

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlıklarını Etkileyen Faktörler Üzerine Nitel Bir Çalışma *

A Qualitative Study on Factors Affecting School Principals' Organizational Commitment

Ender KAZAK¹, Ömer BAĞRIYANIK²

¹ Düzce Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü. e-posta: enderkazak81@hotmail.com

² Milli Eğitim Bakanlığı, Beyköy Ortaokulu. e-posta: 499430@gmail.com

Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/ Research Article
Makalenin Geliş Tarihi: 14.07.2023 **Yayına Kabul Tarihi:** 23.10.2023

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlığını etkileyen faktörleri belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmektir. Veriler, 2021-2022 eğitim öğretim yılında, Düzce ilinde farklı tür okullarda görev yapan 12 okul yöneticisiyle yapılan görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Nitel araştırma geleneği içerisinde yer alan fenomenoloji deseni kullanılarak katılımcılarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulgular içerik analizi tekniğiyle yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin adanmışlığını olumlu olarak etkileyen faktörler, olumlu okul iklimi, velilerin okula bakış açısı, öğrencilerin akademik başarısı gibi nedenler öne çıkmıştır. Yöneticilerin adanmışlıklarını olumsuz etkileyen faktörlerin başında, velilerin eğitime ve okula bakış açıları gelmektedir. Okuldaki olumsuz iklim, öğrencilerin akademik başarısızlıkları, taşınmalı eğitimin getirdiği zorluklar gibi nedenler de yöneticilerin okula ve mesleklerine olan adanmışlıklarını olumsuz etkilemektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin ekonomik ve sosyal haklarında iyileştirmeler yapılması ve okul yöneticiliğinin, yeterliğe ve performansa dayalı olarak görev tanımının yapılması önerilerinde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticisi, Örgütsel adanmışlık, Örgütsel bağlılık, Nitel araştırma.

***Alıntı:** Kazak, E. ve Bağriyanık, Ö. (2023). Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını etkileyen faktörler üzerine nitel bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(3), 1995-2029.

ABSTRACT

The aim of this study is to find out the factors affecting the organizational commitment of school administrators and to offer solutions. The data were collected through interviews with 12 school administrators working in different types of schools in Düzce in the 2021-2022 academic year. Face-to-face interviews were made with the participants using the phenomenology pattern, which is included in the qualitative research form. The findings obtained from the interviews were interpreted with the content analysis technique. According to the findings, the factors that positively affect the dedication of school principals, such as positive school climate, parents' perspective on school, and academic success of students, come forward. Parents' perspectives on education and school come first among the negative factors affecting the dedication of school principals. Reasons such as the negative climate in the school, the academic failures of the students, the difficulties brought by the transportable education negatively affect the devotion of the school principals to the school and their profession. According to the results obtained, suggestions were made to make improvements in the economic and social rights of school principals and to define the job description of school principals based on competence and performance.

Keywords: *School principal, Organizational commitment, Qualitative research.*

GİRİŞ

Eğitimin yaşam bulduğu alan olan okulların önemi her geçen gün daha fazla öne çıkmaktadır (Demir, 2013). Okulu oluşturan insan kaynağı bu değişim ve gelişimde önemli etkilere sahiptir. Okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, bu insan kaynağının ana bileşenleridir. Okulun tüm insan ve madde kaynağını yönetmekle sorumlu olan okul yöneticilerinin bu süreçte ayrı bir önemi vardır. Okul yöneticilerinin okullarına olan adanmışlıkları, yönetsel ve örgütsel birçok değişkeni etkiler. Kısaca, okul yöneticilerinin eğitim öğretim süreçlerinin başında olmaları nedeniyle örgüte olan adanmışlıkları önem arz etmektedir (Solmaz, 2018). Bu nedenle, okul yöneticilerinin okula adanmışlıklarını olumlu ve olumsuz etkileyen değişkenlerin bilinmesi ve bu konuda çözüm önerilerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin, rollerini yerine getirirken örgüt çalışanlarıyla olan çok yönlü ilişkilerinde sergileyeceği yöneticilik tarzı, hem yardımcı yöneticilerin hem de öğretmenlerin okula olan adanmışlıklarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilecektir (Demirhan, 2010). Okul yöneticilerinin çalışanlarına yönelik güdüleyici çalışmaları, bir hedef ortaya koyup o hedef etrafında çalışanlarını harekete geçirmeleri, örgüte adanmışlıklarını artıracaktır

(Özkaya 2021). Çünkü bir birey örgüte olan bağlılığını, örgütle olan alışverişinin kalitesine ilişkin algılarına dayalı olarak değerlendirir (Cohen, 2007). Bu yönüyle okul yöneticilerinin işlerine olan adanmışlıkları, okuldaki eğitimi etkileyen en önemli etmenlerin başında gelmektedir (Günaydın, 2021). Örgütsel adanmışlık (bağlılık) literatürüne en büyük katkı Meyer ve Allen tarafından yapılmıştır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1984, 1991; akt: Faloye, 2014). 1984'ten itibaren yayınlanan on beşten fazla çalışmanın ortak noktası, bağlılığın, bir bireyi bir örgüte bağladığı ve böylece işten ayrılma olasılığını azalttığı noktasıydı. Bu çalışmalarda bağlılık kavramı, duygusal bağlılığı ifade eden organizasyona duygusal bağlılık; algılanan yaşam maliyetini ifade eden devam bağlılığı ve organizasyonda kalma zorunluluğunu ifade eden normatif bağlılık olarak ele alınmıştır (Faloye, 2014). Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve işleyişine katılımını yani örgütün ve bireyin amaçlarının mutabakatını ifade eder. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendilerini örgütte kalmak zorunda hissederler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlere ek olarak, alternatif istihdam fırsatlarının yokluğunda da devam bağlılığı gelişecektir. Devam bağlılığı nedeniyle örgütte kalan çalışanlar, mecbur oldukları için örgütte kalırlar (Radosavljević, Ćilerdžić ve Dragić, 2017). Duygusal bağlılık, iş davranışlarını diğer bileşenlerden ya da bağlılık biçimlerinden daha güçlü bir şekilde etkileyebilir ve örgütsel bağlılığın temel bir özü olarak kabul edilebilir (Mercurio, 2015).

Adanmışlık, sözlük anlamı itibariyle bağlılık kavramıyla eş anlamlı olup, bireyin herhangi bir örgüte olan bağlılığı, özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Bozdoğan ve Gürcü, 2021). Bununla birlikte Grego-Planer (2019) çalışmasında bu iki kavramı birbirinden ayırarak, örgütsel bağlılığı örgütsel adanmışlığın öncülü olarak ele almıştır. Guay ve diğerleri (2015), örgütsel adanmışlığı, bireyin, örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görmeye yönelik içsel motivasyonu olarak tanımlamıştır. Örgütteki her çalışan örgütün amaçlarına bağlı kalmadıkça, hiçbir örgüt maksimum düzeyde performans gösteremez (Andrew, 2017). Adanmışlık, duygu

yoğunluğu yaşayarak gurur duyma hissi olarak tanımlanabildiği gibi yüksek motivasyonla işine sarılmak, hedefe ulaşmak için hareketli ve gayretli olmak gibi içsel motivasyonun temel boyutlarına vurgu yapan bir kavram olarak tanımlanabilir (Yavan, 2016). Kendini işine adayan bireyler, yüksek motivasyonla hareket etmekte ve mutlu olmaktadır. İşe adanmışlığın, bireysel, psikolojik ve örgütsel nedenlerden etkilendiği gibi çevre şartlarından da etkilendiği tespit edilmiştir (Aydemir ve Endirlik, 2019). Çalışan bireylerin adanmışlıkları, işlerine gösterdikleri olumlu tutumlarından, işlerindeki performans düzeylerinden ve işlerindeki adaptasyonlarından anlamak mümkün olabilir (Özkalp ve Meydan, 2015). Kendini adayan kişiler yüksek derece duygu yoğunluğu yaşayarak, ilham gücüyle hareket ettiklerine inanıp, yaptıkları işle her zaman gurur duygusu yaşarlar (Tokmak, 2019). İşine adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanlarla, düşük olan çalışanlar karşılaştırıldığında, adanmışlığı yüksek olan bireylerin rol ve sorumluluklarını yerine getirirken daha fedakâr ve gayretli oldukları sonucuna varılmıştır (Günaydın, 2021).

