

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

EXECUTIVE OPINIONS ON FACTORS AFFECTING TEACHERS' ORGANIZATIONAL LOYALTY

Meral ATALAY

Milli Eğitim Bakanlığı, meralatalay1@gmail.com

ORCID: 0009-0004-3673-4994

Doç. Dr. Ahmet KANMAZ

PAÜ Eğitim Fakültesi, Hayat Boyu Öğrenme ve Yetişkin Eğitimi ABD,
akanmaz45@gmail.com

Denizli / Türkiye

ORCID: 0000-0001-8468-2042

Özet

Bu araştırmada; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörleri, yönetici görüşleriyle ortaya koymak amaçlanmıştır. Nitel desende yürütülen araştırmanın amacı doğrultusunda, 20 ilkokul yöneticisi ile çalışma grubu oluşturularak, görüşmeler yapılmış ve veriler elde edilmiştir. Bu doğrultuda; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden bireysel faktörlerin, okul içi faktörlerin ve okul dışı faktörlerin neler olduğu ile örgütsel bağlılığı artıran ve azaltan yönetici davranışlarının neler olduğuna ilişkin veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin betimsel analizleri yapılarak sonuca ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; öğretmenlerin kişisel özellikleri, eğitim düzeyleri ve mesleki kıdemleri, örgütsel bağlılığa bireysel boyutta etki etmektedir. Okul kültürü, yönetici davranışları, ödüllendirme ve ücret faktörleri ise öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörlerdir. Profesyonellik, mesleki gelişim, statü ve öğretmenlik mesleğinin sosyo-ekonomik durumu, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden örgüt dışı faktörlerdir. Yöneticilerin esnek, katılımcı, adaletli, iletişime önem veren ve öğretmeni destekleyen bir yönetim anlayışı sergilemesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Yöneticilerin baskıcı ve otoriter bir yönetim anlayışı sergilemesi ve aşırı denetim yapması öğretmenlerin örgütsel bağlılığını azaltmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, örgütsel bağlılık, yönetici.

Abstract

In this study; it is aimed to reveal the factors affecting teachers' organizational commitment with the opinions of the administrators. In line with the purpose of the research carried out in the qualitative design, a study group was formed with 20 primary school administrators, interviews were conducted and data were obtained.

In this direction; Data was obtained on the individual factors, in-school and out-of-school factors that affect teachers' organizational commitment, and what are the managerial behaviors that increase or decrease organizational commitment. Descriptive analyzes of the obtained data were made for the result. According to the results of the research; Teachers' personal characteristics, education levels and professional seniority affect organizational commitment at an individual level. School culture, managerial behaviors, rewarding and wage factors are organizational factors that affect teachers' organizational commitment. Professionalism, professional development, status and socio-economic status of the teaching profession are external factors that affect teachers' organizational commitment. The fact that the administrators exhibit a management approach that is flexible, participatory, fair, gives importance to communication and supports the teacher increases the organizational commitment of the teachers. The oppressive and authoritarian management approach and excessive supervision of the administrators reduce the organizational commitment of the teachers.

Keywords: Organization, organizational commitment, manager.

1. GİRİŞ

Resmi ve özel bütün örgütlerdeki verimliliğin artış göstermesi ve iş kalitesinin yakalanması için çalışanlardaki tutum ve davranışları etkileyen faktörlerin belirlenerek bu faktörlerin önemsenmesi gerektiği düşünülmektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanlarının işine ve iş yerine karşı olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesinde, örgütsel bağlılık kavramının etkisi oldukça büyüktür (Polat, 2007). Eğitim örgütlerinin çalışanları olan öğretmenler, eğitim öğretim sürecinin en önemli öğelerinden birisini oluşturmaktadır. Bu süreç içerisinde öğretmenleri sadece ders anlatan bir öğe olarak değerlendirmemek gerekmektedir. Öğretmenler, ders anlatımının yanı sıra öğrencilerinin fiziki gelişimlerine katkı sağlarken psikolojik açıdan da öğrencilerin gereksinimlerini karşılayabilmektedir. Dolayısıyla öğrencilerin karşılaştığı problemlere yönelik başa çıkma stratejileri ve problem çözme becerileri de çoğunlukla öğretmenlerin yardımıyla öğrenilmektedir. Bu bakımdan öğretmenlerin, topluma faydası olan ve sorumluluk bilinci kazanmış öğrencileri yetiştirebilmesinde önce mesleklerine daha sonra da okullarına olan bağlılık düzeylerinin etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın çıkış noktasını oluşturan örgütsel bağlılık kavramı; toplumsal hayat akışına yön veren, bireyler arası ilişkileri şekillendiren ve iş görenlerin davranışlarında etkili olan güçlü bir olguyu temsil eder (Stevens, 2009). Dolayısıyla örgütsel bağlılığın sağlanamadığı ve geliştirilemediği örgütlerde, örgütsel amaçlardan da bahsedilmesi söz konusu değildir. Bu nedenle birden fazla çalışandan oluşan eğitim örgütlerinde, örgütsel bağlılığın oluşturulması ve sürekli hale getirilmesi eğitim örgütlerinin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2019). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın yerleşmesinin sonucunda, öğretmenlerdeki ifade özgürlüğü artarak, okullarına olan aidiyetleri ve işine olan bağımlılıkları artacak ve performanslarının yükselmesi sağlanacaktır. Aksi takdirde bağlılık algısının zarar görmesiyle birlikte okul ortamında güven sorunu, tartışma, memnuniyetsizlik ve huzursuzluklar ortaya çıkarak istenmeyen öğretmen davranışları görülebilecektir (Kavas ve Şahin, 2016).

Eğitim örgütlerinde var olan örgütsel yaşam alanlarından birisini oluşturan örgütsel bağlılık kavramı her ne kadar birçok araştırmanın konusu olsa da yapılan tanımlar birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık öncelikle bireyin örgütü kabul etmesi ve kendisini o örgüte ait hissetmesi ile ortaya çıkar. Buna göre örgütsel bağlılık örgütle bütünleşmek ve hedefler doğrultusunda karşılıklı iş birliği yapmak olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005). Bu açıdan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütü doğru ve yanlışlarıyla kabullenmesi, örgütün gelişimi ve devamlılığı için elinden geleni yapması ile mümkün olmaktadır. Bu sayede birey kendisini geliştirme imkânı da sağlamış olacaktır (Güzelbayram, 2013).

