

Okul Yöneticilerinin Bakış Açısıyla Örgütsel Adanma

Organizational Commitment from the Perspective of School Administrators

Muhammet İŞLER* 
Ali TAŞ** 

Öz

Araştırma kapsamında öğretmenlerin adanmışlığı üzerinde etkisi bulunan faktörler ve adanmışlığın sonuçlarına yönelik okul müdürü görüşlerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu bağlamda nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni tercih edilmiştir. Çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi esas alınarak oluşturulmuş olup araştırma, İstanbul'da Anadolu yakasındaki farklı ilçelerde bulunan farklı kademelerdeki okullarda hali hazırda görev yapmakta olan 6'sı kadın ve 6'sı erkek olmak üzere 12 okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmış ve tematik analiz yöntemi ile tahlil edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerinde etkisi bulunan faktörler; yönetim kaynaklı, örgüt kaynaklı ve birey kaynaklı etkenler biçiminde kategorize edilmiştir. Adanmışlığın sonuçları ise öğretmenin kendisine, öğrenciye, diğer öğretmenlere ve yönetim süreçlerine etkileri biçiminde düzenlenmiştir. Bu araştırma gerek yöntem gerekse çalışma grubu bakımından literatüre yenilik katmakta ve araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler ise örgütsel adanma olgusunu derinlemesine anlamaya imkân sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel adanma, öğretmen adanmışlığı, okul yöneticileri, öğretmen, okul.

Abstract

Within the scope of the research, it was aimed to reveal the school principal's views on the factors that affect teachers' commitment and the results of commitment. In this context, the phenomenology design, one of the qualitative research designs, was preferred. The study group was formed based on

* Doktora Öğrencisi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ABD, muhammet.isler@stu.fsm.edu.tr. ORCID: 0000-0002-6931-9162

** Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ABD, atas@fsm.edu.tr. ORCID: 0000-0002-3344-3911

Atıf için: İşler, M., ve Taş, A. (2026). Okul yöneticilerinin bakış açısıyla örgütsel adanma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 63(63), 176-203. <https://doi.org/10.15285/maruaeabd.1471462>

the maximum diversity sampling method. The research was conducted with 12 school principals, 6 female and 6 male, working in schools at different levels in different districts on the Anatolian side of Istanbul. Semi-structured interview technique was used during the data collection process. The data obtained were analyzed using the thematic analysis method. As a result of the analysis, the factors that have an impact on teachers' organizational commitment are; they are categorized as management-based, organization-based and individual-related factors. The outcomes of commitment were listed as impacts on the teacher themselves, students, other teachers, and management processes. This research contributes to the literature by offering both methodological and study group-related innovations, and the findings provide an in-depth understanding of the phenomenon of organizational commitment.

Keywords: organizational commitment, teacher commitment, school administrators, teacher, school.

GİRİŞ

İnsan, yapısı itibarıyla tarihin her döneminde nesneler veya topluluklara aidiyet hissetmiş ve hissedilen bu aidiyet duygusu bireylerin hayatları üzerinde daima etkili olmuştur. Özellikle kişilerin davranış, tutum ve tercihlerini belirlemede önemli rolleri bulunan aidiyet duygusu günümüzde örgütler için dikkate değer bir konuma gelmiştir (Koç, 2009). Aidiyetin örgütler açısından bireylerin işten ayrılma davranışlarını azalttığı, örgüt amaçlarının benimsemesine katkı sağladığı ve ortaya konan ürünün kalitesini artırdığı gözlenmiştir (Bayram, 2005).

İngilizce literatürde “*organizational commitment*” şeklinde ifade edilen örgütsel adanma kavramının Türkçe literatürdeki diğer bir karşılığı da “*örgütsel bağlılık*” biçimindedir. Anlam bakımından aynı olmakla birlikte farklı araştırmacılar tarafından söz konusu iki çeviri yapılmış ve bu araştırmada *örgütsel adanma* şeklindeki kullanım tercih edilmiştir (Balay, 2014; Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018). Araştırmacıların bu kavram üzerinde sıklıkla çalışması örgütsel adanmanın devamsızlık, motivasyon, işten ayrılma, performans, mutluluk ve topluluk adına olumlu duygular geliştirme gibi sonuçlarla ilişkili olması durumu ile açıklanabilmektedir. İfade edilen süreçler üzerinde etkili olması dolayısıyla günümüz koşullarında da güncelliğini koruyan örgütsel adanma, bireyin psikolojik bağlılığını ifade eden bir kavram biçiminde tanımlanmıştır (Klein ve Park, 2015). Diğer bir tanım kapsamında adanma, daha önceleri sadakat biçiminde tanımlanmış ve bireyin kendisinden daha büyük bir kurum, kişi veya düşünceye duyduğu bağlılık biçimindeki nihai durumu ifade etmektedir. Örgüt bağlamında düşünüldüğünde ise kişinin örgütün amaç ve değerlerine dair hissetmekte olduğu güçlü bir bağlanma duygusudur (Gökyer, 2018). Kavram ile ilgili yapılan birçok tanımlama var olmakla birlikte söz konusu tanımlamalar gözden geçirildiğinde adanma olgusu genellikle şu üç maddeye dayanmaktadır; organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmekle birlikte güçlü bir inanca sahip olma, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye dair devamlılık arz eden bir çaba gösterme ve örgütten ayrılmamak için gereken çabayı ortaya koyma (Porter vd., 1974). Bunun yanında ifade edilmelidir ki adanma, bireyin içerisinde bulunduğu organizasyona pasif bir bağlanma sürecini değil gerektiğinde üyesi bulunduğu örgüt için fedakârlık gösterebilmesidir (Mowday vd., 1979).

