



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ
NEDENLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Pınar AK

Denizli-2020

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ NEDENLERİNE
İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Pınar AK

Danışman

Doç. Dr. Funda NAYIR

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Pınar AK tarafından hazırlanan “Sosyal Kaytarma Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Funda NAYIR

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
.....tarih ve.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Sosyal Kaytarma Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri başlıklı ve Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.


Pınar AK

TEŞEKKÜR

Akademik eğitime başladığım günden itibaren yakın ilgi ve desteklerini esirgemeyen Enstitü hocalarıma,

Proje çalışmamın her aşamasında bana destek olan, araştırmamın her alanında yardımcı olan, motive edici tavrından dolayı sayın hocam Doç. Dr. Funda NAYIR' a,

Bana destek olan eşime ve ocuklarıma, Acıpayam İlçe Milli Eğitim Mdrlđ'ne, görüşme yaptığım meslektaşlarıma, okul müdürlerine, beni cesaretlendiren ve her zaman destek olan kardeşim Durmuř ađlar KAÇAR'a

Teşekkür ederim.

Pınar AK

ÖZET

Sosyal Kaytarma Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

AK, Pınar

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Funda NAYIR
Haziran 2020, 49 sayfa

Bu çalışma ile sosyal kaytarmanın oluşmasındaki kişisel, yönetsel ve çalışma ortamından kaynaklanan nedenlerin, öğretmen görüşleriyle ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi tekniği seçilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu; Denizli Acıpayam bölgesinde, 2019/2020 eğitim öğretim yılında MEB'e bağlı ilkököl ve ortaokullarda görev yapan, sekizi sınıf öğretmeni ve yedisi branş öğretmeni olmak üzere toplam 15 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmacı tarafından oluşturulan ve danışman desteğiyle geliştirilen altı soruluk görüşme formu, çalışma grubuyla görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Elde edilen verilerin betimsel analizleri yapılarak, alt tema başlıkları oluşturulmuş ve yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda sosyal kaytarma nedenlerinin; öğretmenlerin görevini önemsememesi ve mesleklerine karşı olan olumsuz algılarından, yöneticilerin yönetim alanındaki yetersizliğinden, öğretmenler arasında oluşan iletişim sıkıntısı ve güvensizlik ortamından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Kaytarmanın genellikle takım çalışması gerektiren sosyal ve yasal görev alanlarında yapıldığı, sosyal kaytarmanın öğretmenlerdeki motivasyonu düşürerek eğitim sürecini sekteye uğrattığı ve kaytarma davranışlarıyla başa çıkmada yöneticilere önemli görevlerin düştüğü ulaşılan diğer sonuçlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul Müdürü, Takım Çalışması, Sosyal Kaytarma.

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2 Araştırmanın Amacı	4
1.3 Araştırmanın Önemi.....	4
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5 Sayıtlar	5
1.6 Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Kavramsal Çerçeve	7
2.1.1. Bireysel, Toplumsal ve Sosyal Sorumluluklar	7
2.1.2. Takım Çalışması	8
2.1.3. Eğitimde Takım Çalışmasının Oluşması ve Önemi.	10
2.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Önemi	11
2.1.5. Sosyal Kaytarma ve Nedenleri	13
2.1.6. Okullarda Sosyal Kaytarmaya Karşı Alınabilecek Önlemler	15
2.2. İlgili Araştırmalar	16
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	21
3.1. Araştırmanın Modeli	21
3.2. Çalışma Grubu.....	21
3.3. Veri Toplama Aracı.....	22
3.4. Verilerin Toplanma Süreci.....	22
3.5. Verilerin Analizi	23
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	24

4.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum	24
4.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum	27
4.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum	29
4.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum	31
4.5. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum	33
BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	35
5.1. Tartışma ve Sonuç	35
5.2. Öneriler.....	39
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	39
5.2.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	40
KAYNAKÇA.....	41
EKLER.....	46
EK.1 GÖRÜŞME FORMU	46
EK.2 İZİN BELGESİ.....	48
ÖZGEÇMİŞ	49

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. <i>Sosyal Kaytarmanın Oluşmasında Kişisel Nedenlerin Etkisine İlişkin Temalar</i>	25
Tablo 4.2. <i>Sosyal Kaytarmanın Oluşmasında Yönetimsel Nedenlerin Etkisine İlişkin Temalar</i>	27
Tablo 4.3. <i>Sosyal Kaytarmanın Oluşmasında Çalışma Arkadaşlarının Etkisine İlişkin Temalar</i>	30
Tablo 4.4. <i>Sosyal Kaytarmanın Oluşturduğu Sonuçlara İlişkin Temalar</i>	32
Tablo 4.5. <i>Sosyal Kaytarmanın Önlenmesi İçin Alınabilecek Önlemlere İlişkin Temalar</i>	33

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Araştırmanın birinci bölümünde, problem durumlarına, araştırmanın neden önemli olduğuna, amacına, araştırmanın sınırlılıklarına ve varsayımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Aynı amaç için bir araya gelen bireyler güçlü bir mekanizmayı oluştururlar. Birey tek başına olduğunda sayısal olarak bir kişiyken, aynı amaca hizmet eden takım arkadaşıyla yan yana geldiklerinde iki değil de 11 kişi kuvvetinde olurlar. Adanmışlık, aynı davaya gönül verme, takım çalışması ve gruptaki bireysel sorumlulukların yerine getirilmesi, başarının anahtarını temsil etmektedir (Yıldırım, 2019).

Bir orkestra, koro, dans grubu gibi başarılı çalışmalar, bireysel özelliklerin takım çalışmasına destek vermesiyle ve bireysel sorumluluğun yerine getirilmesiyle başarıya ulaşır. Bu da bize bireysel görev ve sorumlulukları yerine getirmenin, takım çalışmasının başarıya ulaşmasında ne kadar önemli olduğunu gösterir. Grup içinde, bireyin sorumluluğu takım arkadaşlarına yardım etme ve kişisel görevlerini yerine getirmek olarak ifade edilebilir. Bireyin çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesiyle, iş performansı da artacaktır (Yetiş, 2019).

Okul, toplumsal değerlerin aktarıldığı ve toplumların eğitim gereksinimini gidermek ve bilgiyi üretmek için kurulmuştur (İlgin, 2013). Okulların, tek başına toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Okulların etkili ve verimli bir şekilde eğitim ihtiyacını giderebilmesi için öğretmenlerin etkili bir takım çalışması yapması önemlidir. Öğretmenlerin, etkili ve verimli çalışmasında ise dayanışmanın önemi büyüktür. Okuldaki dayanışma ise, iş bölümünün yapıldığı ve herkesin üzerine düşen görevini tam anlamıyla yerine getirmesi demektir (Ceylan, 2006).

Okullar, toplumun ihtiyaç duyduğu eğitimsel yaşantıları ve sosyal gerçekleri bireye aktaran en küçük birimlerdir (Kılıçarslan, 2018). Arslantaş ve Özkan (2014) okulları; “bireylerin yaşadıkları topluma ayak uydurmaları, özel yeteneklerini geliştirmeleri, bilgi ve beceri kazanmaları için oluşturulan özel çevrelerdir” şeklinde tanımlamışlardır (akt. Kurun, 2019, s.1). Tanımdan da anlaşılacağı üzere okullardan ve eğitimcilerden beklentiler çok

büyüktür. Beklentilerin gerçekleşmesinde insan kaynağını oluşturan öğretmenlerin, olumlu çalışmalar gerçekleştirerek bu beklentileri boşa çıkarmaması gerekmektedir.

Eğitimin amacı; topluma fayda sağlayabilen, kendini gerçekleştiren, sosyal uyumu başaran ve psikolojik açıdan sağlıklı bireyler yetiştirmektir (Taner ve İştin, 2017). Okullar da bu amaca hizmet eden ve içerisinde öğretmeni, öğrenciyi ve velileri barındıran sosyal bir alandır. Bu etkileşim sürecinde, baş aktör ise öğretmendir. Öğretmenler, öğreticilik görevlerinin yanında başka görevleri de üstlenmiş olabilirler. Bu görevler; bürokratik işler ve mesai arkadaşlarıyla ortaklaşa yapılması gereken işler olarak tanımlanabilir. Her bir görev dağılımında da kendiliğinden oluşan sosyal ve resmi sorumluluklar bulunabilir. Nitelikli ve sorunsuz bir eğitimin oluşması için okulların lokomotifleri olarak görülen öğretmenlerin, bu görev ve sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmemesinde ise çeşitli sorunların oluşacağı ve çevresindekilerin bundan olumsuz etkileneceği bilinmelidir (Balcı, 2017).

Sosyal kaytarma, Liden' e (2004) göre; “bireyin, tek başına çalışmasının aksine grup olarak çalışıldığında grupta kendini saklaması üzerine oluşmakta ve bireyin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde, grup ortamındaki sosyal farkındalığın azalması sonucunda, tek başına oldukları zamandan daha az çaba sarf etmesidir” şeklinde ifade edilmiştir (akt. Bozkurt, Doğan ve Demir, 2012, s.56-57). Toplumların şekillenmesinde büyük öneme sahip olan okullarda, kaytarma davranışlarının oluşmaması için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Ancak ne kadar tedbir alınırsa alınsın, takım çalışmasını olumsuz etkileyen ve oluşmasında çeşitli nedenlerin olduğu düşünülen sosyal kaytarma davranışı yaşanabilmektedir. Bu durumun görmezlikten gelinmemesi ve nedenlerinin bilinerek yok edilmesi gerekmektedir (Ersöz, 2019).

Okullarda kurulan ve okulların eğitim anayasasını oluşturan öğretmen kurulları, zümre öğretmen kurulları, şube öğretmen kurulları ve komisyonlarda, öğretmenlerin resmi olarak görevleri bulunabilir. Bu görevler takımla birlikte çalışmayı gerektirir (Yıldırım, 2019). Öğretmenlerin resmi görevlerinin dışında bazı sosyal görevleri de bulunabilir. Bunlar; ders dışında öğrencileriyle ilgilenme, idarenin bazı istekleri, meslektaşlarıyla olan görevsel ilişkiler, velilere ve çevreye karşı sorumluluklar şeklinde genellenebilir. Ancak bazı durumlarda sosyal ve resmi görevler, öğretmenler tarafından aksatılabilir. Oluşan bu durumun kişisel nedenlerden, çalışma ortamından veya yöneticilerden kaynaklandığı düşünülebilir (Ertürk ve Argon, 2019). Böyle durumlarda öğretmenler, kendilerince bir

tepki oluşturabilirler. Bu tepkinin en bariz örneği, sorumluluktan kaçmak şeklinde görülebilir. Kendilerini çeşitli şekillerde soyutlayarak görevlerin aksatılması durumu, öğretmenlerdeki sosyal kaytarma hali olarak tanımlanabilir (İlgın, 2013).

Öğretmenlerin gösterdiği sosyal kaytarma davranışının birçok nedeni olabilir. Bu nedenlerden bazıları; mesleğini sevmemek, okuluna karşı aidiyet duygusunun azalması, kalabalıktan saklanmak, görevini önemsememek, aşırı yorgunluk ve bıkkınlık hali, kullanıldığını düşünmek ve enayi duruma düşmek korkusu şeklinde sıralanabilir (Kılıçarslan, 2018).

Buraya kadar anlatılanlar; öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarının, eğitim sürecini ve okuldaki diğer öğretmenleri olumsuz olarak etkileyeceği yönündedir. Öğretmenlerde oluşacak sosyal kaytarmanın; eğitim süreçlerini sekteye uğratacağı, diğer öğretmenleri de kaytarmaya iteceği, kişileri hayal kırıklığına uğratıp moral ve motivasyonlarını düşüreceği, grup çalışmalarına katılmada isteksizliğe ve öğretmenler arasında dedikoduya neden olacağı düşünüldüğünden; bu olumsuz durumların oluşmaması, eğitimin niteliğinin azalmaması ve önlem alınabilmesi için sosyal kaytarma nedenlerinin iyi bilinmesi gerektiği düşünülmektedir. Ancak alanyazın incelendiğinde; sosyal kaytarmaya ilişkin araştırmaların genellikle psikoloji ve özel sektör alanlarında yapıldığı, eğitim alanında ise az sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Ayrıca öğretmen görüşleriyle, sosyal kaytarma davranışlarının nedenlerini ortaya çıkaran bir çalışmaya da rastlanmamıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesini; sosyal kaytarma davranışlarının nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir? sorusu oluşturmaktadır.

1.1.2. Alt Problemler

Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarının, kişisel nedenleri nelerdir?
- 2) Öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarının, yönetsel nedenleri nelerdir?

3) Öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarına, çalışma arkadaşlarının hangi boyutlarda etkisi olmaktadır?

4) Öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarının oluşturduğu sonuçları nelerdir?

5) Sosyal kaytarma davranışlarının önlenmesi için neler yapılmalıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; sosyal kaytarmanın oluşmasındaki kişisel, yönetsel ve çalışma ortamından kaynaklanan nedenleri, öğretmen görüşleriyle ortaya koymaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okullarda nitelikli bir eğitimin oluşması için öğretmenler arasında bir takım bilincinin oluşması gereklidir. Bu oluşumun niteliğini de öğretmenlerin sergileyecekleri tutum ve davranışlar belirleyecektir. Takım çalışmalarının başarıya ulaşması ve üyelerin takıma olan aidiyet duygusunun yerleşmesi için, sosyal kaytarma davranışlarının nedenlerinin bilinip önlem alınması önemlidir” (Ertürk ve Argon, 2019, s. 494). Okullarda oluşan sosyal kaytarma davranışı nedenlerinin, öğretmenlerin görüşleriyle bilinmesi ve farkına varılması ayrıca önemlidir.