Okulların amaçlarına ulaşabilmesi için kaliteli bir eğitimin olması gerekmektedir. Kaliteli bir eğitim ise okullardaki işlevselliğin ve etkili bir eğitim ortamının oluşmasıyla mümkün olacaktır. Bu sürecin en önemli yürütücüsü ise öğretmenlerdir. Öğretmenlerin iş performansı ile mesleğine ve okullarına olan bağlılıkları eğitimin niteliğini ortaya koyacaktır. Örgütsel bağlılıkları güçlü olan öğretmenlerin, okulların örgütsel kültürünü daha fazla benimsedikleri ve yüksek iş doyumuna sahip oldukları (Sezgin, 2010); ayrıca eğitimin daha kaliteli ve verimli olması için yeni arayışlar içerisine girdikleri ve okulları için daha fazla emek ve zaman harcadıkları bilinmektedir (Salancik, 1977). Bu durum, öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarının eğitimi ciddi bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle kaliteli bir eğitimin ortaya çıkması için; öğretmenlerin bağlılıklarını etkileyen faktörlerin bilinmesi ve gereken önlemlerin de alınarak ortadan kaldırılması için gerekli çalışmaların yapılması gerektiği önemli görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın sağlandığı bir okulda öğretmenlerin huzurlu ve mutlu olduğu ve birbirlerine yardımcı olduğu, işlerinde fazlasıyla tatmin oldukları ve okula severek gittikleri ve okullarının amaçlarına koşulsuz bağlı kaldıkları bilinmektedir. Bu nedenle; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden kişisel faktörlerin, örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin ve yönetici davranışlarının neler olduğunun bilinmesi gerektiği bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bakımdan eğitimin daha nitelikli bir düzeye ulaşabilmesi için, öğretmenlerin okullarına olan bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerin, eğitimin lideri olan okul müdürleri tarafından nasıl değerlendirildiğinin bilinmesi ve öğretmenlerin bağlılık düzeylerini artırma konusunda öneriler getirilmesi oldukça önemli görülmüştür. Yine bu araştırma ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını destekleyen ve engelleyen yönetici davranışlarının tanımlanarak var olan dinamiklerin ortaya konulmasıyla öğretmenlerin performansını, okul başarısını ve örgütsel enerjisini etkileyen yönetici davranışlarının tespitinin gerekliliği. Önemli görülen bu durumlar nedeniyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörlere ilişkin bir değerlendirme yapılması gerektiği bir sorun olarak algılanmış ve bu durum araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

1.1. Problem Durumu

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel yaşam davranışları içerisindeki en önemli kavramlardan birisini de örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Bu kavram kapsamında gerçekleştirilen araştırmaların bulgularına göre; örgütsel bağlılığı düşen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da düştüğü (Bogler ve Somech, 2004), iş doyumlarının azaldığı, mesleki performanslarının olumsuz yönde etkilendiği (Celep, 1996), örgütsel yaratıcılıklarının azaldığı ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin arttığı (Çetin, 2011) ortaya çıkmıştır. Nitel desende yürütülecek bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörler ile örgütsel bağlılığı artırıcı ve azaltıcı yönetici davranışlarının ortaya koyması bakımından ilgili alana ve alanyazına katkı sağlaması yönüyle önemlidir.

İçinde bulunulan rekabetçi ortamda kâr amacı olan ya da olmayan her türlü kurumda örgütsel bağlılık örgüt için çok önemli bir değişkendir. Son yıllarda gelişmekte olan ve gelişmiş olarak tanımlanan ülkeler eğitim sistemlerinde birçok yenilik yapmışlardır. Bu değişiklikler kapsamında sistemin reforme edilmesi, daha nitelikli eğitim ve öğretim araçlarının temin edilmesi, öğretmenlerin yeterlilik seviyelerinin yükseltilmesi gibi durumlar söz konusudur (Balay, 2000). Son yıllarda örgütsel bağlılık kavramının örgütsel davranış alanında ve eğitim alanında popülerliğinin artmış olması araştırmanın önemini daha da artırmaktadır.

Yine bilimsel araştırmalarla ortaya konulan ürünlerin sayısı kadar bu ürünlerin niteliği de oldukça önemlidir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek adına birçok araştırma yapılmış fakat araştırmalar genellikle yüzeysel ve nicel boyut ile sınırlı kalmıştır. Öğretmenlerden derinlemesine bilgi almayı sağlayacak olan nitel araştırma üzerine yapılan çalışmalar yeterli sayıda görülmektedir. Literatürde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörlere yönelik yönetici görüşleriyle gerçekleştirilen bir çalışmaya da rastlanmamıştır.

Bu yönüyle bu araştırmanın özgün, nitelikli ve katkı sağlayıcı bir araştırma olması beklendiğinden oldukça önemli görülmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesini “öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörlere ilişkin yönetici görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

1.3. Alt Problemler

Araştırmanın problemi kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden kişisel faktörlere ilişkin görüşler nelerdir?
- 2) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden okul içindeki faktörlere ilişkin görüşler nelerdir?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden okul dışındaki faktörlere ilişkin görüşler nelerdir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artıran yönetici davranışlarına ilişkin görüşler nelerdir?
- 5) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını azaltan yönetici davranışlarına ilişkin görüşler nelerdir?

2. YÖNTEM

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörleri, yönetici görüşleriyle ortaya koymanın amaçlandığı bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu; 2021/2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Kale, Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan 20 yöneticiden oluşmaktadır. Çalışma grubundaki katılımcılar amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Çalışma grubunda yer alan yöneticiler gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına cevap verebileceği varsayılmıştır. Amaçlı örneklemde araştırmacılar katılımcıları çalışma için en uygun özelliklerine göre belirler. Örneğin, katılımcılar çalışılan konu ile ilgili önceki deneyimleri ya da bu konu hakkındaki bilgileri nedeniyle seçilebilir (Holloway ve Wheeler, 1996).

2.2. Veri Toplama ve Analizi

Araştırmanın verileri, görüşme tekniği yöntemiyle elde edilmiştir. Katılımcılar ile belirlenen bir konu üzerine görüş ve düşünceleri anlatma etkinliği olan görüşme tekniğinde asıl hedef, bireyin iç dünyasına girerek konuya ilişkin bakış açısını anlamaya çalışmaktır. Görüşme tekniğiyle, araştırılan konunun hakkında bireyin deneyimi, tutumu, düşüncesi, niyeti, yorumu, zihinsel algısı ve verilen tepkiler gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşmak amaçlanmaktadır (Türkünlü, 2000). Bu çalışmada, veri toplama aracının soruları araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Araştırmacı tarafından soru havuzu oluşturulmuş ve danışman desteğiyle geliştirilerek yarı yapılandırılmış görüşme formu son halini almıştır. Veri toplama aracı, iki bölümden oluşmaktadır. “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etki Eden Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşleri” başlıklı görüşme formunun birinci bölümünde, araştırmanın katılımcılarına ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Görüşme formunun ikinci bölümünde 5 sorudan oluşan görüşme soruları yer almıştır. Görüşme formuna ait sorular şu şekildedir:

- 1) Öğretmenlerinizin örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişisel faktörler nelerdir? Bu faktörlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- 2) Öğretmenlerinizin örgütsel bağlılıklarını etkileyen okul içindeki faktörler nelerdir? Bu faktörlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- 3) Öğretmenlerinizin örgütsel bağlılıklarını etkileyen okul dışındaki faktörler nelerdir? Bu faktörlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artıran yönetici davranışları nelerdir? Bu davranışlara ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- 5) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını azaltan yönetici davranışları nelerdir? Bu davranışlara ilişkin görüşleriniz nelerdir?