Hangi amaçla kurulduğu fark etmeksizin bütün örgütler başarıya ulaşmak adına üyelerin adanmışlığını sağlamaya yönelik çabalar ortaya koymakta ve çalışmalar gerçekleştirmektedirler (Rahman vd., 2016; Yahaya ve Ebrahim, 2016). Zira adanma olgusu, örgüt amaçlarına ulaşmada

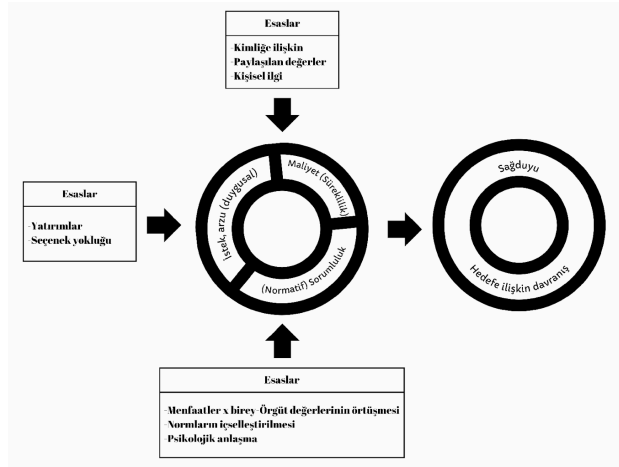
önemli rol oynayan birçok kavramla ilişki içerisinde olmanın yanında olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgüte adanan birey örgütten ayrılmayı düşünmeyecek, örgüt başarısına en yüksek katkıyı sağlamak için çaba gösterecek, performansının en yüksek düzeyde olmasına gayret edecek, diğerlerine nazaran güdülenmiş, hevesli, problem çözmede istekli ve işlerine odaklanmış bir tutum içinde olacaktır (Rahman vd., 2016; Yavan, 2016; Wullur ve Werang, 2020).

Örgütsel adanma, birçok faktörden etkilenmektedir. Söz konusu faktörler; bireysel, örgütsel ve örgüt dışı biçiminde üç başlık altında toplanabilmektedir: Bireysel etkenler; kişinin duygu durumu, demografik farklılıkları, amaç, ideal ve değerler şeklinde zikredilebilir. Örgütsel faktörler kapsamında; örgütsel adalet, örgütsel güven, sinizm, vatandaşlık davranışları ve örgüt kültürü şeklindeki kavramlar öne çıkmakla beraber örgüt dışı etkenler için ise ülkedeki sosyo-ekonomik gelişmeler, iş piyasası ve işsizlik durumu gibi örnekler verilebilir (Avcı, 2017; Utami, 2021).

Ortaya çıkış sebepleri üç başlık altında toplanan örgütsel adanma kavramına yönelik çeşitli modellemeler yapılmış ve farklı türlere ayrılmıştır. Yapılan modellemeler içerisinde genel anlamda kabul gören ayrım şu şekilde karşımıza çıkmaktadır; duygusal adanma, devam adanmışlığı ve tutumsal adanma (Meyer ve Allen, 1991). Bu kavramlardan duygusal adanma, bireyin parçası olduğu organizasyon ile özdeşleşmesi ve katılımının yanında duygusal olarak kendisini örgüte bağlı hissetmesi; devam adanmışlığı, daha çok üyesi olunan örgütten ayrılmamanın kişiye getireceği maliyetin bireyi bulunduğu konumda devam etmeye zorlaması; tutumsal adanma ise örgüt üyesinin içerisinde bulunduğu toplum ve anlayış dolayısıyla kendisinin örgütte kalmasının daha doğru bir davranış olarak görmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle tutumsal adanma, *doğru ve ahlaki* olanı tercih etme düşüncesiyle ilgilidir. Örgütler açısından istenen güçlü bağlılıklar ihtiyaçlar dolayısıyla devam davranışı göstermek değil bunlar olmaksızın örgütte kalma isteğinin olması durumudur (Ashman, 2006; Buluç, 2009; Finegan, 2000). Şekil 1’de yukarıda yapılan sınıflandırma kapsamında bir model sunulmaktadır:

Şekil 1.

Örgütsel bağlılığın genel modeli



(Durna ve Eren, 2011).

Görüldüğü üzere her üç adanmışlık türünde de kişi organizasyona bağlanmaktadır. Bu adanmışlık türlerinden tutumsal ve duygusal adanmışlıkta kişinin kendi isteği ve değerleri söz konusuken devam adanmışlığında ise ihtiyaç değişkeni rol oynamaktadır (Joolideh ve Yeshodhara, 2009).

Bütün toplumsal sistemlere benzer bir biçimde eğitim örgütlerinin de varlığını devam ettirebilmesi toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmesine bağlıdır. Bu da örgütün yapısı, yönetim biçimi, çalışanların adanmışlığıyla görevlerini en verimli bir şekilde gerçekleştirmesi gibi etkenlerle ilişkilidir. Özellikle diğer tüm bileşen ve becerilerin yanında örgütün başarıya ulaşmasında bireylerin adanmışlıkları ziyadesiyle önem arz etmektedir (Avcı, 2017). Hususen girdi ve çıktısının insan olması dolayısıyla diğer örgüt biçimlerine nazaran daha karmaşık bir yapıda bulunan eğitim örgütlerinin gelecekteki başarısı, örgütsel adanma olgusuyla son derece ilgilidir (Celep, 2014). Eğitim kurumlarının çalışanları konumunda olan ve eğitim-öğretim sürecinin bir nevi ana eksenini teşkil eden öğretmenlerin adanmışlık göstermesi elbette eğitimin daha kaliteli bir yapıya kavuşmasında etkili olabilir. Bu durumda okul yönetiminin en büyük çabalarından birisi de öğretmenlerin okulun hedef ve değerlerini benimseyerek adanmasını sağlamak olmalıdır (Utami, 2021).

