işlere sahip olmasını doğal karşılamaktadır. Çünkü amirin girdileri eğitimi, becerileri, sorumluluğu, aldığı riskler ve tecrübeleri asta kıyasla daha fazladır (Adams, 1965). Literatürde öğretmenlerin kendilerini diğer çalışanlar ile kıyasladıklarında eşitsizlikler yaşadıklarını ortaya koyan çalışmalar (Aidla, 2015; Çevik-Kılıç, 2016; Seniwoliba, 2013) bulunmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda öğretmenlerin yaşadıkları eşitsizliklerin iş

motivasyonlarını düşürdüğü, iş tatminlerinin azalttığı, performanslarını olumsuz yönde etkilediği ve işten ayrılma niyetlerini artırdığı belirtilmiştir. Argon (2010) tarafından yapılan çalışmada da akademisyenlerin performans açısından yeterli ve adil biçimde değerlendirildiklerine inandıkları durumda performanslarının arttığı ve motivasyonlarının yükseldiği ancak karşılaştırmada bir eşitsizlik durumu olması halinde performanslarının azaldığı, motivasyonlarının düştüğü, öfkelenme, mutsuzluk gibi fiziksel-ruhsal değişimler yaşadıkları, işten tamamen ayrılma niyetine girdikleri, iş doyumsuzluğu yaşadıkları, örgütsel bağlılıklarının azaldığı gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıktığı belirtilmektedir. Görüldüğü gibi araştırma sonuçları örgütlerde çalışanların eşitlik algılarının birçok örgütsel çıktıyı etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerinde hem kendilerinin hem çalışanlarının yaşadıkları ya da yaşayacakları eşitsizliklerin farkına vararak bu eşitsizlikler karşısında yapabilecekleri hakkında yeterlik kazanmaları önemlidir. Okullarda yöneticilerin eşitsizlik yaşadığını düşünen, kendisine haksızlık yapıldığını ifade eden ve bu açıdan öfke hisseden çalışanlarla karşılaşma olasılığı göz önüne alınırsa yöneticilerin bu eşitsizliklerin kaynağına inerek eşitliği sağlama yönünde değişim gerçekleştirmesi gerekmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Bu açıdan bu çalışmada çalışanların eşitlik ya da eşitsizlik algıladıkları durumların tespit edilmesi kadar bu durumlarla karşılaştıklarında verdikleri tepkilerin, eşitliği sağlamak için geliştirdikleri çözümlerin ya da sağlamadıklarında yaşadıkları deneyimlerin tespit edilmesi de önemli görülmüştür. Eşitlik Teorisine göre, bireyler algıladığı eşitsizliği gidermek için kendi girdilerini değiştirme, kendi çıktılarını değiştirme, girdileri ve çıktıları bilişsel olarak çarpıtma, alanı terk etme, başkalarının girdi veya çıktılarını değiştirme yönünde davranma, karşılaştırma kişisini değiştirme gibi tepkiler göstermektedir. Örneğin kişi kendi girdi ve çıktı oranını başkasının girdi ve çıktı oranı ile yaptığı karşılaştırma sonucu kendi avantajına bir durum algılıyorsa yaptığı işin niceliğini ya da niteliğini artırmaya; dezavantaj algılıyorsa üretimini sınırlandırmaya giden bir girdilerini değiştirme tepkisi vermiş olur. Bir başka örnek olarak işyerinde adaletsizlikle baş etmek için işi bırakma, başka yere transfer isteme ya da işe gelmeme gibi alanı terk etme tepkisini gösterebilir (Adams, 1965). Eşitlik Teorisinin bilim insanları tarafından ilgi çekici bulunmasına rağmen kültürler arası test edilebilirliğine dair sınırlı bilgi bulunmaktadır (Bolino ve Turnley, 2008). Özellikle Türkiye’de bu konuda eğitim bilimleri alanyazını incelendiğinde yapılan çalışmaların (Arslan, 2022; Çevik-Kılıç, 2016) sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, Adams’ın Eşitlik Kuramı bağlamında yönetici ve öğretmenlerin okullarında yaşadıkları eşitlik ve eşitsizlik algılarının tespit edilmesi ve eşitsizlik durumlarıyla baş etme stratejilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

1. Katılımcıların eşitlik ve eşitsizlik olarak algıladıkları durumlar nelerdir?

## 2. Katılımcıların eşitsizliğe karşı motive olmak için hangi stratejileri kullanmaktadırlar?

### Yöntem

#### Araştırmanın Deseni

Adams'ın eşitlik kuramı bağlamında yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki eşitlik ve eşitsizlik algılarının tespit edilmesini ve eşitsizlik durumlarıyla baş etme stratejilerinin keşfedilmesini amaçlayan bu çalışma nitel bir araştırmadır. Çalışmada araştırılan olguyla ilgili tecrübeye sahip farklı kademelerde ve kadro tiplerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri temel alınmıştır. Fenomonoloji insan deneyimlerine dayanarak araştırma yapılan bir yöntemdir (Merriam, 2013). Fenomonoloji; araştırma katılımcılarının ilgili fenomen ile ilgili yaşanmış tecrübelerinin ortak anlamlarını keşfetmeyi amaçlar (Creswell, 2013). Bu araştırmada eşitlik ve eşitsizlik olguları konusunda tecrübe sahibi katılımcıların deneyimlerine odaklanılmıştır.

#### Çalışma Grubu

Katılımcılar maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak belirlenmiştir. Bu örnekleme türünde görece küçük bir örneklem ile araştırma problemine yönelik seçilen bireylerin çeşitliliği fazla yansıtacak şekilde belirlenmesi ve böylece araştırma sonuçlarının başka bir seçime göre daha zengin olması sağlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşmeler farklı kadro türlerinde, farklı okullarda görev yapan ve farklı branşlardan 11 öğretmen ve 4 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin ve yöneticilerin yaşları 24 ile 41, hizmet süreleri ise 1 ile 18 yıl arasında değişmektedir. Çalışma grubunu rehberlik, Türkçe, fen bilimleri, matematik, din kültürü, özel eğitim, görsel sanatlar, bilişim teknolojileri, beden eğitimi, İngilizce, tarih, biyoloji, sosyal bilgiler ve edebiyat gibi farklı branştan öğretmenler oluşturmuştur. Katılımcılardan üçü ücretli, altısı sözleşmeli ve altısı kadrolu öğretmenlerdir. Katılımcılardan 8 kişinin bekar, 7 kişinin evli olduğu ve 4'ünün kadın ve 11'inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların gizliliğini korumak adına katılımcılar K1, K2, ..., K15 şeklinde kodlanmıştır.

#### Veri Toplama Araçları

Görüşme; katılımcıların bakış açılarının, aklından geçenlerin, yaşam hikayelerinin bir araya getirilmesi için kullanılmaktadır (Patton, 2014). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının hazırlanma aşamasında alanyazın incelenmiştir. Sorular hazırlandıktan sonra ise eğitim bilimleri alanında uzman bir kişi tarafından ve bir Türkçe öğretmeni tarafından kontrol edilmiştir. Ardından iki katılımcı ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiş ve gerekli düzeltmeler sonrası ana görüşmeler yapılmıştır. Bu araştırmada, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 10.05.2022 tarih ve 2022-09 sayılı onayı alınmıştır.

## Verilerin Analizi

Bu araştırmada verilerin analizi aşamasında içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, görüşme dökümleri, günlükler, dokümanlar gibi araçlardan elde edilen metinleri veri indirgeme ve anlamlandırma süreci ile örüntü ya da tema oluşturma süreçlerine vurgu yapar (Patton, 2014). Verilerin zmlenme sürecini başlatan kodlama sürecinde başlangıçta betimleyici ve sınırlı çıkarım sağlayan başlangıç kodlaması yapılır ve ardından örüntü kodları ile daha st düzey kodlamalarla verilerin bütünleşmesi sağlanır (Punch, 2005). Bu araştırmada içerik analizi sonucu elde edilen kodlar ve temalar raporlaştırılmıştır. Ayrıca bu kod ve temalar, eşitlik teorisindeki girdileri değiştirme, ıktıları değiştirme, girdi ve ıktıları bilişsel olarak çarpıtma, alanı terk etme, başkasına göre davranma, referans grubunu değiştirme şeklindeki stratejiler olarak çalışmanın ana temaları ile birleştirilerek teori ve uygulama verileri arası bağlantılarla sunulmuştur.