İznil alınmasının ardından 2022 yılı Mart-Mayıs ayları arasında 20 katılımcı ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde pandemi tedbirlerine dikkat edilmiştir. Görüşmeler ortalama 20-30 dakika sürmüştür. Katılımcılarla görüşmeye başlamadan önce araştırma hakkında yönlendirici olmayan açıklamalar yapılmıştır. Görüşmeler, samimi ve sıcak bir diyalog şeklinde karşılıklı konuşma şeklinde yapılmıştır. Sorular, tüm katılımcılara aynı sıra ile sorulmuş ve bazen yönlendirme yapılmadan araştırmacı tarafından katılımcı görüşlerine kısa kısa alıntılar ile destek verilmiştir. Görüşmelerin yapıldığı sırada sorulara verilen cevaplar, araştırmacı tarafından not edilerek yazılı kayda alınmıştır. Cevapların uzaması durumunda, anlam bozulmasına meydan vermeyecek şekilde cevaplarda kısaltmalar yapılarak not edilmiş ve görüşme sonunda alınan bu notlar, katılımcılara tekrar teyit ettirilerek görüşmeler bitirilmiştir. Katılımcılar, görüşmeyi kaydetme ve ses kaydı alınmasına izin vermemiştir. Katılımcıların kimliklerinin ve görüşmede toplanan verilerin bu araştırma dışında kullanılmayacağı ve açığa çıkartılmayacağı belirtilerek çalışma grubunun güvenleri sağlanmıştır.

Araştırmanın verileri, nitel analiz tekniklerinden betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Görüşme formlarındaki verilerden bir veri seti oluşturulmuştur. Görüşme soruları ile araştırmanın alt problemleri ilişkilendirilmiştir. Yapılan betimsel analizin sonucunda birbiriyle ilişkisi olan ve birbirine benzeyen verilerin değerlendirilmesi yapılarak, her alt probleme ait ana tema altında kodlar oluşturulmuş ve oluşan kodlar ile katılımcı bilgileri tablo haline getirilerek yorumlanmıştır. Önemli noktalara temas ettiği düşünülen bazı katılımcıların görüşleri, aslı bozulmadan bulgular kısmında yazılmıştır. Son aşamada ise sonuçlara ulaşılmış ve öneriler getirilmiştir. Veri tablolarında katılımcılar, Y1-Y20 (Yönetici 1-Yönetici20) şeklinde gösterilmiştir.

3. BULGULAR VE YORUM

3.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt probleminde “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden kişisel faktörlere ilişkin görüşler nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu alt probleme ait bulguları ortaya çıkarmak için katılımcılara; “Öğretmenlerinizin örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişisel faktörler nelerdir? Bu faktörlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilerin yapılan betimsel analizleri sonucunda ulaşılan tema ve kodlara ilişkin veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Kişisel Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
Kişisel Faktörler	Kişisel özellikler	12	Y2, Y3, Y5, Y7, Y8, Y11, Y12, Y14, Y15, Y17, Y18, Y20
	Eğitim düzeyi	5	Y1, Y6, Y9, Y13, Y16
	Kıdem	3	Y4, Y10, Y19

Tablo 1. incelendiğinde; öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörlere ilişkin katılımcı görüşleri “kişisel faktörler” temasında 3 kod başlığında değerlendirilmektedir. Bunlar; “kişisel özellikler (f=12)”, “eğitim düzeyi” (f=5) ve “kıdem” (f=5) kod başlıklarıdır. Katılımcılar, örgütsel bağlılığa en fazla “kişisel özelliklerin” etki ettiğini düşünmektedir. Daha sonra sırasıyla “eğitim düzeyi” ve “kıdem” başlıkları gelmektedir.

Tablo 1’e göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörlere ilişkin “kişisel özellikler” kodunda 12 katılımcı (f=12) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, öğretmenlerin tavırlarının, düşüncelerinin, davranışlarının, başarı güdülerinin ve motivasyonlarının örgütsel bağlılığı etkilediğini düşünmektedir. Bu kodda görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y3, Y11, Y14, Y15 ve Y20’nin görüşleri dikkat çekicidir:

Y3...öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarının nasıl olduğu, tavır ve davranışlarından anlaşılmaktadır. Okulu, mesleği ve öğrencileri hakkında önyargısız olumlu düşüncelere sahip öğretmenler işinde daha çok gayret göstermektedir. Öğrencileriyle daha çok ilgilenmektedir (Görüşme kaydı: Yönetici 3).

Y11...ben birinci sınıfları okutan öğretmenlerde daha çok bağlılığın olduğunu düşünüyorum. Çünkü çocukların okuma yazmayı öğrenmesi için daha çok çabalyorlar. Sonraki yıllarda öğretmenlerdeki bu ilgi azalıyor. Demek ki bir şeyler başarabilmek öğretmenleri işine daha çok bağlıyor (Görüşme kaydı: Yönetici 11).

Y14...ben öğretmenlerin bağlılık duygularında içsel motivasyonun çok önemli olduğunu düşünüyorum. İşini seven, çocukları seven ve okula severek gelen öğretmenler, okulda vakit geçirmekten oldukça mutlu oluyor. Hiçbir iş onlara ağır gelmiyor (Görüşme kaydı: Yönetici 14).

Y15...öğretmenlerimle sohbet ettiğimde onların düşüncelerinden bağlılık durumlarını anlayabiliyorum. Pozitif düşüncelere sahip öğretmenler hem mesleklerine hem de okullarına oldukça bağlı. Ancak her şeyi eleştiren öğretmenler hep mutsuz ve halinden şikâyet ediyor (Görüşme kaydı: Yönetici 15).

Y20...bu sene yaptığımız denemeler, 4. Sınıf öğretmenleri arasında tatlı bir rekabet oluşturdu. Bu rekabet öğretmenlerin daha çok çalışmasına neden oldu. Rekabet ve başarı güdüsü, bağlılığı artıran bir sebep bence (Görüşme kaydı: Yönetici 20).

Tablo 1’e göre “eğitim düzeyi” kodunda 5 katılımcı (f=5) değerlendirme yapmıştır. Katılımcılar, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin arttıkça bağlılık düzeylerinin de arttığını düşünmektedir. Bu kodda görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y9 ve Y16’nın görüşleri şu şekildedir:

Y9...öğretmenler hizmet içi eğitimler aldıkça mesleklerinde daha çok bilinçleniyorlar. Doğal olarak da mesleklerine daha farklı yaklaşıyorlar. Öğrendiklerini derslerde uygulayan öğretmenler, işini daha özenle yapıyor (Görüşme kaydı: Yönetici 3).