Balcı’ya (2017) göre sosyal kaytarma; gizli, tehlikeli ve yaygın bir fenomendir. Bazı araştırmacılar tarafından toplumsal bir hastalık olarak da ifade edilmiştir. Sosyal kaytarma davranışlarının tespitinin yapılmaması ve önlem alınmaması durumunda bireylerin, kurumların ve toplumun bundan olumsuz etkileneceği şüphe götürmeyen bir gerçektir (s.373). Bu çalışma ile sosyal kaytarmanın nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının ve ortaya konulan önerilerin, eğitimin her kademesindeki müdürlüklerle, idarecilerle ve öğretmenlerle paylaşarak, eğitime olumlu yönde katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının, öğretmenlerin olumsuz davranışlarının farkına varmalarını ve kendilerini değerlendirmelerini sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma önerilerinin, öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarıyla başa çıkmada, okul müdürlerine yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Buraya kadar anlatılanlar doğrultusunda; sosyal kaytarmanın nedenlerine ilişkin öğretmenlerdeki bakış açılarının ve alınması gereken önlemlerin bilinmesinin, eğitimin niteliği açısından ne kadar önemli olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Literatür incelendiğinde, sosyal kaytarmaya ilişkin çok az sayıda araştırılmaya rastlanılması, bu çalışmayı önemli hale getiren diğer bir faktördür. Araştırma sonuçları, gelecekte yapılacak olan diğer araştırmalara yön verebilir. Acıpayam ilçesinde, sosyal kaytarma ile ilgili bir araştırmanın daha önce yapılmamış olması ve araştırma sonunda yapılacak önerilerin öğretmenlere de faydalı olacağı düşünülmesi bu araştırmayı daha da önemli hale getirmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında, Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev yapan öğretmenler ile sınırlı olacaktır.
2. Araştırma verileri, öğretmenlerin görüşme formuna verdikleri cevaplarla sınırlı olacaktır.

1.5.Sayıtlar

Bu araştırmanın dayanacağı temel varsayımlar şunlar olacaktır;

- 1- Seçilen araştırma yöntemi bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemin çözümüne uygundur.
- 2- Çalışma grubundaki görüşme yapılacak öğretmen sayısı istenilen nitelik bakımından yeterli olacaktır.
- 3- Görüşme yoluyla elde edilecek bilgiler, öğretmenlerin kendi düşünceleri olacaktır.
- 4- Görüşmelerde gönüllülük esas alınacaktır, edinilen bilgilerin ve Katılımcıların gizliliği esas alınacaktır.

1.6.Tanımlar

Öğretmen: “Okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerini yürüten ve yönetim işlerinin gerekliliklerini yerine getiren, özel bir ihtisas mesleğine sahip kişilerdir” (Milli Eğitim

Temel Kanunu, 1973). Araştırma kapsamındaki öğretmenler, ilkokul, ortaokul ve lise kapsamında görev yapanlardan seçilmiştir.

Okul Müdürü: MEB okullarında görev yapan ve okulu yönetmekle sorumlu olan kişidir.

Takım Çalışması: Bireylerin bir araya gelerek, belirli amaçları benimsemeleri ve iş birliği içerisinde etkinliklerini gerçekleştirme durumları, takım çalışmasını ifade eder (Başaran, 1982).

Sosyal Kaytarma: “Bireyin, ortaklarıyla katıldığı etkinliklerde motivasyonlarının ve çabalarının, bireysel çalışmasına göre daha az olması durumudur” (Erkasap, 2014)

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde, araştırmanın amacına ulaşması için sosyal kaytarma ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Sırasıyla; bireysel, toplumsal ve sosyal sorumluluklara, takım çalışması kavramına, eğitimdeki takım çalışmasına, örgütsel bağlılık ve önemine ve sosyal kaytarmaya yer verilmiştir. Son bölümde ise yurtiçi ve yurtdışında yapılan ilgili araştırmalara değinilmiştir.

2.1.1. Bireysel, Toplumsal ve Sosyal Sorumluluklar

Bireysel Sorumluluğu; bireyin, kendisi ve yaşadığı toplum için yeri ve zamanı geldiğinde, kendisinden beklenen davranışların farkında olması şeklinde tanımlanabilir (Ceylan, 2006). İnsan sosyal bir varlıktır. Bu sosyalliğin gereği olarak yaşadığı toplum içerisinde, üzerine yüklenen görev ve sorumlulukları bulunacağından; bu görev ve sorumluluklar bireyin sosyal sorumlulukları olarak tanımlanmaktadır (Ersöz, 2019).

Eraslan (2011) bireysel sosyal sorumluluğu, “kişilerin geniş anlamda toplumla ortak çaba içinde çalışarak yaşanabilir bir toplum yaratmaya katkı sağlamak için içsel yükümlülüklerin tesis etmesi” olarak tanımlamaktadır (s.81). Toplum hayatındaki bireylerin birinci görevi, toplumun gelişimine katkı sağlamak ve dahil olduğu gruptaki görevlerini yerine getirmektir. Bu görevler de bireyin sosyal sorumluluklarının birinci aşamasını oluşturmaktadır. Kısacası sosyal sorumluluk; toplumun oluşmasındaki her aşamaya bireyin katkı sağlaması ve sorumluluklarının yerine getirmesidir (Yıldırım, 2019).

Eraslan, (2011) bireysel sosyal sorumluluğu; toplumsal bir olgu olmasının yanında, toplumun değer yargılarına göre hareket ederek, hiçbir şekilde fayda ve çıkar gözetmeksizin gönüllü olarak çalışmak olarak ifade eder (s.82). Görüldüğü gibi toplumsal bilincin oluşmasında bireysel sosyal sorumluluğun önemi büyüktür ve toplumu etkileme gücüne sahiptir. Bireylerin, sosyal sorumluk anlayışını; bilinçli olma ve görevlerinin farkında olma durumu olarak görmesi gerekmektedir (Ceylan, 2006). Görev bilincinin oluşması ise bireysel sorumluluk duygusunun gelişimine bağlıdır. Bireysel sorumluluk ise bireyin; diğer bireylerin sosyal, duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını dikkate alması ve

kendi beklentilerini toplumun beklentileri ile karşılaştırması sonucunda toplumsal çıkarların göz önünde bulundurulması gerektiği esaslarını kapsar (Çankaya, 2010, s.378).

Öğretmenlerin topluma fayda sağlamak noktasında önemli görevleri vardır. Öğrencilerine, velilerine, çalışma arkadaşlarına ve etkisi altında bulunan kişilere olumlu bir bilinç kazandırmak ve toplumsal olaylara duyarlı olmak olarak bu görevleri genelleyebiliriz. Toplumsal sorunları görmek ve bu sorunlara yönelik okullarda projeler geliştirmek, bireysel sosyal sorumluluğun geliştirilmesine katkı verebilir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2005).

Eraslan, (2011) bireysel sosyal sorumluluğun bazı temel ilkelerinden bahsetmiştir. Eraslan'a göre bireysel sosyal sorumluluk, zorunlu olmayıp gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bireylerin yakın ve uzak çevresindeki problemlere karşı duyarlı olması ve problemlerin çözüme kavuşması için yapılan faaliyetlerde görev almasıdır. Bu görevler, üst düzey bir davranış olup zorlama ile yapılmazlar. Birey, toplumsal hayatın içerisinde yer alan olaylardan haberi vardır ve meydana gelen olayların çözülmesi gerektiğinin farkındadır. Duygusal bir süreçtir ve öğretilbilir niteliktedir. Topluma yarar sağlamak konusunda bilinçli olmak için okul ve aile ile bireylere öğretilir (Eraslan, 2011, s.83). Görüldüğü üzere bireylerin bireysel, toplumsal ve sosyal sorumluluklarının farkında olması, toplumda oluşan problemlerin çözülmesi için bir gerekliliktir.

Okullar; bilimsel bilginin, toplumsal ve ahlaki değerlerin aktarıldığı toplumsal ve sosyal bir alanı temsil eder (Kurun, 2019). Toplumdaki eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve bilimsel bilgiyi bilimin gerekliliklerine göre ortaya çıkarmak görevinde olan okulların, yardımcıları olmadan bu ihtiyaçları karşılaması düşünülmemelidir. Öğretmenlerin, etkili ve verimli çalışmasıyla ve ihtiyaçların giderilmesi mümkün olacaktır. Bunun gerçekleşmesi için takım çalışması halinde ve görev dağılımlarında bulunan eğitimciler, dayanışma içinde bireysel görev ve sorumluluklarını yerine getirdikleri takdirde başarıyı yakalayacaklardır (Ceylan, 2006).

2.1.2. Takım Çalışması

Ortak bir amacın peşinden koşmanın, bireylerin birlikte hareket etmesiyle mümkün olacağının çok örnekleri vardır. Bir binanın yapımı, spor takımları, eğitim kurumları, okullar vb. birlikte bir olmayı gerektiren olgulardır. Toplumsal gelişmeler, dayanışmalar,

sivil toplum örgütleri de takım çalışmasının en bariz örnekleridir. Bireylerin bir araya gelerek yapacağı işler, farklı farklı fikirlerin, düşüncelerin ve özelliklerin bir araya gelmesini ve bütünü oluşturmasını sağlar (Yıldırım, 2019). Bu da konuların farklı yönleriyle değerlendirilmesini ve sorunlara kolayca çözüm bulunmasını sağlar.

Başaran, (1993) takımı; birbirleriyle olumlu ilişkiler kuran, bir işi yaparken ustaların bir araya gelmesiyle yöneticilerini kendilerinin seçtiği ve çalışırken dayanışmanın sergilenmesi şeklinde ifade eder. (s. 62). Başarıyı yakalayan takımlar, Başaran' ın saymış olduğu takım açıklamasının gereklerini yerine getirmiştir. Buradan anlaşılıyor ki; takım olmayı dayanışma içerisinde sağlayabilmek, başarıyı getirmektedir.

Takımlar, bir araya gelerek önceden belirlenmiş aynı amaçlara hizmet eden, hedefe ulaşmak için üstün gayret sarf eden, dayanışma içerisinde işlerin yapıldığı birden fazla kişilerden oluşan gruplardır (Balcı, 2005; Demirtaş ve Güneş, 2002). Takım olmak için ben kavramından uzaklaşıp biz kavramına sarılmak gerektiği görülmektedir. Takım çalışması ise ortak bir hedefe ulaşmak için bir araya gelen iki veya daha fazla kişinin, aralarında belli bir iletişim kanalı kurarak, problemlerin çözümüne ilişkin yapılan faaliyetlerin tamamını içerir (Çetin, 1998). Çetin'in bu tanımına göre, takım çalışması içerisinde bulunan üyeler arasında, yüksek iletişim, karşılıklı güven ve dayanışmanın olması gerektiği söylenebilir.

Weaver, (1998) Takım çalışmasını, örgütün verimli olabilmesi için ortaya konan amaca, gereken katkıyı sağlarken kullanılan bir yöntem olarak açıklamıştır (akt. Yıldırım, 2019, s.7). Takımın oluşma aşamasında; takımın ulaşılabilir hedeflerinin olmasına, yerine getireceği sorumlulukların belirlenmesine, takım üyelerinin niteliklerinin iyi bilinmesine, görev alacak kişi sayısına, görev yapılacak toplam süreye ve takım liderinin belli olmasına dikkat edilmelidir (Gökçe, 2000).

Takım üyelerinin; tartışma konusunu açmak, yeni bilgileri araştırmak ve yeni fikirler üretmek, hedeflere ulaşmak için önerilerde bulunmak, birlikte çalışması özümsemek, örgütüne karşı aidiyet hissetmek, yeni fikirlere ve diğer üyelere karşı ön yargısı bulunmamak, takım içerisinde duygu ve düşüncelerini rahatça anlatabilmek, eleştirilme ve ödüllendirilme davranışları kabullenebilme gibi özelliklerinin olması gerekmektedir. Takım üyelerinde olması gereken bu özellikler, takım çalışmasında alınan kararların uygulanmasında ve hedeflere ulaşma noktasında kritik öneme sahiptir (Gökçegöz, 1998, s.7-8).

Okullarda birçok alanda takım çalışmasının yapıldığı görülmektedir. Nitelikli bir eğitimin oluşması için, takım çalışması yapılması aynı zamanda bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Takım çalışmasıyla yapılan başarılı işler, yöneticilerin de hoşuna gider ve ilgisini çeker. Çalışmanın başında da bahsedildiği gibi, okullarda kurulan ve okulların eğitim anayasasını oluşturan öğretmen kurulları, zümre ve şube öğretmen kurulları, komisyonlar, nöbet görevleri ve sosyal etkinlikler gibi çalışmalar ancak takım çalışması ile birlikte yapılabilir. İş bölümünün bireysel beceri ve özelliklere göre dağıtıldığı, iletişimin güçlü olduğu ve öğretmenlerin birbirlerine güvenerek dayanışma içinde görevlerini yerine getirdikleri bir okul ortamı, uyumlu bir takım çalışmasının yapıldığının göstergelerini taşır. Takım çalışmasını bu şekilde yapan ve takım ruhunu uygulamalarına yansıtabilen okullar, nitelikli eğitimin merkezi durumundadırlar (Çetin, 1998).

2.1.3. Eğitimde Takım Çalışmasının Oluşması ve Önemi

Bir önceki başlıkta anlatılan; okullarda takım ruhunun ve takım çalışmasının gerekliliğinin ne kadar önemli olduğunu bize göstermiştir. Ancak okullarda takım ruhu hemen oluşmaz. Oluşması için yöneticilerin ve öğretmenlerin karşılıklı iletişim ve etkileşim içerisinde olması gerekir (Cafoğlu,1996). Ayrıca, takımların sağladıkları katkı ve elde ettikleri başarıların tanınma ve takdir edilmesi de çok önemlidir. Yöneticiler tarafından çalışanlarının ödüllendirilmesi, takım çalışmasının devamını sağlar (Ensari, 2002).

Öğretmenlerin arasında güçlü bir rekabetin ve iş birliğinin olması öğrencilere de olumlu yönde yansımaktır. Öğrenciler, öğrenmeye istekli ve derslerinde başarıyı yakalamanın peşinde koşacaklardır. Bunun sonunda, kaliteli ve olumlu sonuçların alındığı bir eğitim sürecinin göstergeleri kendini gösterecektir. Bütün bu sayılan olumlu gelişmelerin aktörü ve yönlendiricisi öğretmenlerdir (Başkan ve Aydın, 2000).

Öğretmenlerin bireysel beceri ve katkılarıyla elde edilen başarıların, gruba mâl edilmesi önemlidir. Ancak, bireysel performansların da takdir edilerek ödüllendirilmesi gerekir. Öğretmenler, katkıda buldukları performansın görülmesini isterler. Aynı zamanda öğretmenler, yönetici ve diğer öğretmenler tarafından kabul görmelerini ve karar alma süreçlerine her aşamada dahil olmayı beklerler. Takım çalışması aynı zamanda, okula karşı aidiyet duygusunun daha da güçlenerek devam etmesini sağlar (Çetin,2001). Takım üyeleri açısından konuyu ele alırsak, takım çalışmalarında başarı yakalayabilmek

için, takımdaki bütün üyelerin karar alma ve çözüm bulma aşamalarında mutlaka katkılarının olması ve takdir edilmeleri gerektiği unutulmamalıdır (Çetin, 2001).