## İnanırcılık

Guba (1981) ve Guba ve Lincoln (1982), natüralistik araştırma paradigması kapsamında yürütülen araştırmalarda inandırcılık (trustworthiness) kavramının kullanılmaktadır. Bu bağlamda yazarlar, i geçerlik, dış geçerlik, güvenirlik ve nesnellik yerine inanılrlık, aktarılabirlik, tutarlılık ve onaylanabilirlik üzerinde durulması gerektiği ifade etmektedir. İnanılrlık araştırma sonucundaki bulguların gerçekle nasıl ve ne kadar uyumlu olduğuna işaret eder (Merriam, 2013). İnanırlığın sağlanması da araştırmacının varlığından kaynaklanabilecek çarpıklıkları ortadan kaldırmak ve araştırmacının önyargılarını test etme imkânı sağlamak için uzun süreli katılımın gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir (Guba, 1981). Bu araştırmada katılımcıların eşitlik ve eşitsizlik bağlamında yaşadıkları deneyimlerin ortaya çıkarılmasında anket, ölçek, envanter gibi veri toplama araçları yerine görüşme tekniğinin seçilmesi katılımcılarla etkileşim sresinin artırılması açısından katkı sağlamıştır. Ayrıca görüşmelerin gerçekleştirilmesinden önce n görüşmelerle katılımcı araştırmacı etkileşimi başlatılmış, ardından mümkün olduğunda güvene dayalı bir ilişki içinde ana görüşmelerin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Bu tarz çalışmalarda tavsiye edilen bir başka strateji de araştırmada elde edilen belge, film, video ve ses kayıtları gibi ham verilen toplanması ve bulguların ve sonuçların oluşturulması aşamasında veri testinin sağlanmasıdır (Guba, 1981). Bu araştırmada görüşme tekniği ile veri toplama sürecinde tüm katılımcılarla görüşmeler kayıt altına alınarak gerekli aşamalarda bu ham verilerin detaylı incelenmesi mümkün kılınmıştır. Bir diğer strateji ise araştırmadan elde edilen verilerin ve yorumların katılımcı kitlesine geri bildirim amaçlı iletilmesidir (Guba, 1981). Bu araştırmada ilgili veri toplama süreci tamamlandığında görüşme transkriptleri katılımcılara iletilerek incelemeleri ve dönüt verme imkânı sağlanmıştır. Aktarılabirliğin sağlanabilmesi için, okuyucuya araştırılmakta olan olgunun yeterince zengin betimlemesinin sağlanması ve araştırma bulgularının başka bir ortama uygulanıp uygulanamayacağına karar verebilmesine çalışılır (Shenton, 2004). Bu

açından araştırmada aktarılabirlik için bağlama yönelik zengin betimlemelerin yapılması ve örneklemlerinde ilgili olguya yönelik ortaya çıkabilecek bilgi aralığını en üste taşıyacak amaçlı seçilmesi tavsiye edilmektedir (Guba, 1981). Bu doğrultuda bu araştırmada aktarılabirliğin sağlanabilmesi için amaçlı bir örneklemin seçilmesi, seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özelliklerine dair bilgiler raporlanmıştır. Tutarlılık için bir araştırmanın raporunda ilgili çalışmanın gerçekteşirilmesi sürecinin detaylandırılması önerilmektedir. Böylece sonraki araştırmacılar için benzer sonuçları elde etmese bile çalışmayı tekrarlama ve okuyucular için sürecin uygunluğuna dair değerlendirme yapma imkânı sağlanır (Shenton (2004). Bu bağlamda bu çalışmada araştırmanın başlangıcından raporlanmasına kadar gerçekteşirilen aşamalarına dair bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Onaylanabilirliğin sağlanmasında araştırmacılar, çalışmanın bulgularının kendi deyimlerinden ve düşüncelerinden değil de katılımcı deneyimleri ve düşüncelerinden çıkarıldığını göstermelidir (Shenton, 2004). Bu bağlamda nitel araştırma sonuçlarının ham verilerden çıkarıldığının teyit edilmesi önerilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2021). Bu çalışmada iki araştırmacı arasında ham verilerden yola çıkarak oluşturulan kod ve temalar arası uyum incelenmiştir. İki araştırmacının kod ve temalar üzerine gerçekteşirdiği tartışmalar sonrasında çaba pazarlığı, aşırı ödüllendirme eşitsizliği, az ödüllendirme eşitsizliği, iş garantisi, ötekileştirme gibi kategoriler bulguların tekrara düşmesine neden olduğu gerekçesiyle onları temsil eden ilgili kod ve tema ile birleştirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde ödünleme ve sosyal imkân eşitsizliği kategorileri yerine farklı meslek grubu ile karşılaştırma yapma ve farklı kadro temelinde karşılaştırma yapma kategorileri kullanılmıştır. Ayrıca az ödüllendirme eşitsizliği kategorisi yerine eşitsizlik yaşayanlara yönelik empatik yaklaşma teması kullanılmıştır.

## **Bulgular**

### **Katılımcıların Eşitlik ve Eşitsizlik Algıları**

Bu araştırmanın katılımcılarının eşitlik ve eşitsizlik durumlarına dayalı deneyimlerini ortaya çıkartmak için öncelikle katılımcıların öğretmenlik mesleğine sahip olmak için ne gibi girdiler ortaya koydukları ve ardından bu mesleğe erişince kazandıkları çıktıları tespit edilmiştir. Sonrasında bu girdi ve çıktıları karşılaştırarak eşitlik ve eşitsizlik olarak algıladıkları durumlar ortaya çıkartılmıştır. Katılımcılar zaman ve emek yanı sıra maddi olarak girdileri dersane ücreti, okul masrafları, okul masraflarını karşılamak için yaptıkları ek işler gibi zorluklar olarak ifade etmişlerdir. Öğretmenler maddi anlamda yaşadıkları sıkıntılarının haricinde manevi zorluklar da sıklıkla değinmişlerdir. Katılımcıların öğretmen olabilmek için emek, çaba, fedakârlık, tek başına yaşamak gibi zorlukları aşmanın bu meslek için girdileri olarak tanımladıkları görülmüştür. Katılımcıların çoğu öğretmen olabilmek için yaşadıkları stres, kayđı düzeylerinin çok olduğunu ve bu stres, kayđıdan kaynaklanan fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları yaşadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin mesleğe



eriştiklerinde çıktı olarak tanımladıklarının sigorta, takdir, maaş, saygı, statü, arkadaşlık ilişkileri, sevgi, iş garantisi, sosyal imkanlar gibi kavramlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eşitlik ve eşitsizliğe yönelik algıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Eşitlik ve Eşitsizliğe Yönelik Algıları

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>Katılımcı</i>
Katılımcıların Eşitlik Algıları	Maddiyat ile ilgili eşitlikler	K5- K8- K13
Katılımcıların Eşitsizlik Algıları	Maddiyat ile ilgili eşitsizlikler	K1- K2- K3- K7- K8- K10- K12- K14- K15
	Sosyal haklar ile ilgili eşitsizlikler	K1- K3- K7- K9- K10- K11- K12- K13- K14
	Mesleki değer ile ilgili eşitsizlikler	K2- K3- K4- K5- K6- K7- K9- K13- K14

#### *Katılımcıların Eşitlik Algıları*

Katılımcılar kendi çıktı girdi oranları ile karşılaştırma yaptıkları kişilerin çıktı girdi oranlarını değerlendirdiğinde elde ettikleri oranların birbirine eşit olduğu durumlarda eşitlik yaşadıklarını düşünmektedirler. Katılımcılar eşitlik durumunu sadece kendilerini kendi statülerindeki kişilerle karşılaştırdıklarında elde etmiştir. Hiçbir katılımcı kendini üstüyle karşılaştırıp eşitlik yaşadığını ifade etmemiştir. Katılımcılardan bazılarının bu doğrultudaki görüşleri řu şekildedir:

K5: “Sözleşmeli öğretmenlerin ek dersinin aynı olması eşitlik durumu olarak görülebilir.”

K13: “Bazı öğretmenlerin daha fazla dersi var benim daha az. Öğretmenleri çekememe durumum yok tabi. Onlar benden daha fazla çalışıyor ve daha fazla kazanıyor bu durumunda gayet normal ve eşit olduğunu düşünüyorum.”

#### *Katılımcıların Eşitsizlik Algıları*

Katılımcılar kendi çıktı girdi oranı ile karşılaştırma yaptıkları kişilerin çıktı girdi oranlarını kıyasladıklarında elde ettikleri oranların birbirine eşit olmadığı durumlarda eşitsizlik yaşadıklarını düşünmektedirler. Bu eşitsizliklerin maddiyat, sosyal haklar ve mesleki değer algıları doğrultusunda oluştuğu tespit edilmiştir.

Öğretmenler özellikle ücretli öğretmenlerin ücretlendirme açısından çok büyük sorunlarla ve eşitsizliklerle karşı karşıya kaldıkları durumlar olduğunu belirtmişlerdir. Ücretli ve sözleşmeli öğretmenler diğer öğretmenlerle aynı girdilere sahip olmalarına rağmen onlara göre daha az çıktılara sahip olduklarını belirtmişlerdir.

K2: “Öğretmenlerle ilgili çok büyük sıkıntılar var işte ücretli, sözleşmeli öğretmenlikle ilgili çok sıkıntılar var bir okulda idareci olarak bunları söylüyorum. Aynı işi yapan öğretmenlerden biri ücretli, biri sözleşmeli, biri kadrolu 3 farklı maaş alınıyor. Ücretli öğretmenler en büyük sıkıntı yaşayanlar onlar asgari ücretin altında maaş alıyor. Kanunen bile asgari ücretin altında maaş veremezsiniz diyor devlet ama bu arkadaşlar bu şekilde mağdur ediliyorlar.”

K1: “Mesleğe ilk başlayınca sözleşmeli öğretmen oluyoruz. Bu noktada ek ders eşit olmuyor. Ücretli çalışanlar, sözleşmeli çalışanlar emeklerinin karşılığını tam alamıyor. Öğretmenlik mesleğine eşitlik sağlanmalıyken git gide daha da kategoriye ayrılıyor öğretmenler ve zorluklar yaşıyorlar. Emeklerinin karşılığını alamıyorlar. Ücretlendirme sisteminde daha çok hırs oluşuyor. Ücretlendirmenin adil olması için çalışma yapılmalı.”

Katılımcılar hiç eğitim almamış kişilerin, öğretmenlere oranla az girdileri olmasına rağmen kendilerinden maddi olarak daha fazla çıktılara sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu oranın ise kendilerini üzdüğünü, adil bir durum olmadığını belirtmişlerdir.

K12: *“Girdilerimin çıktılarım karşılığında çok fazla olduğunu düşünüyorum. Yaklaşık 17-18 yıl bu meslek için ders çalıştım, çabaladım, maddi giderlerim oldu, ailemden sosyal hayatımdan ödün verdim. Karşılığında da çok iyi bir iş tatminim yok. Maddi anlamda tabi ki bu yoksa öğretmenlik güzel bir meslek. Hiç okumayan insanlar benden fazla alıyor. Bu durum da beni üzüyor.”*

Öğretmenlerden matematik, fen, sosyal, din, İngilizce ve Türkçe gibi bazı branşların fazla ödeme almasından rahatsızdır. Bu durumun bir eşitsizlik durumu olduğunu düşünmektedirler. Çünkü onlara göre girdiler aynıdır hatta daha fazladır. Fakat çıktılar eşit değildir. Özellikle ana branş öğretmenlerinin çıktıları diğer öğretmenlere kıyasla daha fazladır ve bu durum öğretmenler arasında eşitsizlik yaratmaktadır.