Y16...okulumdaki bir öğretmenim, yüksek lisans yaptıktan sonra vermiş olduğu eğitim kalitesi çok arttı. Daha önceden yapmış olduğum ders denetimlerinde bu durum çok farklıydı. Ancak bu seneki ders denetiminde bu öğretmenimi daha gayretli ve çalışkan gördüm (Görüşme kaydı: Yönetici 16).

Tablo 1’e göre “kıdem kodunda” kodunda 3 katılımcı (f=3) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, öğretmenlerin kıdemi ve hizmet süresi arttıkça bağlılık düzeylerinin de arttığını düşünmektedir. Bu kodda görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y10 ve Y19’un görüşleri şu şekildedir:

Y10...öğretmenlerin görev süresi arttıkça mesleklerine daha bağlı hale geliyorlar. Özellikle ilkökullarda tecrübeli öğretmenler veliler tarafından daha çok tercih ediliyor. Bu durumun nedeni öğretmenlerin mesleklerinde tecrübe kazanması. Tecrübeli öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha özverili çalışmaktadır. (Görüşme kaydı: Yönetici 10).

Y19...öğretmenlerin çalışma süreleri arttıkça bağlılıklarının da arttığını düşünüyorum. Okuluma 1. Kademeye düşen ve 20 yılın üzerinde görev süresi olan öğretmenlerimin çocuklarla olan ilgisi, okula katkısı ve mesleğine olan saygısı daha fazla. (Görüşme kaydı: Yönetici 19).

3.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminde “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden okul içindeki faktörlere ilişkin görüşler nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu alt probleme ait bulguları ortaya çıkarmak için katılımcılara; “Öğretmenlerinizin örgütsel bağlılıklarını etkileyen okul içindeki faktörler nelerdir? Bu faktörlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilerin yapılan betimsel analizleri sonucunda ulaşılan tema ve kodlara ilişkin veriler tablo 4.2.’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Okul İçindeki Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
Okul İçi Faktörler	Okul Kültürü	8	Y1, Y3, Y4, Y6, Y7, Y9, Y12, Y16
	Yönetici Davranışları	6	Y5, Y8, Y14, Y15, Y18, Y20
	Ödüllendirme	5	Y10, Y11, Y13, Y17, Y19
	Ücret	1	Y2

Tablo 2. incelendiğinde; öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul içi faktörlere ilişkin katılımcı görüşleri “okul içi faktörler” temasında 4 kod başlığında değerlendirilmiştir. Bunlar; “Okul Kültürü (f=8)”, “Yönetici Davranışları” (f=6), “ödüllendirme” (f=5) ve “ücret” (f=1) kod başlıklarıdır. Katılımcılar, öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul içi faktörlerden en fazla “okul kültürünün” etki ettiğini düşünmektedir. “Ücret” kodunda görüş bildirenlerin azlığı dikkat çekmektedir. “Yönetici davranışları” ile “ödüllendirme” başlıkları da örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili faktörler arasındadır.

Tablo 2.’ye göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul içi faktörlerden “okul kültürü” kodunda 8 katılımcı (f=8) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, okullardaki okul kültürü ve bileşenleri olan okul iklimi, iletişim ve adalet gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini düşünmektedir. Bu kodda görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y1, Y6, Y12 ve Y16’nın görüşleri konuyu özetlemektedir:

Y1...okul içerisinde okula aitlik hissettirecek durumlar oluşmuşsa o okuldaki öğretmenler mesleklerine her zaman bağlıdırlar. Bu tarz okullarda tüm personel birbirinden etkilenir. Tüm personelde aynı davranışlar görülebilir (Görüşme kaydı: Yönetici 1).

Y6...okullarda olumlu bir ortamın oluşması çok önemlidir. Birbirine saygılı olan, herkesin göreviyle ilgilendiği, kendisini ve okul ortamını geliştiren öğretmenler, her zaman görevlerine bağlı olmuşlardır (Görüşme kaydı: Yönetici 6).

Y12...ilkokul öğretmenleri için iletişim çok önemlidir. İletişimi iyi olan bir okul içerisinde diğer durumlar da kendiliğinden oluşur. İyi ilişkilerin olduğu okuldaki öğretmenler okullarına daha çok bağlanmaktadır (Görüşme kaydı: Yönetici 12).

Y16... herkes için olduğu gibi öğretmenler için de adalet çok önemlidir. Okul içerisinde, yönetimde ve öğretmenler arasında adalet tesis edildiğinde öğretmenler daha rahat çalışmaktadır. Bu durum onların bağlılığını artırmaktadır diye düşünüyorum (Görüşme kaydı: Yönetici 16).

Tablo 2.’ye göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul içi faktörlere ilişkin “yönetici davranışları” kodunda 6 katılımcı (f=6) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, okullardaki yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediğini düşünmektedir. Bu kodda görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y8 ve Y18’in görüşleri şu şekildedir:

Y8...biz okul yöneticileri olarak otoriter ve baskıcı bir yönetim anlayışı içerisinde olmamalıyız. Bu durum öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu durumda okula karşı bağlılık da azalacaktır. (Görüşme kaydı: Yönetici 8).

Y18...benim okulumda tarafımdan ve müdür yardımcılarım tarafından her zaman öğretmenlerimiz desteklenir. Onların arkasında olduğumuzu bilirler. Bu nedenle okulumda örgütsel bağlılık çok güçlüdür. Herkes işini layıkıyla yapmaktadır (Görüşme kaydı: Yönetici 18).

Tablo 2.'ye göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul içi faktörlere ilişkin "ödüllendirme" kodunda 5 katılımcı ($f=5$) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı artırdığını düşünmektedir. Bu kodda görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y13 ve Y19'un görüşleri şu şekildedir:

Y13...yöneticilik tecrübemin gereği olarak, ödüllendirilen öğretmenlerin daha mutlu olduğunu ve özverili çalıştıklarını görüyorum. Bu durum onların bağlılığını da artırmaktadır (Görüşme kaydı: Yönetici 13).

Y19...öğretmenler ödüllendirilmekten çok mutlu oluyorlar ve motivasyonları artıyor. Bazen bir teşekkür, bazen bir belgeyle bunu yapmak mümkün. İşinde motive olan öğretmenlerin bağlılığı da artıyor (Görüşme kaydı: Yönetici 18).