Takım çalışmalarının başarılı olmasında olumlu psikolojik durumlar, takım ruhu ve kültürü çok önemlidir (Biçer, 1997). Çağlayan, (2002) bir okulda takım ruhundan bahsedebilmek için bazı özelliklerin olması gerektiğini vurgulamıştır. Çağlayan'a göre tüm çalışanlar takım ruhuna inanmalı ve takımdaki elemanların eğitimine önem verilmelidir. Çalışanlar yönetime karşı sadakatli olmalı ve yönetim de üyelerin birbirlerini tanımaları için uygun ortamlar oluşturmalıdır. Sorunlar büyümeden çözülmelidir. Takım içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanmalı ve takım arkadaşlığında samimiyet oluşmalıdır. Takım kültürü tanımlanarak ortak misyon ve vizyon değerleri hakim olmalıdır. Çalışma usullerinin kalitesi, düzenli aralıklarla gözden geçirilip değerlendirilmelidir. Kişisel gelişim teşvik edilmelidir. Rakip takımlar çok iyi tanınmalıdır. Takım içindeki fikir ayrılıkları normal karşılanmalıdır. Takımın ve bireylerin performansı takdir edilmelidir. Takım üyeleri bireysel özellikleri dikkate alınarak iyi seçilmelidir. Eğitim kurumlarında oluşturulan kadrolar takım ruhu içinde çalışmalı; zamanlarını ve enerjilerini yıkıcı ve verimsiz kullanmaya sebep olabilecek kavgalarla, tartışmalarla geçirmemelidir. Eğitim kurumlarında görev yapan kadrolar, samimi arkadaşlık bağlarıyla birlikte eğlenir, birlikte başarırlar. Bu birliktelik takdirle karşılanıp ödüllendirilmelidir. Takım ruhunun sürekli diri tutulması için önceden geziler, kamplar ve sohbetler planlanmalıdır. (Çağlayan, 2002). Okullar, sert kalıpları olan bir hiyerarşiye sahip olmayan, paylaşımın ve dayanışmanın olduğu bir birimdir. Dolayısıyla insan ilişkileri boyutunda farklılıkları öne çıkararak zıtlıklar oluşturma yerine birlik duygusu yerleşmedikçe verimli bir eğitim atmosferi yakalanamaz (Başkan ve Aydın, 2000).

Buraya kadar anlatılanlar, bir eğitim kurumunda takım ruhunun ve takım çalışmasının ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Bu araştırmanın konusu olan sosyal kaytarma davranışlarının da takım çalışmasını olumsuz yönde etkileyeceği kesindir. Bunun için okul ortamında sosyal kaytarmanın oluşmamasına, tüm bireylerin özen göstermesi gerektiği düşünülmektedir.

2.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Önemi

İnsanı insan yapan değerleri aktaran, toplumun istediği ahlaklı ve nitelikli insan gücünü yetiştiren ve öğrencilerini her açıdan donanımlı bir hale getirmeyi hedefleyen eğitimcilerin, örgütsel bağlılıklarının en üst seviyede olması gerekmektedir (Yetiş, 2019).

Eğitimin ve eğitimcilerin, bireysel ve kurumsal hedefleri büyüktür. Bu hedeflere ulaşmada örgütsel bağlılık, kritik bir öneme sahiptir. Eğitim örgütleri gibi faaliyet alanı insan yetiştirme ve dönüştürme olan, bireye istendik davranış kazandırmayı hedefleyen, birbir ilgi ve sevgiyi gerektiren kurumlarda çalışanların işleriyle özdeşleşmiş ve büyük ölçüde güdülenmiş olmaları beklenir (Akan & Yalçın, 2015).

Modern yönetim kavramları arasında fazlaca karşımıza çıkan örgütsel bağlılık; örgüt amaç ve değerlerine gönülden bağlanmayı, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalamayı, örgütte kalma isteğini karşılayan bir kavramdır (Ada, Alver ve Atlı, 2008, s.487). Örgütsel bağlılığın oluşmasında, bireyin gönüllü olarak üstün çabasının olması ve performansını koşulsuz olarak örgüte aktarması gerektiği düşünülmektedir. Bu anlamda bireyin, kendine ait beklentilerinin kurumuna ait olan beklentilerden daha aşağıda tutması ve bunu devam ettirmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın tanımı bütün araştırmacılara göre farklılık göstermektedir (Nayır, 2011). Genel anlamda örgütsel bağlılığı, bireyin bağlı bulunduğu örgüte sınıksız olarak, örgütü ile arasında duygusal bir bağ kurmak şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığa sahip olan birey; tüm zamanını yararlı ve yaratıcı kullanır, örgüt için ekstra çaba gösterir, yeniliğe açıktır, değişimi kolaylıkla kabul eder, öneriler geliştirir, sürekli gelişimi arzular, yapılan işten memnundur ve gönüllü faaliyetlere katılır (Bakan, 2011).

Atak (2009), çalışmasında örgütsel bağlılık tanımları ile örgütsel bağlılık göstergelerini; örgütün hedef ve değerlerini özümseme, örgüt için fedakarlıkta bulunma, örgüt üyeliğinin devamı için istekli olma, örgütü ile özdeşleşme, örgütün amaçları ile bütünleşebilme olarak özetlemiştir.

Örgütlerin başarıya ulaşmasında, bireylerdeki örgütsel bağlılık genelinde, adanmışlık ve aidiyet duygusunun olması da önemlidir. Bu nedenle her örgütün ve yöneticilerinin, çalışanlarında bu özellikleri yerleştirmesi için üstün çaba ve gayret göstermesi gerekmektedir (Balcı, 2003). Eğitim kurumlarında, farklı bireysel becerilere sahip olan ve farklı donanımlara sahip olan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıklarının oluşması için gereken fiziki ve duygusal ortamların oluşturulması gerekmektedir. Bu ortamlar oluşursa öğretmenlerden tam verim alınabilir (Yıldırım, 2019). Örgütsel bağlılığı olan üyeler; üretken, uyumlu, iş doyumunu olan, sorumluluk duygusuyla çalışan, problem üreten değil çözüm üreten bireylerdir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler ve önemi hakkında alanyazında çok sayıda araştırılma yapıldığı görülmüştür. Örgüt yöneticilerinin, bireylerdeki örgütsel bağlılığın oluşma nedenlerini iyi irdelemesi gerekmektedir. Çünkü çok farklı nedenlerden dolayı örgütsel bağlılıklar oluşabilir (Uygur, 2007). Sadece gönül vermek veya psikolojik olarak bu bağlılık oluşmayabilir. Bazen zorunlu durumlarda da örgütsel bağlılık ortaya çıkabilir. Yaşanan toplumsal gelişmeler, sosyal ve ekonomik durumlar, işini kaybetme korkusu vb. buna örnek verilebilir. Bu gibi durumları yöneticilerin iyi gözlemleyerek, çalışanlarını rahatlatması ve örgütsel bağlılığı devam ettirmesi gerektiği düşünülmektedir (Balay, 2000).

2.1.5. Sosyal Kaytarma ve Nedenleri

Sosyal kaytarma, bireylerin kolektif olarak çalıştığında bireysel olarak çalıştığından daha az çaba sarf etme eğilimi ve motivasyonun azalması olarak tanımlanmıştır (Karau & Williams, 1993:681, akt. Taner ve İştin, 2017). Latane, Williams & Harkins (1979) ise, sosyal kaytarmayı “başka kişilerin sosyal varlığından dolayı, bireysel çabada azalma ve bireylerin çalışma arkadaşlarıyla aldıkları görevi tamamlamaya kalkışması sonucundaki bireysel çabasında azalma olması durumu” olarak tanımlamışlardır. Sosyal kaytarmanın bu tanımlarından, bireyin tek olarak değil de birlikte yapılan işlerde kendi çabasını geri çekme veya saklama şeklinde görüldüğü anlaşılmaktadır. Çünkü grup ortamında sosyal farkındalığın azalmasından dolayı, bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak daha az çaba sarf edebilirler (Liden vd., 2004:285-286). Sosyal kaytarma, takımların verimliliğini azaltabilir.

Grup içindeki bireylerin göstermiş olduğu performanslar ve verdikleri katkıların belirlenmesi zor olabilir. Bu da bireyin bazen grup içindeki görevlerini aksatmasına neden olabilir (Kılıç, 2001). Wright ve Noe, (1996) zor durumların olduğu gruplarda, iş görenlerin bazıları çok gayret gösterirken, bazılarının da kaytarma davranışları gösterebildiklerini belirtmişlerdir (akt: Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012).

Bireyin takıma olan katkısının ve performans ölçülerinin belirlenmesi, bireyi motive eder ve davranışın devamlılığı sağlar. Aksi takdirde birey bundan rahatsızlık duyar ve iş yavaşlatma eylemine girebilir (İlgin, 2010). Bireyin performansının düşmesi ve iş yavaşlatmasına, örgütsel davranışlarda sosyal kaytarma davranışları olarak tanımlanır (Şeşen ve Kahraman, 2014). Piezon ve Ferree (2007) sosyal kaytarmayı, çalışanların bireysel olarak gösterdikleri çaba, gayret ve zamanı, takım çalışması yaparken daha az

çaba göstermesi eğilimidir şeklinde açıklamışlardır. (akt. Ertürk ve Argon, 2019, s. 493).

Öğretmenlerdeki sosyal kaytarma davranışlarının genel nedenleri bireysel nedenler, yönetsel nedenler ve çalışma ortamından kaynaklanan nedenler olarak genellenebilirken, özelde ise motivasyon eksikliği, aidiyet duygusundaki azalma, korku, çalışmama isteği ve tükenmişlik sendromu gibi nedenlerle açıklanabilir (Ertürk ve Argon, 2019). Doğan, Bozkurt ve Demir (2012) bireylerdeki sosyal kaytarmaya davranışlarının nedenlerini altı maddede sıralamışlardır (s.53):

1. İnsanlar grup içinde çalışırken harcadıkları çabanın gözden kaybolup gideceğini düşünebilirler.
2. Grup üyeleri, kendi bireysel çıktılarının tespit edilebilir olduğunu düşünmeyebilirler.
3. Kişiler, gruptaki diğer kişilerin kaytarma davranışı göstereceklerini düşünebilirler ve bu yüzden de kendi çabalarını azaltarak eşitlik sağlayabilirler.
4. Grup üyeleri, üzerlerine düşen görevleri yapmadıklarında oluşacak eksikliği grubun diğer üyelerinin kapatacağını varsayabilirler.
5. Birçok kişinin bir görev üzerinde çalışması halinde, bazı kişiler kendilerinin ve yapacakları katkıların gerekli ve önemli olmadığını düşünebilirler.
6. Grup sadece tek bir çıktı üretiyorsa bireyler daha az çaba gösterebilirler.

Sosyal kaytarma davranışı; olumsuz ve takım çalışmalarına zarar veren, takım ruhunu zedeleyen veren bir davranıştır. Ancak kısıtlı olsa da bazen bu davranışın zararı olmayabilir. Bazı bireylerin bireysel performanslarının daha iyi olduğu ve becerilerinin bireysel olarak daha iyi gösterebileceği düşünülebilir. Bu durumdaki bireyi serbest bırakarak, takımı da yavaşlatması engellenebilir (Kılıçarslan, 2018). Bireysel olarak çalışmayı isteyen bireylerin, performanslarının tek başına daha çok artırarak bu işlerde profesyonellik kazanacaktır. Bu şekilde bireydeki takım ruhuna uymayan kaytarmalar da oluşmayacağından takıma zarar vermesinin de önüne geçilecektir (Kesen, 2015).

Buraya kadar anlatılanlar, eğitim örgütlerinin çalışma alanını temsil eden okullarda, sosyal kaytarma davranışına neden olan faktörlerin bilinmesi ve kaytarma davranışının oluşmaması için önlemlerin alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, okullarda

sosyal kaytarma davranışına neden olan faktörlerin bilinmesi, öğretmenlerin de öz denetim yapmasını sağlayacaktır.

2.1.6. Okullarda Sosyal Kaytarmaya Karşı Alınabilecek Önlemler

Eğitimin sosyal alanı olan okullar, içerisinde birçok etkileşimi barındırır. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler sürekli bir sosyal iletişim halindedirler. Sosyal ve eğitsel alanlarda da fazlaca grup çalışmaları yapılmaktadır. Böyle bir eğitim döngüsü içerisinde, sosyal kaytarma davranışlarının oluşması, eğitimin niteliği açısından çeşitli sorunlar oluşturacaktır. Eğitimdeki verimliliğin düşmesine neden olan, okullardaki ilişkilere zarar veren ve eğitim sürecini sekteye uğratan sosyal kaytarmaya karşı gerekli önlemlerin alınması gerekmekte ve yöneticiler bu önlemleri alırken dikkatli olmalıdırlar (Oplatka, 2016). Grup kaynaşmasına önem veren, grupları olabildiğince küçük tutmaya çalışan, anlamlı görevler veren, görev dağılımında adalete dikkat eden, bireysel ve grupsal gelişime fırsat veren ve destekleyen eğitim kurumlarında sosyal kaytarma davranışlarının azalacağı öngörülebilir (Ersöz, 2019, s. 54).

Doğan, Bozkurt ve Demir, (2012) çalışanlarda sosyal kaytarma davranışlarının engellenebilmesi için aşağıdaki önlemlerin alınması gerektiğini belirtmişlerdir (s. 58-59):

1. Çalışanlar, bireysel katkılarının daha iyi görüldüğü faaliyetlerde bulunabilirler.
2. Çalışanlar, gösterdikleri bireysel katkılardan dolayı ödüllendirilmelidir.
3. Gruptaki üye sayısına dikkat edilerek, grubun çok büyük olmaması sağlanmalıdır. Eğer grup büyükse azaltma yapılmalıdır.
4. Çalışanların yapmış oldukları işler daha ilgi çekici hale getirilmelidir.
5. Her bir grup üyesinin performansı tanımlanabilir veya ölçülebilir hale getirilebilir.
6. Bireysel olarak sorumlu olunan çıktılar belirtilebilir.
7. Görevler birbirine bağlı hale getirilebilir.
8. Takım performansının ölçümü ile yetinilmeyip, takım üyelerinin takım performansına katkıları değerlendirilebilir ve ödüllendirme bu iki sistem kombine edilerek yapılabilir.