K15: *“Öncelikle diğer branşlarla aynı eğitimi aldık yani girdilerimiz aslında aynı diyebiliriz. Mesleğime hazırlık aşamasında farklı sanat öğretmenleriyle atölye ortamında çalıştım. Aldığım kursların bir kısmına ücret ödedim, bazıları ücretsizdi. Sabah 8 akşam 12 arasında çalıştım. Sanat el becerisi için süreklilik arz eden bu tempoyu sürdürmek zordu. Bu çalışma temposundan dolayı kol ve boyun tutulmaları yaşadım. Hatta bazen yemek yemeyi unutup baygınlık geçirdiğim zamanlar oldu ama çalışma noktasında bir adaletsizlik oluşuyor özellikle diğer branşların girdiği ders saati bizden fazla. Örneğin matematik öğretmeni haftada 5 saat bir sınıfa derse girerken görsel sanatlar sadece bir saat var. Bu noktada bir sıkıntı yaşıyoruz bir öğretmen maaş karşılığı 15 maksimum ise 40 saate kadar ders alabilir. Fen, matematik gibi branşlar bu dersleri rahatça doldururken bir resim öğretmeni sadece 15 saat derse girebiliyor. Biz bazen maaş karşılığını bile dolduramıyoruz.”*

Katılımcılar kendi elde ettikleri çıktıların sadece maddi olarak değil aynı zamanda sosyal haklar açısından da diğerlerinden az olduğu durumlarda eşitsizlik yaşamaktadırlar. Diğer öğretmenlerle aynı girdilere sahip olmalarına yani aynı emeği ve çabayı göstermelerine rağmen çıktılarınun oldukça adaletsiz olduğunu ve yaşadıkları eşitsizlikler karşısında çok büyük sıkıntılarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Ücretli öğretmenler sadece aldıkları maaş konusunda değil sigorta, ek ders, sosyal hayat, iş garantisi gibi yönlerden de eşitsizliğe maruz kaldıklarını söylemişlerdir.

K3: *“Ücretli öğretmen olarak diğer öğretmenler gibi aynı işi yapıyoruz fakat SGK 7 gün yatıyor... Ayrıca aynı işi yapıyorsunuz fakat çeşitli görevlerden mahrum kalabiliyorsunuz. Örneğin okul nöbetinden ücret alamıyorsunuz, bir öğretmen kar tatilinde ek ders alırken ücretli öğretmen alamıyor. Dolayısıyla iş tatminimiz de azalıyor üstüne bu ayki borçlarımızı da ödeyemeyeceğim niye tatil oldu diye strese giriyoruz. Bu durumda hiç hoş bir durum değil. Ücretli öğretmenliğin aslında olmaması gerektiğini düşünüyorum oluyorsa da ücret konusunda iyi bir ücret verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bizler aniden işten çıkartılabiliyorsak ücretli öğretmenin ücretinin normal öğretmenden daha çok olması gerekiyor ki o da o riski alıp o işi yapabilsin.”*

Ücretli öğretmenler toplumda yaşanan öğretmenler arasındaki farklılıklardan kaynaklanan ayrımdan rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. Tüm bu yaşadıkları eşitsizlikler neticesinde kendilerinin toplum içinde ötekileştirildiklerini ifade etmişlerdir.



K7: "Ücretli öğretmenlik yapıyordum öğretemenevine gittim beni almadılar işte kadrolu olmanız lazım dediler yani ücretli öğretmen orada da yok. Öğretemene 70 lira, öğretmen olmayanlara 120-130 TL civarı bir şeydi. Öğretmen kartı getirmeniz lazım ben diyorum ki belge getireyim, e-devletten çıkartayım vereyim diyorum, yok diyor kadrolu olmanız lazım hocam diyor. Maalesef böyle bir şey oldu. Bütün öğretmenlerin öğretmenlikten mezun olduğunda bütün o sosyal haklardan faydalanması gerekiyor aslında. Bizim sendikamız var, ücretli öğretmenin sendikası yok, hizmet puanı konusu var. Mesela 12 puan diyelim bir yerin puanı onlar o puanın yarısını alıyorlar 6 puan alıyorlar bir yıl çalışarak. Bir eşitlik sağlanmalı, bir şeyler yapılmalı bu konuda."

Öğretmenler verdikleri emeklerinin karşılığında bir iş garantilerinin olmadığını düşünmektedirler ve bu durum onları rahatsız etmektedir. Buna bağlı olarak okullarında sürekli tedirgin olduklarını, psikolojik baskılara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Özellikle ücretli öğretmenler kadrolu öğretmenlere kıyasla hiçbir şekilde iş garantilerinin olmadığını söylemişlerdir. Bu sebeple ileriye dönük uzun süreli planlar yapamadıklarını ifade etmişlerdir.

K14: "Ben ücretli öğretmen olduğum için bir kere ücret açısından ve sigorta açısından çok düşük bir gelirim var ... İş güvencemiz yok. Bir gün sonramızı bir dönem sonramızı göremiyoruz. Bu nedenle bir eşya alırken bile tereddüt yaşadığımız oluyor. Uzun vadede ödeyebileceğimiz eşyaları tercih etmiyoruz bunun yelpazesi çok geniş aslında. Hiç ileriye göremiyoruz. Öğretmen, öğrenci ve veli ilişkimiz her zaman tedirginlik içerisinde. Ben emeğimi verip karşılığını mezun ederken alamayacağım diye bir tedirginlik yaşamak zorunda değilim. Ücretli öğretmenlerin her yıl sil baştan neredeyim, hangi okuldayım korkusunu yaşaması bence bir öğretmen açısından çok acı bir durum hatta benim çalıştığım ortamda ben bir branşta belli bir kademedede başladığım halde dönemin ortasında beni alıp başka bir yere koyabilme ihtimalleri var bu durumu da yaşadım."

Destekleme ve yetiştirme kurslarının ek ders ücretinin iki katı olmasının yanında öğretmenlere yer değiştirebilmeleri yani tayin olabilmeleri için hizmet puanı vermesinin önemine değinen öğretmenler de olmuştur. Onlar için ek ders ücretinin dışında verilen hizmet puanı çok daha önemlidir çünkü tayin olabilmek için hizmet puanı gerekmektedir. Öğretmenler DYK açamama durumunu ve bunun neticesinde hizmet puanından yararlanamamalarını eşitsizlik olarak algılamaktadır.

K10: "DYK konusu var benim için puan önemli istediğim yere gidebilmem için puan gerekiyor, DYK açamamanın verdiği üzüntü var. Bu konuda bir değişiklik yapılması gerekiyor. Öğretmenin kolay tayin olabilmesi gerekiyor zorunlu görev bittikten sonra, böylece öğretmen istediği yerde olduğu için daha mutlu ve faydalı olabilir diye düşünüyorum."

Bunun yanında katılımcılar yurt nöbetlerinde hizmet puanı açısından cinsiyete göre eşitsizlik yaşandığını belirtmişlerdir.

K9: "Mesleki anlamda da bayan hocalar yurttan nöbet tutunca bizden 2 kat fazla hizmet puanı alıyor, burada da eşitsizlik var."

Öğretmenler kendilerini şehirde yaşayan öğretmenlerle karşılaştırmış yani kendilerine şehirde görev yapan öğretmenleri referans almış ve bu durumun onlar üzerindeki olumsuz etkilerinden söz etmişlerdir. Ev bulamama sorunundan dolayı lojmanda kalmak istediklerini ancak lojmanın da yer bulamadıklarını belirtmişlerdir. Yaşanan eşitsizlik durumunu hemşericilik olarak ifade etmişlerdir.

Öğretmenler yaşadıkları eşitsizlik durumlarının sadece okulda olmadığını söylemişlerdir. Okul dışında da cinsiyet farklılığına dayalı eşitsizliklere maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Buldukları ilçede ev bulmada sıkıntı yaşadıklarını zorlukla ev bulduklarını söylemişlerdir. Zorlukla buldukları evden ise cinsiyete göre çıkartılma durumları ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

K9: *“Bekar öğretmene ev vermeme durumları, bayan hocalara kız olduğun için evden çıkartmıyorum erkek olsan çıkartırdım diyenler bile var. Öğretmensiniz diye kiraları abartılı istiyorlar çok kötü evlere bile. Zaten uzaktan gelen insan yeterince zorlanıyor bunun gibi sorunlar da oluyor.”*

Öğretmenler statülerinin ve öğretmenlik mesleğine karşı gösterilen saygının gün geçtikçe azaldığını söyleyip bu durumun kendilerini son derece rahatsız ettiğini ve yaptıkları işten aldıkları doyumun da buna bağlı olarak azaldığını belirtmişlerdir. Öğretmenler geçmişe nazaran itibarı daha az ve statüsü daha düşük bir mesleği icra ettiklerini düşünmektedirler. Bu durumun verdikleri emeğin karşılığı olmadığını belirtmişlerdir.