Tablo 4.2.'ye göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul içi faktörlere ilişkin "ücret" kodunda 1 katılımcı ($f=1$) görüş bildirmiştir. Katılımcı Y2, ücretin bağlılık için önemli bir faktör olduğunu düşünmektedir. Konu hakkında Y2 şunları söylemiştir:

Y2...öğretmenlik parası için yapılan bir meslek değildir. Vicdan mesleğidir. Ancak özellikle emekliliği gelmiş öğretmenler mecbur oldukları için yani maaş için çalışmaktadır. Bu durumu belli belli etmemek için ise var güçleriyle çalışmaktadırlar. Yine öğrenci kulüpleri ve egzersiz açan öğretmenler daha gayretli çalışmaktadır. Bu bakımdan ücretin bağlılığı artırdığını düşünüyorum (Görüşme kaydı: Yönetici 2).

3.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminde "Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden okul dışındaki faktörlere ilişkin görüşler nelerdir?" sorusuna cevap aranmıştır. Bu alt probleme ait bulguları ortaya çıkarmak için katılımcılara; "Öğretmenlerinizin örgütsel bağlılıklarını etkileyen okul dışındaki faktörler nelerdir? Bu faktörlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilerin yapılan betimsel analizleri sonucunda ulaşılan tema ve kodlara ilişkin veriler tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Okul Dışı Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
Okul Dışı Faktörler	Profesyonellik	11	Y2, Y3, Y5, Y6, Y9, Y12, Y13, Y14, Y16, Y18, Y20
	Mesleki gelişim ve statü	6	Y1, Y7, Y8, Y15, Y17, Y19
	Sosyo ekonomik durum	3	Y4, Y10, Y11

Tablo 3. incelendiğinde; öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul dışı faktörlere ilişkin katılımcı görüşleri "okul dışı faktörler" temasında 3 kod başlığında toplanmıştır. Bunlar; "profesyonellik ($f=11$)", "mesleki gelişim" ($f=6$) ve "sosyo ekonomik durum" ($f=3$) kod başlıklarıdır. Katılımcılar, öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul dışı faktörlerden en fazla "profesyonellik" faktörünün etki ettiğini düşünmektedir.

“Mesleki gelişim” ile “sosyo ekonomik durum” başlıkları da örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan faktörler arasındadır. Tablo 3’e göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul dışı faktörlerden “profesyonellik” kodunda 11 katılımcı ($f=11$) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, öğretmenlerin mesleğinde profesyonel hale geldikçe mesleklerine daha çok sarıldıklarını ve örgütsel bağlılıklarının bu şekilde arttığını düşünmektedir. Bu kod başlığında görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y9, Y18 ve Y20’nin görüşleri şu şekildedir:

Y9...uzun yıllar çalışmış ve alanında artık uzmanlaşmış öğretmenlerin bağlılıkları daha yüksek oluyor. bu öğretmenler mesleklerini yapmaktan büyük zevk alıyor (Görüşme kaydı: Yönetici 9).

Y18...ilkokul öğretmenliği sabır işidir. Okulundaki öğretmenlerden bu sabrı gösteren, mesleğini tamamen içselleştiren ve mesleğiyle özdeşleşmiş olan öğretmenlerimin performansı diğer öğretmenlere göre çok daha iyi durumda. (Görüşme kaydı: Yönetici 18).

Y20...ben mesleğinde öncülük edebilen veya okulda mesleği hakkında söz sahibi olan öğretmenlerin okullarına daha bağlı olduklarını düşünüyorum. Çünkü kendisini geliştiren bir öğretmen çevresine faydalı olabilmek için daha çok çalışıyor ve gayret gösteriyor (Görüşme kaydı: Yönetici 20).

Tablo 3’e göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığa etki eden okul dışı faktörlerden “mesleki gelişim ve statü” kodunda 6 katılımcı ($f=6$) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlandığında ve statü kazandıklarında örgütsel bağlılıklarının arttığını düşünmektedir. Bu kod başlığında görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y7 ve Y17’nin görüşleri şu şekildedir:

Y7...öğretmenlerin bağlılığı üzerinde mesleki gelişimin önemli etkisi var. Öğretmenlik mesleği gelişime ve geliştirmeye müsait bir meslek olduğu için öğretmenlerin bağlılığını hep canlı tutuyor (Görüşme kaydı: Yönetici 7).

Y17...öğretmenlik mesleğinin statüsünün bağlılığı artırdığını düşünüyorum. Çünkü öğretmenlik mesleğine karşı toplumsal bir saygı var. Bu saygı öğretmenlerde bağlılığa neden oluyor (Görüşme kaydı: Yönetici 17).

3.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt probleminde “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artıran yönetici davranışlarına ilişkin görüşler nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu alt probleme ait bulguları ortaya çıkarmak için katılımcılara; “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artıran yönetici davranışları nelerdir? Bu davranışlara ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilerin yapılan betimsel analizleri sonucunda ulaşılan tema ve kodlara ilişkin veriler tablo 4.4.’de verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılığı Artıran Yönetici Davranışlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
Örgütsel Bağlılığı Artıran Yönetici Davranışları	Esnek ve Katılımcı	10	Y4, Y5, Y6, Y8, Y11, Y12, Y13, Y17, Y18, Y19
	Adalet ve Güven	6	Y3, Y7, Y9, Y10, Y15, Y16
	Destek ve İletişim	4	Y1, Y2, Y14, Y20

Tablo 4. incelendiğinde; öğretmenlerde örgütsel bağlılığı artıran yönetici davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri “örgütsel bağlılığı artıran yönetici davranışları” temasında 3 kod başlığında toplanmıştır. Bunlar; “Esnek ve Katılımcı ($f=10$)”, “Adalet ve Güven” ($f=6$) ile “destek ve iletişim” ($f=3$) kod başlıklarıdır. Katılımcılar, öğretmenlerde örgütsel bağlılığı en fazla “esnek ve katılımcı” yönetici davranışlarının artırdığını düşünmektedir.

Bu başlığı “adalet ve güven” ile “destek ve iletişim” davranışları takip etmektedir. Tablo 4’e göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığı artıran yönetici davranışlarına ilişkin “esnek ve katılımcı” kodunda 10 katılımcı ($f=10$) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, okul yönetiminde esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışı sergilemenin, öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı artırdığını düşünmektedir. Bu kod başlığında görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y5, Y12, Y13 ve Y18’in görüşleri konuya dikkat çekmek adına önemlidir:

Y5...okul müdürü öğretmenini sıkımsız ve uygulamalarında esnek davranırsa öğretmenler daha rahat çalışmakta ve bağlılıkları da artmaktadır. Okul müdürü okulda esnek olmalı öğretmenlerle birlikte hareket etmelidir (Görüşme kaydı: Yönetici 5).

Y12...ilkokul idareciliğinde öğretmenler çok sıkıya gelemezler. Zaten çocuklarla ve velilerle uğraşmaktan çok yoruluyorlar. Bir de siz üstüne giderseniz bocalıyorlar. Ama alınan kararlarda uygulamasanız bile öğretmenlere başvurmak onları mutlu ediyor ve bağlılıkları artıyor. (Görüşme kaydı: Yönetici 12).