Örgütsel adanmışlık, örgütün amaçlarını benimseyerek o hedefler doğrultusunda çalışma isteği ve o örgüt içinde toplu olarak ayrılmak istememe davranışlarının tümü olarak tanımlanır (Bozdoğan ve Gürcü, 2021). Örgütsel adanmışlığın artırılması ve sürdürülmesi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmanın yanı sıra iş davranışlarını da olumlu yönde etkileyebilir (Cohen, 2007; Živković, Franjković ve Dujak, 2021). Bununla birlikte bir çalışanın örgütsel amaçlara, misyonlara ve değerlere olan bağlılığı, örgütte kalışını tahmin etmek için yeterli olmayabilir. Örgütsel bağlılık dışında, çalışanların işten ayrılma niyetini yordayan başka değişkenler de vardır. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanın işten ayrılma niyetini ve gerçek çalışanın devrini azaltmayı düşünürken görünenin ötesine bakmalıdır (Faloye, 2014). Örgütsel adanmışlık, iş gören ile işveren arasında gizil bir psikolojik sözleşmeyle başlar. Sonrasında örgütün hedefleri doğrultusunda bağlılıkla çalışmasıyla devam eder (Bozdemir, 2014). Örgütsel bağlılığın tanımına bakıldığında, iş görenlerin o örgütte kalma arzuları, örgütün tüm yönleriyle başarısı için kendini bütünleştirme, fedakârca örgütün hedefleri doğrultusunda çalışma olarak tanımlanabilir (Bayram, 2005). Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin

adanimişlik düzeyleri, okullarına ve mesleklerine olan bağlılıkları okulun misyon ve vizyonu açısından hedeflerine ulaşmasını doğrudan etkilemektedir. Okuldaki yönetici ve öğretmenlerin okula olan adanimişlikleri, okulun hedeflerine ulaşmasında çok kritik bir rol üstlenmektedir. Tan'ın (2016) yaptığı çalışmada örgütsel adanimişlik, bireyin bağlı olduğu örgüte olan sadakati ve o örgütün hedeflerine ulaşmasında gösterdiği alaka, gayret olarak tanımlanmıştır. Mesleki adanimişlik konusunda yapılan araştırmalar, adanmış öğretmenlerin her öğrencinin öğrenmesine odaklandığı, mesleğini icra ederken yüksek motivasyonla hareket ettiği ve hedeflerine ulaşmakta başarılı olduklarını ortaya koymuştur (Kaydelen, 2021). Okullar çalışanlarının, yüksek adanimişlik ve bağlılıkla işlerine odaklanmaları başarı açısından çok önemlidir (Gedik ve Üstüner, 2017). Örgütsel adanimişliği yüksek olan örgütlerin daha başarılı oldukları saptanmıştır. Bireysel olarak adanimişlik düzeyi yüksek olan bireylerden oluşan örgütler, örgüt iklimi olarak bireylerin mutlu olduğu ve yaptıkları işlerden zevk aldığı kurumlar olarak dikkat çekmektedir. Örgütsel adanimişlik, örgütün çalışanından beklediği davranışlar haricinde çalışanın başka rolleri de yerine getirerek örgütle bütünleşen tüm tutum ve davranışlarının bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Özkaya, 2021).

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel adanimişliği etkileyen faktörlerin bireysel, örgütsel ve durumsal faktörler olduğu tespit edilmiştir. Kişinin o örgütten beklentileri ve örgütün beklentileriyle uyumlu olması bireysel faktörlere örnek verilebilir (Bozdoğan ve Gürcü, 2021). Bireysel faktörlerden kişinin cinsiyeti, yaşı, kıdem yılı, inancı, değer yargıları vb. özellikleri de örgütsel adanimişliği etkilemektedir. Bozdoğan ve Gürcü (2021) yaptığı çalışmada örgütün beklentilerini, kültürel yapısını, liderlik yapısını, yönetim şeklini örgütsel faktörler olarak ortaya koymuştur. Örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörler, ülkelerin politikaları, iş imkânları, ekonomik durumlar da durumsal faktörler olarak sayılabilir. Örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkileyen diğer bir husus da bireyin çeşitli nedenlerle yaşadığı tükenmişlik sendromudur (Ağraş ve Genç, 2018).

Eğitim öğretimin hayat bulduğu okulların en önemli vasfı olan öğretmenler ve yöneticilerin, eğitimde başarıyı yakalama noktasında, bireysel olarak adanimişlik düzeyleri ve örgütsel adanimişlik düzeyleri çok önemli bir etkidir. Öğretmenlerin

adanmışlık düzeylerini etkileyen nedenleri belirlemek, okulun hedeflerine ulaşmasında, eğitimin verimli olmasını sağlamada hayati önem arz etmektedir (Tan, 2016). Okulun hedeflerini gerçekleştirmek için çok önemli bir konumda olan okul yöneticilerinin adanmışlık düzeylerinin yüksek olması, öğretmenlerine yansıtacak ve alacağı yenilikçi kararlarla başarıya ulaşacaktır (Akar, 2014). Düşük seviyede adanmışlık düzeyi yaşayan öğretmenlerden oluşan okulun hedeflerine ulaşması zor olacaktır (Özkaya, 2021). Öğrencilerin davranışları, velilerin eğitime bakış açıları, ülkelerin ulusal eğitim politikaları öğretmenlerin adanmışlığını etkilemekte, bu durum dolaylı olarak örgütsel adanmışlığı etkilemektedir (Vatansever, Bayraktar ve Girgin, 2018).

Alanyazında birbirine yakın kavramlar olan örgütsel adanmışlık veya örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen nedenler üzerine nicel çalışmaların yoğun olduğu söylenebilir (Buluç, 2009; Demir, 2013; Grego-Planer, 2019; Sırıklıgil, 2020). Eğitimde başarılı olmak isteyen örgütler, eğitimi yöneten liderlerinin okula olan bağlılıklarını, adanmışlıklarını artırmak zorundadır. Örgütsel adanmışlıkta, bireysel özelliklerden olan yaş, kıdem, cinsiyet vb. etkili olurken, kurumsal açıdan bakıldığında, liderlik özellikleri etkili olmaktadır. Okullarda liderin uyguladığı yöntemler, iş uyumu, organizasyon kapasitesi, olumlu okul iklimi gibi özellikleri doğrudan etkilemektedir. Eğitim örgütü olan okullarda, iç motivasyonun yüksek olması, örgütsel adanmışlık düzeyiyle doğrudan ilişkilidir (Oltulu, 2021). Okullarda çalışanların okula olan bağlılıklarını yöneticilerin destek algıları olumlu yönde etkilemektedir. Bu da yöneticinin bütün enerjisini örgütün faydası yönünde kullanmasına yani adanmışlığına bağlıdır (Tokmak, 2019). Okulun misyon ve vizyonuna yönelik çalışmaları organize edecek, olumlu bir okul iklimi oluşturacak kişi okul müdürüdür. Bütün bunları, öne çıkaracak liderlik özellikleri, güçlü bir iletişim ve yüksek motivasyon ile hayata geçirebilir (Güven, 2010). Liderlik özellikleri, örgütsel adanmışlığı etkileyen önemli faktörlerdendir. Farklı liderlik tarzlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, çalışanların liderlik tarzlarına bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olacak etkili liderlik davranışları geliştirmek için eğitim ve öğretim önemsenmelidir (Miško, Vagaš, Birknerová, Tej ve Benková, 2021).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, bir çalışan için olduğu kadar bir örgüt için de önemlidir. Kendisini işine adanmış bir çalışanın örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, örgüte ait olmak için güçlü bir istek duyması ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından daha fazla yakınlık göstermeye hazır olması nedeniyle bir örgüt için önemli roller oynar (Majid ve Ibrahim, 2017). Bu nedenle, okulları yöneten okul müdürlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerini etkileyen faktörler, çalışılması gereken bir olgu olarak güncelliğini korumaktadır. Alan yazında okul yöneticilerinin adanmışlığını olumlu ve olumsuz etkileyen faktörlerin tespitini nitel yöntemle ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle, araştırmadan elde edilecek verilerin uygulamaya ve alan yazına katkı sağlayacağı dşnlmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını olumlu etkileyen faktörler nelerdir?

2. Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?

3. Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarının artırılması için öneriler nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Nitel araştırma deseninin kullanıldığı bu araştırmada katılımcıların bakış açılarıyla, yöneticilerin adanmışlıklarını etkileyen faktörlerin derinlemesine araştırılması amaçlanmıştır. Nitel araştırma, bireyler veya grupların bir probleme yükledikleri anlamı bakış açılarıyla bir ereve ortaya koymaları ile başlar (Creswell, 2007). Bu çalışmada araştırılacak olgunun, katılımcıların bakış açılarına göre yeniden derinlemesine düşünülüp ortaya çıkarılması amaçlandığından nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, bir kavramla ilgili yaşanmış tecrübelerden ortak bir sonuç çıkarmak olarak tanımlanır (Creswell, 2007). Hayatın

içerisinde bize yabancı olmayan, ara sıra kullandığımız, ancak derinlemesine bilmediğimiz birtakım kavramlar olabilir. Fenomenoloji deseni bireylerin bir kavram veya olguya yönelik ortak deneyimlerinden anlam çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır (Creswell, 2007).