K3: *“...Öğretmenlerin kendi arasında bile ücretli öğretmenleri aşağıladığını görüyoruz. Öğrenciler bile bu durumdan haberdar, bizim zamanımızda da ücretli öğretmenler çalışmıştı ama biz bundan haberdar bile değildik fakat kendimiz öğretmen olduğumuzda öğrencilerin o ücretli öğretmenmiş gibi tabirleri var. Bunun herkes tarafından bilinmesi can sıkıcı. Hâlbuki okula yeni bir öğretmen gelmiş kim olursa olsun bunun bu şekilde etiketlenmesi doğru değildir.”*

Katılımcılardan bazıları ise çevrelerinden gördükleri itibarın, sosyal statülerinin halen var olduğunu, kendilerine gösterilen saygı ve sevgiden hoşnut olduklarını bunun sonucunda da iş doyumunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ancak bu şekilde düşünen öğretmenler az sayıdadır. Gösterilen sevgi ve saygının küçük bir ilçede görev yapmalarından kaynaklandığını büyük şehirlerde aynı sevgi, saygı ve statünün olmadığını belirtenler de olmuştur. Saygı, sevgi ve statünün çalışılan bölgeye göre değişebileceğini belirtmişlerdir.

K13: *“Saygı ve sevgi görüyoruz. Küçük bir yerde çalıştığımızdan sevgi ve saygılarını görüyoruz. Öğretmen olduğumuzu hissediyoruz. Büyük bir şehirde öğretmenin herhangi bir değeri pek yok aslında.”*

Öğretmenler son zamanlarda uygulamaya koyulmaya çalışılan uzman ve başöğretmenlik kavramlarına dair görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ücretli, sözleşmeli, kadrolu, uzman, başöğretmen gibi sınıflandırılmasının öğretmenler arasında eşitsizlik durumu yaratacağını düşünenler olduğu kadar uzman ve başöğretmenliğin maddi katkılarının olacağını yani çıktılarının artacağını düşünen öğretmenler de bulunmaktadır.

K3: *“Sözleşmeli ve kadrolu olarak ayrımcılık söz konusu, eşitsizlik söz konusu günümüzde de yakın zamanda uzman öğretmenlik diye bir öğretmenlik getirildi. Öğretmenlerin sınava girmesi gerekiyor, zaten 10 yıldır öğretmenlik yapan biri uzmandır. 1000 liralık bir farkın öğretmenler arasında olan ayrımın her geçen gün daha da artmasından başka bir işe yarayacağını düşünmüyorum. Bugün öğretmenler ücretli öğretmen, aday öğretmen, sözleşmeli öğretmen, kadrolu öğretmen, uzman öğretmen, başöğretmen gibi çeşitli kategorilere ayrılıyor. Öğretmen öğretmendir. Öğretmen deyince tek bir şey anlamamız gerekirken şimdi bize de soracaklar, hocam*

*siz uzman mısınız artık bunları duyacağız, işin uzmanına soralım, uzman öğretmen değil ki ona niye soruyorsun gibi yaklaşımlar olacak öğretmenler arasında. Bu durumun öğretmenler arasında kırıcı davranışlara neden olacağını düşünüyorum ve bu durum beni üzüyor, diğer meslektaşlarımı da bu durumun üzeceğini düşünüyorum..."*

Ücretli öğretmenlerden biri ise kendini kadrolu veya sözleşmeli öğretmenlerle kıyaslamayı bırakıp eğitimle alakası olmayan bölümlerden mezun olup ücretli öğretmen olarak görev yapan öğretmenlerle kendisini karşılaştırıp bu durumun eşitsizlik yarattığını belirtmiştir.

*K6: "...Yeri geldiğinizde 80 bin ücretli öğretmen deniliyor ama gerçekten de bunların içerisinde kendi adıma bizler gibi tecrübeli olan ya da eğitim fakültesi mezunu olan arkadaşlar var mı puanlarını ne kadar alabilirler yoksa işte sırf bir iş imkânı diye mi gidiyorlar bunun da ayırımına varılmasını istiyorum açıkçası... Ücretli öğretmenliğin halıcılık kilimcilik mezunu ile eşit tutulması insanları değersizleştiriyor."*

Belirli branşlara gösterilen saygı ve statünün resim ve beden eğitimi gibi branşlara daha az gösterildiği derslerin öğretmenleri tarafından belirtilmiştir. Yani her branşa saygı ve statünün eşit şekilde gösterilmediği tespit edilmiştir.

*K9: "Velilerin de branşımıza bakışı değişiyor, örneğin velilere ana branşlardan sonra ben branşımı söyleyince aaaa tamam hocam deyip gidiyorlar. Gerekli saygıyı ve statüyü görmüyorum. Çocuklar da bizleri güzel zaman geçirten kişiler olarak görüyor."*

### **Katılımcıların Eşitsizlik Karşısında Kullandıkları Stratejiler**

Katılımcıların kullandıkları stratejiler girdilerini değiştirme, çıktıları değiştirme, girdi ve çıktıları bilişsel olarak çarpıtma, alanı terk etme, başkalarına göre davranma, referans grubunu değiştirme stratejileridir. Bu stratejileri kullanırken gösterdikleri davranışlar Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Eşitsizlik Karşısında Kullandıkları Stratejiler

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>Katılımcılar</i>
Girdileri Değiştirme	Çabalamayı artırma	K2- K7- K11- K14- K15
	Çabalamayı azaltma ya da bırakma	K3- K11
Çıktıları Değiştirme	Eşitsizlik hakkında kamuoyu oluşturma	K6- K14
	Eşitsizliği üst makama ya da ilgili kuruluşa iletme	K2- K5- K8- K9
Kişinin Girdi ve Çıktılarını Bilişsel Olarak Çarpıtması	Mantığa bürüme	K6- K7- K10- K12- K14- K15
	Sebebi saptırma	K12
Alanı Terk Etme	Transfer olma	K4- K15
	İşten ayrılma niyeti	K9- K11
Başkalarına Göre Davranma	Eşitsizlik yaşayanlara empatik yaklaşma	K5- K7- K8- K11- K15
	Performansa dayalı ödüllendirme isteği	K1- K2- K11
Referans Grubunu Değiştirme	Farklı meslek grubu temelinde karşılaştırma yapma	K3
	Farklı kadro türü temelinde karşılaştırma yapma	K9

#### ***Girdileri Değiştirme***

Katılımcıların eşitsizlik algılıkları durumlarda başvurdukları stratejilerden biri girdilerini değiştirmektedir. Bu bağlamda girdi olarak tanımladıkları çabalarını artırmak ve çabalarını azaltmak ya da çaba göstermeyi bırakmak şeklinde davranışlar sergileyerek eşitlik yaratmaya çalıştıkları ortaya

çıkmuştır. Elde edilen bulgular belirli branşlara gösterilen saygı ve statünün resim ve beden eğitimi gibi branşlara daha az gösterildiği derslerin öğretmenleri tarafından belirtilmiştir. Bu durumun da öğretmenlerin motivasyonlarını düşürdüğü ifade edilmiştir. Bu eşitsizliği dengelemek için ise öğretmenler girdilerini artırmışlardır. Daha fazla çaba gösterip öğrencilerini belirli alanlara yönlendirmiş böylece motivasyonlarını artırmışlardır.

K15: *“Statü olarak diğer branşlar daha gözde branşlar olduğu için aileler diğer branş öğretmenlerine daha çok saygı gösteriyor. Bizler aynı saygıyı, statüyü görmüyoruz bu da psikolojik olarak motivasyonumuzu düşürüyor. Bu durumda da neler yapıyorum? Okul ortamında sanatsal eğilimi olan öğrencileri bulup onları motive ederek resim, fotoğrafçılık, heykel, tasarım gibi bölümlere yönlendiriyorum. Aileleriyle görüşüyorum destek çıkıyorlarsa da bu öğrencileri güzel sanatlar lisesine yönlendiriyorum ve motivasyonum böylece artmış oluyor.”*

Ücretli ve sözleşmeli öğretmenlerden ikisi ise girdilerinin yani verdikleri emeğin, gösterdikleri çabanın ve aldıkları eğitimin kadrolu öğretmenlere göre çok daha fazla olduğunu ancak girdilerine oranla çıktılarının oldukça yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Ancak iş kaygısı dolayısıyla girdilerini artırdıklarını belirtmektedirler. Kadrolu öğretmenler ise yaptıkları kıyaslama neticesinde kendilerinin referans aldıkları kişiye göre girdilerinin daha az olduğunu gördüklerinde ise yaşadıkları eşitsizliği dengelemek adına girdilerini artırmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

K2: *“Bu tür durumlarda da öncelikle niye yüksek olduğuna bakıyorum işte bu saygınlığı, beklentileri, çalışma azmi, maaşı fazla olabilir genellikle objektif olarak değerlendiririm ben yani benden yüksek işte niye düşüğüm fazla olmalıym gibi değil de o kişi ne yaptı da benden yüksek oldu. Nasıl bir çalışma sürecine girdi, ne yapıyor onları hep ayrı ayrı karşılaştırıp kendimle karşılaştırırım eğer kendimde bir şeyler eksik görüyorsam da bunu telafi etmeye çalışırım.”*

Öğretmenler girdilerini artırdıklarında yani daha fazla çaba gösterdiklerinde aldıkları çıktılarda herhangi bir değişim olmadığını gördüklerinde ise eşitsizliği dengelemek adına girdilerini azalttıklarını belirtmişlerdir.

K11: *“Harcağığım emekle aldığım karşılık kesinlikle eşit değil yani mesleğimin başlarında aslında açık konuşacak olursam daha fazla emek sarf ediyordum ama gördüm ki emeğimin karşılığını bir gülümseme ile bir takdir edilme ile bir teşekkür ile bile alamıyorum. Ben de dedim diğerleri kadar az niye çalışmayayım ben niye kendimi yıpratıyorum şeklinde düşünmeye başladım.”*

Yaşanan eşitsizlikleri önceden dengelemeye çalışıp girdilerini artıran fakat hiçbir şeyin değişmediğini gördüklerinde öğrenilmiş çaresizlik yaşayıp artık eşitliği yeniden kurmak için herhangi bir çaba göstermeyen, tepkisiz kalan öğretmenler olduğu elde edilen bulgular neticesinde görülmüştür.