Y13...ilkokul müdürleri katı bir yönetim sergilememelidir. Esnek davranmalıdır. Esneklik öğretmenlere kolaylık sağlıyor ve rahat çalışıyorlar. Bu yüzden bağlılıkları da artıyor. (Görüşme kaydı: Yönetici 13).

Y18...sınıf öğretmenleri işleri gereği duygusallaşmaktadır. Bu nedenle alınan kararlarda görüşlerine başvurmak çok önemlidir. Resmîyet dışında onlara emrivaki yaklaşırsanız bu durum ters teper. Ama esnek davranırsanız zaten öğretmen bunu anlar ve daha özverili çalışmaya başlar. Bu dengeyi kurmak çok önemlidir (Görüşme kaydı: Yönetici 13).

Tablo 4’e göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığı artıran yönetici davranışlarına ilişkin “adalet ve güven” kodunda 6 katılımcı ($f=6$) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, okul yönetiminde adaletli davranan ve öğretmenlerde güven oluşturan bir yöneticinin, öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı olumlu yönde artırdığını düşünmektedir. Bu kod başlığında görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y10 ve Y16’nın görüşleri önemlidir:

Y10...yöneticiler, okullarında adalet duygusunu yerleştirmişse öğretmenlerin güvenini kazanır. Bu durum öğretmenlerin bağlılığını artırır ve müdürün de işi çok kolaylaşır. Herkes işine yoğunlaşır, dedikodu olmaz (Görüşme kaydı: Yönetici 10).

Y16...öğretmenler yöneticilerine güvenmelidir. Güveni kazanmak için müdürlerin söyledikleriyle yaptıkları çelişmemelidir. Okul yönetiminde şeffaflığı sağlamalıdır. Bu durumun gerçekleşmesi öğretmenlerin bağlılığını artıran bir durumdur (Görüşme kaydı: Yönetici 16).

Tablo 4’e göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığı artıran yönetici davranışlarına ilişkin “destek ve iletişim” kodunda 4 katılımcı ($f=4$) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, öğretmenlere destek olan ve onlarla iyi iletişim kuran bir yönetim anlayışının, öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı artırdığını düşünmektedir. Bu kod başlığında görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y1 ve Y14’ün görüşleri şu şekildedir:

Y1...öğretmenlerimiz yöneticileri tarafından her zaman destek görmek ve arkalarında hissetmek isterler. Bu durum onlara rahat çalışma ortamı sağlar. Bu durum sağlıklı iletişimi de beraberinde getirir. Bu şekilde öğretmenlerin bağlılıkları artmaktadır (Görüşme kaydı: Yönetici 1).

Y14... öğretmenlerle güler yüzlü iletişime geçmek çok önemlidir. Bu insani bir durum ve bu duruma çalışanların çok ihtiyacı vardır. Onları anlamak, dinlemek ve destek olmak bağlılığı artırır (Görüşme kaydı: Yönetici 14).

3.5. Beşinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın beşinci alt probleminde “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını azaltan yönetici davranışlarına ilişkin görüşler nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu alt probleme ait bulguları ortaya çıkarmak için katılımcılara; “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını azaltan yönetici davranışları nelerdir? Bu davranışlara ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur.

Elde edilen verilerin yapılan betimsel analizleri sonucunda ulaşılan tema ve kodlara ilişkin veriler tablo 4.5.'de verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılığı Azaltan Yönetici Davranışlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Sayı (f)	Katılımcılar (K)
Örgütsel Bağlılığı Azaltan Yönetici Davranışları	Baskıcı ve Otoriter	17	Y1, Y2, Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20
	Aşırı Denetim	3	Y3, Y5, Y15

Tablo 5 incelendiğinde; öğretmenlerde örgütsel bağlılığı azaltan yönetici davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri “örgütsel bağlılığı azaltan yönetici davranışları” temasında 2 kod başlığında yoğunlaşmıştır. Bunlar; “baskıcı ve otoriter (f=17)” ile “aşırı denetim” (f=3) kod başlıklarıdır. Katılımcılar, öğretmenlerde örgütsel bağlılığı en fazla “baskıcı ve otoriter” yönetici davranışlarının azalttığını düşünmektedir. Aşırı denetim de örgütsel bağlılığı azaltan yönetici davranışları arasındadır.

Tablo 5'e göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığı azaltan yönetici davranışlarına ilişkin “baskıcı ve otoriter” kodunda 17 katılımcı (f=17) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, baskıcı ve otoriter bir yönetim anlayışının, öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı azalttığını düşünmektedir. Bu kod başlığında görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y1, Y7, Y9, Y13 ve Y19'un görüşleri bu konudaki görüşleri özetlemektedir:

Y1...okul müdürlerinin gösterdikleri olumsuz tutumlar bağlılığı da olumsuz etkiler. Örneğin okul müdürlerinin personeline baskı yapması ve emirler yağdırması moralleri sıfıra indirir ve öğretmenlerin o okulda çalışması gelmez (Görüşme kaydı: Yönetici 5).

Y7...okul müdürü otorite kurmalı ama otoriter olmamalıdır. Eğer olursa öğretmenlerin yöneticiye karşı tavır alması muhtemeldir. Bu durum eğitim öğretime ve öğretmene olumsuz etki eder. Bu durumda da öğretmenin performansı düşer ve bağlılığı azalır (Görüşme kaydı: Yönetici 7).

Y9...okul yönetiminde çok dikkat edilmelidir. Öğretmenler müdürün dediklerini severek yapmalıdır. Bu noktada okul müdürü baskıcı olmayan davranışları göstermelidir. Aksi takdirde okulda düzen bozulur ve bağlılık da azalır (Görüşme kaydı: Yönetici 9).

Y13...okul müdürü baskıcı ve emirler yağdıran bir yapıya bürünürse bu durum okul için çok tehlikeli olur. Öğretmenler bu durumda kendilerini rahat hissetmezler. Dolayısıyla bağlılıkları azalır (Görüşme kaydı: Yönetici 13).

Y19...idarecilerin bence en önemli görevi öğretmenlerin rahat çalışmalarını sağlamaktır. Yönetimde işin dozunu kaçırırsanız öğretmenler de sorumluluk almaktan kaçarlar. İşini yapıp okuldan ayrılırlar. Dolayısıyla bağlılıkları da azalır (Görüşme kaydı: Yönetici 19).