Kağıtçıbaşı da (2010) çalışanlarda sosyal kaytarmanın engellenebilmesini üç maddede özetlemiştir (s.36):

1. Kişiler grup içindeyken ne kadar katkı sağlandığının zaten görülmeyeceğini düşündüğünden sosyal kaytarma davranışı içerisine girerler. Herkesin yaptığı katkıların saptanabilir hale gelmesi bu davranışı önleyebilir. İnsanlar harcadıkları emeğin gizlenmediği durumlarda sosyal kaytarmayı göze almamaktadır.
2. Bir diğer yol, grup üyelerinin başarılı olmayı bir değer olarak önemsemelerini sağlamaktır. Çalışmaya yönelik grupta bir norm oluşmuşsa, kişilerde sosyal kaytarmaya olan eğilim azalabilir. Kişiler aslında ne kadar katkıda buldukları anlaşılmadığından değil, katkılarının kendileri ve başkaları tarafından değerlendirilmeyeceğini düşündüklerinden de kaytarma davranışında bulunuyor olabilir. Bir başka yol olarak değerlendirilme olanağı getirilebilir.
3. Bir başka davranışı önleme yöntemi olarak gruptan dışlama kullanılabilir.

2.2. İlgili Araştırmalar

Sosyal kaytarma ile ilgili Türkiye’de az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Yapılan çalışmaların da çoğunlukla sosyal psikoloji alanında olduğu görülmektedir. Sosyal kaytarma alanındaki ilk çalışmaların Ilgın tarafından başladığı söylenebilir. Ilgın, (2013) tarafından “Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma” adlı makalesinde, sosyal kaytarmaya ilişkin teorik bilgilerin detaylı olarak incelendiği ve anlatıldığı görülmüştür. Ayrıca sosyal kaytarma ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişki de özetlenmiştir. Ilgın, toplumsal bir hastalık olarak kabul edilen sosyal kaytarma ile baş etmek için grupların küçük tutulması, gruptaki çalışanların kaynaşması ve verilen görevlerde çalışanların birbirine olan bağımlılıklarının en aza indirilmesinin oldukça önemli olduğunu önerisinde bulunmuştur.

Doğan, Bozkurt ve Demir (2012) yapmış oldukları çalışmalarında yöneticilerin, çalışanların sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu ilişkiyi saptamak için satış ve pazarlama çalışanları üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda sosyal kaytarmanın görev görünürlüğünün düşük olduğu ve davranışların gözlemlenmediği durumlarda ortaya çıktığı sonucunu ortaya koymuşlardır.

Balcı (2016), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sinizm algılarının düşük seviyede olduğu sonucu görülmüştür. Ayrıca kendini işe verememe ve sosyal kaytarma algıları “kararsızım” cevapları ile orta düzeyde çıkmıştır. Kendini işe verememe ve sosyal kaytarma arasında negatif, sosyal kaytarma ile örgütsel sinizm arasında ise pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Kılıçarslan (2018) çalışmasında, kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin algılarına göre öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerini ve gösteriyorlarsa, sosyal kaytarma davranışı gösteren öğretmenlerin ayırıcı özelliklerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda; projelerde, zümrelerde, nöbet görevlerini yerine getirirken, grup çalışması yapmaları gereken başka işlerde de sosyal kaytarıcıların olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin grup içerisinde öz değerlendirme yapmaları gerektiği, grup çalışmalarına etkin katılan öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve öğretmenlerin grup içerisindeki görevlerini kendilerinin seçmesine olanak verilmesi gerektiği önerilerini getirmiştir.

Ersöz (2019) çalışmasında araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi; sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro türü, öğrenim durumu, cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada amaçsal örnekleme yöntemlerinden birisi olan ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcılar bir fakültede çalışmakta olan 34 araştırma görevlisi olarak belirlenmiştir. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılmasında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kişisel bilgileri tanıma formu, örgütsel bağlılık ölçeği ve sosyal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Veriler Excel programında toplanmış, çözümlenmiş ve düzenlenmiş ve SPSS programına aktararak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde pearson moment çarpım korelasyonu ve spearman sıra farkları korelasyonu analizleri, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve kruskal wallis analizi tercih edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ve sosyal kaytarma arasındaki ilişki açısından bakıldığında, çalışmanın başında varsayıldığı gibi araştırma görevlilerinin duygusal bağlılık düzeyleri ve sosyal kaytarma davranış düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Demografik değişkenler açısından sosyal kaytarma düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri için gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Üniversitelerin mevcut kalitesinin korunması, eğitim kalitesinin artırılması, beyin göçünün engellenmesi için duygusal bağlılığı negatif yönde

etkileyen sosyal kaytarma davranışlarını azaltmak için; araştırma görevlileri tarafından üretilen fikirlerin önemsenmesi, önerilerinin desteklenmesi ve bilime olan katkılarının değerlendirilmesi gerektiği önerilerini getirmiştir.

Yılmaz (2015) çalışmasında, kamu ve özel üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Şeşen ve Kahraman, (2014) “İş arkadaşlarının sosyal kaytarma, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışına etkisi” adlı çalışmasında iş görenin iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının kendi iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve kaytarma davranışına etkisini belirlemek ve bu etkileşimde örgütsel bağlılık ve iş tatminin aracılık rolünün olup olmadığını test etmek amacıyla teknik bir lisede görev yapan 175 öğretmene 3 farklı ölçek uygulamıştır. Yapılan veri analizleri sonunda iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı içinde olduğunu algılayan kişinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılığın kişinin kendi sosyal kaytarması ile grubun sosyal kaytarması arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Öztürk (2019) tarafından, örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişkiyi üç vakıf üniversitesinde çalışan 149 akademik personel üzerinde incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre iş değerlerinden yetenek, büyüme, rahatlık ve güvenlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Statü, bağımsızlık, rahatlık ve güvenlik değerlerinin akademisyenlerin kurumlarına bağlı olmaları için önemli değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aydemir (2018) çalışmasında, sosyal kaytarmanın örgütlerde çatışma eğilimine olan etkisini araştırmıştır. Sosyal kaytarma eğiliminin engellenebilmesi için örgütlerin birbirinden ayrı hedefler ve ödüllerle bireysel görevlendirme ve ödül sistemini uygulaması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Performansa dayalı bireysel sorumlulukların adil bir sistemle değerlendirmesi gerektiği önerisinde bulunmuştur.

Özgüven (2017) çalışmasında Karadeniz, Doğu Anadolu ve Akdeniz Bölgesi’nde çalışan arkadaşlarının diğer bölgelerde çalışanlara göre daha fazla sosyal kaytarma yaptıklarını ve ileri sürdüklerini Ege, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki

çalışanlarda ise sosyal kaytarmanın daha düşük olduğu bulgularına ulaşmıştır. Sosyal kaytarma algısı yüksek olan çalışanların öz kaytarma algılarının da yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Taner ve Ercan İştin, (2017) literatür taraması yaparak sosyal kaytarmanın nedenleri, sosyal kaytarma teorisinin ortaya çıkışı ve Ringelmann Etkisi, sosyal kaytarma kavramıyla ilgili araştırmalar, sosyal kaytarma kavramıyla çelişen teoriler ve sosyal kaytarmanın öncüllerini incelenmişlerdir. Sosyal kaytarmanın olduğu örgütlerde işgücü devir hızının yüksek ve verimliliğin düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca sosyal kaytarmanın olduğu örgütlerde, rekabet edilebilme ve örgütün varlığını uzun dönem sürdürme güçlüğünün de yaşanabileceğini belirtmişlerdir. Grup çalışmasını gerektiren işlerin olduğu örgütlerde, iş görenlerin sosyal kaytarma eğilimlerini önlemek için onların bireysel performansını ölçebilecek bir yönetim stratejsinin geliştirilmesi gerektiği önerisinde bulunmuşlardır.

Yurtdışında da sosyal kaytarma kavramı ile ilgili araştırmaların olduğu görülmektedir. Etemadi, Darab, Khorasani, Moradi, Vazirinasab (2015) Sanandaj'daki Tohid Hastanesi hemşireleri üzerinde, sosyal kaytarma ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel adalet ile sosyal kaytarma arasında ters bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar, kadınların sosyal kaytarma düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğunu göstermektedir.

Chrisela (2018) çalışmasında, grup temelli görevlerde örgütsel adaletin sosyal kaytarmaya olan etkisini incelemiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veriler basit lineer regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Ying ve arkadaşlarının (2014) hazırladığı “Sosyal Kaytarma Eğilim Ölçeği ve Rodriguez'in (2012) hazırladığı Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet sosyal kaytarma davranışına anlamlı bir şekilde etki etmektedir. Ek araştırma sonuçları, erkeklerin daha fazla sosyal kaytarma eğilimi olduğunu göstermektedir. Genel not ortalaması yüksek olan öğrencilerin sosyal kaytarma eğilimleri ise düşüktür.

Chidambaram ve Tung (2005) çalışmalarında, grup çalışmalarında, küçük gruplarla çalışıldığında büyük gruplara oranla daha iyi sonuçlar elde edildiğini, daha iyi grup çıktılarının üretildiğini ve sosyal kaytarmanın azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Harkins ve Petty (1982) çalışmalarında, görevin zorluğunun ve çalışanların bireysel çıktılarının belirlenmesinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda görev zorlaştıkça ve bireysel çıktılar tanımlanabilir hale geldikçe sosyal kaytarmada azalma olduğunun tespiti yapılmıştır.

Thanh ve Van Toan (2018) çalışmalarında, Ho Chi Minh şehrinde çeşitli kuruluşlarda çalışan 228 çalışana anket uygulayarak, sosyal kaytarma davranışları ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Veriler üzerinde keşif faktörü analizi (EFA), Cronbach's alpha, çoklu regresyon analizleri kullanılmış ve sadece iki faktörün dağıtıcı adalet ile ilişkili olduğunu ve örgütsel adaletin çalışanın sosyal kaytarma davranışı üzerinde ters bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşımlardır.

Literatür incelendiğinde, sosyal kaytarma kavramı konusunda yapılan çalışmaların genellikle sosyal psikoloji alanında ve özel sektöre yönelik yapıldığı görülmüştür. Son yıllarda eğitim alanında yapılan çalışmalara az da olsa rastlanmıştır. Ülkemizde, sosyal kaytarma kavramı ile ilgili çalışmaların yeni başladığı ve az sayıda olduğu görülmüştür. Sosyal kaytarma ile ilgili eğitim alanında az çalışmaya rastlanılması ve sosyal kaytarmanın öğretmen görüşleriyle görüşme yapılarak incelenmemiş olması bu çalışmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucu ve getirilen öneriler, bundan sonraki yapılacak çalışmalara ışık tutacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, veri toplama aracına, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada; sosyal kaytarmanın oluşmasındaki kişisel, yönetsel ve çalışma ortamından kaynaklanan nedenler, öğretmen görüşleriyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma nitel bir araştırmadır ve nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği ile verilerin betimsel analizi yapılarak yürütülmüştür.

Nitel araştırma, gözlem görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır (Ergün, 2005). Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.19).

Görüşme, araştırmaya katılan bireylerin belli bir konuda duygu ve düşüncelerini anlatma etkinliği olarak tanımlanmaktadır (Karataş, 2015). Steward ve Cash (1985) görüşme tekniğini, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” şeklinde tanımlamıştır.

Görüşmede asıl hedef; bireyin iç dünyasına girerek, konuya ilişkin bakış açısını anlamaya çalışmaktır (Karataş, 2015). Görüşme tekniği ile araştırılan konu hakkındaki bireyin deneyimleri, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşılması amaç edinilir. Bu amaçlara ulaşmada yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi şeklinde dört farklı görüşme tekniği kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.120). Bu çalışmada yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenir ve bütün katılımcılara aynı sorular sorulur (Türnüklü, 2000).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu; Denizli ili Acıpayam ilçesinde, 2019/2020 eğitim öğretim yılında MEB’e bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan, sekizi sınıf öğretmeni ve yedisi branş öğretmeni olmak üzere toplam 15 öğretmenden oluşmuştur. Katılımcılar,

10 ile 20 yıl arasında görev yapan ve araştırmanın problemine ilişkin bilgisi olduğu düşünülen öğretmenlerden seçilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin dokuzu kadın altısı erkektir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “sosyal kaytarma davranışlarının nedenlerine ilişkin öğretmen görüşleri” başlıklı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracını oluşturmak için nitel yöntemle yapılan alanyazın incelenmiş ve daha önceden geliştirilen ölçeklere bakılmıştır. Yüksek lisans yapan üç öğretmen ile sorular ve verilebilecek yanıtlar üzerine beyin fırtınası yapılarak altı soru oluşturularak görüşme sorularına son şekli verilmiştir. Soruların anlaşılabilir olmasına ve belirgin ifadeler içermesine özen gösterilmiştir. Görüşme formunun birinci bölümünde, araştırmanın amacına ve sosyal kaytarmanın tanımına ilişkin açıklamalar formun ikinci bölümünde ise sosyal kaytarma davranışının nedenlerine ilişkin sorulara yer verilmiştir:

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmacı tarafından, öğretmenlerle görüşme yapmak üzere gerekli resmi izinler alınmıştır. Geliştirilen görüşme formu kullanılarak, 2020 yılı Mart-Nisan aylarında Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev yapan 15 öğretmen ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubundaki dokuz katılımcıyla, ortalama 20’şer dakika yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Altı öğretmenle ise telefonla görüşme sağlanmıştır. Katılımcılar ses kaydı yapılmasına izin vermemiştir. Çalışma grubundaki öğretmenlere, isimlerinin ve araştırmada toplanan verilerin, bu araştırmanın dışında başka bir yerde kullanılmayacağı belirtilerek güven ortamı oluşturulmuştur. Katılımcılara, görüşmeye başlanmadan önce araştırma hakkında ve sosyal kaytarma kavramı hakkında gerekli bilgiler verilmiştir. Görüşmeler samimi bir ortamda ve karşılıklı diyaloglar halinde yapılmıştır. Sorular araştırmacı tarafından hep aynı sıra ile sorulmuştur. Araştırmacı tarafından katılımcıların görüşleri kısa kısa alıntılarla desteklenmiştir. Görüşme sorularına verilen cevaplar, araştırmacı tarafından not edilip yazılı kayda alınmıştır. Sorulara verilen uzun cevaplar, anlam bozulmadan kısaltılarak not edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

“Doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınması (geçerlik) ve araştırma sürecini ve verileri ayrıntılı bir biçimde, yani bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek biçimde tanımlanması (güvenirlik), nitel araştırmacının karşılaması gereken önemli beklentilerdir.” (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 306). Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu araştırmada, katılımcılardan elde edilen verilere araştırmacının görüşleri karışmamıştır. Katılımcılar yönlendirilmemiştir. Elde edilen veriler, tamamıyla katılımcıların sorulara verdiği cevaplardan oluşmuştur. Görüşme sırasında araştırmacı tarafından alınan kısa notlar, katılımcılara teyit ettirilerek cevapların güvenilir hale getirilmesi sağlanmıştır.