K3: *“Eşitsizliklere bir yere kadar müdahale edebiliyorsak sorun olarak karşımıza gelmeyebilir ancak müdahale edemiyorsak bir yerden sonra insan çabalamayı bırakıyor, sürekli aynı durumla karşılaşınca insan bir yerden sonra takmamaya umursamamaya başlıyor. Çünkü istediğın kadar çabala, şikâyet et bir sonuca varamayınca insan artık çabalamayı bırakıyor.”*

### Çıktıları Değiştirme

Katılımcıların eşitsizlik algılıkları durumlarda başvurdukları stratejilerden diğeri çıktılarını değiştirmektedir. Bu bağlamda eşitsizlik hakkında kamuoyu oluşturmak ve eşitsizliği üst makama ya da ilgili kuruluşa iletmek gibi davranışlar sergileyerek eşitsizliği ortadan kaldırmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Ücretli öğretmenler yaşadıkları eşitsizlik durumunun çözümleri için birlik olup seslerini duyurmak istediklerini belirtmişlerdir. Böylece çeşitli haklar elde edebileceklerini düşünmektedirler. Yani yaşanan eşitsizlik karşısında çıktılarını değiştirmeye çalışmaktadırlar.

K14: "...Elimden benim bireysel olarak bir şey gelmiyor. Ne yapabiliriz belki sesimizi duyurabiliriz bu konuda. Bütün ücretli öğretmenler tek ses olursak birileri belki bizi duyar. Duyarlarsa bizim varlığımızı fark ederler ve bir şeyler yapmaya çalışırlar ki yapanlar da var onları da göz ardı etmemek lazım, bizim adımıza bizim sesimiz gibi konuşanlar var. Belki o zaman bize de çeşitli haklar gelir."

Kadro lu öğretmenlerden bazıları yaptıkları kıyaslama neticesinde elde edilen oranların neden böyle olduğunu sorguladıklarını belirtmişlerdir. Bu sorgulama neticesinde bu durumun kendi girdilerinden değil de referans aldığı kişinin birilerine olan yakınlığından kaynaklandığını fark ettiklerinde ise ilk başta üzüldüklerini belirtmişlerdir. Sonrasında ise üst makamlara durumu izah ettiklerini ve bu tarz durumlara her zaman karşı olduklarını gösterdiklerini yani yaşanan eşitsizlik durumunu çıktıları değiştirmeye çalışarak dengelemeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

K5: "Maaş konusunda, terfi konusunda hak eden kişinin terfi etmesi güzeldir yani çalıştığının karşılığını alması gerekir ama hak etmediği halde terfi alması yöneticiliğe kadar çıkması ve bu işi yapamadığı halde belli noktalara değinerek yükselmesi sizin ister istemez motivasyonunuzu düşürür. Yüksek olduğunda peki neler yaparım? Bu sefer de bunu dile getirmek gerekiyor, insanların hakkını araması susmaması gerekiyor bir kere şunu kesinlikle söylemeliyiz, eğer bir konuda haklıysanız ve kendinize inanıyorsanız hakkınızı her zaman aramalısınız, sesinizi her zaman çıkarmalısınız, korkmadan çekinmeden doğruya doğru yanlışa yanlış diyebilmek bir öğretmenin en büyük özelliğinden birisi olmalı. Sözleşmem bittikten sonra adaylığım bittikten sonra konuşurum gibi bir bakış açısı tabi ki bir öğretmene yakışmaz nerede bir yanlışlık varsa onu düzeltmek açısından olumlu ya da olumsuz eleştirileri dile getirmek bu yanlışı düzeltmek için çaba göstermek gerekir. Bu konuda da gerekli yerlere başvururum."

Öğretmenler ana branş öğretmenlerinin girdilerinden çok daha fazla girdiye sahip olmalarına rağmen eşitsizlik durumu yaşadıklarını bu durumun sadece ana branş öğretmenlerine açılan destekleme ve yetiştirme kurslarından ve ana branş öğretmenlerinin fazladan alabildiği ek dersten kaynaklandığını düşünmektedirler. Yaşanan bu eşitsizlik karşısında öğretmenler psikolojik olarak etkilendiklerini belirtmişlerdir. Kendilerini mutsuz, değersiz ve huzursuz hissettiklerini ifade etmişlerdir. Eşitliği yeniden kurmak veya dengelemek adına çıktıları değiştirmeye çalıştıklarını yani üst makamlarla ya da sendikalarla görüşmeler yaptıklarını belirtmişlerdir.

K9: "Dershane ücretleri, spor ücretleri ve beslenme ücretleri açısından maddi yük oluşmuştu. Parkur eğitimi ve özel yetenek sınavlarına hazırlanmam gerekti. Maddiyattan çok beden gücüne ihtiyacım oldu. Fiziksel anlamda zorlandım. Beslenmeme dikkat etmem gerekiyordu. Protein açısından daha kaliteli beslenmeliydim. Beden eğitimi öğretmeni olduğumdan her ders için çok

*fazla harcamalarım vardı. Çıktıya baktığımda bu oran dengeli ve eşit değil. Sendikalara bu durumu söylüyorum. Gruplarda neler yapabiliriz diye konuşup kamuoyu oluşturmaya bu şekilde çözüm üretmeye çalışıyoruz. Çünkü hepimiz öğretmeniz ve bu ayrımlar bizi üzüyor."*

### ***Kişinin Girdi ve Çıktılarını Bilişsel Olarak Çarpıtması***

Katılımcıların eşitsizlik algılıkları durumlarda eşitliği tekrar sağlayabilmek adına girdi ve çıktıları bilişsel olarak çarpıtmaları da ortaya çıkan stratejilerden biridir. Bu bağlamda yaşadıkları eşitsizliği zihinsel açıdan çözmeye çalışırken mantığa bürüne ya da kişiselleştirerek eşitsizliği sebebini çarpıtma yollarını kullandıkları dikkat çekmiştir. Ücretli öğretmenler sadece maaş konusunda değil sosyal haklar konusunda da eşitsizlik yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Bu eşitsizlikleri zihinsel olarak dengelemek için deneyim kazandıklarını, geleceğimizi yetiştirdiklerini belirtmişlerdir. Deneyim kazanmanın ve geleceğimizi şekillendirmenin çok daha önemli olduğu söyleyerek kendilerini psikolojik olarak rahatlatmışlardır. Yaşadıkları eşitsizliği zihinsel olarak dengelemişlerdir.

*K6: "Ücretli öğretmenlikte verilen görevleri bize öngörülen maaşla birleştirip işte ben bunu yapmam değil de yaptığımız kutsal mesleğin vicdani bir meslek olduğunu düşünüp kendimi de geliştirecek şekilde elimden geldiğince bir şeyleri öğrenmeye çalıştım. İdari işler olsun, öğrencilerle ilgili işler olsun, bizim başladığımız yıllardaki not defterlerinden e okula geçiş sürecine geçiş sürecindeki işler olsun, bununla ilgili birçok konuda kendimi geliştirmek için okulun içerisinde bulunduğum görev verilen okulları sahiplenerek bu konuda kendime deneyim katmaya çalıştım."*

Bir öğretmen ise branşından dolayı saygı ve statü anlamında sıkıntılar yaşadığını belirtmiş ancak en azından sınav sisteminin ve velilerin baskılarına maruz kalmadığını söyleyerek yaşadığı eşitsizliği dengelemeye çalışmıştır.

Ücretli öğretmenlik uygulamasının genel bir eleştirisi yerine katılımcının kendi eleştirisini yapması dikkat çekicidir. Ücretli öğretmen olarak görev yapan bir öğretmen ise başka bir ücretli öğretmenin dersini aldığı anda kendini psikolojik olarak rahatsız hissettiğini ifade etmiştir. Bu durumun adil olmadığını düşünmektedir.

*K12: "İlkokulda ücretliler var ben onların İngilizce dersini alınca onlar 2 saat de olsa eksik ücret alıyorlar. Bu durumda da keşke onların dersini almasaydım diyorum."*

### ***Alanı Terk Etme***

Katılımcıların eşitsizlik algılıkları durumlarda başvurdukları stratejilerden bir diğeri ise tamamen mesleği terk etmek yerine mevcut kurumunu ya da bu kurumdaki mevcut pozisyonunu değiştirme amaçlı transfer olmadır. Bu aşamada özellikle daha önce ücretli olarak çalışan öğretmenlerin kadrolu bir pozisyona geçmesine vurgu yapılmakta, bu öğretmenler eşitsizlikleri kaldırmak için sınavı geçip bir kuruma kadrolu olarak atanmakta ve böylece yer değiştirmektedir. Bu öğretmenlerin hala ücretli öğretmenlik yapanlarla benzer görüşlere sahip olduğu görülmüştür. Bu da ücretli öğretmenlikle ilgili herhangi bir iyileştirmenin yapılmadığını göstermektedir. Daha önce ücretli



öğretmen olarak çalışanlar atandıklarında yani çalıştıkları kurum ve çalışma şartları değiştiğinde psikolojik olarak rahatladıklarını belirtmişlerdir.

K4: *“Tabi ki daha önce de bahsetmeye çalıştığım gibi bu meslekte maddi olarak adaletsizlik kesin var. Sözleşmeli, kadrolu, ücretli ayrımları çok büyük adaletsizlik. Ücretli öğretmenler de bizimle aynı derse girip aynı çabayı gösteriyor fakat kazandıkları para kesinlikle geçinmeleri için yeterli değil. Açıkçası maddi ve manevi anlamda ücretli olarak çalıştığım dönemde moral olarak çok düşük bir seviyede ydım çünkü ben de aynı çabayı gösteriyordum hatta 30 saat derse giriyordum ve elimden geleni yapıyordum ama hem ücret hem saygı anlamında yeterli çıktım yoktu. Bu durum da tabi ki moralimi bozuyordu ama şimdi şartlar daha iyi. Saygı anlamında şöyle veli gelip hocam ücretli misiniz diye sorup bizi ciddi almıyordu. Gelip geçici olarak bakıyordu herhalde gerçekten de öyle oluyor yerine başkası gelebiliyor. Ücretli öğretmenlik gerçekten bu mesleğin kanayan yarası...”*

Yapılan eşitsizlikler ve ötekileştirmeler neticesinde ve diğer tüm stratejiler işe yaramadığında öğretmenlerin işe gitmek istemediği veya zorla işe gittiği zamanların olduğu görülmüştür. Katılımcılar ayrımcılık ve zayıf kültür gibi durumlardan dolayı motivasyon düşüşü yaşamaktadır ve işe gitmek istemediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu durumlarda da kendilerini mutsuz hissettiklerini belirtmişlerdir. Fakat hiçbirini işi bırakmamış, mevcut konumlarını korumak istemişlerdir. Bu durumun da sebebi olarak ekonomik sebepleri göstermişlerdir.