Tablo 5'e göre öğretmenlerde örgütsel bağlılığı azaltan yönetici davranışlarına ilişkin “aşırı denetim” kodunda 3 katılımcı (f=3) görüş bildirmiştir. Katılımcılar, okullarda aşırı denetim yapmanın, öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı azalttığını düşünmektedir. Bu kod başlığında görüş bildiren ilkökul yöneticilerinden Y3 ve Y15'in görüşleri şu şekildedir:

Y3...denetim her kurumda gerekli olduğu gibi öğretmen için de geçerlidir. Ancak denetimin aşırısı öğretmenleri sıkacaktır. Zaten öğretmenlerin yapması gereken görevler bellidir. Denetimde aşırıya gidilirse öğretmenlerin okula olan bağlılıkları azalır. Bu duruma idareci dikkat etmelidir. (Görüşme kaydı: Yönetici 3).

Y15...öğretmenlerin en nefret ettiği olay evrak işleridir. Öğretim dışında bir sürü de evrak hazırlamaktadırlar. Bu durumda denetimin aşırılığı öğretmene zarar veriyor. Evet denetim olmalı ama dozunda olmalı. Bu bakımdan okul müdürü bu dengeyi iyi ayarlamalıdır. Sürekli yapılan denetimde öğretmenler rahat çalışamazlar ve bağlılıkları da azalır diye düşünüyorum (Görüşme kaydı: Yönetici 15).

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörleri, yönetici görüşleriyle ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 20 ilkökul yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Bu doğrultuda; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden bireysel faktörlerin, okul içi faktörlerin ve okul dışı faktörlerin neler olduğu ile örgütsel bağlılığı artıran ve azaltan yönetici davranışlarının neler olduğuna ilişkin veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin betimsel analizleri yapılarak sonuca ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre;

Öğretmenlerin kişisel özellikleri, eğitim düzeyleri ve mesleki kıdemleri, örgütsel bağlılığa bireysel boyutta etki etmektedir.

Okul kültürü, yönetici davranışları, ödüllendirme ve ücret faktörleri ise öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörlerdir.

Profesyonellik, mesleki gelişim, statü ve öğretmenlik mesleğinin sosyo-ekonomik durumu, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden örgüt dışı faktörlerdir.

Yöneticilerin esnek, katılımcı, adaletli, iletişime önem veren ve öğretmeni destekleyen bir yönetim anlayışı sergilemesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmaktadır.

Yöneticilerin baskıcı ve otoriter bir yönetim anlayışı sergilemesi ile aşırı denetim yapması öğretmenlerin örgütsel bağlılığını azaltmaktadır.

Araştırmanın ulaştığı sonuçlar bir bütün halinde değerlendirildiğinde; araştırmanın amacı kapsamında cevap aranan her alt probleme ilişkin, bir bulguya ve bir sonuca ulaşılması bakımından, araştırmanın amacına ulaştığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla bu araştırmayla; literatüre örgütsel bağlılık konu alanında, nitel ve özgün bir bilimsel çalışma kazandırılmış ve öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere dikkat çekilmiştir. Bu durum bilim adına önemli bir gelişme olarak görülmektedir.

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında; öğretmenlerin kişisel özellikleri, eğitim düzeyleri ve mesleki kıdemlerinin örgütsel bağlılığa bireysel boyutta etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın ulaştığı bu sonuç; Açıköz (1994) ve Çakır'ın (2001); kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir korelasyonun olduğu sonucuna ulaşmasıyla desteklenmektedir. Öğretmenlerin sahip oldukları; düşünceler, davranışlar, başarı güdeleri ve motivasyonları gibi kişisel özellikleri, örgütsel bağlılığı artırıcı bir unsur olabilir. Bu yönüyle kişilik özellikler, öğretmenlerin performanslarını etkilemesi bakımından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda okul müdürleri, öğretmenlerde örgütsel bağlılığın derecesini artırmak için destekleyici kişisel özellikler yardımıyla öğretmenlerin çalışmalarını teşvik ederek yönlendirebilir. Yine kıdem faktörüyle ilgili araştırma sonucunu; kıdem ve bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit eden İnce ve Gül (2005) desteklemektedir. Öğretmenlerde kıdem arttıkça, örgütsel bağlılığın düzeyinin de arttığını söylemek mümkündür. Ancak; araştırmada, eğitim düzeyinin artmasıyla örgütsel bağlılığın arttığı yönündeki ulaşılan bulguyla literatür sonuçları çelişmektedir. Araştırmalar; eğitim düzeyi arttıkça bağlılığın azaldığını göstermekte ve eğitim düzeyiyle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkiyi ortaya koymaktadır (Balay, 2014; Uygur, 2009). Araştırmanın bulgularıyla literatür arasında ters bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Literatürdeki araştırmalar; çalışanların eğitim seviyesinin yükseldikçe alternatif iş olanakları arttığından dolayı bağlılığın azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma ise öğretmenler için böyle bir durumun oluşmadığını göstermektedir. Bu nedenle öğretmenlerin eğitim seviyesinin yükselmesiyle bağlılık düzeyleri de aynı yönde artmaktadır.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında; okul kültürü, yönetici davranışları, ödüllendirme ve ücret faktörleri gibi örgütsel faktörlerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatür, bu sonuçları destekler niteliktedir. Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif olarak etkilediği (Başyigit, 2006; İlişen, 2017; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009; Yücel ve Çetinkaya, 2015); yöneticiler tarafından desteklenen çalışanların örgütsel bağlılıklarının attığı (Türkmen, 2016); niteliği ve miktarı çalışanlar için bir anlam ifade eden ödüllerin bağlılığı artırdığı (Bülbül, 2007); ve kişinin elde ettiği ücret ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönde olumlu ilişkilerin olduğu (Dağdeviren, 2007) sonuçları, araştırmayla aynı yönde olan sonuçlardır. Okul kültürü, öğretmenlerin davranışları üzerinde etkili olan ve bağlılık davranışlarına yön veren bir olgu olarak düşünülebilir. Bu süreçte, okul yöneticilerine önemli görevlerin düştüğü düşünülmektedir. Öğretmenlerin beklentileri karşılama, kararlara katılımı sağlama, güven ortamı oluşturma ve ödüllendirmede adaletli olma gibi davranışlar sergileyen yöneticiler öğretmenlerde bağlılık duygusunu geliştirebilirler. Bununla birlikte örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden, ücret faktörüyle ilgili sadece bir katılımcının görüş bildirmesi öğretmenlik mesleği adına sevindirici bir durumdur. Bu durumun ortaya çıkmasında; öğretmenlik mesleğinin alınan ücretten çok duygusal ve vicdani bir meslek olması ve maddi bir beklentinin ötesinde, daha çok fedakârlık duygularıyla yapılan ve manevi tatminin ön planda tutulduğu bir meslek olmasından kaynaklanmış olabilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında; profesyonellik, mesleki gelişim, statü ve öğretmenlik mesleğinin sosyo-ekonomik durumu, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden örgüt dışı faktörlerdir şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır. Mesleğini içselleştiren, özdeşleşen ve alanında uzmanlaşan öğretmenlerin, bağlılıkları da o ölçüde artabilir. Bu nedenle; öğretmenlerin sürekli olarak kendilerini geliştirmek istemeleri, profesyonellik ve mesleki gelişim sonuçlarının ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Öğretmenlerin mesleğinde uzmanlaşması ve mesleki gelişimlerine önem vermesi, eğitimin niteliği adına ve öğrencilerin yararına olan önemli bir gelişmedir. Yine öğretmenlik mesleğinin toplumsal statüsü ve sosyo-ekonomi gibi faktörler de örgütsel bağlılığı önemli oranda artıran ve azaltan nedenler olabilir. Araştırmanın bu sonucuyla ilgili literatürde aynı paralelde yürüyen araştırmalara rastlamak mümkündür. İnce ve Gül'ün; (2005) profesyonellik, çalışanların sorumluluğunu ve bağlılığını artırmaktadır bulgusu, Saylan ve Cerev; (2019) çalışanların, alanlarında uzmanlaşarak mesleklerinde öncülük ettikleri değişim ve gelişimler, örgütsel bağlılığı artıran bir unsurdur sonucu, Hıdıroğlu'nun (2006) mesleki gelişim olanaklarına sahip olan ve toplumda belli bir statüsü olan mesleklerdeki çalışanların, örgütlerine olan bağlılıkları da yüksektir sonucu ve yine Mercan'ın (2006) sosyal ve ekonomik yönden çalışanlarını tatmin eden örgütler, işine bağlı çalışanlara sahiptir şeklindeki tespiti, araştırmanın sonuçlarıyla aynı paraleldedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında; yöneticilerin esnek, katılımcı, adaletli, iletişime önem veren ve öğretmeni destekleyen bir yönetim anlayışı sergilemesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin sergiledikleri yönetim anlayışının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Yönetim tarzının bağlılık üzerinde etkisinin oldukça büyük olduğu anlaşılmıştır. Bu bakımdan yöneticilerin öğretmenlerine bağlılığı kazandırabilmesi için öncelikle öğretmenlerini örgütün amaçlarına inandırması ve değerlerini benimsetmesi gerektiği söylenebilir. Bu noktadan hareketle adil bir yönetim anlayışı sergileyen, öğretmenlerinin ihtiyaçlarını bilen, hoşgörülü ve duyarlı davranan, kararlara katılımı sağlayan, sorumluluk alma noktasında öğretmenlerini teşvik eden, açık ve şeffaf bir yönetimle iletişim kurabilen, liyakati ön planda tutarak adalet ve güven duygusunu geliştirebilen okul müdürleri, öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığının derecesini artırabilir. Aksi takdirde öğretmenler sorumluluk almaktan kaçacaktır. Araştırmanın sonuçlarını literatürde destekleyen çalışmalara rastlamak mümkündür (Balay,2014; Güllüoğlu 2011; Kaygısız, 2012).