Çalışma Grubu

Bu çalışma, 2021/2022 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde farklı okul kademelerinde görev yapmakta olan okul müdürü ve müdür yardımcıları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 7 okul müdürü, 5 müdür yardımcısı katılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yöneticilerle görüşme yapıldığından, araştırma konusuna taraf olabilecek veri kaynaklarının çeşitliliğini yüksek düzeyde yansıtmayı amaçlayan amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik örneklemesinden (Yıldırım ve Şimşek, 2021) yararlanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumlar üzerinde detaylı çalışılmasına imkân verir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Katılım sağlayan yöneticilerin gizliliğini sağlamak amacıyla, Y1, birinci yönetici; Y2, ikinci yönetici şeklinde kodlanmıştır. Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Yöneticilerin Betimleyici Özellikleri

Katılımcı	Okul Türü	Görev/Unvan	Yöneticilik Kıdemi	Cinsiyet	Yaş
Y1	İmam Hatip Ortaokulu	Okul müdürü	3	Erkek	37
Y2	İlkokul	Okul müdürü	11	Erkek	48
Y3	Ortaokul	Okul müdürü	9	Erkek	39
Y4	Ortaokul	Müdür yardımcısı	6	Erkek	39
Y5	Özel Eğitim Meslek Lisesi	Müdür yardımcısı	1	Kadın	38
Y6	Anaokulu	Okul müdürü	5	Kadın	33
Y7	Ortaokul	Okul müdürü	8	Erkek	39
Y8	İmam Hatip Lisesi	Okul müdürü	6	Erkek	35
Y9	Meslek Lisesi	Müdür yardımcısı	3	Erkek	39
Y10	Ortaokul	Müdür yardımcısı	3	Erkek	30

Y11	Meslek Lisesi	Okul müdürü	16	Erkek	55
Y12	Ortaokul	Müdür yardımcısı	20	Erkek	57

Katılım sağlayan yöneticilerden, biri anaokulu, biri ilkokul, beşi ortaokul, biri imam hatip ortaokulu, dördü lisede görev yapmaktadır. Yöneticilikte geçen sürelerle bakıldığında, bir yıl ile 20 yıla arasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, ikisi kadın, on tanesi erkek yöneticiden oluşmakta ve 30 ila 57 yaş arasında oldukları görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme yönteminde, gözlem yapılamayan birtakım tecrübeler, davranışlar, bakış açıları, düşünceler, kişilerin zihninde oluşturduğu algı ve olaylara gösterilen tepkiler anlaşılmasına çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Görüşme yönteminde, sorular önceden belirlenip, bireye doğrudan sorulur. Bu yolla elde edilen verinin, anket yoluyla elde edilen veriye oranla geçerliliğinin daha yüksek olacağı söylenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu form, alan yazın araştırılarak ve alanında uzman olan bir öğretim üyesinden destek alarak oluşturulmuştur. Uzman görüşü sonrası, altı adet hazırlanan sorudan kapsam dışı kalan iki sorunun çıkarılması ve aynı amaca dönük iki sorudan bir sorunun elenmesi sonucu, üç ana soruya düşürülmüştür. Sonda sorular, görüşme esnasında daha derinlemesine veri toplamak için kullanılır ve görüşme esnasında anlık ve durumsal olarak ortaya çıkar. Bununla birlikte, muhtemel sonda sorular hazırlanmış ve iki yöneticiyle ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamadan sonra sorularda herhangi bir değişiklik yapılmadan belirlenen çalışma grubuyla görüşmelere geçilmiştir. Görüşmeler esnasında, eksik bırakılan noktalar ya da net anlaşılmayan konulara yönelik, bununla neyi kastediyorsunuz? Böyle bir durumla karşılaşmak sizi başka hangi noktalarda olumsuz etkiliyor vb. sonda sorulara yer verilmiştir. Görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunun yanı sıra veri kaybını önlemek açısından ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazının kullanılması için katılımcılara kaydın sadece bu araştırma ve araştırmacı tarafından

kullanılacağı taahhüdünde bulunmuş ve katılımcıların onayı alınmıştır. Görüşme yapılan okul yöneticilerine, örgütsel adanmışlık kavramı ile ilgili kısa bilgiler verilmiş, sonrasında sırasıyla, adanmışlığınızı olumlu etkileyen faktörler nelerdir? Adanmışlığınızı olumlu etkileyen faktörler nelerdir? Adanmışlığınızı nelerin arttırabileceğini düşünüyorsunuz? şeklinde sorular yöneltilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler toplanmadan önce, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 15.09.2022 tarih ve 2022/390 sayılı etik izni alınmıştır. Görüşmelerden önce okul yöneticileri ile telefonda görüşülerek, konu hakkında kısa bir bilgi verilip randevular istenmiştir. Sonrasında yapılan yüz yüze görüşmelerde kendilerine, bilgilerin gizli kalacağı yönünde bilgiler verilmiş güvende hissedecekleri samimi bir ortam hazırlanmıştır. Yapılan bütün görüşmelerde gönüllük ilkesine dikkat edilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların buldukları okullarda kendilerinin gösterdikleri uygun ortamlarda ve belirledikleri uygun zaman dilimlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür. Yaklaşık beş buçuk saat süren görüşmelerin tamamı ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş, sonrasında yazılı doküman haline getirilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi yapılırken, içerik analizi tekniğinden faydalanılmıştır. İçerik analizi, nitel verilerin belirli bir kodlama çerçevesine uygun olarak kategorilere indirgenmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır. İçerik analizinde elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde organize edilmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların oluşturulması söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Veriler, kodlama, kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, kodların ve temaların düzenlenmesi ile bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2021) olmak üzere dört aşamada analiz edilmiştir. Bu amaçla, doğrudan alıntılarının bazıları üç-dört kez okunarak katılımcı görüşlerinde açık ya da gizli bulunan kavramlar kodlanmıştır. İlgili kodlar incelenerek aynı kategoride yer alabilecek kodlar bir araya getirilmiş ve böylece alt temalar oluşturulmuştur. Veriler analiz edilirken her bir katılımcı için kod kullanılmıştır.

Katılımcının cevapları, anlamlı kavramlar haline getirilip kodlar üretilerek analiz edilmiştir. Bulgular oluşturulurken doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliğine Yönelik Önlemler

Araştırmada güvenirliliği artırmak için çalışma grubu, veri toplama, verilerin analizi aşamaları açık ve ayrıntılı bir şekilde paylaşılmıştır. Araştırmada sorulacak soruların belirlenmesinde alan yazın taraması yapılmış, ayrıca uzman desteğine başvurulmuştur. Araştırmada oluşturulan formlar önceden görüşme yapılacak kişilere gösterilerek anlaşılmayan kısımlar detaylı bir şekilde anlatılarak, araştırmanın geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada katılımcıların gönüllük ve gizlilik ilkesine özellikle dikkat edilmiş, yapılan ön görüşmelerde tarafların görüşlerini içtenlikle belirtmeleri için karşılıklı güven ortamı oluşturulmuştur. Araştırmada katılımcıların gerçek isimleri kullanılmayıp kodlanmıştır. Araştırmanın bulgular kısmında, yarı yapılandırılmış görüşme formlarından doğrudan alıntılar yapılarak, araştırmanın inandırıcılığı artırılmaya çalışılmıştır.

BULGULAR

Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Olumlu Faktörler

Katılımcılara, “Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını olumlu etkileyen faktörler nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin adanmışlıklarını etkileyen olumlu faktörlere ilişkin alt tema ve kodlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlıklarını Etkileyen Olumlu Faktörler

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Örgütsel Adanmışlıklarını Etkileyen Olumlu Faktörler	Örgütsel faktörler	Öğrencilerin başarıları	Y1, Y2, Y3, Y4, Y7, Y9, Y10
		Velilerin işbirliği	Y2, Y3, Y4
		Okulun fiziki yapısı ve çevresi	Y2, Y5, Y6
		Üst yönetim tarafından ödüllendirilme	Y6, Y10, Y12
		Ekip çalışmasının varlığı	Y1, Y10, Y12
		Güven ortamı	Y5, Y11

	Öğrencilerin mutluluğu	Y5, Y8
	Okulun vizyonunu içselleştirmiş olmak	Y9
	Olumlu insan ilişkileri	Y12
	Olumlu okul iklimi	Y5
	Mesleği sevme	Y6, Y9, Y12
	Öğretmen olma ideali	Y2, Y5
	Yanlışları düzeltmek için fırsat olarak görme	Y1
	Toplumda saygı görme	Y3
Bireysel faktörler	Aidiyet duygusu	Y1
	Mezunu olduğu okulda çalışıyor olma	Y7
	Yeni ilişkiler ve dostluklar kurma	Y1
	Değer yargılarının etkisi	Y1
	Yeterli maddi kazanç	Y6
	İyi aile eğitimi almış olmak	Y7

Tablo 2'ye bakıldığında, okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını etkileyen olumlu faktörlerle ilgili olarak iki alt tema ve toplam 20 kod elde edildiği görülmektedir. Elde edilen kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Faktörler

Öğrencilerin akademik başarıları veya herhangi bir alanda gösterdikleri başarılar, olumlu davranış değişikliği, onların mutlulukları da yöneticilerin adanmışlığını olumlu etkilemektedir.

“...Ama tabii bu meşakkat sonucunda mesela öğrencilerimizin başarıları bizi çok motive ediyor. Mesela bizim okul İmam-Hatip Ortaokulu. Bir çocuğun namaza başlaması, ramazanda oruç tutması, ondan sonra yoldan geçerken bir çöpü alıp çöpe atması...” (Y1)

Velilerin okula ve eğitime bakış açıları, olumlu bir iletişim kurma ve okula olan maddi manevi destekleri katılımcıların birçoğunun ortak olarak ifade ettikleri bir tema olarak öne çıkmaktadır.