K11: *“Asgari ücretin öğretmen maaşına yaklaşması bir eşitsizlik olarak görülüyor. Öğretmenlerin o kadar emek verip yıllarca okuyup belli sınavlardan geçerek atanmalarıyla asgari ücret alan bir insanın aynı parayı alması eşitsizlik tabi ki. Şöyle düşünüyorum bazen keşke memleketimde ailemin yanında kalsaydım hiç öğretmen olmasaydım onlardan uzak kalmazdım ve yine elime maaş geçerdi diye düşünüyorum. Sabahları aslında okula giderken yani okula gideceğim zamanlar bazen huzursuz oluyorum, ayaklarım geri geri gidiyor diyebilirim, işe giderken kendimi mutlu hissetmiyorum.”*

### **Başkalarına Göre Davranma**

Katılımcıların eşitsizlik algılıkları durumlarda başkalarının girdi ya da çıktılarını değiştirmesi yönünde davranışlar sergileme stratejisine başvurmaktadır. Bu bağlamda eşitsizlik yaşayanlara empatik yaklaştıklarını ve performansa göre ödüllendirmeye dikkat çektikleri görülmektedir. Öğretmenler eşitsizliği yaşayan arkadaşlarına empati kurarak onların çıktılarını değiştirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yaşanan bu eşitsizliğin karşısında empati kurduklarını ve arkadaşlarına bu konuda yardımcı olabilmek için çaba gösterdiklerini belirtmişlerdir.

K5: *“Bu durum benim için avantaj gibi gözükür ama empati becerisini işin içine kattığımızda bu durum her an başımıza gelebilir. Tabi ki burada güzel hissetmememiz gerekiyor önemli nokta da bu. O kişiye bunu yansıtmamız gerekiyor. Bunu bana hissettirmemeye çalıştılar ücretli çalışırken. Ben şunu anladım, dedim ki eğer bir gün ben de ücretli bir arkadaşla çalışırsam atandığımda saygı ve statü anlamında hiçbir zaman bunu ona yansıtmayacağım. Onun bu maddi sıkıntısını manevi açıdan dengelemeye çalışacağım dedim. Herkes hak ettiğini alsın tabi ki ama böyle bir durumda kalırsam da neler yapabilirim maddi açıdan sistemsiz olarak elimden hiçbir şey gelmez, manevi açıdan destek olurum onun yanında olduğumu göstermeye çalışırım, ona destek olmaya çalışırım.”*

Az ödüllendirilen öğretmenlere manevi yönden değil de seçmeli ders açımını destekleme gibi maddi yönden destek olmaya çalıştığını belirten öğretmenler de olmuştur. Kendileri de daha önceden aynı eşitsizliği yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Her öğretmenin girdilerinin eşit olmadığını yani her öğretmenin aynı çabayı, emeği ve gayreti göstermediğini düşünen öğretmenler de vardır. Bu doğrultuda her öğretmene eşit maaşın verilmesinin doğru olmadığını, öğretmenlerin performansları doğrultusunda bir ücretlendirmenin yapılması gerektiğini düşünen katılımcıların olduğu elde edilen bulgular neticesinde tespit edilmiştir.

*K1: "Bizler emek veriyoruz ve maaş alıyoruz ama her öğretmen aynı emeği vermiyor. Burada eşitsizlik ve adaletsizlik oluşuyor. Emek veren öğretmenin daha az çaba gösteren derse girip çıkanlarla aynı ek dersi, maaşı alması bir eşitsizliktir. İnsanlar arasında statü farkı oluşuyor ve davranışlar ona göre şekilleniyor. Eşitlik ve adalet kavramları da bunun sonucunda daha soyut kalıyor. Verdiğim örnekte daha çok emek veren ve az emek vereni karşılaştırsak daha çok emek verenin daha çok maaş alması gerekir. Bunun yanında ödüllendirilebilir, motivasyonunu artıracak terfi, ödül, teşekkür belgesi verilebilir. Bu durumlar öğretmenin motivasyonunu artırır ve daha eşit adil bir ortam oluşur."*

### **Referans Grubunu Değiştirme**

Katılımcıların eşitsizlik algılıkları durumlarda başvurdukları stratejilerden biri de karşılaştırma yaptıkları referans grubunu değiştirmektedir. Bu açıdan farklı meslek grupları ile öğretmenliği kıyaslayarak ya da öğretmenlikte farklı kadro türleri arası karşılaştırmalar yaparak eşitlik algısı yaratmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcılar öğretmenliği diğer memurlarla kıyaslamış ve çıktılarının maddi yönden olmasa da farklı yönlerden memurlara göre daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenliğin memurluğa kıyasla daha avantajlı bir meslek olduğunu ifade etmişlerdir. Yani referans grubunu değiştirerek maddi yönden yaşanan eşitsizliği dengelemeye çalışmışlardır.

*K3: "Öğretmenliği diğer memurluklar ile kıyasladığımızda zaman en azından öğretmenlerin ücreti düşük olsa da 2 aylık tatilleri var parayla satın alamayacağımız bir imkân bu ama öğretmenlikte işin eve taşınması diye bir durum söz konusu hiçbir öğretmen işe gidiyorum demez ben okula gidiyorum der ama diğer memurlar iş olarak görür. Öğretmen olarak yapmış olduğumuz fedakarlıklar hiçbir zaman gözlere gözükmemektedir, öğretmenlerimiz yaptıkları iyiliği başkasına söylememektedir. Bunun yanında diğer memurlar sabah 8 akşam 5 arasında çalışırken biz mesleğimiz gereği 6-7 saatten sonra çalışmıyoruz. Bu bağlamda baktığımızda öğretmenliğin avantajlı olduğunu söyleyebilirim, öğretmenlere verilmiş olan bu hakkın insanı mutlu ettiğini söyleyebilirim."*

Öğretmenler işlerinden ayrılmak yerine tayin olmak istemektedir fakat sözleşmeli öğretmenlerin 3-4 yıl tayin hakkı yoktur. Bu durum sözleşmeli öğretmenler için bir eşitsizlik olarak görülmektedir. Sözleşmeli öğretmenler bu durumda yaşanan eşitsizliği dengelemek adına kendilerine referans aldıkları kişileri değiştirmektedirler. Yani kadrolu öğretmenler yerine aday ve ücretli öğretmenlerle kendilerini kıyaslayıp eşitliği tekrar kurmaktadır.

K9: "Sözleşmeli ve kadrolu ayrımı var. Tayin hakkı yok sözleşmelilerin, evli olanlar ailelerinden uzak ve bu durum çok zor bence. Sözleşmeli öğretmenim bu yüzden ücretli ve adaylara göre olanaklarım daha fazla özellikle ücretlilere göre maddi anlamda daha iyiyiz. Aslında bu bizim avantajımız değil onların dezavantajı diyebiliriz. Yoksa biz de ortalama maaş alıyoruz."

### Tartışma

Bu çalışmada katılımcılar öğretmen olabilmek için emek vermek, çalışıp çabalamak, zaman harcamak, dershaneye gitmek, özel ders almak, uzun süreli eğitimler almak, aileden ve sevdiklerinden uzakta yaşamak, barınma sorunlarını çözmek, sınavları kazanmak için stres, kaygı yaşamak sonucu bazı fiziksel ve psikolojik zorluklarla baş etmek gibi girdilerden bahsetmiştir. Bunun karşılığında ise maaş almak, emeklilik, izin gibi sosyal haklar edinmek, öğrencilerin sevgisini kazanmak, çevrede itibar görmek, statü ve saygınlık kazanmak gibi çıktılarını olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu girdi ve çıktıları, başkalarınınkiyle kıyasladıklarında eşitsizlik durumlarının yaşanmasının kendilerini son derece rahatsız ettiğini, motivasyonlarını düşürerek iş performanslarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ibinwangi vd. (2016) ve Varghese vd. (2021) tarafından yapılan çalışmalarda örgütte adil muamele görmeyen çalışanların motivasyonunda etkili olduğu ve örgütlerin çalışanlara bekledikleri iyi ödülleri sunarak performans artışı ve işten ayrılma niyetinde düşüş sağlayabileceği belirtilmiştir.