Bu araştırma, nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği ile verilerin betimsel analizi yapılarak yürütülmüştür. “Betimsel analiz, derinlemesine analiz gerektirmeden, verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirir” (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 89). Betimsel analizle, görüşme sonucunda elde edilen veriler değerlendirilir, birbirine benzeyen ve birbiri ile ilişkisi olduğu tespit edilen veriler, alt temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanır (Altunışık ve Diğerleri, 2010).

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri uzun cevaplar, cevabın ana fikrini bozmadan orijinaliği korunarak kısaltılmış ve alınan notlar katılımcılara teyit ettirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonunda ortaya çıkan veriler, araştırmacı tarafından araştırmanın amacı dışına çıkılmadan korunmuştur. Bu görüşler toplanarak 15 katılımcılara ait veri seti oluşturulmuştur. Görüşme formunun birinci sorusundan alınan verilerle, katılımcıların sosyal kaytarmaya ilişkin genel görüşlerinin tespiti yapılmıştır. Diğer sorular ile araştırmanın alt problemleri sırasıyla ilişkilendirilmiştir. Birbiriyle ilişkisi olan ve birbirine benzeyen verilerin değerlendirilmesi yapılarak, her alt probleme ait alt temalar oluşturulmuş ve oluşan temalar ile katılımcı bilgileri tablo haline getirilerek araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Can alıcı noktalara temas eden katılımcıların verdiği cevaplar araştırmada örnek olarak yazılmıştır.

Verilerin analizi yapılırken, katılımcıların kimliğinin ortaya çıkmamasına dikkat edilmiştir. Katılımcılar *M1-M15* şeklinde kısaltılarak numaralandırılmış, temalarda belirtilen görüş sayısı da (f) sembolü ile gösterilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara ve yapılan yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcıların, sosyal kaytarmaya ilişkin genel algılarını tespit etmek için “sosyal kaytarma ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar analiz edilmiş ve katılımcıların sosyal kaytarmaya ilişkin algıları; okul ortamında kendini geri çekme, sessiz kalma, vurdumduymazlık, işi önemsememe, görev ve sorumluluk almaktan kaçma, yöneticileri takmama ve tükenmişlik sendromu şeklinde ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu veriler, sosyal kaytarmaya ilişkin algının çeşitlilik gösterdiği yönündedir. Sosyal kaytarmanın her bireyde farklı farklı görünmesi bu çeşitliliğin nedeni olabilir. Ayrıca, yöneticilerin okul yönetiminde sergilediği tutum ve davranışlar ile okullardaki çalışma ortamlarının yapısı da bu çeşitliliğin nedeni olarak gösterilebilir.

Katılımcıların tamamı, sosyal kaytarmayı olumsuz bir davranış olarak görmektedir. Katılımcılardan M8 bu durumu; “*sosyal kaytarma, biz eğitimcilerde bulunmaması gereken bir davranıştır. Bu davranış diğer öğretmenleri de oldukça rahatsız etmektedir*” şeklinde ifade ederken; M11 ise “*bazı öğretmenler birlikte yapılan görevleri aksatıp diğer arkadaşlarını enayi yerine koyarak, okulun iş ve işleyişini sekteye uğratmaktadır*” şeklinde ifade etmiştir. Bu verilerden tüm katılımcıların, kaytarma davranışlarının farkında olduğu ve bu durumdan rahatsız oldukları bulgusuna ulaşılabilir. İş bölümünün ve birlikte çalışmanın çokça görüldüğü okullarda ortaya çıkan kaytarma davranışlarının, herkesi olumsuz etkilendiği görülmektedir.

4.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemini “*Öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarının, kişisel nedenleri nelerdir?*” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla katılımcılara “*sosyal kaytarma davranışlarının oluşmasında, kişisel nedenlerin etkisi nedir? Düşünceleriniz nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilmiş ve ilgili temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler Tablo 4.1’de verilmektedir.

Tablo 4.1 Sosyal Kaytarmanın Oluşmasında Kişisel Nedenlerin Etkisine İlişkin Temalar

Temalar	f	Katılımcılar(M)
Aidiyet Duygusunda Azalma	6	M3, M5, M6, M9, M10, M11
Motivasyon Eksikliği	4	M1, M4, M7, M8
Tükenmişlik Sendromu	3	M2, M12, M14
Mesleğini Sevmeme	2	M13, M15

Tablo 4.1 incelendiğinde sosyal kaytarmanın neden olan kişisel faktörler; aidiyet duygusunda azalma ($f=6$), motivasyon eksikliği ($f=4$), tükenmişlik sendromu ($f=4$), mesleğini sevmeme ($f=2$) gibi alt tema başlıklarında toplanmıştır. Oluşan temalar incelendiğinde, sosyal kaytarmanın neden oluşturan kişisel nedenlerin duygusal yönde oluştuğu ve birbirine benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Katılımcıların bir bölümü ($f=6$), öğretmenlerin aidiyet duygusunun azalmasını, sosyal kaytarmanın neden olan kişisel bir faktör olarak görmektedir. Aidiyet duygusunun azalması durumu, öğretmenlerin görevini çok fazla önemsememesinden ve mesleğine kendini tam anlamıyla verememesinden kaynaklanabilir. Bu durumu katılımcı M6, “*bazı öğretmen arkadaşlar görevlerinin ciddiyetinde değiller. Kendilerini işine ve okuluna vermiyorlar. Belirli bir hedefleri yok. Bu öğretmenler sadece dersime girerim, gerisi beni ilgilendirmez diye düşündüklerinden kendilerini geri planda tutarak kaytarma yapmaktadır*” şeklinde ifade etmiştir. M10 ise “*okulda çeşitli görev ve sorumluluklarımız var. Eğitim öğretimden tutun da toplantı, komisyonlar, sosyal etkinlikler ve nöbet görevi gibi üzerimize düşen sorumluluklarımız var. Ama bazı arkadaşlarımız bu görevlerde etkin olarak görev almak istemiyor ya da görevini tam anlamıyla yerine getirmiyor. Aslında bu durum diğer çalışma arkadaşlarını enayi yerine koymak anlamına geliyor*” demiştir. Öğretmenlerin, sorumluluk duygusundan uzaklaşması da aidiyet duygusunun azalmasına neden olabilir. Öğretmenlik mesleğinin resmi ve vicdani sorumluluklarının olduğu düşünüldüğünde, bu görev ve sorumluluklardaki isteksizlik öğretmenleri olumsuz yönde etkileyebilir. Görev ve sorumluluk almaktan kaçma davranışları da okula karşı aidiyet duygusunu azaltabilir ve kaytarmanın oluşmasına yol açabilir.

Katılımcılar M1, M4, M7 ve M8, öğretmenlerdeki motivasyon eksikliğini, sosyal kaytarmanın neden olan kişisel bir faktör olarak görmektedir. Katılımcı M8 “*okulumuzda 32 öğretmen görev yapmaktadır. Özel hayatında sıkıntısı olan bir arkadaşımız okulda sürekli mutsuz bir şekilde suratı asık geziyor ve bana göre performansı çok düşük. Birçok arkadaş ise sürekli olarak öğretmenlik maaşının azlığından bahsediyor ve öğretmenler odasında sürekli para konuşuluyor*” demiştir. M4 ise “*olumsuz veli tutumları ve öğrenci*

davranışları, öğretmenlerin morallerini düşürmektedir. Öğretmenler kendisini sahipsiz hissetmektedir” şeklinde görüş belirtmiştir. Katılımcıların cevapları analiz edildiğinde, motivasyon eksikliğinin sosyal kaytarmaya neden olduğu görülmektedir. Motivasyon eksikliğinin çeşitli nedenleri olabilir. Öğretmenlerin özel hayatındaki olumsuz yaşantıları, kendilerini önemsiz ve değersizmiş gibi hissetmeleri, maaşlarından tatmin olmamaları, moral bozan veli ve öğrenci davranışları gibi nedenler öğretmenlerdeki motivasyonu düşürebilir. Motivasyonu düşen öğretmenler de zamanla işini sevmemeye başlayabilir. İşini sevmemek ve görevini önemsememek de kaytarma davranışlarının oluşmasına neden olabilir.

Katılımcılar M2, M12 ve M14, sosyal kaytarmanın oluşmasında kişisel bir neden olarak, tükenmişlik sendromu yönünde görüş bildirmiştir. M12 bu durumu *“Emeklilik yaşında olan öğretmenler; bu iş artık bizden geçti şeklinde tavır içerisindedir. Yorgunluk ve işten bıkkıncılık hali göstermektedirler. Bu öğretmenlerin teknoloji ile olan sıkıntıları da var. Güncel eğitim anlayışına cevap veremiyorlar. Bu yüzden de kendilerini yetersiz görüyorlar ve okul ortamında kendilerini geri çekiliyorlar”* şeklinde ifade etmiştir. Öğretmenlik mesleğinin fedakarlık isteyen, çevresiyle iletişim gerektiren ve öğrencilerle sürekli duygusal gerektiren yönlerinin olduğu düşünülmektedir. Öğrenci profillerinin değişmesi ve sürekli duygusal yoğunluk yaşanması öğretmenleri yorabilir. Uzun yıllar aynı işi yapmış olmanın verdiği rahvet nedeniyle de öğretmenlerde tükenmişliğin oluşma olasılığı yüksektir. Tükenmişlik, öğretmenlerin başarısızlık yaşadığında, taleplere cevap verememesinde ve kendisini yetersiz gördüğü durumlarda da oluşabilir. Duygusal çöküntü ve tükenmişlik yaşayan bu öğretmenler ise savunma mekanizması olarak kaytarma davranışları gösterebilir. Oluşan bu olumsuz durumun eğitim öğretim için bir tehdit içerdiği düşünülmektedir.

Katılımcılar M13 ve M15, öğretmenlerin mesleğini sevmemesinden dolayı sosyal kaytarmanın oluştuğu yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcı M15 bu durumu, *“okulumuzda mesleğini sevmeyen arkadaşlar var. Bu arkadaşlar tavırlarıyla bu durumu hissettirmektedirler. Bu işi sadece parası için yapıyorlar. Dersine giriyor başka işleri yapmak istemiyorlar. Hatta bu öğretmenlerden bazıları sürekli ya borsa oynuyor ya da okul dışında başka işlerle ilgilendiklerinden kendilerini görevine veremiyorlar”* şeklinde ifade etmiştir. M13 ise bu duruma ilişkin *“özellikle genç öğretmenler, mesleklerinin önemini farkında değiller. Sanki başka dünyada yaşıyorlar. Öğrenciler ise onları örnek alıyor ve bu durum hiç de iyi değil. Ben yeni atanan bir öğretmenden; iş garantisi olduğu*

için ve ailem istediği için öğretmenliği seçtim ifadesini duydum” görüşünü bildirmiştir. Öğretmenlerin mesleğini sevmemesi ve bu mesleği gönülsüz olarak yapması sosyal kaytarmaya neden olabilir. Öğretmenlerin sevmediği bir işi yapması, çevresindekileri de negatif yönde etkileyebilir. Öğretmenlerin mesleğini sevmemesi ve başka işlere daha çok önem vermesi, görevlerini tam anlamıyla yerine getirmemelerine neden olabilir. Mesleğini sevmeyen öğretmenlerin, okuldaki bireysel görevlerinde ve takım çalışması gerektiren görevlerde kaytarma davranışı gösterebileceği düşünülebilir.

4.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemini “Öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarının, yönetsel nedenleri nelerdir?” cümlesi oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla katılımcıların “sosyal kaytarma davranışlarının oluşmasını, yöneticiler nasıl etkilemektedir? Düşünceleriniz nelerdir?” sorusuna verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler Tablo 4.2’de verilmektedir.

Tablo 4.2 *Sosyal Kaytarmanın Oluşmasında Yönetimsel Nedenlerin Etkisine İlişkin Temalar*

Temalar	<i>f</i>	Katılımcılar(M)
Görev Dağılımında Adaletsizlik	7	M2,M4,M7,M8,M10,M14,M15
Zorlayıcı Güç Kullanımı	3	M1,M6,M9
Ödül sistemindeki eksiklik	3	M5, M12, M13
Denetim ve Ceza Eksikliği	2	M3, M11

Tablo 4.2 incelendiğinde sosyal kaytarmaya neden olan yönetsel faktörler, görev dağılımında adaletsizlik ($f=7$), zorlayıcı güç kullanımı ($f=3$), Ödül sistemindeki eksiklik ($f=3$) denetim eksikliği ($f=2$) alt temalarında toplanmıştır. Katılımcılardan alınan görüşler ve oluşan temalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin eğitim öğretim faaliyetlerini planlarken, öğretmenleri görevlendirirken ve performans değerlendirmesi yaparken gösterdikleri olumsuz davranışlardan dolayı, sosyal kaytarmanın ortaya çıktığı görülmektedir.