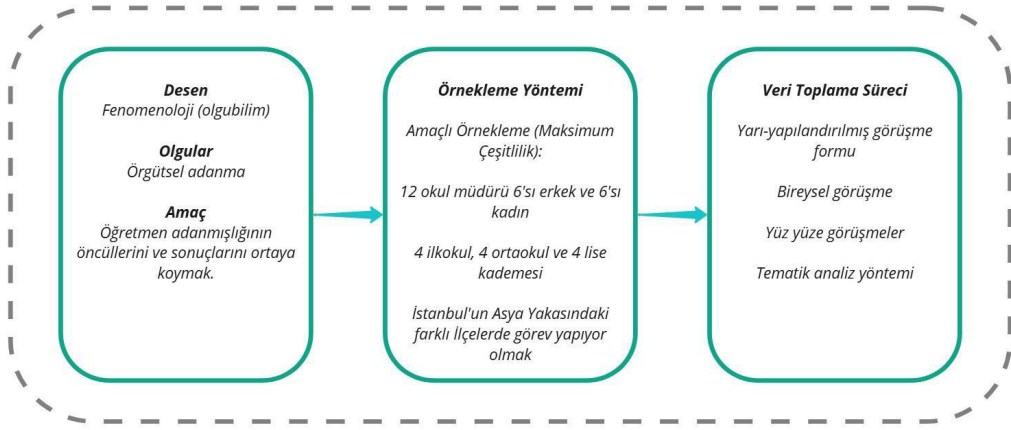
Literatür incelendiğinde örgütsel adanma kapsamında pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmalarda genel olarak nicel yöntem tercih edilmiş olup ilişkisel tarama modelleri kullanılarak “örgütsel adanma” kavramı ile çeşitli olgular arasında var olduğu düşünülen ilişkiler test edilmiştir. Özellikle eğitim alanında yapılan araştırmalarda çalışma grubunu öğretmenler teşkil etmiş ve okulun en önemli paydaşlarından birisi olan okul müdürlerine yönelik sınırlı sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, diğer çalışmalardan farklı olarak gerek nitel yöntemin tercih edilmesi gerekse çalışma grubunun farklılaşması dolayısıyla literatüre yenilik getirmektedir. Bununla birlikte elde edilen bulguların konuya dair görüşleri ayrıntılı olarak sunması da araştırmaya değer katan diğer bir husustur. Bu bağlamda bu araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel adanmışlığına etki eden faktörlere dair görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel adanmalarının okula olan etkilerine dair okul müdürü görüşlerinin tespit edilmesi, araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda;

1. Öğretmenlerin adanmışlığına etki eden faktörlerin neler olduğuna,
2. Örgütsel adanmanın okula ne gibi etkilerde bulunduğuna dair okul müdürü görüşleri nelerdir?

sorularına cevap aranmıştır.

YÖNTEM

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji tercih edilmiş ve bu kapsamda araştırmaya ait süreçler Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2.**Araştırma süreci****Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada çalışılan konu ve cevap aranan problemler çerçevesinde nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni tercih edilmiştir. Nitel araştırmalar, içerisinde görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi çeşitli yöntemlerin bulunduğu, daha ziyade çalışılan konuyu bütüncül bir biçimde ele almayı sağlayan araştırma türleridir. Bu tür araştırmalarda nicel yöntemlerden farklı olarak olguların doğal ortamında ve derinlemesine incelenmesi amaçlanmaktadır (Baltacı, 2019; Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020). Bu anlamda söz konusu çalışmada kullanılan, diğer bir isimyle *olgubilim* biçiminde adlandırılan fenomenoloji, günlük hayatta var olan belirli bir olguya dair görüş, deneyim ve düşüncelerin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Fenomenolojik yöntem kapsamında elde edilen görüş, deneyim veya kişisel anlamlar yazıya dökülmekte, tanımlanmakta ve anlamlandırılmaktadır. Bu yöntem ile bireyler, birer bilgi kaynağı ve bireysel algılar da üzerinde çalışılan olguyu açıklamaya yarayan kişisel anlamlandırmalar olarak görülmektedir (Connolly, 2010; Onat Kocabıyık, 2016; Wojnar ve Swanson, 2007). Bu çalışmada okul müdürlerinin örgütsel adanmaya ilişkin görüş ve yaşantıları derinlemesine incelenmeye ve anlamlandırılmaya çalışılmıştır. İfade edilen süreçler ve amaçlara yönelik en uygun yöntemin fenomenoloji olduğu düşünülmektedir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 eğitim-öğretim yılı içerisinde İstanbul'daki çeşitli resmi okullarda görev yapmakta olan 12 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışmaya katılan okul müdürlerinin tercih edilmesinde *maksimum çeşitlilik* örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik, incelemeye tabi tutulan olgu, olay veya duruma dair farklılıkların içerisinde bulunduğu ana temaların keşfedilmesi ve tanımlanmasını amaçlayan bir örnekleme çeşididir. Özellikle çalışma grubunun az olduğu araştırmalarda yeterli çeşitliliğin sağlanması için kullanılmaktadır. Burada amaç farklılıklar içerisindeki benzerliğin tespit edilmesidir (Baltacı, 2018). Araştırma bağlamında

konuya ilişkin farklı görüşlerin tespit edilmesi ve gerekli çeşitliliğin sağlanması amacıyla maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında çalışmaya katılan okul müdürlerinin tercihinde hali hazırda görev yapıyor olması, görev yaptıkları okulların farklı ilçelerde bulunması, farklı kademeler ve büyüklüklerdeki okullar olmasına özen gösterilerek çeşitliliğin oluşması sağlanmıştır. İfade edilen kriterler çerçevesinde çalışma grubuna katılan okul müdürlerinin her birisi farklı ilçe ve devlet okullarında görev yapmakla birlikte 4'ü lise, 4'ü ortaokul ve 4'ü ilkokul kademesinde çalışmaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında gerekli verilerin toplanması amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Bu formda yer alan sorular bağlamında İstanbul'un farklı ilçelerindeki okullarda görev yapmakta olan okul müdürleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerin yüz yüze yapılmasına özen gösterilmiş olup görüşmeler ortalama 30 dakika ile 1,5 saat arasında gerçekleşmiştir. Okul müdürleri ile görüşme öncesi iletişim kurulmuş, kavramların yanlış anlaşılmasının önüne geçmek amacıyla özellikle araştırmaya konu olan olgunun (örgütsel adanma) daha iyi anlaşılmasına yönelik bilgilendirme çalışması yapılmış, bu kapsamda gerek yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş gerekse bilgilendirme formları gönderilmiştir. Bu sayede okul müdürlerinin araştırmaya konu olan kavramları doğru bir şekilde anlaması sağlanmış ve oluşabilecek dezavantajlar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Fenomenolojik (olgubilimsel) yöntem kapsamında öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etki eden unsurlar ile bu bağlılığın okul düzeyindeki sonuçlarına yönelik okul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada nitel veri toplama yöntemlerinden *görüşme* yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemi, bir hipotezi test etmekten ziyade kişilerin belirli bir olgu veya duruma dair görüş, düşünce, hikâye ve oluşturduğu kişisel anlamlandırmalarını tespit etmek için tercih edilmektedir (Çokluk vd., 2011; Türnüklü, 2000). Çalışmada, yukarıda ifade edilen amaçlar dolayısıyla görüşme yöntemi kullanılmış olup okul müdürlerinin konu ile ilgili görüşlerinin derinlemesine bir şekilde elde edilmesi amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğine başvurulmuştur. Burada müdürlerin sorulan sorulara ek olarak daha geniş bir ifade alanı bulması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede gerekli literatür taraması neticesinde toplamda 3 ana ve 9 alt sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Söz konusu görüşme formunda yer alan sorular hazırlanırken literatüre hâkim 4 uzman görüşü alınmış ve sorular birlikte hazırlanmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında ifade edilen amaçlara ulaşmak maksadıyla yapılan görüşmeler sonucunda kaydedilen veriler, tematik olarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kodlamalarla birlikte belirli kategoriler oluşturulmuştur. Tematik analiz yöntemi, elde edilen verilerin küçük boyutlarda düzenlenmesini ve derinlemesine betimlenmesini sağlayan nitel bir analiz çeşididir. Bu analiz yönteminde araştırmacı, verilerdeki örüntüleri belirlemekte, analiz etmekte ve raporlamaktadır