Bu çalışmada öğretmenler, ücretli, sözleşmeli, kadrolu gibi farklı statülere ayrılmasının kendilerine birçok konuda olumsuz deneyimler yaşattığını belirtmişlerdir. Özellikle ücretli öğretmenler ekonomik ve sosyal olarak eşitsizlikle karşılaştıklarını ve ötekileştirildiklerini ifade etmişlerdir. Statü, saygı, itibar konusunda da bazı öğretmenler küçük bir yerde çalışmanın avantajı olarak bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını belirtirken bazıları ise bu konuda da sorun yaşadıklarını söylemiştir. Seniwoliba (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin işte gelişim sağlaması, devam etmesi ya da ayrılmasına sebep olabilecek motivasyonel faktörlerin maaş, çalışma koşulları, teşvikler, tıbbi ödenek, güvenlik, tanınma, başarı, gelişme, öğrencilerin disiplinsizliği, okul politikası ve statüsü olduğu belirtilmiş ve öğretmenlerin kendilerini eğitim alanı dışındaki örgütlerde aynı niteliklere, deneyime ve sorumluluklara sahip meslektaşlarıyla kıyasladıklarında eşitsizlik algıladıkları diğer bir ifade ile Adams'ın Eşitlik Motivasyon Teorisi tarafından savunulduğu gibi beceriler, yetenekler ve iş yükü gibi girdilerine kıyasla ücretlerinden eşit derecede memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada öğretmenlerin karşılaştıkları eşitsizlik durumlarında kullandıkları temel stratejilerden biri girdilerini değiştirmektir. Bu çalışmanın sonucunda öğretmenlerden birkaçı girdi ve çıktılar neticesinde oluşan oranlar doğrultusunda bu durumun neden böyle olduğunu araştırıp, sorguladıklarını ve eşitsizlik durumu kendilerinden kaynaklanıyorsa dengelemek adına girdilerini artırmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Fakat belli bir süre sonra hiçbir şeyin değişmediğini

gördüklerinde çabalarını azalttıkları ya da çabalamayı bıraktıklarını ifade etmişlerdir. Sözen vd. (2009) tarafından yapılan araştırmada çalışanların eşitsizlik durumu algıladıkları ancak ve bu eşitsizlik durumunu kendi içlerinde halletseler de halletmeseler de yaşanan bu olumsuz durumu dışarı yansıtmadıkları diğer bir ifade ile sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmanın katılımcılarının eşitsizlik durumlarında kullandıkları diğer bir strateji ise çıktılarını değiştirmektir. Bu doğrultuda yaşanan eşitsizliği dengelemek için kamuoyu oluşturmaya çalıştıklarını ve okul içi ve dışındaki üst yönetimlere konu ile ilgili başvurduklarını belirtmişlerdir. Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan (2013) tarafından yapılan çalışmada da eşitsizlik durumu ile karşılaşıldığında ilk olarak kurum içinde sorunların çözülmeye çalışıldığını ancak sorun çözülemezse üst yönetime başvurulduğu, çalışanların eşitsizlik durumlarına karşı işi aksatmaya çalıştığı ya da sessizliği tercih ettikleri görülmüştür. Aidla (2015) yaptığı çalışmada ücret sisteminde adaletsizlik olduğuna güçlü şekilde inanan bireylerin başkalarının çabalarını artırmak için çok fazla çaba göstermediklerini diğer bir ifade ile sorun yaşadıkları meslektaşla bu durumu tartışmak yerine amirlerine gitmeyi tercih ettiklerini belirtmektedir.

Bu çalışmada birkaç öğretmen mesleğin toplumsal yönünü ön plana çıkararak ya da nedenleri bireyselleştirerek yaşadıkları eşitsizlik hakkında bilişsel çarpıtmalara başvurduğu ortaya çıkmıştır. Al-Zawahreh ve Al-Madi (2012) ücret faktörünün iş motivasyonu, iş performansı ve iş tatmini gibi diğer faktörleri nasıl etkilediğini ele aldıkları araştırmalarında ücretin algılanan eşitlikte önemli bir faktör olduğuna işaret etmektedir. Bu çalışmada da öğretmenler aynı işi yapmalarına rağmen farklı statülerde çalıştıklarını, farklı ücretlendirmelere tabi tutulduklarını belirtmişlerdir. Özellikle ücretli öğretmenlik konusunda yaşanan sıkıntının çok büyük olduğu görülmüştür. Katılımcıların hiçbir alanı terk etme stratejisini kullanmamış yani mesleği tamamen terk etmeyi düşünmemiş ancak diğer stratejiler işe yaramadığında ve eşitsizlikler daha belirgin olduğunda transfer olma stratejisini kullanmak istediklerini belirtmişlerdir. Aidla (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda ücret sisteminde yaşanan eşitsizlik algısının artmasının, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada her öğretmenin girdilerinin eşit olmadığını yani her öğretmenin aynı çabayı, emeği ve gayreti göstermediğini düşünen öğretmenler olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda her öğretmene eşit maaş verilmesinin doğru olmadığını, öğretmenlerin performansları doğrultusunda ücretlerinde değişikliklerin yapılması gerektiğini düşünenlerin olduğu tespit edilmiştir. Çevik-Kılıç (2016) tarafından müzik öğretmenleri üzerine yapılan çalışmada da katılımcıların kendileri ile aynı emeği göstermediklerini düşündükleri meslektaşları ile benzer ücretlendirmeye tabi tutulmalarının iş motivasyonlarını, tatminlerini ve performanslarını olumsuz etkilediğini belirttikleri açığa çıkmıştır. Bu araştırmada katılımcılar yaşadıkları eşitsizlikleri yorumlarken kendilerinin avantajlı taraflarını ortaya koyabilecek referans

grupları ile karşılaştırmalar yaparak kendilerini motive etmeye çalışmışlar böylece zihinsel ve psikolojik olarak rahatlamaya çalışmışlardır.

### Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların, öğretmen olarak çalışmaya başlamadan önce para, emek ve zaman gibi girdiler sağlamış oldukları ve öğretmenliğe başladıktan sonra ise ekonomik ve sosyal hakların yanı sıra sosyal takdir, saygınlık gibi bazı çıktılar kazandıkları görülmüştür. Bu çalışmada öğretmenler karşılaştıkları eşitsizlik durumlarında ilk başta dengeleyebilmek adına çok daha fazla çalışarak farklı statülerde çalışan diğer çalışma arkadaşları ile eşit koşullara ulaşmaya çalıştıklarını ve kendilerini ispat etmek için çabaladıklarını söylemişlerdir. Bu doğrultuda yaşanan eşitsizliği dengelemek adına ilk olarak girdilerini artırdıklarını daha sonra ise öncelikle okul içi ve sonrasında okul dışındaki üst yönetimlere konu ile ilgili başvurduklarını belirtmişlerdir. Ancak hiçbir şeyin değişmediğini gördüklerinde çabalamayı bırakmışlardır. Diğer taraftan bu çalışmada öğretmenler maaş, sigorta, statü ve saygı, ek ders, iş garantisinin olmaması, takdir edilmeme gibi konularda da eşitsizlikler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu konularda eşitsizlik durumlarının yaşanmasının kendilerini son derece rahatsız ettiğini, iş performanslarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Özellikle ücretli, sözleşmeli, kadrolu, uzman, başöğretmen şeklinde farklı statülere ayrılmasının kendilerine birçok konuda olumsuz deneyimler yaşattığını, yaşatacağını ve bu deneyimlerin son derece rahatsız edici olduğunu söylemişlerdir. Ücretli olarak görev yapan öğretmenlerin aldıkları ücretin hiçbir şekilde yeterli olmadığı görülmüş fakat öğretmenlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için yetersiz bile olsa paraya ihtiyaçları olduğundan ücretli öğretmen olarak çalışmaya devam ettikleri belirtilmiştir. Bu çalışmada ise her öğretmenin girdilerinin eşit olmadığını yani her öğretmenin aynı çabayı, emeği ve gayreti göstermediğini düşünen öğretmenler olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda her öğretmene eşit maaş verilmesinin doğru olmadığını, öğretmenlerin performansları doğrultusunda ücretlerinde değişikliklerin yapılması gerektiğini düşünenlerin olduğu elde edilen bulgular neticesinde tespit edilmiştir. Statü, saygı konusunda da bazı öğretmenler küçük bir yerde çalışmanın avantajı olarak bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını belirtirken bazıları ise bu konuda da sorun yaşadıklarını söylemiştir. Ayrıca öğretmenler kendilerini diğer alanlarda çalışan memurlarla kıyaslamışlar ve verilen ücret anlamında eşitsizlik olduğunu ancak çalışma saatleri, izin günleri gibi bazı haklar açısından avantajlı bulduklarını belirtmişlerdir. Bazı öğretmenler ise mesleğin toplumsal yönünü ön plana çıkararak ya da nedenleri bireyselleştirerek eşitsizlik hakkında bilişsel çarpıtmalara başvurmuşlardır. Katılımcıların hiçbiri alanı terk etme stratejisini kullanmamış yani mesleği tamamen terk etmeyi düşünmemiş ancak diğer stratejiler işe yaramadığında ve eşitsizlikler daha belirgin olduğunda transfer olma stratejisini kullanmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların cinsiyet ve branş

farklılıkları eşitlik algılarını ödüllendirme bağlamında anlamlandırmalarını değiştirmiştir. Katılımcılar yaşadıkları eşitsizlikleri yorumlarken kendilerinin avantajlı taraflarını ortaya koyabilecek referans grupları ile karşılaştırmalar yaparak kendilerini motive etmişler ve böylece zihinsel ve psikolojik olarak rahatlamaya çalışmışlardır.