“Velilerimizle ve çevreyle karşılıklı güvenin artmış olması da velilerin ve çevrenin bakış açısını etkiliyor. İletişim iyi olunca karşılıklı oluşan güven ortamı

sizin adanmışlığınızı olumlu olarak etkiliyor. Velilerin ve çevrenin okulu sahiplenmeleri, bir ihtiyaç olduğunda hemen ilgilenmeleri de sizin adanmışlığınızı olumlu yönde etkiliyor.” (Y2)

Görev yapılan okulun fiziki imkânları, çevresinin doğal güzellikler açısından zengin olması, bahçesinin öğrencinin ihtiyaçlarına cevap verecek düzeyde olması yöneticinin psikolojik durumunu ve motivasyonunu olumlu olarak etkilemekte bu durum adanmışlığı artırmaktadır.

“Okul müdürü olarak ilk atandığımda tanımadığım bir çevre olduğu için biraz çekinerek geldim ancak okulun fiziki imkânları, çevrenin coğrafi açıdan güzel olması benim okula ve yöneticiliğe olan adanmışlığımı ve bağlılığımı olumlu yönde etkiledi.” (Y2)

Okul yöneticisinin, Milli eğitim Müdürlüğü, Valilik ya da Bakanlık tarafından ödüllendirilmesi adanmışlığını olumlu olarak etkilemektedir.

“...Bir teşekkür bir takdir beni gururlandırıyor. Bu gurur çok değişik aslında hani.. Evet, görevimi yapıyorum ama yani işi bilen biri bu basamaklardan geçmiş biri sana böyle bir teşekkür ettiğinde kendimi saygın hissediyorum doğru yapıyorum...” (Y6)

Okuldaki arkadaşlık ilişkileri, yardımlaşma, samimi ilişkiler bireyin iç huzurunu artırmada çok önemli bir neden olarak ifade edilmiştir.

“Diğer bir husus, arkadaş ortamı. Eğer okul kültürü ki benim burada çalıştığım okulda da gayet samimi arkadaş ortamımız var... Küçük bir okulda 15 16 öğretmen vardı ve herkesle aile gibiydik. Gibisi fazla aileydik zaten biz orada birbirimizle ilişkilerimiz işte...” (Y3)

Okulların en önemli çıktıları olan öğrencilerin ilerleyen eğitim hayatlarında göstermiş oldukları başarıları yöneticiyi mesleğine daha çok bağlamaktadır.

“...Geçenlerde mezun ettiğimiz bir öğrencimiz, Ankara'da hukuk fakültesini kazanmış bir kız öğrencimiz okulumuza geldi, dedi ki hocam böyle böyle bir

durum oldu. ...Bundan çok mutlu oldum. ...Bu tip durumlar hem bizim hem öğretmenlerin çalışma azmini artırıyor, bağlılığını arttırıyor.” (Y7)

Görev yaptığı okulun misyonunu özümseyerek hareket edip, yaptığı işe bir dava şuuruyla bakmak manevi duygularla hareket edip, öğrencilerde gözlemediği ahlaki anlamda davranış değişiklikleri, kişiyi okuluna ve mesleğine adamaktadır.

“...Biz, İmam Hatip Ortaokulu olarak öğrencilerimizin sadece akademik değil, onların manevi yaşantısına da nasıl katkı yaparız bunun derdindeyiz. Dolayısıyla öğrencilerimizin ders başarısı haricinde onların şuurunu artırıcı bazı etkinlikler yaptık. ...Bu gibi etkinlikler öğrencilerin manevi yaşantısını da olumlu etkilediği için bu manada okul türünün, öğrencilerin ya da okul yöneticilerinin okula bağlılığını olumlu etkiliyor...” (Y9)

Görev yaptığı okulda öğrencilerin okula gelirken seyerek isteyerek gelmeleri, okul içerisindeki faaliyetlere katılan öğrencilerin mutlulukları, yöneticiyi mutlu etmekte okulu daha çok sevmekte ve bağlanmaktadır.

“...Oradaki öğrencileri mesela proje aşamalarındaki çabaları oradaki diğer okullardaki öğrencilerle iletişime geçmeleri bir ürün ortaya çıkarttığımızdaki mutlulukları elbette ki bu da beni olumlu anlamda çok fazla etkiliyor.” (Y5)

Bireysel Faktörler

Öğretmenlik yaptığı zamanlarda yanlış gittiğine inandığı birçok şeyi düzeltme istemeği bireyi yöneticilik yaptığı dönemlerde motive etmekte ve o kişinin mesleğine olan adanmışlığını olumlu olarak etkilemektedir.

“Birçok şeyden şikâyet ediyoruz günlük hayatta. ...Aslında bir fırsat yöneticilik. ...Tamam, bütün her şeyi değiştiremeyiz. Ama diyelim ki bir suyun aktığı bir yol var. Yolu biraz da sen çiziyorsunuz. O bakımdan şikâyet ettiğiniz şeyleri değiştirmek için bir fırsat burada olmak. O bir güzellik.” (Y1)

Yöneticilik görevinin toplumda bir saygınlık görmek isteğiyle yapıldığını, gösterilen bu saygının da kişiyi motive ettiği ve mesleğine olan adanmışlığını olumlu olarak etkilediğini belirtmiştir.

“...Sizin mesleğinize karşı onların bir saygı göstermesi, bir statü meselesi olur bu anlamda. ...Bu okula gelme gitmeler, okula bağlanmaları noktasında bu sosyal statü bence önemli hocam.” (Y3)

Bireyin öğrencilik hayatında iz bırakan öğretmenleri, o mesleği seçmesine sebep olmuş ve küçük yaşlardan itibaren öğretmen olmayı hedefine koymuş ve öğretmen olunca da mesleğini icra ederken bu motivasyonla hareket etmiştir.

“Köy okulunda okuduğum için ilk öğretmenimin bu mesleği seçmemde çok etkisi olmuştu. ...Ben de büyüyünce sınıf öğretmeni olacağım ideali oluşmuştu. ... Ağrı Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümüne gittim ve sınıf öğretmeni oldum. Hedefimdeki mesleğe ulaşmış olmak benim bağlılığımı adanmışlığımı olumlu olarak etkiledi.” (Y1)

Yaptığı işi severek yapmak adanmışlığı olumlu olarak etkileyen faktörlerdendir.

“...Mesleğim sevmem. Mesleğimi çok seviyorum bağımsız anaokulunda görev yapıyorum. Ben çocukları çok seviyorum çocuklarla aram iyi ve bu benim yaptığım işten zevk almamı ekstra sağlıyor. Okula kendimi daha yakın hissediyorum.” (Y6)

Kişinin mezun olduğu okul ve çalıştığı okul türü adanmışlığı olumlu olarak etkileyen faktörlerdendir.

“Benim için okul yöneticilerinin adanmışlık düzeyini etkileyen, insanın, yöneticinin gittiği yere kendini ait hissetmesi. Mesela benim bulunduğum okula geldiğim vakit, gelmeden önce buraya gelmeden önceki kararımı etkileyen faktörlerden bir tanesi kendimin de İmam Hatip Lisesinden mezun olmam. O bakımdan ben kendimi bu geldiğim okula ait hissederek geldim.” (Y1)

Kişinin mezunu olduğu okulda görev yapması okula olan adanmışlığını olumlu yönde etkileyen faktörler arasındadır.

“Şimdi ben bulunduğum okula aidiyet duyduğumu hissediyorum. Peki, bunu nasıl hissediyorum? Şöyle düşündüğümüz zaman öncelikle içinde yaşadığım çevrenin okulu ilk olarak büyüdüğüm, yetiştiğim çevrenin okulu. Dolayısıyla bu bende bir aidiyet sağlıyor öncelikle...” (Y7)

Yöneticilik yaptığı okulundaki her yeni tanıştığı öğretmen ya da çalışanı tanımak ve ona yardımcı olmak, dostane ilişkiler kurmak, mesleğe olan adanmışlığını artıran önemli bir faktördür.

“...Yeni dostluklar edinmek mesela buradaki öğretmen arkadaşlarla beraber, tamam burada bir iş hayatımız var ama arka planı da var... ..İnsan tanımak, insanlarla dost olmak, fikirlerini almak, onlarla beraber bir şeyler yapmak için uğraş vermek...” (Y1)

Katılımcılar, eğitime, insan yetiştirmeye hizmet etmek ve bu uğurda fedakârlık yapmak gerektiğini ve bu bakış açısının okula ve mesleğine bağlılığı artırdığını ifade etmişlerdir.

“İnanç bence çok çok etkili. Gerçekten bir insan inanıyorsa her şeyi başarır. Bu şey de eğitim öğretim de yöneticilik de bir dava işi, inanç işi...” (Y1)

Maddi kazanç, motivasyon kaynağı olarak ifade edilmiş, rahat yaşam koşullarının eğitimcinin adanmışlığını artıracığı ifade edilmiştir.