(Braun ve Clarke, 2019). Gerçekleştirilen çalışmada okul müdürleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler yazılı hale getirildikten sonra bu veriler üzerinde gerekli kodlamalar yapılmış olup bu kodlar gruplandırılarak belirli kategorilere ve temalara ulaşılmıştır. Kodlamalar 4 ayrı araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş ve ulaşılan ortak kodlar analize tabi tutulmuş ve bu sayede güvenirliliğin sağlanması amaçlanmıştır. Aynı zamanda çalışmanın bulgular bölümünde görüşmelere dair alıntılara sıklıkla ve ayrıntılarıyla yer verilmiş, bu sayede geçerlik ve güvenirliliğe katkı sağlanmıştır. Söz konusu alıntılara yer verilirken kendileriyle görüşme yapılan okul müdürleri için takma isimler kullanılmış olup bu durum görüşmeler esnasında katılımcılara bildirilmiştir.

Tablo 1

Analiz Sonucunda Oluşturulmuş Olan Tema ve Kategoriler

Tema	Kategori
Örgütsel Adanmışlığın Etkenleri	Yönetim kaynaklı etkenler
	Örgüt kaynaklı etkenler
	Birey kaynaklı etkenler
Örgütsel Adanmışlığın Okula Etkileri	Öğretmenin kendisine etkileri
	Öğrenciye etkileri
	Diğer öğretmenlere etkileri
	Yönetime (süreçlerine) etkileri

BULGULAR ve YORUM

Öğretmenlerin Adanmışlığına Etki Eden Faktörlere Dair Okul Müdürü Görüşleri

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilen bulgular, tablolar ve açıklamalarıyla birlikte aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2.

Adanmışlığın Etkenleri Teması Bağlamında Kategori ve Kodlar

Yönetim Kaynaklı Etkenler	Örgüt Kaynaklı Etkenler	Birey Kaynaklı Etkenler
anlayış gösterme	görev dağılımı	geçmiş yaşantılar
davranış biçimleri	gruplaşmalar	girişken olma
değer verme	okul kültürü	hedef
destekleyici davranış	okulun başarısı	idealler
disiplin	okulun fiziki koşulları	inanç (meslek, hayat)
farklılıkların yönetimi	okulun konumu	kişisel değerler
iletişim biçimleri	okulun statüsü	konfor isteği
insani ilişkiler	ortak hedef	maddi kazanç
iş birliği	öğretmenler arası iletişim	öz disiplin
karara katılım	örgütsel adalet	sosyo-ekonomik durum,
liderlik tarzı	rekabet ortamı	yalnızlaşma

öğretmene bakış açısı	toplu etkinlikler	yeterlilik
yönetimin örnekliliği		sorumluluk bilinci
yönetimin yetkinliği		yönetime bakış açısı

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, tematik analize tabi tutulmuş, bu bağlamda kodlamalar gerçekleştirilmiş olup *adanmışlığın etkenleri* teması altında *yönetim kaynaklı, örgüt kaynaklı, birey kaynaklı etkenler* şeklinde üç kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler ve kategoriler bağlamında yapılan kodlamalar aşağıda yorumlanmıştır:

Adanmışlığa Etki Eden Yönetim Kaynaklı Etkenler

Tablo 2 incelendiğinde katılımcılara göre öğretmenlerin adanmışlığı üzerinde etkisi bulunan *davranış biçimleri, değer verme, destekleyici davranış, disiplin, farklılıkların yönetimi, iletişim biçimleri, insanî ilişkiler, iş birliği, karara katılım, liderlik tarzı, öğretmene bakış açısı, yönetimin örnekliliği, yönetimin yetkinliği* şeklinde ifade edilebilen toplamda 14 etken bulunmaktadır. Bu etkenler içerisinde özellikle katılımcıların çoğunlukla üzerinde durmuş olduğu unsurlar; *iletişim biçimleri, yönetimin öğretmene bakışı ve değer verme* şeklindedir. Bu anlamda Sinem Hanım'ın “*Bir kere öğretmen bizim çalışanımız değil ekip arkadaşımız yol arkadaşımız ve sahaya hâkim olan eğitim liderleri. Biz böyle bakıyoruz... biz onlara saygın bir şekilde yol arkadaşı olduğumuzu sürekli ifade ediyoruz.*” şeklindeki ifadeleri manidardır. Sinem Hanım, bu bakış açısına sahip bir yönetimin öğretmenlere yönelik daha olumlu davranışlar sergilediğini, dolayısıyla öğretmenlerin kendilerini değerli hissettiklerini ve bu nedenle değerli olduklarını düşündükleri okula bağlandıklarını zikretmiştir. Bu durumda ifade edilen etkenlerin aslında birbiriyle bağlantılı olduğu anlaşılabilmektedir. Zira öğretmeni yol arkadaşı olarak gören bir okul yönetimi, davranış ve iletişim biçimlerini buna göre düzenleyebilecektir. Söz konusu davranışlar ile iletişim biçimleri ise öğretmenlerin değerli veya değersiz hissetmesine sebep olabilecektir. Dolayısıyla kendisinin kurum açısından değerli olduğunu düşünen öğretmenin okula bağlılık göstermesi de daha olası görünmektedir. Elbette yukarıda ifade edilen olası olumlu durumun tam tersi de düşünülebilmektedir çünkü değerli hisseden bir öğretmenin okula bağlılık göstermesine karşılık değersiz hisseden bir öğretmenin de görev yapmakta olduğu okuldan ayrılmak istemesi beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkabilmektedir. Yine Ahmet Bey, yönetimin öğretmeni desteklemesinin önemine ve iletişim biçimlerine değinmek suretiyle “*Okul müdürü bir mesafe koyarsa öğretmenle arasına yani makamın vermiş olduğu hiyerarşiyle öğretmenin adanmış olmamasına sebep olur. İstekli öğretmenlerin isteklerini kırmamak, yapacağı işlerde teşvik etmek, yardımcı olmak, maddi manevi destek vermek gerekir ve bu da adanmayı sağlar.*” biçimindeki ifadelerde bulunmuştur. Bu ifadelerde dikkat çekici bir nokta ise *maddi, manevi destek* olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki *destek* kelimesinin motivasyon verici davranışları da kapsadığı düşünülebilir.

Yukarıda ifade edilen birbiriyle ilişkili kavramların yanında sıklıkla zikredilmeyen fakat dikkate değer diğer unsurlar ise; yönetimin yetkinliği, örnekliliği ve disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan yönetimin yetkinliği, okul yönetiminin problem çözebilme yeteneği, yeterliliği ve mesleki donanımı biçiminde anlaşılabilmektedir. Bu anlamda Kemal Bey, birbirinden farklı özelliklere sahip öğretmenlerin bir arada aynı amaç uğruna uyumlu hareket etmelerini sağlamanın zor olduğunu ve bunun için yönetimin önemli bir çaba içerisinde olması gerektiğini zikretmiştir. Buna ek olarak

farklılıkların yönetiminin okul yönetimi açısından bir yetkinlik gerektirdiğini ifade etmekle birlikte şunları söylemiştir; *“Bu okulda yaklaşık olarak elli öğretmenimiz var. Elli farklı insan elli farklı aile, elli farklı dünya görüşü veya farklı siyasi görüşler.... Şimdi bunların hepsini tek bir potada birleştirmek ve bunlardan bir ekip oluşturmak gerçekten zor bir iş. Orada öğretmenlerimizin tabii bu farklılıklarını en aza indirmek; öğretmenlikleri noktasında, insanları noktasında veya hatta da hedefler noktasında birleştirmek gerekiyor.”* Yönetimin örnekliği bağlamında ise katılımcılar, öğretmenlerin adanmışlığını sağlama açısından yönetim kadrosunun model olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Şeyma Hanım, *“Ben liderin örnek olması gerektiğini düşünüyorum önce okul müdürü ve ekibi kendi aralarında iyi anlaşmalı ve bu şekilde örnek olmalı ki öğretmenleri de etkileyebilsin.”* şeklindeki ifadesiyle bir okulda adanmışlık kültürünün oluşturulabilmesi adına yönetim kadrosunun özellikle de örnek olma yoluyla öğretmenler üzerinde etkili olabileceğine dikkat çekmiştir. Söz konusu ifadenin yanında Kemal Bey de öğretmenlerin adanmış olmasının en başta okul yöneticilerinin örnek olmasıyla mümkün olacağını dile getirmiştir. Konuyla ilgili ve diğer bir sonuç olan disiplin kavramı ise okuldaki görev dağılımları, sorumluluklar ve bunların gereğince yerine getirilmesi olarak ifade edilebilir. Katılımcılara göre disiplinin hâkim olmadığı ve dolaylı olarak kargaşanın bulunduğu bir ortamda öğretmenlerin adanmış olması da beklenebilir bir sonuç olarak görülmemektedir.

Adanmışlığa Etki Eden Örgüt Kaynaklı Etkenler

Tablo 2’ye bakıldığında öğretmen adanmışlığının pek çok örgütsel etkeni görülmektedir. Bu etkenler sırasıyla; *görev dağılımı, gruplaşmalar, okul kültürü, okulun başarısı, okulun fiziki koşulları, okulun konumu, okulun statüsü, ortak hedef, öğretmenler arası iletişim, örgütsel adalet, rekabet ortamı, toplu etkinlikler* şeklindedir. Tabloda görüldüğü üzere okul müdürleri, öğretmenlerin adanmışlığı üzerinde etkili olan pek çok örgütsel faktörü dile getirmişlerdir. Bunlar arasında daha ziyade üzerinde durulan ve önemine dikkat çekilen unsurlar ise; örgütsel adalet, ortak hedef ve okul kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar adaletin herkes açısından önem arz ettiğini dolayısıyla adaletin bulunmadığı ya da adaletin olmadığı düşünüldüğü durumlarda kişinin örgüte adanmışlık göstermesinin olumsuz etkilenebileceğini söylemişlerdir. Katılımcılardan Beyza Hanım, adalet olgusunun istenilen ve beklenen bir konumda olduğunu dolayısıyla okullarda da örgütsel adaletin öğretmenlerin adanmışlığını önemli ölçüde etkilediğini aktarmış ve şu ifadelerde bulunmuştur; *“Adaletin olması yalnızca okulda değil dünyanın her yerinde önemli bir kavram... Kim istemez hakkaniyetli davranılmayı veya kim ister hakkının yenmesini?”*. Bunun yanında Ahmet Bey de örgütsel adaletin alt boyutlarından birisi olan dağıtım adaleti boyutuna değinerek özellikle ödüllerin dağıtımı konusunda adaletli davranmaya dikkat edilmesinin önemli olduğunu söylemiştir. Bu anlamda şu ifadelerde bulunmuştur; *“Ödül meselesine gelince birilerini ödüllendirip birilerini ihmal ettiğiniz zaman bu sefer diyorlar ki zaten bunlar müdüre yakın görünüyor. Müdür bizi görmez zaten diyor.”*. Ahmet Bey’in bu ifadeleri dikkate alındığında dağıtım adaleti konusunda yeterli özen gösterilmediğinde öğretmenlerde olumsuz anlamda örgütsel adalet algısı oluşabilir ve bu algı, örgütte güvensizlik havasının hâkim olmasına sebebiyet verebilir. Dolayısıyla bu güvensizlik ortamında öğretmenlerin okula adanması da daha zor bir hale gelebilir. Katılımcıların dile getirmiş olduğu ve örgütsel adanmışlık üzerinde etkisinin bulunduğunu düşündükleri diğer bir faktör ise ortak hedeflerdir.