Katılımcılar ($f=7$), yöneticilerin görev dağılımı yaparken adaletsiz davrandıklarını düşünmektedir. Bu durum öğretmenlerde kaytarmaya neden olabilir. Katılımcı M10 konu hakkında “*okul müdürü ile bir konuda ters düşmüştük ve beni sene başındaki ders dağılımını öne sürerek tehdit etmişti ve bunu da yaptı. O sene benim 16 saat dersim vardı*

ve bu dersler üç günde bitecekken dört güne yaydı ve farklı farklı saatlere koyarak benim moralimin ve performansımın düşmesine neden olmuştu” demiştir. Yöneticilerin görev dağılımı yaparken keyfi uygulamalara başvurması, öğretmenlerden alınacak verimi düşürebilir ve kaytarmaya neden olabilir. Yine katılımcı M14 “okulumuzda sene başında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında kurul ve komisyona görevlendirmeler yapılıyor. Dikkat ediyorum okul müdürleri, kendi sendikası olan ve kendine yakın gördüğü öğretmenlere daha az görev veriyor. Bilgisayarı iyi kullanabilen bir arkadaşımız vardı. Yabancı dili de iyi konuşuyordu. Müdürle ters düştüğü için E-twinning ve Erasmus projelerine o arkadaşımız görevlendirilmemişti. Sonucunda o arkadaşımız o sene çok mutsuz bir şekilde çalıştı ve sene sonunda okulumuzdan tayin istedi gitti” demiştir. Yöneticilerin görevlendirme yaparken adaletli davranması gerektiği görülmektedir. Adam kayırmacılığı yapmak diğer personel tarafından hoş karşılanmayabilir. Yöneticiler görevlendirme yaparken, liyakate göre değil de kendi görüşünden olan öğretmenlere göre görevlendirme yaparsa, okulda gruplaşma başlayacaktır. Yönetici, karşısına aldığı grupla sürekli çatışma yaşayacaktır. Bu durumda gruplaşan öğretmenlerden tam anlamıyla verim alınamaz ve kaytarma oluşabilir. Katılımcı M4 ise “okul müdürleri nöbet görevlerinde, sosyal etkinliklerde, resmi tören ve anma etkinliklerinde iş bölümü yaparken adaletli davranmalıdır. Okulda ekip çalışması gerektiren çalışmalarda herkesin bireysel becerileri de göz önüne alınarak görevlendirmeler yapılmalıdır. Herkese eşit iş yükü verilmelidir. Adalet herkese lazım.” ifadelerini kullanmıştır. Yöneticiler, adaletli bir görev dağılımı yapabilirse, öğretmenlerin kendi görevlerini seçmelerini sağlayabilir ve takım ruhunu oluşturabilir. Katılımcılardan alınan izlenimler ve buraya kadar anlatılanlar değerlendirildiğinde, yöneticilerin görev dağılımını yaparken adaletli olması gerektiği aksi takdirde kaytarma gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı görülmektedir.

Sosyal kaytarmaya neden olan yönetici davranışlarını M1, M6 ve M9, zorlayıcı güç kullanımına bağlamaktadır. Zor kullanımı ile ilgili M1, “bizler öğretmeniz. İnsan eğitiyoruz. Bu nedenle kolay gibi görülen ama zor bir mesleğimiz var. Ben bütün öğretmenlerin severek bu görevi yerine getirdiğini düşünüyorum. Ancak işlerin yapılmasında müdürlerin zor kullanması bizi yıpratıyor. Zaten biz devlet memuru olarak mecburen bu işleri yapmakla mükellefiz. Bize sürekli yönetmelikler, görev tanımımız hatırlatılırsa moralimiz bozuluyor. Okulumuzdaki olumlu hava dağılıyor, bazen işler aksıyor ve korku içinde görevimizi yerine getiriyoruz.” demiştir. Yöneticilerin okul yönetiminde zorlayıcı güce sıkça başvurması, öğretmenlerle çatışmaya ve kriz ortamının

oluşmasına neden olabilir. Zorlayıcı güç, baskı unsuru olarak kullanılırsa, yönetimin karşısında bir direnişin oluşması durumunu da ortaya çıkarabilir. Bu şekilde baskı ve zor gücünün kullanılması öğretmenlerin moral ve motivasyonunu düşürebilir ve sosyal kaytarma oluşabilir.

Katılımcılar ($f=3$), ödül sisteminin objektif ve belli kriterler dahilinde yapılmaması durumunda sosyal kaytarmanın oluştuğu şeklinde bir görüşe sahiptir. Katılımcı M5 ödül sistemi ile ilgili “*Yöneticilerimiz bana göre maddi ve manevi anlamda ödüllendirme yapmada yetersiz. Performanslarımıza göre ödüllendirme yapılması bence en uygun yöntemdir. Çalışan kazansın. Ödül hangi şartlarda alınır bilinmelidir. İşin zorluğuna göre ödül verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Ödül herkesi motive eder. Bazen bir teşekkür, bazen bir belge, bazen de sosyal alanlarda duyulmak insanı mutlu eder. Bu şekilde ödüllendirmelerin yapılmasıyla davranışların devamının sağlanacağını düşünüyorum.*” demiştir. Ödülün ne olduğunun önceden bilinmemesi, yöneticilerin hangi davranışa ne zaman ödül vereceğini ayarlayamaması, ödülün değeri ve motive ediciliğindeki eksiklik, sosyal kaytarmanın oluşmasına neden olabilir.

Katılımcı M3 ve M11, sosyal kaytarmanın oluşmasındaki yönetsel etkiyi, denetim ve ceza eksikliğine bağlamaktadır. M3 konuyla ilgili “*okul müdürlerini denetim ve yaptırım anlamında yetersiz görüyorum. Kaytarma yapanlarla işini düzgün yapanlar aynı değerlendiriliyor. O zaman işini düzgün yapan da zamanla kaytarıyor. Müdürlerin, kimin ne kadar çalıştığını belirleyen bir sistemi olmalı ve çalışana hakkını vermeli, çalışmayana da yaptırımı olmalıdır. Öğretmenler neyi nasıl yapacağını ve sonucunda ne getireceğini iyi bilmelidir.*” demiştir. Yöneticilerin, çalışmayanlarla çalışanları aynı şekilde değerlendirmesi, çalışmayanları denetime tabi tutmaması ve çalışmayana yaptırım uygulamaması sosyal kaytarmanın oluşmasına neden olabilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemini “*Öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarına, çalışma arkadaşlarının etkisi hangi boyutlarda olmaktadır?*” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla katılımcılara “*Sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasında, çalışma arkadaşlarınızdan kaynaklanan nedenler hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?*” sorusu

sorulmuş olup alınan cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler Tablo 4.3 de verilmektedir

Tablo 4.3 *Sosyal Kaytarmanın Oluşmasında Çalışma Arkadaşlarının Etkisine İlişkin Temalar*

Temalar	f	Katılımcılar(M)
İletişim Eksikliği	7	M3,M5,M6,M9,M10,M11,M13
Güvensizlik ve Dedikodu	4	M1, M4, M7, M8
Takım Ruhunun Oluşmaması	4	M2, M12, M14, M15

Tablo 4.3' e bakıldığında, sosyal kaytarmanın oluşmasında çalışma arkadaşlarının etkisi; iletişim eksikliği ($f=7$), güvensizlik ve dedikodu ($f=4$), takım ruhunun oluşmaması ($f=4$) alt temalarında ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin arasındaki ilişkilerde sıkıntı olduğunda kaytarma eğilimlerine başvurulduğu söylenebilir.

Katılımcıların çoğunluğu ($f=7$), iletişimsizliği sosyal kaytarma nedeni olarak görmektedir. Katılımcı M9 bu durumu “*kalabalık olan okullarda samimiyet daha az oluyor. Tam olarak kaynaşma sağlanmıyor. Verimlilik azalıyor. Oysaki bizim okuldaki her halimiz iletişimi gerektiriyor. İletişim eksikliği, grup çalışmalarında yaşandığında ise ikili ilişkiler arasında sıkıntılar çıkıyor ve işler yavaşlıyor. Aslında başarıya ulaşmak için aramızdaki iletişimin ve ilişkilerin çok iyi olması gerekiyor.*” şeklinde ifade etmiştir. M13 ise “*meslek deneyimime güvenerek söylüyorum ki; öğretmenlerin en büyük sıkıntısı bir arada olamamaları ve iletişim kuramamalarıdır. Herkes konuları ayrı bir yöne çekiyor ve bireysellik başlıyor. Bu da okul ortamına ve eğitime olumsuz yansıyor.*” demiştir. M6 bu durumu “*mesleğimizin olmazsa olmazı iletişimdir. Biz insan eğitiyoruz ve her gün birlikte bir arada çalışıyoruz. Yeri geliyor ailemizden daha fazla çalışma arkadaşlarımızla vakit geçiriyoruz. Aramızda sıkıntı yaşandığında moralimiz bozuluyor ve işimizde isteksizlikler başlıyor. Buna meydan vermememiz gerekiyor.*” şeklinde ifade etmiştir. Öğretmenler arasında iletişimsizlik durumu oluştuğunda isteksizliğe, moral bozukluğuna ve sonucunda sosyal kaytarma neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu duruma; kişinin bireyselliği tercih etmesi, grup içerisinde çalışmayı sevmemesi, karşısındakine saygı göstermemesi ve vurdumduymaz tavırları neden olabilir.

Katılımcılar ($f=4$), güvensizlik ve dedikodu ortamının oluşmasının da sosyal kaytarma neden olduğunu düşünmektedirler. M1 güvensizlik ve dedikodu hakkında, “*özellikle 15 Temmuz sürecinden sonra okulda kimse birbirine güvenmiyor. Açığa alınan ama daha sonra görevine dönenlerde bu durumun daha fazla olduğunu görüyorum. Bazen*

öğretmenler odasında söylediğiniz konuşmalar, yöneticilerle olan diyaloglarımızda veya başka şekillerde karşımıza çıkıyor. Dedikodu yapıldığı belli oluyor. Bu durumlar okuldaki güveni sarsıyor. Hatta kaytaranların birbirine kuvvet verdiğini, desteklediğini ve daha çok dedikodu yaptıklarına şahit oldum. Güvensizlik ve dedikodu ortamında çalışmak da gerçekten çok zor oluyor ve bazen görevimizde ister istemez aksamalara neden oluyor.” demiştir. Güvensizlik durumu öğretmenlerin birbirini yöneticilere şikayet etmesinden kaynaklanabilir. Dedikodu ortamı ise çalışanların enayi yerine konulmaktan çekindiği durumlarda, çalışmayan öğretmenlere karşı eleştirme yapılması şeklinde oluşabilir. Oluşan bu olumsuz durumlar, okul kültürünün yok olmasına ve işlerin aksamasına da neden olacaktır.

Katılımcılar ($f=4$), okulda yapılan işlerde takım ruhunun oluşmaması halinde kaytarmaların başladığını belirtmişlerdir. Sosyal kaytarmanın oluşmasında çalışma ortamından kaynaklanan bir neden olarak takım ruhunun oluşmamasını söylemişlerdir. Katılımcı M15 takım ruhundaki sıkıntıyı “*okuldaki zümreler, projeler, nöbetler, sosyal etkinlikler ve törenler bir arada gerçekleştirdiğimiz etkinliklerdendir. Herkese çeşitli görevler düşmektedir. Bu görevler birbirine yardım etmeyi gerektirir. Kimi arkadaş bu bana göre bir iş değil, kimisi de ben bu işin sonucundan herhangi bir yarar beklemiyorum şeklinde düşünerek az çalışıyor. İşini aksatan bir arkadaş olursa bu diğer arkadaşları da olumsuz etkiliyor. Kaytaranlar fark edilmediğini düşünüyor, kendince akıllılık ettiğini zannediyor ama herkes olayların farkındadır.*” şeklinde ifade etmiştir. Bireysel becerilerin takımlar oluşturulurken göz önünde bulundurulmaması ve kişilerin görevlerini kendisinin seçmemesi de takım ruhunu etkileyebilir. Bunu yanında kişinin kendini takıma ait hissetmemesinden, birlikte çalışmayı sevmemesinden ve başarısızlıktan korkması da takım ruhunu olumsuz etkileyebilir. Takım ruhunun oluşmaması durumunda da takım üyeleri arasında sosyal kaytarmalar yaşanabilir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemini “*Öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarının oluşturduğu sonuçları nelerdir?*” cümlesi oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla Katılımcılara “*size göre sosyal kaytarma davranışları hangi sonuçları ortaya çıkarmaktadır? Düşünceleriniz nelerdir?*” sorusu sorulmuş, sorulara

verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler Tablo 4.4 de verilmektedir.

Tablo 4.4 *Sosyal Kaytarmanın Oluşturduğu Sonuçlara İlişkin Temalar*

Temalar	f	Katılımcılar (M)
Gruplaşma	8	M1,M2,M3,M5,M7,M8,M11,M12
Sosyal Kaytarmaya Teşvik	4	M6, M9, M10, M14
Beraber Çalışmada İsteksizlik-Dışlama	3	M4, M13, M15

Tablo 4.4 incelendiğinde, sosyal kaytarmanın sonuçları; gruplaşma ($f=8$), sosyal kaytarmaya teşvik ($f=4$) ve beraber çalışmada isteksizlik ($f=3$) alt temalarında ortaya çıkmıştır. Sosyal kaytarmanın sonuçlarının olumsuz olduğu görülmektedir.

Katılımcılar ($f=8$), sosyal kaytarmanın öğretmenler arasında gruplaşmaya neden olduğunu yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcı M7 gruplaşma durumunu, *“okulumuzda gruplaşma olduğunun farkındayım. Çalışanlar ve kaytaranlar ikiye ayrılmış durumda. Bazen kaytaranlar bile kendi arasında az kaytaranlar çok kaytaranlar şeklinde ayrılabilir. Bu durum, bir işin yapılacağı durumunda ortaya çıkıyor. Okulda, birlikte görev aldığımız grup çalışmalarında özellikle nöbet görevlerinde kaytaranlar hemen kendini belli ediyor. Genellikle yaşlı personel bunu yapıyor. Biz de çoğu zaman görmezden geliyoruz.”* şeklinde ifade etmiştir. Okullardaki gruplaşmanın nedeninin sosyal kaytarma olduğu görülmüş ve sosyal kaytarma davranışını yapanlar ve yapmayanlar şeklinde gruplaşmanın olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılar ($f=4$), sosyal kaytarmanın teşvik unsuru olarak görüldüğü yönünde görüş bildirmişlerdir. Yönetimin zayıflığı, denetimin iyi yapılmaması ve yaptırım uygulanmaması, bu durumun nedeni olabilir. Kaytarıcılara bir şey olmadığını gören diğer personel, zamanla bu davranışı gösterebilir. Kaytarma davranışı, hastalık gibi gizliiden gizliye yayılabilir. Mevcut kaytarıcılar diğer öğretmenleri de cesaretlendirebilir.

Kaytarma davranışının bir diğer sonucu olarak; öğretmenler, kaytarma yapan diğer öğretmenlerle bir arada çalışmak istememekte ve onları dışladığı görülmektedir. M15 bu durum hakkında *“okulda herkes kimin ne iş yapabileceğini bilmektedir. Kaytaranlarla nöbet tutmamak ve bir arada görev almamak için gerekirse bu işi tek başıma yaparım deyip yöneticilerin yanına gidenleri biliyorum. Bunu toplantılarda açıkça ifade eden arkadaşları da gördüm. Bazen öğretmenler odası muhabbetlerinde bile kaytaranlar*

dışlanabiliyor. Aslında bu durum hiç hoş değil ancak bunu kendileri istiyor.” demiştir. Bütün işler bana kalır düşüncesi bu durumun nedeni olabilir. Çalışan öğretmenlerin, kaytarıcılardan rahatsız olduğu görülmektedir.