“Benim örgütsel adanmışlık düzeyimi artırabilecek şey maaş, buna önem veriyorum. Öğretmenlerin, çalışanların, hani rahat bir hayat sürebilsek, geçim sıkıntısı çekmesek...” (Y6)

Görev yaparken helalinden kazanma, işin hakkını verme gibi ahlaki davranışların, almış olduğu aile eğitiminden kaynaklandığı, bu durumun da kişinin mesleğine ve okuluna olan adanmışlığını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

“Evet, ben konuya öncelikle aile eğitimiyle başlamak istiyorum. Şöyle ki çalıştığı işine saygı duyan bireyler, örgütlerine bağlılık hisseden veya kendilerini

örgütlerine adayan bireyler öncelikle iyi aile eğitimi almış olan kişilerdir diye düşünüyorum. Şöyle ki iyi aile eğitimi almış olan bir kişi yaptığı işe her zaman saygı duyar, kazandığı paranın helalinden olmasına dikkat eder. ...” (Y7)

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlıklarını Etkileyen Olumsuz Faktörler

Katılımcılara, “Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını etkileyen olumsuz faktörler temasına ait alt tema ve kodlar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlıklarını Etkileyen Olumsuz Faktörler

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlıklarını Etkileyen Olumsuz Faktörler	Öğretmen kaynaklı faktörler	Gruplaşmalar	Y2, Y10
		Öğretmeler arası iletişimsizlik	Y1
		Öğretmenin mutsuzluğu	Y1
		Bencillik	Y4
		Öğretmenlerden destek görmemek	Y4
		Olumsuz öğretmen tutum ve davranışları	Y10
	Veli kaynaklı faktörler	Olumsuz veli davranışları	Y4, Y5, Y6, Y7, Y9, Y12
		İletişim eksikliği	Y1, Y2, Y3, Y10
		Görev almada isteksizlik	Y12
		Okul aile birliğini gereksiz görme	Y10
	Öğrenci kaynaklı faktörler	Derslere ilgisizlik	Y1, Y3, Y4, Y9, Y10, Y11
		Disiplin problemleri	Y1, Y7, Y10
		Rencide edici davranışlar	Y3, Y5, Y7
	Üst yönetim kaynaklı faktörler	İmkânsız isteme	Y1, Y2
		Hizmetli vermeme	Y4, Y7
		Yöneticinin adil davranmaması	Y10, Y12
		CİMER’e şikâyet	Y1
		Bardağın boş tarafını görme	Y2
		Yalnız bırakma	Y3
	Okul ile ilgili problemler	Fiziki yetersizlikler	Y7, Y10
Okulun gelirin olmaması		Y11, Y9	
Taşınmalı eğitimin sıkıntıları		Y2	
Okulun büyük olması		Y2	
Politik	Okulun eve uzaklığı	Y5	
	Sürekli Bakan değişimi	Y2	

istikrarsızlık	Müfredat değişikliği	Y11
	İstikrarsızlık	Y10
Eğitim harici işleri yapmak zorunda olma	Yöneticinin alan dışı işlerle uğraşması	Y11
	Muhasebeci gibi ya da inşaatçı gibi çalışması	Y10

Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını etkileyen olumsuz faktörlerle ilgili olarak yedi alt tema ve toplam 29 kod elde edilmiştir. Elde edilen kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıda verilmiştir.

Öğretmen Kaynaklı Faktörler

Öğretmenlerin okuldaki mutsuzluğu diğerlerinin de mutsuzluğuna neden olarak yöneticinin adanmışlığını olumsuz etkilemektedir.

“Bir kişinin üzülmesi, bir öğretmenin okulda mutsuzluğu bütün okulu etkiler. Bir kişinin kelebek etkisi yani. Bu bir gerçek. O bir başka arkadaşıyla sohbet eder, olumsuz negatif elektriğini ona yayar o ona, o çocuklara.” (Y1)

Okul müdürünün yürüttüğü faaliyetlere öğretmenlerin destek vermemesi okul müdürlerinin adanmışlıklarını olumsuz etkilemektedir.

“...Ne bileyim okul için fiziki birçok şey yapmak istiyor. Ama öğretmenlerden bu destek gelmediği zaman ya da en azından olumlu birkaç laf, bir şey gelmediği zaman, o okul müdürünü olumsuz etkiler, gardını düşürür...” (Y4)

Veli Kaynaklı Faktörler

Velilerin eğitime bakış açıları, iletişim problemleri, sosyoekonomik düzeyi düşük çevrelerde velilerin ilgisizliği gibi nedenler olumsuz faktörler arasındadır.

“İlk bu okulda göreve başladığımda velilerin olumsuz davranışları beni olumsuz etkiledi. İletişim problemleri yaşadım bu da ilk başlarda benim motivasyonumu düşürdü.” (Y2)

Velilerin bakış açıları okul aile birliklerinin aktif olarak çalışmasını engellemekte, bu durum yöneticiyi maddi imkânsızlıkla karşı karşıya bırakmaktadır.

“Okulun ihtiyaçlarını gidermek için okul aile birliklerini aktifleştirmek istiyoruz ancak bu konuda istekli veli bulamıyoruz maalesef taşın altına elini koymak istemiyor veli çoğu zaman bu durumda bizi olumsuz etkiliyor.” (Y12)

Öğrenci Kaynaklı Faktörler

Öğrencilerin akademik başarısızlıkları, derslere ilgi göstermemeleri, disiplin açısından olumsuz davranış sergilemeleri, okul yöneticisinin adanmışlığını olumsuz etkilemektedir.

“...Öğrencilere akademik manada vermek istediğimiz kazanımları, hedefteki kazanımları almadıklarını gördüğümüz vakit de olumsuz etkileniyoruz...” (Y4)

Öğrencilerin disiplin problemleri, olumsuz davranış sergilemeleri vb. durumlar adanmışlığı olumsuz etkileyen faktörler arasındadır.

“Mesela, bizim okulumuzda öğrenci problemleri çok oluyor. Bu bizim bağlılığımızı etkileyen, olumsuz etkileyen faktörlerden bir tanesi. ...Mesela bizim okulumuzda öğrencileri kavga, küfür, efendime söyleyeyim, birbirlerine hakaret bu anlamda biraz yaygın. Bizim okulumuzda bu tip davranışlar...” (Y7)

Üst Yönetim Kaynaklı Faktörler

Üst yöneticilerin adaletten yoksun kayırmacı yaklaşımları yöneticilerde yılgınlık oluşturmakta bu durum adanmışlığı olumsuz olarak etkilemektedir.

“Hani bunu sözlü olarak da özellikle İl Milli Eğitim Müdürlerinin, İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin, okul yöneticilerini bir araya toplayıp onlara güvendiklerini güven aşılması lazım ve aynı zamanda adaletli olması lazım. İl Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin örnek veriyorum. A okuluna fiziki anlamda bir destek olunduğu zaman yakınındaki ya da aynı seviyedeki B okulları da ihtiyacı olan okula aynı şekilde fiziksel anlamda yardımda bulunması gerekiyor.” (Y10)

Veliler tarafından olur olmaz her durumda CİMER' yapılan haksız müracaatlar sonucu başlatılan soruşturmalar da yöneticinin adanmışlığını olumsuz olarak etkilemektedir.

"...Bakıyoruz CİMER'den gelmiş yazı. Evet, işte şu kimlik numaralı kişi işte şu tarihte şu şikâyeti vardır işte senin ismin de orada açık yazıyor... Bir şüpheli sanki. Yani o bizi çok yıpratıyor, üzüyor, mahvediyor, kahrediyor..." (Y1)

Okul ile İlgili Problemler

Okul yöneticisi okulun ihtiyaçlarını karşılamada zorluklar yaşarken, üst yöneticilerin okul idarelerini kendi başlarına bırakmaları yöneticilerde yılgınlık oluşturmakta bu durum adanmışlığı olumsuz olarak etkilemektedir.

"Örneğin okulun birtakım ihtiyaçları için paraya ihtiyaç oluyor. Okul aile birliklerinden yeterli destek olmadığından okul yöneticisi çoğu zaman sıkıntı yaşayabiliyor. Problemi halletmek için çevreye el açma zorunda kalabiliyor. Bu durumda yöneticide yılgınlığa sebep oluyor." (Y11)

Taşımali okullarda servis şoförleriyle yaşanan iletişim sıkıntıları yöneticilerin sahada zorlanmasına bu da adanmışlıklarına engel olmaktadır.

"Burası taşıma merkezi okul. Öğrencilerimizin yarısı taşımayla geliyor. Taşımali eğitimin sıkıntıları bizim okula olan bağlılığımızı olumsuz olarak etkilemektedir..." (Y2)

Okulun türünden kaynaklanan ya da öğrenci sayısının fazla olmasından kaynaklanan durumlar adanmışlığı olumsuz yönde etkileyen faktörlerdendir.

"Tabi buradan şu sonuca varabiliriz. Öğrenci mevcudunun fazla olduğu okullarda iş yükü fazla olacak doğal olarak. Dolayısıyla bu da bağlılığı kısmen zorlar diye düşünüyorum. Bu tip okullarda çalışmak daha zor olur diye düşünüyorum." (Y7)

Politik İstikrarsızlık

Millî Eğitim Bakanlığının istikrarlı ve uzun soluklu planlarının olmayışı, müfredatın, yönetmeliklerin sık değişikliği, sürekli bakan değişimi vb. durumlar yöneticileri olumsuz etkilemektedir.

“Millî eğitimdeki plan programların, bakanların çok sık değişmesi ve uzun soluklu hedeflerin olmaması olumsuz olarak etkiliyor...” (Y2)

Eğitim Harici İşleri Yapmak Zorunda Olma

Okul yöneticileri kendi alanları dışında (inşaat, muhasebe, alım satım vb.) eğitim öğretim harici işlerle uğraşmaktan asıl işlerini yapamaz pozisyona düşmektedir. Bu durum yöneticinin adanmışlığını olumsuz olarak etkilemektedir.