Katılımcılar, öğretmenlerin sahip olduğu farklı düşünceleri bir kenara bırakarak kurum adına ortak bir hedefe odaklandıklarında okula ve okulun amaçlarına daha güçlü bir şekilde bağlandıklarını söylemişlerdir. Bu kapsamda Zeynep Hanım, şu ifadelerde bulunmuştur; *“Birlik ve beraberlik içerisinde olmak günlük hayattaki çeşitli farklı düşünceleri bırakıp aynı hedefe odaklanmak önemlidir. Zaten insanlar bir hedefe odaklandıklarını da orada bir başarı ve kurum kültürü oluşur.”* Bunun yanında Bekir Bey’in söz konusu faktöre dair şu düşünceleri kayda değer görünmektedir; *“Okulda bir ruh oluşturabilmek için farklılıklarımızı arka plana atıp ortak hedefler oluşturabilmek ve sürekli olarak yeni hedefler oluşturabilmek çok önemli diye düşünüyorum.”* Bu ifadelere dikkat edildiğinde katılımcının ortak hedefler vurgusu yanında sürekli olarak yeni hedeflerin oluşturulmasına değindiği görülmektedir. Katılımcı, yeni hedeflerin öğretmenin adanmışlığına pozitif etkilerde bulunduğunu düşünmektedir. Yenilenen hedefler süreç içerisinde meydana gelen ataleti ve monotonluğu ortadan kaldıracaktır ve bu sayede öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkı sağlayarak adanmışlığın güçlenmesine medâr olabilir. Okul müdürlerinin söz konusu ifadelerine göre okulda birlik ruhunun oluşması ve ortak hedefler çerçevesinde hareket edilmesi adanmışlık dolayısıyla okulun başarısı açısından önem arz etmektedir. Bunun yanında ifade edilen birlik ruhunun oluşmasına katkı sağlayan önemli etkenlerden birisi de okul bütünüyle yapılan toplu etkinliklerdir. Katılımcılara göre öğretmenlerin birlikte vakit geçirmesi ve faaliyetler gerçekleştirmesi onların hedeflerde birleşmelerini, daha iyi ilişkiler kurmalarını ve örgüte adanmalarını tesis etmektedir. Sami Bey meseleye dair şu sözleri dile getirmiştir; *“Biz okulda genellikle geziler olsun ve çeşitli kahvaltı programları olsun etkinlikler düzenliyoruz. Bu etkinliklere çoğunlukla katılım sağlanıyor ve bu etkinlikler öğretmenler arası ilişkilerin daha da iyi hale gelmesini sağlıyor. Sosyal alanda yapmış etkinlikler de bizim okula karşı bir aidiyet duygusu kazanmamıza sebep oluyor.”* Öğretmenler arası gerçekleştirilen toplu etkinlikler, onların birbirlerini daha iyi tanımalarını ve düşünce paylaşımı yapmalarını sağlayabilir. Bu sayede takım arkadaşlarını daha iyi tanıyan öğretmenlerin farklı düşüncelere anlayış göstermesi beklenebilir. Aynı zamanda okul çatısı altındaki faaliyetler orada bulunan herkesin takımın bir parçası olduğu anlayışını yerleştirebilir. Ahmet Bey de *“Okul içerisinde aktiviteler etkinliklerin olması gerekiyor örneğin sabah kahvaltısı yaptırıyoruz.... Hemen yarım saatlik bir kahvaltı öğretmenlerin motivasyonunu arttırıyor. Geziler ve piknikler gibi etkinlikler de buna dahil.”* şeklindeki ifadeleriyle örgüt içerisinde gerçekleştirilen toplu etkinliklerin motivasyon açısından önemli olduğunu dile getirmiştir.

Yukarıda üzerinde durulan bu etkenlerin yanında katılımcılar, örgüt kültürü ve gruplaşma faktörlerinin de önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürlerine göre başarıya ve hedeflere yönelik güçlü kültürlere sahip okullarda öğretmenlerin okul amaçlarına adanmışlık göstermesi daha muhtemel olmaktadır. Söz konusu kültürün oluşturulması okulun liderleri konumunda olan okul müdürlerinin örnek olması ile mümkün görünmektedir. Bununla birlikte okul içerisinde yaşanan gruplaşmalar, katılımcılara göre hem olumlu hem de olumsuz etkilerde bulunabilmektedir çünkü gruplaşmalar, sendikal ve siyasi temelde olduklarında çekişmeler meydana gelebilirken duygusal anlamda daha çok arkadaşlık ilişkileri bağlamında gerçekleştiğinde öğretmen motivasyonuna olumlu katkı sağlayabilmektedir. Özellikle okul dışı faaliyetlerde daha çok belirginleşen bu gruplaşmalar, bir anlamda birliktelik ve aidiyet hissini de oluşturabilmektedir.

Adanmışlığa Etki Eden Birey Kaynaklı Etkenler

Tablo 2’de öğretmenlerin adanmışlığı üzerinde etkisi bulunan bireysel faktörler sıralanmıştır. Bunlar sırasıyla; *geçmiş yaşantılar, girişken olma, hedef, idealler, inanç, kişisel değerler, konfor isteği, maddi kazanç, öz disiplin, sosyo-ekonomik durum, yalnızlaşma, yeterlilik, sorumluluk bilinci ve yönetime bakış açısı* şeklindedir.