Bu sonuçlar bağlamında řu öneriler sunulmuştur:

1. Bu çalışma amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen bu konuda deneyim sahibi olan ve devlet okullarında görev yapan öğretmenler arasında gerçekeşmiştir. Bu araştırmanın devlet okullarında gerçekeştirilmesinin özellikle kadrolu ve sözleşmeli öğretmenler için bir iş garantisi sağladığı göz önüne alındığında işten ayrılmayı tercih eden katılımcı olmadığı tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmanın özel okullar ya da farklı sektörlerde çalışan bireylerden oluşan örneklemlerde tekrarlanması farklı sonuçlar ortaya çıkartabilir.
2. Bu çalışma bir ilçede gerçekeştirilmiştir. Katılımcılar, ilçenin öğretmenlere sunduğu imkânların sınırlı olması gibi olumsuz durumların yanı sıra öğretmenlere yönelik gösterilen sevgi ve saygının yüksek olması gibi olumlu durumların da motivasyonlarında rol oynadığından bahsetmişlerdir. Bireylerin yaşadıkları toplumun ve içinde yer aldıkları grupların sosyal, ekonomik, kültürel değerlerinin kişisel ve mesleki yaşamlarındaki eşitlik ve eşitsizlik algılarının ve tepkilerinin şekillenmesinde rolü olabileceğinden yola çıkarak çalışmanın farklı ilçe, il, bölge, ülkelerde tekrarlanması ile farklı kültürde sonuçlara erişimi mümkün olabilir.
3. Çalışmaya ücretli, sözleşmeli ve kadrolu öğretmenler katılmıştır. İlerleyen araştırmalarda kariyer sisteminin uygulanması ile uzman ve başöğretmen olan öğretmenler de araştırmaya dâhil edilebilir. Böylece farklı görüşler elde edilmesi sağlanabilir.
4. Bu çalışmada öğretmenlerin yaşadıkları eşitsizliklerin bazılarında ev bulma, nöbet görevine yönelik puanlama gibi konularda kadın ve erkek olma durumunun rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin motive olmak için kullandıkları stratejilerin ve bilişsel açıklamalarının toplumsal cinsiyet temelli incelenmesine yönelik çalışmalar tasarlanabilir.
5. Bu çalışmada katılımcılar, ücretli öğretmenlerin diğer öğretmenlerle aynı işi yaptıkları halde benzer bir ücretlendirme alamadıkları, aynı sosyal haklara sahip olmadıkları, toplumda ötekileştirildikleri gibi eşitsizlik yaratan durumlardan bahsetmişlerdir. Ayrıca sözleşmeli öğretmenler de kadrolu öğretmenler ile kıyaslamalar yaparak benzer ekonomik ve sosyal hakları olmadıklarını vurgulamışlardır. Bu bağlamda öğretmenler arası kadro tipi farklılıklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılması, tüm öğretmenlerin eşit haklar taşıdığı kadrolamaya gidilmesi gerekmektedir. Bu şekilde



okullarda tüm öğretmenlerin aynı işi yaparak farklı çıktılara erişmesi eşitsizlik algısını artırarak kurum kültürüne zarar vermesi engellenebilir.

### Kaynaklar

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aidla, A. (2015). Teachers' perception of inequity in the remuneration system and their reactions. *Review of International Comparative Management*, 16(2), 269-281.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. & Erdoğan, Ç. (2013). Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 273-288.
- Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46(3), 159-169.
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet ile ilgili görüşlerine ilişkin nitel bir çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.
- Arslan, C. (2022). Ödül adaleti ve eşitliği kuramı açısından öğretmenlerin görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 123-134.
- Bal-Akkoç, S. & Düşükcan, M. (2021). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: Hakkâri il'i merkez ilçesi devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 103-124.
- Bolino, C. M. & Turnley, H. W. (2008). Old faces, new places: Equity theory in cross- cultural contexts. *Journal of Organization Behavior*, 29(1), 29-50. <https://doi.org/10.1002/job.454>
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Siyasal.
- Çevik-Kılıç, D. B. (2016). Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-235. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.645214>
- Çiçek-Sağlam, A. & Emir, A. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Researcher, Social Science Studies*, 6(1), 40-56.
- Ertürk, R. & Aydın, B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4, 233-246.

- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Technology Research and Development*, 29(2), 75-91.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Technology Research and Development*, 30(4), 233-252.
- Hao, Y., Hao, J. & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115-128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Ibinwangi, O. J., Chiekezie, O. & Comfort, C. N. (2016). Equity theory of motivation and work performance in selected South East Universities. *Reiko International Journal of Business and Finance*, 8(4), 1-12.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kökalan, Ö. & Şişman, F. (2017). Algılanan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Üniversitelerde çalışan idari personel üzerine yapılan bir çalışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(20), 127-156.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar* (D. Bayrak, H. B. Arslan & Z. Akyüz, Çev.). Ankara: Siyasal.
- Seniwoliba, A. J. (2013). Teacher motivation and job satisfaction in senior high schools in the Tamale metropolis of Ghana. *Merit Research Journal of Education and Review*, 1(9), 181-196.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. & Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. & Ateş M. F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.

- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Uysal, G. & Tayfun, A. (2019). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 597-611.
- Varghese, J., Khetade, N. & Shetty, S. (2021). Study for organisation's equity theory with respect to motivation of its employee: with reference to a hospital in mumbai suburban. *International Journal of Science and Research*, 10(2), 1400-1406. <https://doi.org/10.21275/SR21211173236>
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Routledge.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. b.). Ankara: Seçkin.
- Yüksel, M. & Kazak, E. (2022). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyonları arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 1435-1460.

### Extended Summary

The perception of equality of employees in organizations is an important issue. One of the theories used to explain this issue is Adams' Equity Theory. Important concepts in equality theory are inputs, outputs, comparison of these inputs and outputs with each other and reactions such as dissatisfaction, negative emotions, anger, and guilt that people give when they think that there is inequality as a result of this comparison. In equity theory, an individual's education, intelligence, effort, age, gender and experience are expressed as inputs while their salary, status, seniority, recognition, additional opportunities, awards and privileges are expressed as outputs. The ratio that employees perceive when they compare these inputs and outputs with others helps individuals to determine their perceptions of equality or inequality (Adams, 1965). Although the equality theory is found interesting by scientists, there is limited information about its cross-cultural testability (Bolino and Turnley, 2008). Especially in Turkey, when the literature on educational sciences is examined, it is seen that the number of studies (Arslan, 2022; Çevik-Kılıç, 2016) is limited. In this respect, in this study, it is aimed to determine the perceptions of equality and inequality experienced by administrators and teachers in the context of Adams's Equality Theory and to examine the strategies for coping with inequality situations. In this context, in this study, it was tried to find answers to the following questions.

1. What are the situations that teachers perceive as equality and inequality?

## 2. What strategies do teachers use to motivate against inequality?

In this qualitative research, the opinions of administrators and teachers working at different levels and types of staff who have experience with the researched phenomenon were revealed. Phenomenology is a method based on human experience (Merriam, 2013). Participants were determined using maximum diversity sampling. Interviews were conducted with 11 teachers and 4 administrators. Content analysis was used in the analysis of the data in this study.

According to the results of this research, it was seen that the participants had provided inputs such as money, labor and time before they started to work as teachers, and after they had started teaching, they gained some outputs such as social appreciation and prestige, as well as economic and social rights. However, when they compared these inputs and outputs with those of others, they stated that experiencing inequalities made them extremely uncomfortable, decreased their motivation and negatively affected their job performance and job satisfaction. In the study conducted by Ibinwangi, Chiekezie, and Comfort (2016), it was stated that fair treatment in the organization was effective in the motivation of the employees and that the organizations could provide the employees with the good rewards they expected so that they increased the performance and decreased the intention to leave. In this study, they stated that the separation of teachers into different statuses gave them negative experiences in many subjects. Especially paid teachers stated that they faced inequality economically and socially and that they were marginalized. In the study conducted by Seniwoliba (2013), it was stated that the motivational factors that might cause teachers to improve, continue or leave the job were salary, working conditions, incentives, medical allowance, security, recognition, success, development, indiscipline of students, school policy and status. It was revealed that they perceived inequality when they compared themselves to their colleagues with the same qualifications, experience and responsibilities in organizations in other fields.

In this study, it was figured out that one of the main strategies that teachers used in situations of inequality was to change their input. As a result of this study, a few of the teachers stated that they tried to increase their input in order to balance the inequality situation if they were caused by them. However, they stated that they reduced their efforts or stopped trying when they saw that nothing had changed after a certain period of time. In the study conducted by Sözen, Yeloğlu, and Ateş (2009), it was revealed that employees perceived inequality, did not share this inequality with others and became silent. Another strategy used by the participants of this study in situations of inequality was to try to change their output. They stated that they tried to create public opinion in order to balance the inequality experienced in this direction and they applied to the senior managements inside and outside the school regarding the issue. In this study, teachers stated that although they did the same job, they worked in different status and received different salaries. The participants stated that they

did not consider leaving the job completely, but they wanted to use the transfer strategy when other strategies did not work. As a result of the study conducted by Aidla (2015), it was revealed that the increase in the perception of inequality in the salary system caused an increase in the intention to leave the job. In this study, it was seen that there were teachers who considered that the inputs of every teacher were not equal, that is, not every teacher made the same effort. In this direction, it has been determined that there are some who think that it is not correct to give equal salaries to every teacher and that changes should be made in the salaries of teachers in line with their performance. In the study conducted on music teachers by evik-Kılıç (2016), it was revealed that the participants stated that being paid similarly to their colleagues, whom they think do not show the same effort as themselves, negatively affects their work motivation, satisfaction and performance. In this study, the participants tried to motivate themselves by making comparisons with reference groups that could reveal their advantageous sides while interpreting the inequalities they experienced, so they tried to relax mentally and psychologically. In the context of these results, the following suggestions are presented:

This study was carried out with the teachers working in public schools in a district with the purposeful sampling method. Considering that it partially provides a job guarantee for teachers in public schools, it has been determined that there are no participants who prefer to quit their jobs. However, repeating this study in samples consisting of individuals working in private schools or different sectors may reveal different results. Participants mentioned that negative situations such as the limited opportunities offered by the district to teachers, as well as positive situations such as high love and respect for teachers play a role in their motivation. Therefore, repeating this study in different sized settlements may lead to different results. In this study, the participants working in different staff types mentioned that they do not have the same economic and social rights. In this context, it can be said that there is a need to carry out studies to eliminate the differences in staff type among teachers and to develop employment policies where all teachers have equal rights.

#### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Bu araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

#### **Destek ve Teşekkür Beyanı**

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı**

Araştırmacıların, araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

**Etik Kurul Beyanı**

Bu araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 10.05.2022 tarih ve 2022-09 sayılı onayı ile yürütülmüştür.