“Okul yöneticileri olarak bizler eğitim öğretim harici her işle uğraşmaktan asıl işimize odaklanamıyoruz maalesef bazen bir muhasebeciden çok muhasebe işleri yapıyoruz okulda bu bizim işimiz değil ki ya da inşaat işçisi gibi çalışmak zorunda kalabiliyoruz imkânsızlıktan.” (Y10)

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlığını Artırmak İçin Öneriler

Katılımcılara, “Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarının artırılması için önerileriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarını artırmak için önerileri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlıklarının Artırılması İçin Öneriler

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Örgütsel Adanmışlığın Artırılması İçin Öneriler	Velilerle ve okul çevresiyle ilgili öneriler	Okul aile birliklerini aktifleştirme	Y5, Y12
		Velileri işin içine katma	Y1
		Çevrenin okula olan katkısını artırma	Y4
	Okullarla ilgili öneriler	Fiziki yapıları iyileştirme	Y2, Y11
		Maddi destek sağlama	Y6, Y9
		Muhasebeci görevlendirme	Y3, Y5
		İş sağlığı çalışanı görevlendirme	Y8, Y10
		Öğrenci mevcudunun düşürülmesi	Y7
	Yöneticilerle ilgili öneriler	İş yükünün azaltılması	Y1, Y8, Y5
		Sorumluluk kadar yetki artırılması	Y7, Y12

	Yöneticiliğin maddi kazancının artırılması	Y3, Y10
	Genel kültürünü artırma	Y8, Y11
	Gayretli yöneticilerin ödüllendirilmesi	Y5, Y6
	Yöneticiliği asli görevden sayma	Y3
	Meslek kanununda tanımının yapılması	Y10
	Öğretmenden ücret olarak farkının olması	Y6
	Yöneticinin kendini yetiştirmesi	Y2
	Uzmanlık alanı dışı işler	Y1
	Kitap okuması	Y2
Üst yönetimle ilgili öneriler	Üst yönetimin alt yönetime saygılı olması	Y7, Y10
	Karşılıklı güven ilişkisi	Y7, Y10
	Üst yönetimin alt yönetimi desteklemesi	Y7, Y10
	Belediyelerin okula olan desteklerinin artırılması	Y4

Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlıklarının artırılması için öneriler ilgili olarak dört alt tema ve toplam 22 kod elde edilmiştir. Elde edilen kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıda verilmiştir.

Velilerle ve Okul Çevresiyle İlgili Öneriler

Okulun her türlü ihtiyaçlarını gidermek için, Okul Aile Birliklerinin aktif olarak çalıştırılmasının, çevre esnafın, sivil toplum kuruluşlarının okulun ihtiyaçlarının giderilmesi ile ilgili katılım sağlamalarının ve görev almalarının okul yöneticilerinin adanmışlığını artıracacağı düşünülmektedir.

“Tabii ki velinin de çok büyük etkisi var. Velinin okula bakış açısı, okulun fiziki görünümü, eğitim öğretim bakımından etkinliği ya da işte başarısı. ...Veli de okulun içerisine girip okulla ilgili bu eğitim öğretim hizmetlerine, fiziki ortama destek sağladığında okul yöneticileri ekstra yine okula daha fazla adanmışlık hissedebilir ki bunu da görüyoruz.” (Y4)

Yerel yönetimlerin okulların fiziki ihtiyaçlarını gidermelerinde daha aktif rol almaları gerektiği, dolayısıyla da iş yükünün azalacağı bunun da adanmışlığı olumlu olarak etkileyeceği belirtilmiştir.

“Yurt dışında vs. yerel yönetimler okula daha çok katkı sağlıyor hatta denetlemesi olsun ne bileyim, fiziki şartlarının iyileştirilmesi olsun bu noktada. Merkezi bir kararı beklemekten çok yerel yönetimlerin okullara daha hızlı bir şekilde ulaşması lazım...” (Y4)

Okullarla İlgili Öneriler

Okulların fiziki imkânlarının iyileştirilmesinin, okullar arasındaki fiziki açıdan oluşan farklılıkların ortadan kaldırılmasının, yöneticinin okula olan adanmışlığını artıracacağı düşünülmektedir.

“Yani benim örgütsel adanmışlık düzeyim, sanırım aradığım desteği bularak... Daha çok destek görmek isterdim yani okulun sorunları ile alakalı desteklenmesi maddi olarak manevi olarak. ...Usta sıkıntısı yaşıyorum malzeme sıkıntısı yaşıyorum para sıkıntısı yaşıyorum...” (Y6)

Öğrenci sayısı fazla olan okulların çeşitli problemleri beraberinde getirdiğinden, böyle okullarda görev yapan yönetici çok daha fazla yıpranmakta ve adanmışlığı olumsuz olarak etkilenmektedir.

“...Öncelikle okulların çok büyük okullar olmaması gerektiğini düşünüyorum, ideal mevcudun 500 civarında olduğunu düşünüyorum. Çünkü daha fazla büyüdüğünde okulları yönetmenin zor hale geldiğini ve başarıyı elde etmenin de biraz zor olduğunu düşünüyorum.” (Y7)

Yöneticilerle İlgili Öneriler

Katılımcılar, yöneticilerin iş yükünün fazla olması nedeniyle asıl iş olan eğitim öğretime zaman ayıramadıklarını ve uzmanlık alanı dışındaki işlerle meşgul olmak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. Yöneticilerin iş yüklerinin azaltılmasının okula olan adanmışlığı artıracacağı üzerinde durulmuştur.

“Aslında bakanlık bizlerden uzmanlık alanımız dışında istediklerini şu şekilde giderebilir: ...İş sağlığı güvenliği noktasında biz bu işin uzmanı değiliz. Bir bölgeye, 10 okulun bulunduğu bir bölgeye, bir iş sağlığı uzmanı verir, bu uzman gelir okula bakar, kendi alanı ile ilgili gerekli notları yazar ve il müdürlüğüne bildirir. ...Okulun o kadar muhasebeyle ilgili işleri var ki uzmanlık alanı dışında ve uzmanlık alanı dışında belli bir bölgeye bir okula değil de birkaç okula bir memur ya da muhasebeci verebilir.” (Y1)

Yöneticilerin elini rahatlatarak, yetkilerini genişletecek gerekli mevzuat düzenlemelerinin, okula ve mesleğe olan adanmışlığı olumlu olarak etkileyeceği düşünülmektedir.

“Bunun yanında okul idarelerinin hukuki olarak da ellerinin biraz güçlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü okul idaresinin sorumluluğu çok fakat yetkisinin az olduğu görüşündeyim. Bu yetki ne olabilir? ...” (Y7)

Yöneticilerin hem kendi alanlarında hem de genel kültür açısından kendilerini yetiştirmelerinin, kitap okumalarının, seminerlere katılmalarının mesleğe olan adanmışlığı olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

“Başta söylediğim gibi önce bu mesleği sevmeniz, çocukları sevmeniz bir de kendinizi yetiştirmeniz gerekiyor. Okumak gerekiyor. Gerek kendi mesleğiniz ile ilgili gerek genel kültür ile ilgili iyi bir okuyucu olmanız gerekiyor...” (Y2)

Yöneticilik, yönetmeliklerle düzenlenen geçici bir görev olduğundan, bu durum yöneticide güvensizlik duygusuna neden olmaktadır.

“Hocam, bir kere meslek kanunda yerimizin olmaması kötü bir şey. Yeni çıkarıldı biliyorsunuz. Asli görevimiz öğretmenlik. Tamam öğretmenlik. Ama bizim gibi yeni doktorlar da polisler de böyle bir makama gelip de orası onun asli, yani onun konumu değil. Ama statü, mührün sağlamaştırılması lazım hocam...” (Y3)

Katılımcılar, yöneticiliğin iş yükünün fazla olması, sorumluluğunun daha fazla olması dolayısıyla maddi getirisinin de buna paralel iyileştirilmesi gerektiğini bunun da dolaylı olarak okula ve mesleğe adanmışlığı artıracadıını ifade etmişlerdir.

“...Öğretmen diyor ki ben de şu kadar ek ders aldım, bu kadar bunu yaptım. E bakıyorsunuz siz bir yıpranmışsınız. Öğretmen sizden daha fazla ders alıyor. Doğru yani. Ekonomik olarak da bir de. ...Yani aşağılamak anlamında söylemiyorum. Yanlış anlaşılmasın. Ast üst anlamında sorun hiçbir ast, hiçbir üstten daha fazla para almıyor.” (Y3)

Görevini başarıyla yerine getiren yöneticilerin, üst yönetim tarafından ödüllendirilmesinin, sözlü takdir görmesinin yöneticinin okula olan bağlılığını artıracadıı düşünölmektedir.

“Onun dışında mesela eğitim öğretim faaliyetleri için canla başla çalışan idareciler var. ...Bu ikisi arasındaki fark da aslında ayırt edilmiyor. Bunu sözel olarak olabilir, bir belgeyle ödüllendirme olabilir. Bu yöneticiler onure edilebilir. Evet, ödüllendirme...” (Y5)

Üst Yönetimle İlgili Öneriler

Üst yönetimin okul yöneticilerini her açıdan desteklemesinin, karşılıklı güven ortamının olmasının, yalnız bırakılmamasının, yöneticinin bağlılığını artıracadıı düşünölmektedir.