Katılımcılar, örgütsel adanmışlığın daha ziyade öğretmenin mesleğe başlarken öğretmenliğe olan inanç, hedef ve idealleriyle ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kişilerin bu mesleğe dair heyecan ve coşkularının da önemli bir etken olduğu dile getirilmiştir. Sami Bey, söz konusu faktörlere yönelik şu ifadelerde bulunmuştur: *“Öğretmenlerin bu mesleğe başlarken ki düşünceleri elbette adanmışlık üzerinde etkilidir. Mesela ben bu işi yaparken bütün öğrencilerin bana emanet olduğunu düşünüp bu emaneti en iyi şekilde teslim etme gayesiyle vazifemi yapmaktayım. Öğretmenler de bunun gibi vatana, millete hizmet etmek gibi çeşitli inançlarla bu mesleği yaptıklarında daha adanmış oluyorlar.”* Katılımcıya göre öğretmenler daha mesleğe başlarken yapacakları işe yönelik düşüncelere, inançlara sahip olmakta ve bunlar süreç içerisinde onların adanmışlıkları üzerinde etkisini gösterebilmektedir. Bununla birlikte Zeynep Hanım, bir öğretmenin mesleğine yönelik heyecan ve coşkusunun örgütsel adanmışlık üzerinde etkili olduğunu şu ifadelerle aktarmıştır; *“Öğretmenlerin mesleklerine yönelik heyecan ve coşkuları onların okula bağlılık göstermesine neden olmaktadır.”* Söz konusu ifadeler dikkate alındığında öğretmenlik mesleğinin tercihinde ekonomik ve diğer fayda odaklı koşullardan ziyade kişinin öğretmeye dair içten gelen istek ve arzuları etkili olduğunda öğretmen yapmakta olduğu mesleğe, dolayısıyla içerisinde bulunduğu okula adanmışlık gösterebilmektedir. Bunun yanında öğretmenlik mesleğinin çeşitli faydaları ve maddi kazanımları dolayısıyla mesleği tercih eden öğretmenlerin okula ve öğretmenliğe adanmakta zorlanabildikleri katılımcılar tarafından söylenmiştir.

Katılımcıların üzerinde durduğu diğer bir faktör ise yalnızlaşma, diğer bir ifadeyle yabancılaşmadır. Okul müdürlerine göre bu durum daha çok sosyal ilişkiler konusunda yeterince açık olmayan öğretmenlerde ortaya çıkmaktadır. Daha çok kişinin karakteriyle ilgili olan bu durumda öğretmen çeşitli iletişim ağlarının bir bütünü olan okulda gerekli ve yeterli ilişkileri kuramamakta dolayısıyla yalnızlaşmaktadır. Okul içerisinde gitgide yalnızlaşan öğretmen, kendisini okulun bir parçası hissedememekte ve bu durumda adanmışlık göstermeyebilmektedir. Bu meyanda Kemal Bey’in ifadeleri dikkate değerdir; *“Mesela iletişime kapalı bir öğretmenin başarılı olması çok zor hem öğrenci ile hem veli ile iletişimi hem arkadaşlarıyla hem idareyle iletişimi çok zor oluyor bu durumda adanmışlık üzerinde etkili oluyor.”* Bunun yanında öz disipline sahip, hayatta belirli amaçları bulunan ve kendisini gerçekleştirmeye çalışan öğretmenlerin çoğunlukla adanmış davranışlar sergileyebildiğini aktaran katılımcılar, öğretmenlerin yapmak istediği projelere karşılık yeterli imkanların bulunmaması durumunda da bundan örgütsel adanma bağlamında olumsuz yönde etkilenebildiğini dile getirmişlerdir. Beyza Hanım; *“Öğretmenlerin yapmak istedikleri projeleri gerçekleştirebilecekleri fiziki ortamın bulunması da adanmışlıkla etki etmektedir.”* şeklindeki ifadesiyle okullarda bulunan maddi imkanların adanmışlık üzerinde etkili olabildiğini söylemiştir. Proje üreten ve okul adına çeşitli faaliyetler yapmak için çaba gösteren öğretmenlerin adanmışlık davranışları sergilediği göz önüne alındığında bu tarz durumlarda yeterli imkanların olmaması zaman içerisinde öğretmenin üretmeye

yönelik heyecan ve coşkusunun azalmasına sebebiyet verebilir. Bunun sonucunda öğretmen ürettiği fikirleri hayata geçirmek amacıyla bu imkanların bulunduğu başka bir ortama geçmek isteyebilir. Dolayısıyla görev yapmakta olduğu okula kendisini adamakta zorluk yaşayabilir.

Örgütsel Adanmanın Okula Etkilerine Dair Okul Müdürü Görüşleri

Tablo 3

Adanmışlığın Okula Etkileri Teması Bağlamında Kategori ve Kodlar

Öğretmenin kendisine etkileri	Öğrenciye etkileri	Öğretmenlere etkileri	Yönetim süreçlerine etkileri
etkin ders anlatımı	derse katılım	dışlanma	iş birliği
fedakarlık	etkili öğretim	eleştirilere maruz kalma	örgütsel seslilik
görev aşkı	güçlü etkileşim	güçlü bağ	örgütsel sessizlik
görev bilinci	iz bırakma	iş birliği	problem çözme
göreve bağlılık	motivasyon	motivasyon	yönetime destek olma
huzurlu olma	mutluluk	okul dışı iletişim	
iş doyumu	başarı	örnek olma	
işe devam	okul sonrası iletişim	samimi iletişim	
işe odaklanma	okula adanmışlık	sürükleyici olma	
motivasyon	örnek olma		
mutluluk	samimi iletişim		
özgüven	yakından ilgilenme		
performans			
sessizlik			
stres			
tükenme			
uzmanlaşma			