4.5. Beşinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemini “Sosyal kaytarma davranışlarının önlenmesi için neler yapılmalıdır?” cümlesi oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla Katılımcılara, “sosyal kaytarma davranışlarının önlenmesi için neler yapılmalıdır? Düşünceleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuş ve verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalara ait bilgiler Tablo 4.5 de verilmektedir.

Tablo 4.5 Sosyal Kaytarmanın Önlenmesi İçin Alınabilecek Önlemlere İlişkin Temalar

Temalar	<i>f</i>	Katılımcılar (M)
Ödüllendirme	6	M1, M2, M6, M7, M8, M9
Ceza Verme	4	M3, M10, M11, M14
Denetim	3	M4, M5, M12
Okul Kültürü ve Aidiyet Oluşturma	2	M13, M15

Katılımcılardan alınan cevaplar ve Tablo 4.5 de oluşan temalar bir bütün olarak incelendiğinde; sosyal kaytarmaya önlem olarak ödüllendirme yapılması ($f=6$), ceza verilmesi ($f=4$), denetim yapılması ($f=3$), okul kültürü ve aidiyet oluşturulması ($f=2$) şeklinde temaların oluştuğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenler, sosyal kaytarmaya önlem alınmasında en fazla yöneticilere iş düştüğünü düşünmektedir.

Katılımcılar ($f=6$), ödüllendirmenin sosyal kaytarmaya önlem almada gerekli olduğunu belirtmişlerdir. M6 ödüllendirme hakkında, *“insanlar bir iş karşılığında bir şeyler isterler. İnsan psikolojisinde davranışların devam etmesi ve kaybolmasında hep bir ücret veya ödül vardır. Okulda, toplum içinde veya sosyal medyada öğretmenlerin taltif edilmesi çok önemlidir. Okulumuzda bir arkadaş üç yıl önce başarı belgesi almış. Sürekli ondan bahsediyor. Ben o belgenin onu motive ettiğini düşünüyorum. Kaytarmanın oluşmaması için de yeri ve zamanı geldiğinde ödül verilmesi gerektiğine inanıyorum.”* demiştir. Öğretmenler tarafından yapılan olumlu işlerin ve yakalanan başarının anında ödüllendirilmesi, kaytarma davranışlarını önleyebilir. Ödüllendirme sosyal kaytarmayı önlemede olumlu bir pekiştirici olarak görülebilir.

Öğretmenler tarafından gösterilen kaytarma davranışlarının sonucunda ceza verilmesi veya ceza alınacağına bilinmesi, sosyal kaytarma davranışını önlemede etkili olabilir. Ceza sadece yöneticiler tarafından verilmeyebilir. Öğretmenler tarafından oluşturulabilecek dışlama gibi ceza niteliği taşıyan davranışlar da kaytarmayı engelleyebilir.

Katılımcılar ($f=3$), denetim yapılmasını sosyal kaytarmayı önlemede etkisi olacak bir faktör olarak görmektedir. Okulda denetim yapılmasının ve öğretmenlerin yakından takip edilmesinin, sosyal kaytarma davranışlarını önlemede etkisi olabilir. Özellikle sosyal kaytarmanın çokça görüldüğü nöbet görevinin ve ders giriş çıkışlarının denetlenmesi, kaytarmanın azalmasını sağlayabilir. Denetim yapılması, öğretmenlerin hal ve hareketlerine dikkat etmesini sağlayabilir.

Katılımcılardan M13 ve M15, okulda olumlu bir okul kültürü ve aidiyet oluşursa sosyal kaytarmanın önüne geçilebileceğini düşünmektedir. Üretkenliğe ve verimliliğe önem veren bir okul kültüründe kaytarma davranışları görülmeyebilir. Çalışkanlığın ve rekabetin olduğu bir okulda kaytarma davranışı kendiliğinden kaybolabilir. Öğretmenler, motivasyonunu üst seviyede tutarak mesleğini ve okullarını sahiplenirse sosyal kaytarmanın önüne geçilebilir. Öğretmenler, kendilerini ait hissettikleri bir çalışma ortamında kaytarma davranışlarını göstermeyebilirler.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmanın alt problemlerine ait toplanan verilerin yapılan analizleri sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı; sosyal kaytarmanın oluşmasındaki kişisel, yönetsel ve çalışma ortamından kaynaklanan nedenleri, öğretmen görüşleriyle ortaya koymaktır. Araştırma sonuçlarının, sosyal kaytarmaya neden olan faktörlerin belirlenmesine, öğretmenlerin kendi öz değerlendirmelerini yapmasına ve sosyal kaytarmayla başa çıkmada yöneticilere yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda 15 öğretmen ile görüşmeler yapılmış ve elde edilen verilerin analizleri yapılarak sonuca ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda sosyal kaytarma nedenlerinin; öğretmenlerin görevini önemsememesi ve mesleklerine karşı olan olumsuz algılarından, yöneticilerin yönetim alanındaki yetersizliğinden, öğretmenler arasında oluşan iletişim sıkıntısı ve güvensizlik ortamından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Kaytarmanın genellikle takım çalışması gerektiren sosyal ve yasal görev alanlarında yapıldığı, sosyal kaytarmanın öğretmenlerdeki motivasyonu düşürerek eğitim sürecini sekteye uğrattığı ve kaytarma davranışlarıyla başa çıkmada yöneticilere önemli görevlerin düştüğü ulaşılan diğer sonuçlardır.

Araştırma sonuçlarına göre, sosyal kaytarma davranışlarının birden fazla nedeninin olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarından öğretmenlerin, sosyal kaytarmanın farkında olduğu ve sosyal kaytarmayı da olumsuz bir davranış olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin bu şekilde bir görüşe sahip olması, eğitimin niteliği açısından önemlidir. Araştırmanın sonuçlarıyla, öğretmenlik mesleğinin ciddiyetsizliği kabul etmeyen önemli bir meslek olduğu bir kez daha anlaşılmıştır. Sosyal kaytarma ile başa çıkma konusunda ise yöneticilere çok iş düştüğü ve öğretmenlerin bu konuda yöneticilerden beklenti içinde olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerdeki sosyal kaytarma davranışlarının nedenleri; kişisel, yönetsel ve çalışma ortamından kaynaklanan nedenler şeklinde ortaya

çıkıştır. Bayram Candan (2017) da çalışmasının sonucunda, bu çalışmaya paralel olarak sosyal kaytarmanın nedenlerini; kişisel neden, görev ve grup kaynaklı nedenler, kültürel ve yönetsel nedenlerden oluştuğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre aidiyet duygusunda azalma, motivasyon eksikliği, öğretmenlerdeki tükenmişlik sendromu ve mesleğini sevmeme gibi kaytarmaya neden olan kişisel faktörlere eklenebilir. Teknolojik araçlarla geçirilen zaman kaybı da sosyal kaytarmaya neden olan kişisel faktörlerden gösterilebilir. Özellikle öğretmenlerin telefon ve bilgisayarlarla harcadığı gereksiz zamanlar kaytarmaya neden olmaktadır ve literatür bu görüşü desteklemektedir. Kaplan ve Çetinkaya (2014) sanal kaytarmayı, çalışanların çalışma saatleri içerisinde internet, bilgisayar ve cep telefonu teknolojik araçları kişisel amaçları doğrultusunda kullanmaları olarak tanımlamaktadır. Yine literatürde, öğretmenlerde en fazla gözlenen sosyal kaytarma davranışının cep telefonu ile meşgul olma olduğu belirtilmektedir (Ünal ve Tekdemir, 2015). Öğretmenlerdeki siyasi görüş farklılıkları ve farklı sendikalara üye olma durumu da kaytarmaya neden olan kişisel faktörlerden sayılabilir. Siyasi görüş farklılıklarının ve farklı sendika görüşlerinin öne çıkması, öğretmenlerin hem yöneticilerle hem de kendi aralarındaki ilişkiyi zedeleyerek çeşitli sorunlara yol açması muhtemeldir. Oluşan bu durum iletişim sıkıntısına ve moral bozukluğuna neden olurken, sonucunda ise kaytarma davranışları oluşabilmektedir. Ancak literatürde böyle bir sonuca rastlanmamıştır.

Literatür incelendiğinde, araştırmadaki sosyal kaytarmanın kişisel nedenlerine ilişkin sonuçlarını destekler nitelikteki sonuçlar oldukça fazladır. Araştırmadaki sosyal kaytarmaya neden olan kişisel faktörlerden mesleğini sevmeme bulgusu ile Doğan, Bozkurt ve Demir'in, (2012) görevinin önemine inanmayan bireylerin sosyal kaytarma davranışı gösterdiğine ilişkin bulgusu örtüşmektedir. Hart, Karau, Stasson ve Kerr (2004) düşük motivasyonun, Dommeyer (2007) ve Webb (1997, Akt: Kesen, 2015) görevinde kendini yetersiz ve beceriksiz görenlerin, Balcı (2017) ise görevine karşı sevgisi azalan ve çaba göstermeyen bireylerin daha fazla kaytarma davranışı gösterdikleri belirtmektedir. Bayram Candan, (2017) ise sosyal kaytarmanın kişisel nedenlerini, grupta içinde nasıl olsa birisi bu işi yapar düşüncesinin olması, ailedeki özel işlerin okul işine engel olması ve yapılacak işlerin gereksiz görülmesi şeklinde olduğunu belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerdeki sosyal kaytarmanın yönetsel nedenleri, yöneticilerin eğitim sürecini iyi yönetememesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın yönetsel sonuçları olan görev dağılımındaki adaletsizlik, zorlayıcı güç kullanılması, ödül sistemindeki eksiklikler, denetim ve ceza eksikliği gibi sonuçlar, sosyal kaytarmanın yetersiz bir yönetim anlayışından ve yöneticilerin liderlik vasfının zayıf olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Çünkü yönetimde yetersiz olan bir yöneticinin, eğitimle ilgili insani ve teknik konulara hakim olması da beklenemez. Yöneticilerin yönetim özelliklerinin yeterli olmaması, zorlayıcı güç kullanmalarına neden olmaktadır. Okul yönetiminde adaleti sağlayamayan, zorlayıcı güce sıkça başvuran, ödül ve ceza verme konusunda yetersiz olan bir yönetim anlayışının karşısında, kaytarma davranışlarının oluşması kaçınılmazdır. Sosyal kaytarmanın yönetsel nedenlerine ilişkin literatür incelendiğinde Şeşen ve Kahraman, (2014) iş bölümünün adaletsiz yapılması, üyelere ödül veya ceza verilememesi; George, (1992) yöneticinin adil bir süreç yönetimi sergilememesi, denetlemenin yapılmaması; Balcı, (2017) çalışanların yöneticilere güvenmemesi kaytarma sebepleri olarak belirtilmiştir. Görüldüğü üzere, belirtilen araştırmaların sonuçları bu araştırmanın sonuçlarını desteklemekte ve ulaşılan sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Yöneticilerin, okul yönetiminde zorlayıcı güce başvurusu, ödüllendirmede performansı ve liyakati ölçü almaması yöneticilere olan güveni sarsmakta ve objektifliğinin kaybolmasına neden olmaktadır. Bu yüzden yöneticiler ile öğretmenler arasında güven ortamı oluşturulmalıdır. İşgörenlerin yöneticilerine güvenmediği durumlarda, performanslarının düşebileceği olasılığı unutulmamalıdır (Eser, 2017).

Ödüllendirmenin yeri, zamanı ve verilme şekli de oldukça önemlidir. Bazen bir tebessüm etmek, öğretmenler odasında kendisine hitaben güzel bir söz söylemek, alınacak kararlarda görüşünü sormak gibi çeşitli şekillerde de ödüllendirme yapılabilir. Önemli olan ödüllendirmenin kişiye özel olarak, performans kriterine uyularak ve liyakati olanlara adaletli bir şekilde verilmesidir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, okuldaki çalışma ortamlarında öğretmenler arasında oluşan iletişimsizlik, güvensizlik, dedikodu ve takım çalışmalarındaki isteksizlik, kaytarma sebepleri olmaktadır. Öğretmenler kaytarma davranışlarını, takım çalışması gerektiren sosyal ve yasal görev alanlarında yapmaktadır. Bu sonuç literatürde, Kılınçarslan (2018) tarafından öğretmenlerin okullarda zümre, nöbet, sosyal etkinlikler, projeler gibi ortak yaptıkları görevlerinde, grup içi çalışmalarında sosyal kaytarma yaptıkları sonucuyla desteklenmektedir.

Okuldaki takım çalışmalarında isteksizlik ve kaytarma davranışı olduğu zaman takım içerisinde uyum, iletişim ve iş birliği bozulmakta, öğretmenlerin motivasyonu düşmekte ve sorumlulukların yavaş yavaş yerine getirilmemesi şeklinde sıkıntılar başlamaktadır. Ayrıca güvensiz bir ortam oluşarak öğretmenlerin arasındaki saygı, sevgi ve hoşgörü gibi değerler yok olmaya başlamaktadır. Bu değerlerin yok olması da zamanla takım ruhunuz azalmasına ve verimli bir çalışmanın gerçekleşmemesine neden olacaktır. Harkins ve Petty, (1982) kaytarmanın grup üyeleri arasında hayal kırıklığına neden olduğu, bireysel becerileri engelleyerek üretkenliği azalttığı, tükenmişliğin yaşanarak katılımı azalttığı ifadesi araştırmanın sonucuyla örtüşmektedir.

Öğretmenler okul ortamında sadece takım halinde çalışırken değil, bazen sessiz kalarak, görüş belirtmeyerek veya çekingenlik göstererek de kaytarma davranışında bulunmaktadırlar. Oluşan bu durum, literatürde örgütsel sessizliğe ilişkin sonuçlarla açıklanabilir.