“Acizane benim kendi fikrim il yöneticilerinin, okul idarecilerine saygı duymaları gerektiğini düşünüyorum. Onlara yardımcı olmaları gerektiğini düşünüyorum. Yine basit bir örnek vermek gerekirse... Dolayısıyla güvenmeleri gerekir diye düşünüyorum.” (Y7)

TARTIşMA VE SONUÇ

Yöneticilerin adanmışlığını etkileyen olumlu faktörler teması altında, yöneticilerin adanmışlığını etkileyen en önemli faktörün, örgütün iklimi olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticisi, okulunda olumlu bir okul iklimi oluşturmuşsa bu durum hem kendi

adanmışlığını hem de bütün çalışanlarının okula olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Daha sonra, okuldaki akademik ve sosyal kültürel başarılar, öğrencilerin okuldaki mutlulukları, velilerin okula olan olumlu bakış açıları gibi nedenler de yöneticinin örgütsel adanmışlığını olumlu yönde artırmaktadır. Yönetici ya da öğretmenlerin adanmışlık veya bağlılık seviyelerini belirlemek, adanmışlıklarını artırmak için önlemler almak adına önemlidir (Gören, 2014). Okulun fiziki imkânlarının iyi olması, aidiyet duygusunun yüksek olması, kişinin yetişme şekli, değer yargıları, dini inancı vb. gibi durumlar da yöneticinin adanmışlığını artıran faktörlerdir.

Okulun türü, yöneticinin aynı okul türünden mezun olması, okula olan bağlılığı artıran faktörlerdendir. Kişinin vefa borcuyla hareket edip okulunu sahiplenmesi, yöneticinin çalışmalarını bu doğrultuda yüksek motivasyonla yapmasını sağlamaktadır. Bazı durumlarda ise yöneticinin asıl mesleği olan öğretmenlik mesleğini yaparken okul yöneticileriyle yaşamış olduğu sorunlar, o kişiyi yönetici olmaya yönlendirmiş, bu durum olumlu yönde motivasyon sağlayarak yöneticinin adanmışlığını artırmıştır. Yüksek düzeyde bağlılık oluşturmak ve sürdürmek için bir araç olarak sosyalleşme taktiklerine (ödül sistemlerinin adaleti ve çalışanların üst düzey ihtiyaçlarını karşılama) daha fazla başvurulabilir. Bu yaklaşım, çalışanlar arasında güçlü, istikrarlı ve derin bir bağlılık düzeyi geliştirmek için iyi bir başlangıç noktası oluşturacaktır (Cohen, 2007). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerine yapılan bir araştırmada demografik özelliklerin daha az etkili olduğu, örgütsel ödüllerin ve kişinin iş değerlerinin daha fazla etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Bayram, 2005). Araştırma sonucunda, yöneticinin yaptığı mesleğe bir ideal olarak bakması onun iç motivasyonunu artırmakta ve mesleğine ve okuluna olan adanmışlığını olumlu yönde artırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin adanmışlıklarını etkileyen olumsuz faktörlerin başında velilerin eğitime ve okula bakış açıları gelmektedir. Örgütlerin içinde buldukları çevresel koşullar, örgütlerin adanmışlıklarını etkilemektedir (Bozdoğan ve Gürcü, 2021). Sosyoekonomik düzeyi düşük çevrelerde veliler eğitimi önemsememekte ve ilgisiz bir tutum sergilemektedir. Bu durum yöneticilerin okula ya da mesleğine olan bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim seviyesinin düşük olduğu veli profillerinin, okul idaresine,

öğretmenlere ön yargılı bir şekilde yaklaşması ve iletişim sıkıntıları yaşamaması yöneticilerin ve öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmektedir. Duygusal bağlılık, genellikle tutku veya tatminden kaynaklanan içsel inançlardan kaynaklanır. Dolayısıyla duygusal olarak organizasyona bağlı olan bir çalışanın birçok fayda sağlayabileceği söylenebilir (Grego-Planer, 2019). Çalışanların duygusal bağlılıkları, yaşadıkları olumlu iş deneyimleriyle gelişir. Bu durumda kavram, iş doyumunu açısından önem arz etmektedir (Onay, 2016). Üst yönetimin bakış açısı da olumsuz etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerinin yetkilerinin az olması buna karşılık sorumluluklarının fazla olması yöneticiyi zamanla yıpratmakta ve adanmışlığını olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun yanında iş yükünün fazlalığı sebebiyle üst yönetimin destek noktasında yöneticiyi yalnız bırakması adanmışlığı olumsuz olarak etkilemektedir.

Akar (2014), yöneticilerin adanmışlıklarını artırmak için yasal düzenlemelerle sosyal ve ekonomik olarak iyileştirme çalışmalarının yapılması gerektiğine vurgu yapmıştır. Okuldaki olumsuz iklim, öğrencilerin akademik başarısızlıkları, taşımali eğitimin getirdiği zorluklar gibi nedenler de yöneticilerin okula ve mesleklerine olan adanmışlıklarını olumsuz etkilemektedir. İnsan kaynaklarının etkinliği, büyük ölçüde, örgüt kültürü de dâhil olmak üzere, kuruluşun iç ve dış ortamının koşulları tarafından belirlenir (Purkan, Musnadi & Sakir, 2023). Okulun henüz oluşmamış bir kültürü yoksa bu durumu düzeltmek ve olumlu bir kültür oluşturmak adına yöneticinin gayretleri yeterli olmadığında zamanla yöneticilerde tükenmişlik oluşturmakta adanmışlık olumsuz yönde etkilenmektedir. Araştırmanın diğer sonuçlarına bakıldığında, öğrencilerin ve velilerin eğitime bakış açıları ilgisizlikleri vb. nedenlerden kaynaklı başarısızlık durumu yöneticinin okula olan bağlılığını olumsuz olarak etkilemektedir. Taşımali eğitim yapan okullarda iş yükü ve sorumluluğun fazla olması, okul yöneticisini de aşan problemlerin olması zamanla okul yöneticilerinde yılmılık oluşturmaktadır.

Adanmış çalışanların azimli çaba, destek ve yüksek verimlilikle örgüte katma değer sağlayacağı kanıtlanmış bir gerçektir. Bu nedenle bir örgüt, bağlılık düzeylerini

artırmak ve daha yüksek performans seviyelerine ulaşmalarına ve sunmalarına yardımcı olmak için farklı yönetim stratejileri kullanılmalıdır (Majid & Ibrahim, 2017). Kısaca, örgütsel hedeflere ulaşmak için, örgütsel bağlılığı artırmak kritik öneme sahiptir. Bu nedenle örgütler, örgütsel bağlılığı artırmak istemektedir (Bayram, 2005). Yöneticilerin örgütsel bağlılığı üzerine yapılan araştırmalarda orta düzeyde çıkmış olmasının sebeplerine bakıldığında, eğitimde yapılan plansız değişimlerin, yönetici atama sisteminin olmamasının ve sosyal haklardaki yaşanan problemlerin adanmışlığı olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır (Akar, 2014). Okul yöneticiliği uzmanlık gerektiren bir meslek olduğundan öncelikle birtakım yasal düzenlemelerle mesleğin tanımı yapıp sosyal ve ekonomik anlamda iyileştirmeler yapılmalıdır. İş yükünün fazlalığından eğitim öğretim ile ilgili olan kısımlar ihmal edilebilmektedir. Yöneticilere yüklenen sorumluluklar kadar yetkilerinin artırılması, yöneticinin her anlamda elinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Okulların fiziki yapıları iyileştirilmeli, maddi imkânsızlıkları giderilmeli, okullar arasındaki her açıdan oluşan farklılıklar ortadan kaldırılmalıdır. Yerel yönetimlere okulların ihtiyaçlarını gidermede daha aktif roller verilmelidir. Okulların fiziki olarak büyük olması, beraberinde birçok problemi ortaya çıkarmaktadır. Fiziki olarak kapasiteler düşürülüp daha küçük okullar oluşturularak yöneticilerin iş yükü hafifletilmelidir.

Her örgüt zaman içerisinde değişikliğe uğradığından, örgütlerin zaman zaman adanmışlık düzeylerini ölçecek etkinliklere yer vermeleri adanmışlığı yüksek tutmak adına önem arz etmektedir (Bozdoğan ve Gürcü, 2021). Okul yöneticilerinin mesleki olarak gelişimlerine destek sağlayacak eğitim programları düzenlenmeli, okul yöneticilerinin her açıdan donanımı artırılmalıdır. Üst yönetim tarafından desteklenen faaliyetlerin adanmışlığı olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Tokmak, 2019). Üst yönetim tarafından başarılı yöneticiler ödüllendirilmeli, yöneticilerin iş doyumunu açısından motivasyonları yükseltilmelidir (Onay, 2016). Çalışanlar, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmeden de olumlu dışsal ödüller nedeniyle örgüte bağlılık geliştirebilirler (Andrew, 2017). Okul yöneticilerinin adanmışlığı artırmaya yönelik önerilerine bakıldığında, yöneticilerin maddi açıdan kazançları artırılarak, mesleğin

cazibesi artırılmalıdır. Okul aile birliklerinin daha aktif hale getirilmesi için birtakım yasal düzenlemeler getirilmelidir. Aile eğitimleriyle veliler bilinçlendirilip okulun aidiyet duygusuyla sahiplenilmesi sağlanmalıdır. Okul içerisinde yapılacak sosyal kültürel faaliyetlerle çevreye tanıtımı yapılmalı dolayısıyla çevrenin okula bakış açısı olumlu yönde değiştirilmelidir. Eğitimde başarının yakalanması için okulların yöneticilerinin mesleğine, okula olan bağlılığını, adanmışlığını artıracak tedbirler alınmalıdır.