Araştırmanın beşinci alt problemi kapsamında; yöneticilerin baskıcı ve otoriter bir yönetim anlayışı sergilemesi ile aşırı denetim yapması öğretmenlerin örgütsel bağlılığını azaltmaktadır sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, olumsuz yönetici davranışlarının öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı azalttığını göstermektedir. Bu durumlarla karşılaşan öğretmenler, okulda karşılaştıkları diğer sorunlarla mücadele etmeyi bırakarak kaçmayı ve sorumluluk almamayı tercih edebilir ve yöneticileri sorumlu tutabilirler. Baskı ve aşırı denetim öğretmenlerde güvensizliğe neden olabilir. Hatta bu durum öğretmenlerde korku ve kaygının oluşmasına, motivasyonlarının düşmesine ve okulda gruplaşmaya da neden olabilir. Bunun sonucunda ise öğretmenlerden tam verim alınamayabilir. Dolayısıyla okullarında baskıcı ve otoriter bir yönetim anlayışı sergileyen yöneticilerin adalet duygusunu tesis edememesi ve samimi bir okul ortamı oluşturamaması örgütsel bağlılığı azaltabilir. Bu nedenle, yöneticilerin öğretmenlerini her zaman desteklemesi gerektiği söylenebilir. Literatürde Norşenli (2021), Mert (2019), Çeliker (2021) ve Cici'nin (2021) araştırmalarında da araştırmanın sonuçlarıyla benzer sonuçlara rastlanmıştır.

5. KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B. (2006). "Rekabetçi değerler yaklaşımı açısından yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Balay, R. (2014). "Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık". Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başıyigit, A. (2006). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Bogler, R., ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Celep, C. (2000). "Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler". Ankara: Anı Yayıncılık
- Cici, B. (2021). "Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve motivasyonla ilişkisi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, Ö. (2001). "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler", 1.Baskı, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çelik, G. (2019). "Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin iş performansı üzerine etkileri: gümrük muhafaza teşkilatı örneği", Yüksek Lisans Tezi, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tarsus
- Çeliker, S. (2021). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları İle Etkili Okul Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- Çetin, F. (2011). "Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü". Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dağdeviren, G. E. (2007). "İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İlişen, E., (2017). "Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- İnce, M. Gül, H. (2005). "Örgütsel bağlılık yönetiminde yeni bir paradigma". Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). Kurumsal bağlılık ile iletişim doyumu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Güzelbayram, Ş. (2013). “Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(1): 57-64.

Hidroğlu, Ö.Y. (2021). Öğretmenlerin güçlendirilmesinin örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve okullardaki örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Holloway, I., ve Wheeler, S. (1996). “Qualitative research for nurses”. Oxford: Blackwell Science Ltd.

Kavas, E. ve Şahin, R. (2016). “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140

Kaygısız, A. G., (2012). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Mert, E. (2019). “İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sabahattin Zaim Üniversitesi İstanbul

Norşenli, F. (2021). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Polat, S. (2007). “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki”. Yayınlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Salancik, G.R. (1977). “Commitment and the control of organization behavior and belief, new directions in organization behavior,” der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis.St. Clair Press;

Saylan, E. & Cerev, G. (2019). Yerel Yönetim Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Nicel Bir Araştırma: Elazığ İl Özel İdaresi Örneği . *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 6 (11) , 103-118 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/had/issue/45665/575586>

Sezgin, F. (2010). “Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak okul kültürü”. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.

Stevens, J. P. (2009). “Applied multivariate statistics for the social sciences”. United States: Taylor and Francis Group, LLC

Türkmen, F., (2016). “Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Türkünlü, D. (2000). “Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.

Uygur, A., 2009. “Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık”, Barış Platin Kitabevi, Ankara.

Yeniçeri, Ö. , Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 2009 (1) , 83-99 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10220/125630>

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”. (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yücel, İ. & Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi- “Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!” . Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 19 (3) , 0-0 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/45086/563157>