Sosyal kaytarmayı davranışlarını gören öğretmenler bu durumdan oldukça rahatsız olmaktadır. Rahatsızlıklarını, idareye şikayet etme, kaytaran hakkında dedikodu yapma ya da dışlama şeklinde belli etmektedirler. Bazen de kaytarıcıya karşı söylenme davranışı gösterebilmektedirler. Öğretmenler kaytarıcılarla beraber çalışmak istemediklerini her haliyle belli etmektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre, sosyal kaytarmanın sonucunda önlem alınmazsa sosyal kaytarmanın teşvik unsuru olacağı, gruplaşmaya neden olacağı ve beraber çalışmada isteksizliklere neden olacağı görülmektedir. Beraber çalışmama isteği kaytarıcıları grubun dışına itecektir. Görevini layıkıyla yerine getiren öğretmenler ile kaytarıcılar arasında gruplaşma oluşacaktır. Çalışanların enayi yerine konulmaması için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticiler tarafından denetim ve yaptırım mekanizması tam anlamıyla işletilmelidir. Kaytarıcıların herhangi bir yaptırım görmemesi durumunda, çalışan personel de zamanla kaytarmaya başlayacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre kaytarmanın önlemesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Araştırmanın sosyal kaytarmayı önlemeye ilişkin sonuçları; ödüllendirme, ceza verme, denetim yapma, okul kültürü ve aidiyet oluşturma şeklinde ortaya çıkmıştır. Yöneticilerdeki denetim ve ceza eksikliğinin sosyal kaytarmaya bir neden olarak görülmesi, öğretmenlerin itaat ve ceza mantığından hala kurtulamadıklarının göstergesidir. Öğretmenlerdeki kaytarma davranışlarının oluşmaması için yöneticilerin önlemler alması

gerektiği görülmektedir. Bu önlemler, yöneticilerin eğitim sürecini yönetirken liderlik özellikleri göstermesi sonucunda gerçekleşecektir. Kaytarmanın önlenmesi için okul müdürlerinin liderlik vasıfları göstermesi ve uzmanlık gücüne sahip olması gerekmektedir.

Ödüllendirmeyi adaletli yapan, yönlendiren, destekleyen, okulda takım ruhunu oluşturarak iş birliğini önemseyen, takımların kaynaşmasını sağlayan, öğretmenlerin yeteneklerine ve ilgilerine göre sorumluluk dağıtan yöneticiler kaytarmanın önüne geçebilir. Bunun yanında okul müdürlerinin takım çalışmalarına önem vermesi ve takım çalışması hakkında öğretmenlerini bilgilendirmesi, öğretmenlerin karar sürecinde yer almasını sağlaması, adaletli görev dağılımını yapması ve yemek, gezi gibi eğlenceli etkinlikler düzenlemesi de kaytarmayı önleyebilir. Araştırmanın sosyal kaytarmaya önlem almadaki sonuçlarını destekleyen çalışmalara literatürde (Çağlayan, 2002; Kesen, 2015) rastlanmaktadır. Yine Töremen ve Karakuş (2008) da okuldaki çalışmalarda öğretmenler ile işbirliği yapılmasının önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İlgın (2013) tarafından “toplumsal bir hastalık” olarak nitelendirilen sosyal kaytarma, okullarda da yaygın bir şekilde görülmeye başlamıştır. Öğretmenlerde oluşan sosyal kaytarma davranışlarının motivasyonu düşürdüğü, çalışma performansını ve verimliliği azalttığı görülmektedir. Bu yüzden de sosyal kaytarmayı en aza indirgeyen tedavi yollarının belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle takım çalışmalarının yapıldığı eğitsel süreçlerde, sosyal kaytarmanın oluşmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Okullarda, öğretmenlerle birlikte sosyal kaytarmanın irdelenmesi ve önlemler alınması, eğitimin niteliği açısından büyük önem taşımaktadır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına dayanarak, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler

1- Öğretmenler, mesleklerini önemsemeli ve meslekleriyle ilgili olumsuz algılardan kurtulmalıdır.

2- Öğretmenler, hoşgörü ve saygı çerçevesinde görev ve sorumluluklarını yerine getirerek sosyal kaytarma ile mücadele etmelidir.

3- Öğretmenlerin aidiyet ve motivasyonlarını artırıcı yemek, gezi gibi sosyal faaliyetler düzenlenmelidir.

4- Öğretmenlerin özdenetim yapması sağlanmalıdır.

5- Öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişimin olduğu, güvene dayalı bir okul ortamı oluşturulmalıdır.

6- Yöneticiler, öğretmenlerine değer verdiğini ve onların değerli olduklarını hissettirmelidir.

7- Yöneticiler okul yönetiminde esnekliği, yapıcı olmayı ve empati kurmayı sağlamalıdır.

8- Yöneticiler tarafından, öğretmenlerin olumlu davranışları örnek gösterilmeli, başarılı olanlar takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

9- Performansa göre ödüllendirme yapılmalı ve liyakat gözetilmelidir.

10- Öğretmenlerin başarıları sosyal medyada duyurulmalıdır.

11- Takım çalışmalarında görev dağılımı yapılırken öğretmenlerin görüşleri alınmalı ve bireysel beceriler göz önüne alınarak takımlar oluşturulmalıdır.

12- Takım çalışmalarının denetimi yapılmalı ve öğretmenlerden geri dönüt alınmalıdır.

13- Yönetici ve öğretmenler sürekli kendini geliştirmelidir.

14- Yöneticilerin, yönetim alanındaki yeterliliklerini artıran ve liderlik özelliklerini geliştiren hizmet içi eğitim, kurs ve seminerler alması sağlanmalıdır.

15- Yöneticiler, yönetim alanlarında yüksek lisans eğitimi almalıdır.

5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

1- Bu araştırma Denizli Acıpayam bölgesinde 15 öğretmenle yapılmıştır. Çalışma grubu genişletilerek yeni araştırmalar yapılabilir.

2- Bu çalışma öğretmenlerle yapılmıştır. Benzer çalışmalar yöneticilerle de yapılabilir.

3- Sosyal kaytarmanın nedenleri hakkında nicel yöntemler kullanılarak yeni araştırmalar yapılabilir.

4- Sosyal kaytarma ile ilgili daha özele indirgenen konular seçilerek araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ., ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Akan, D., ve Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aydemir, S. (2018). Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 259-275
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık*. Ankara Nobel Akademik Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, O. (2017). Kalabalıkta Saklanma: Sosyal Kaytarma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 5(46), 373-387.
- Balcı, O. (2016). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. *Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını. No:52, 93*.
- Başaran, İ.E. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baskan, G. A. ve Aydın A. (2000). Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 51-55.
- Biçer, T. (1997). *Yaşam ve Sporda Doruk Performans (2. Basım)*. İstanbul: Mayıs Yayınevi.
- Cafoğlu, Z. (1996) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni ve Kültür Vakfı Yayınları.

- Candan, B. D. (2017). *Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ceylan, S. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Takım Çalışmasına İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlık Tezi. İnönü üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü Balıkesir.
- Chidambaram, L. & Tung, L. L. (2005). Is out of sight, out of mind? An empirical study of social loafing in technology-supported groups. *Information systems research*, 16(2), 149-168.
- Chrisela, Y. (2018). *Pengaruh Organizational Justice Terhadap Social Loafing di Kalangan Mahasiswa*. (Master dissertation). Available from <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/10291?show=full> sayfasından erişilmiştir.
- Çağlayan, A. (2002). *Eğitimde yönetim yönetimde kalite (1.Baskı)*. İstanbul: Bilge Yayıncılık.
- Çankaya, İ. H. (2010). Öğrencilerin Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Artırılmasında Okulun Rolüne İlişkin Yönetici Görüşleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 19 (2):378-380.
- Çetin, M. Ö. (1998). *İlköğretim Okullarında Takım Çalışması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Çetin, S. (2001). İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Demirtaş H., ve Güneş. H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24), 53-79.
- Ensari, H. (2002). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi* (3. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erarslan, D. (2011). *İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergün, M. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Nitel Araştırma*. <http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt#256,1> sayfasından erişilmiştir.

- Erkasap, A. (2014). *Social Loafing*. İstanbul: İstanbul Commerce University, Social Sciences Institute.
- Ersöz, Z. (2019). *Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Ertürk, R. ve Argon, T. (2019). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Takım Çalışmaları ve Sosyal Kaytarma*. 28. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi (The 28th International Conference on Educational Sciences). Ankara, 491-513
- Eser, G. (2017). Çalışanın yöneticilere güvenmediği durumlardaki davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(40), 226-236.
- Etemadi, M., Darab, M. G., Khorasani, E., Moradi, F., & Vazirinasab, H. (2015). Social loafing among nurses and its relation with organizational justice. *International Journal of Educational and Psychological Researches*. 1(2), 125.
- Gökçe, E. (2000). *Takımla Çalışma Teknikleri*. Ankara: Yayımlanmamış Araştırma.
- Gökçegöz, F. (1998). Etkili Takım Çalışması. *Polis Bilimleri Dergisi*. Cilt:2 (7-8), 259-274.
- Harkins, S. G., & Jackson, J. M. (1985). The role of evaluation in eliminating social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(4), 457-465.
- Harkins, S. G. ve Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1214-1229.
- Hart, J. W., Karau, S. J., Stasson, M. F. & Kerr, N. A. (2004). Achievement motivation, expected coworker performance, and collective task motivation: Working hard or hardly working. *Journal of Applied Social Psychology*. 34(5), 984-1000.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3), 238-270.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kaplan, M., ve Çetinkaya, A. Ş. (2014). Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 26-34.

- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi Cilt 1(1)*, 68-86.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? *Journal of Yasar University*, 10(38), 6478-6554.
- Kılınçarslan Önder, Ö. (2018). *Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kurun, M. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetmelik Davranışları ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Latane, B., Williams, K. & Harkins S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Jaworski, R.A. & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1973). *Milli Eğitim Temel Kanunu*. Tebliğler Dergisi, No:5101, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2005). *İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği. 1. Bölüm, Madde1*. <http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.php?ara=6>, sayfasından erişilmiştir.
- Nayır, F. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şeşen, H.ve Kahraman, Ç.A. (2014). İş Arkadaşının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51
- Taner, B. ve İştin, A. (2017). Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 25-41.
- Thanh, V. B., & Van Toan, N. (2018). The Relationship between Organizational Justice and Social Loafing in Ho Chi Minh City, Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 5(3), 179-183.
- Töremen, F, Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25),1-11

- Türnüklü, D. (2000). *Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24 (24), 543-559. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10372/126941> sayfasından erişilmiştir.
- Ünal, Ö. F. ve Tekdemir, S. (2015). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2): 95-118.
- Yetiş, H. (2019). *Sağlık Bilimleri Fakültesinde Okuyan Öğrencilerin Bireysel Sosyal Sorumluluk Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sanko Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gaziantep
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Y. (2019). *Denizli İli Sınıf Öğretmenlerinin Takım Rollerine İlişkin Algıları ve Takımların Okula Etkilerine İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

Değerli Eğitimci,

Bu görüşme aracı, sosyal kaytarmanın oluşmasındaki kişisel, yönetsel ve çalışma ortamından kaynaklanan nedenleri, sizlerin görüşleriyle ortaya koymak için ve yüksek lisans proje çalışmasına gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır.

Veri toplama aracı, iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, **Kişisel Bilgi Formu**; ikinci bölümde, görüşlerinizi belirlemeye yönelik **Görüşme Formu** yer almaktadır.

Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Pınar AK
Pamukkale Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve
Planlaması Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1 - KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki formu lütfen size uygun şekilde çarpı(X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz :

1.()Kadın 2.()Erkek

2.Mesleki kıdeminiz:

1.() 1-5 yıl 2.() 6-10 yıl 3.() 11-20 yıl 4.() 21 ve üzeri

3. Branşınız:

1. () Sınıf Öğretmeni 2.()Branş Öğretmeni

BÖLÜM 2 – GÖRÜŞME FORMU SORULARI:

- 1) Sosyal kaytarma ile ilgili genel düşünceleriniz nelerdir?
- 2) Sosyal kaytarma davranışlarının oluşmasında, kişisel nedenlerin etkisi nedir?
Düşünceleriniz nelerdir?
- 3) Sosyal kaytarma davranışlarının oluşmasını, yöneticiler nasıl etkilemektedir?
Düşünceleriniz nelerdir?
- 4) Sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasında, çalışma arkadaşlarınızdan kaynaklanan nedenler hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- 5) Size göre sosyal kaytarma davranışları hangi sonuçları ortaya çıkarmaktadır?
Düşünceleriniz nelerdir?
- 6) Sosyal kaytarma davranışlarının önlenmesi için neler yapılmalıdır?
Düşünceleriniz nelerdir?

Ek 2. İzin Belgesi



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029-44-E.7026604
Konu : Anket Uygulama İzni

20/05/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 05/05/2020 tarih ve 6796 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Pınar AK, danışmanı Doç. Dr. Kadriye Funda NAYIR sorumluluğunda "Sosyal Kaytarma Davranışının Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Acıpayam Özeli)" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Acıpayam ilçesinde yer alan ilkökul/ortaokul/ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere ve okul müdürlerine uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2019/2020 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları, **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
20/05/2020
Halil CANAVAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Halil CANAVAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1 Merkezefendi/DENİZLİ- Bilgi İçin :H. ERKOÇ-V.H.K.İ.-Sefa GELMİŞ-ŞEF
Elektronik Ağ : http://denizli.meb.gov.tr - Telefon : (0 258) 2342095
E-posta: ab20@meb.gov.tr -Strateji Şubesi Belgegeçer : (0 258) 2342099

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 62a9-b16d-3723-8f64-33c5 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı:	Pınar
Soyadı:	AK
Doğum Yeri ve Tarihi	Denizli-1989
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi ve e-mail adresi	Cumhuriyet Ortaokulu Acıpayam/DENİZLİ Daisydeumail.com
Eğitim Bilgileri	
İlköğretim	Atatürk İlköğretim Okulu (1996/2003)
Ortaöğretim	Ortaklar Anadolu Öğretmen Lisesi (2003/2007)
Yükseköğretim (Lisans)	Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi. Yabancı Diller Eğitimi, İngilizce Öğretmenliği (2007/2011)
Yükseköğretim (Tezsiz Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri ABD, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi(2018/2020)
Mesleki Deneyim	
Eylül, 2011- Ağustos, 2012	İkizdere İmam Hatip Lisesi İkizdere/ RİZE
Ağustos, 2012-Şubat, 2016	Çamlık Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Acıpayam/DENİZLİ
Şubat, 2016-Ağustos 2017	İmam Hatip Ortaokulu Beyağaç/DENİZLİ
Ağustos 2017-Aralık 2018	Cumhuriyet Ortaokulu Acıpayam/DENİZLİ
Aralık 2018-Ekim 2019	Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Acıpayam/DENİZLİ
Ekim 2019-.....	Cumhuriyet Ortaokulu Acıpayam/DENİZLİ