Öneriler

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Örgütsel adanmışlık konusu nicel çalışmalar yoluyla ve farklı örgütsel değişkenlerle ilişkisi (okul iklimi, okul kültürü, okulun çevresi, okulun türü) bağlamında araştırılabilir.
2. Örgütsel adanmışlık konusu, farklı sosyo ekonomik ve kültürel çevreye sahip okullarda araştırılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul yöneticilerinin ekonomik ve sosyal haklarında iyileştirmeler yapılacağı gibi atama ve yer değiştirme yönetmeliğiyle il dışı tayin hakları verilerek okul yöneticiliği cazip hale getirilebilir.
2. Okul yöneticiliği merkezîyetçi bir yönetim yerine daha yerinden demokratik katılımcı yönetim anlayışıyla daha reformist bir yapıya döndürülebilecek yasal düzenlemeler getirilebilir.
3. Okul yöneticilerinin iş yükü azaltılmalı, yüklenen sorumluluklar kadar yetki de verilmelidir.
4. Okul yöneticilerini hem bireysel hem yönetsel faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen okulların fiziki yapılarının iyileştirilmesi ve maddi imkânsızlıklarının giderilmesine yönelik meşguliyetleri müdürün sorumluluk alanı olmaktan çıkarılmalı, okul aile birliklerine verilmelidir.

KAYNAKLAR

- Ağraş, S., & Genç, E. (2018). Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik sendromu ilişkileri. *Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 35-55.
- Akar, H. (2014). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 111-132.
- Andrew, A. (2017). Employees' commitment and its impact on organizational performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2), 1-13. DOI: 10.9734/AJEBA/2017/38396
- Aydemir, C., & Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093-1107.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139. <http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2014.42.16>
- Bozdemir, Y. (2014). Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 287-307.
- Bozdoğan, C., & Gürcü, Ö. D. (2021). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 5-34.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- Demir, B. (2013). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Demirhan, G. (2010). *Eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin adanmışlık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Faloye, D. O. (2014). Organizational commitment and turnover intentions: Evidence from Nigerian paramilitary organization. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(3), 23-34.
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi: bir meta analiz çalışması, *E- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.

- Gören, T. (2014). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri (Aydın ili örneği). *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40, 69-87. DOI: 10.15285/EBD.2014409743
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability* 11, 1-20.
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I.S., & Mitchell, M. (2015). Why people harm the organization and its members: Relationships among personality, Organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance*, 29(1), 1-36. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1120305>
- Günaydın, C. (2021). *Lider-üye iletişimi ile işe adanmışlık ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi İstanbul.
- Güven, H. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen performanslarını geliştirmek için kullandıkları yöntemler üzerine nitel bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kaydelen, M. (2021). Okullarda liderlik kapasitesi ile öğretmenlerin mesleğe adanmışlık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(4), 832-842.
- Majid, M. & Ibrahim, A. (2017). Measurement of organizational commitment and factors influencing the level of commitment of employees- an empirical investigation of higher education system. *International Journal of Management & Business Studies*, 7(1), 14-18.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 1-26. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484315603612>
- Miško, D., Vagaš, M., Birknerová, Z., Tej, J., & Benková, E. (2021). Organizational commitment of human resources in the context of leadership styles in the organization. *TEM Journal*, 10(3), 1058-1063.
- Oltulu, M. (2021). *Ortaokul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Onay, M. (2016). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(12), 77-90.
- Özkalp, E. ve B. Meydan. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC the Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.

- Özkaya, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mardin Artuklu Üniversitesi, Mardin.
- Purkan, M., Musnadi, S., & Sakir, A. (2023). Analysis of the influence of organizational citizenship behavior in mediating personality, organizational culture, and organizational commitment on employee performance of human capital management system (HCMS) 46 of PT. PLN (Persero) Aceh regional main unit. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(3) 104-116.
- Radosavljević, Z., Čilerdžić, V., & Dragić, M. (2017). Employee organizational commitment. *International Review*, (No.1-2), 18-26. <https://doi.org/10.5937/intrev1702018R>
- Sırıklıgil, R. (2020). *Eğitim kurumlarında liderlik kapasitesi ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Solmaz, B. (2018). Liderlik ve insan kaynakları üzerine nitel bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28, 21-45.
- Tan, Ç. (2016). İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi, *Ekev Akademi Dergisi*, 20(68), 65-80.
- Tokmak, M. (2019). Algılanan üst yönetim desteğinin işe adanmışlık üzerine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 273-290. doi: 10.30794/pausbed.457292
- Vatansever, Bayraktar, H., & Girgin, S. (2018). Türkiye’de 2005-2018 yılları arasında eğitim bilimleri alanında örgütsel adanmışlık konusunda yapılan lisansüstü çalışmaların incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(77), 239-254.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Živković, A., Franjković, J., & Dujak, D. (2021). The role of organizational commitment in employee turnover in logistics activities of food supply chain. *LogForum* 17(1), 25-36. <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.536>

SUMMARY

Introduction

Devotion is synonymous with the concept of commitment in terms of the dictionary meaning and is defined as the commitment and identification of the individual to any organization (Bozdoğan & Gürcü, 2021). No organization can perform at the maximum level unless every employee in the organization is committed to the goals of the organization (Andrew, 2017). Devotion can be defined as a feeling of pride by experiencing emotional intensity, as well as a concept emphasizing the basic dimensions of intrinsic motivation such as sticking to one's work with high motivation, being active and diligent to reach the goal (Yavan, 2016). Individuals who dedicate themselves to their work act with high motivation and are happy. It has been determined that work dedication is affected by individual, psychological and organizational reasons as well as environmental conditions (Aydemir & Endirlik, 2019). The factors affecting the organizational commitment levels of school principals who manage schools remain up-to-date as a phenomenon that needs to be studied. In the literature, there is no study that deals with the determination of the factors that positively and negatively affect the commitment of school administrators with a qualitative method. In this respect, it is thought that the data to be obtained from the research will contribute to the practice and the literature.

In this context, answers to the following questions were sought.

- 1. What are the factors that positively and negatively affect the organizational commitment of school administrators?*
- 2. What are the suggestions for increasing the organizational commitment of school administrators?*

Method, Data Collection and Analysis

In this study, the phenomenology design was used. This study was carried out with the school principal and vice principals working at different school levels in Düzce in the 2021/2022 academic year. Seven school principals and 5 vice principals participated in the study. In this study, in order to determine the factors affecting the organizational commitment of the managers, the purposeful sampling methods, which aim to reflect the diversity of the data sources that can be a party to the research topic, at a high level, and maximum diversity sampling (Yıldırım & Şimşek, 2021) were used. In this study, data were collected by creating a semi-structured interview form consisting of open-ended questions. In all interviews, attention was paid to the principle of voluntariness. The interviews were recorded with a voice recorder and then turned into written documents. While analyzing the data obtained from the research, the content analysis technique was used.

Research Findings

Under the theme of positive factors affecting the commitment of managers, it was found that the most important factor affecting the commitment of managers is the climate of the organization. If the school administrator has created a positive school climate in his school, this situation positively affects both his own dedication and the commitment of all his employees to the school. Later, reasons such as academic and social and cultural achievements at school, happiness of students at school, positive perspectives of parents towards the school also increase the

organizational commitment of the administrator in a positive way. The type of school, the fact that the administrator graduated from the same school type are among the factors that increase the commitment to the school. Acting with the debt of loyalty and owning one's school enables the administrator to carry out his work with high motivation in this direction.

Discussion and Conclusion

Since school management is a profession that requires expertise, first of all, a number of legal regulations should define the profession and social and economic improvements should be made. Due to the excessive workload, the parts related to education and training can be neglected. It is necessary to increase the authorities as well as the responsibilities imposed on the managers, and the hand of the manager should be strengthened in every sense. The physical structures of schools should be improved, their financial impossibilities should be eliminated, and the differences between schools in every aspect should be eliminated. Local governments should be given more active roles in meeting the needs of schools. The fact that schools are physically large creates many problems. The workload of the administrators should be alleviated by reducing the physical capacities and creating smaller schools. Instead of a centralized administration, the school administration can be transformed into a more reformist structure with a more decentralized democratic participatory administration approach.

ORCID

Ender KAZAK  ORCID 0000- 0001-5761-6330

Ömer BAĞRIYANIK  ORCID 0009- 0005-0767-0490

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

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

Destek ve Teşekkür Beyanı

Veri toplama sürecinde görüşme sorularını cevaplayan okul yöneticilerine teşekkür ederiz.

Çatışma Beyanı

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

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 15.09.2022 tarih ve 2022/390 sayılı onayı ile yürütülmüştür.