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, tematik analize tabi tutulmuş, bu bağlamda kodlamalar gerçekleştirilmiş olup *adanmışlığın okula etkileri* teması altında *öğretmenin kendisine etkileri*, *öğrencilere etkileri*, *öğretmenlere etkileri* ve *yönetime etkileri* şeklinde dört kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler ve kategoriler bağlamında yapılan kodlamalar aşağıda yorumlanmıştır:

Örgütsel Adanmanın Öğretmenin Kendisine Etkileri

Tablo 3'te görüldüğü üzere adanmışlığın öğretmenin kendisine yönelik etkileri kapsamında elde edilen bulgular şu şekilde sıralanmaktadır: *Etkin ders anlatımı*, *fedakârlık*, *görev aşkı*, *görev bilinci*, *göreve bağlılık*, *huzurlu olma*, *iş doyumu*, *işe devam*, *işe odaklanma*, *motivasyon*, *mutluluk*, *özgüven*, *performans*, *sessizlik*, *stres*, *tükenme*, *uzmanlaşma*. Adanmışlığın sonuçları biçiminde görülebilen söz konusu faktörler olumlu veya olumsuz anlamda düşünülebilir. Örneğin görev yaptığı okula adanan bir öğretmenin öğrencileri için fedakârlık yapması beklenebilirken adanmışlığa sahip olmayan bir öğretmenin fedakârlık yapması pek muhtemel görülmemektedir. Bu anlamda aşağıda alıntılarla birlikte ifade edilen olumlu düşünceler olumsuz anlamda da değerlendirilebilmektedir.

Örneğin Zeynep Hanım, *“Adanmış bir öğretmenin mutluluğu otomatikman ailesine de yansıyor yani evde mutlu olduğunda okulda; okulda mutlu olduğunda evde de mutlu oluyor”* şeklindeki ifadesiyle öğretmenin sosyal hayatının okuldaki psikolojik durumu üzerinde etkili olduğunu aynı zamanda okulda yaşadığı süreçlerin yine sosyal hayat üzerinde tesiri bulunduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla adanmış bir öğretmenin okulda mutlu olması onun sosyal hayatta mutlu olmasına etki edebildiği gibi yine okuldaki mutsuzluğu sosyal hayata olumsuz bir şekilde yansıtabilmektedir. Bunun yanında adanmışlığın mutluluğa ve mutluluğun ise motivasyonu sonuç verdiği Beyza Hanım tarafından şu şekilde ifade edilmektedir; *“Bir öğretmen eğer okulda mutluyrsa evinde de mutlu olur ve dolayısıyla motivasyona etki eder. Bu durumda öğrenci de mutlu olacaktır.”* Katılımcının görüşüne göre öğretmenin mutlu olması onun motivasyonuna olumlu etkide bulunmakla birlikte kendisiyle gelişim içerisinde bulunan diğer bireyler de bundan iyi yönde etkilenecektir. Bu durumun tam tersi de olumsuz manada düşünülebilmektedir. Söz konusu ifadelerden tabloda gösterilen unsurların birbiriyle etkileşim içerisinde olduğu da ifade edilebilir. Örneğin yaptığı işten tatmin olan bir öğretmenin dolayısıyla mutlu olması ve motivasyonunun olumlu yönde etkilenmesi beklenebilir. Motivasyonun yüksek olması daha iyi bir performansı ve etkin ders anlatımını da beraberinde getirebilir. Bu bağlamda Sami Bey; *“Öncelikle öğretmen kendisi açısından yaptığı işten memnun olur ve iç huzurunu bulmuş olur ve huzurla yaptığı bu işten de zevk almaya başlar. İşini zevkle yapan bir öğretmen yaptığı çalışmaların olması gerektiği gibi yapılmasına dikkat eder.”* biçimindeki ifadeleriyle öğretmenin yaptığı işte ve okulda huzurlu olmasının görev bilincini olumlu yönde etkileyebildiğini dile getirmektedir. Bu meyanda düşünüldüğünde görev bilincine sahip bir kişinin yaptığı işte uzmanlaşması, yüksek oranda devam sağlaması ve işine odaklanması gibi sonuçlar da beklenebilmektedir. Tabii bununla birlikte olumsuz örnekler de ortaya çıkabilmektedir. Örneğin elde edilen sonuçlardan birisi olan sessizlik faktörü bağlamında düşünüldüğünde sessizleşen bir öğretmenin düşüncelerini paylaşmaması onun iş doyumunu, mutluluğu ve göreve bağlılığı üzerinde etkili olabilirken örgüt adına değişim ve gelişimin önünde bir engel olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu durumda adanmışlığın kişisel sonuçlarının birbiriyle bağlantılı olduğu ve bu sonuçların aynı zamanda örgütün diğer unsurları üzerinde de farklı neticeler meydana getirebildiği anlaşılabilmektedir.

Örgütsel Adanmanın Öğrenciye Etkileri

Tablo 3’te adanmışlığın öğrenciye yönelik etkileri kapsamında elde edilen bulgular; *başarı, derse katılım, etkili öğretim, güçlü etkileşim, iz bırakma, motivasyon, mutluluk, okul sonrası iletişim, okula adanmışlık, örnek olma, samimi iletişim, yakından ilgilenme* biçiminde sıralanmıştır. Tabloda sıralanan unsurların her birinin ayrı ayrı yorumlanmasının mümkün olduğu gibi birbirleriyle olan ilişkileri de anlamaya çalışmak önemli görünmektedir. Bunun yanında katılımcılar, genel anlamda adanmışlığın olumlu yönlerini dile getirmişler ise de adanmışlığın öğrenciye yönelik olumlu etkileri ile birlikte tam tersi bir durumda olumsuz anlamı da düşünülebilir. Öğretmen adanmışlığın öğrenciler açısından sonuçlarına dair ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Sinem Hanım adanmışlığın öğrencilerle uzun süreli iletişimlerin devam etmesine sebebiyet verdiğini, mezun olduktan sonra bile öğretmenlerini ve okullarını sıklıkla ziyaret ettiğini şu şekilde dile getirmiştir: *“Şöyle ki bizim öğretmenlerimiz öğrenciye adanmışlığını bir şekilde yansıtmışsa öğrenci*

mezun olsa da hala görüşür hala öğrencileriyle görüşen öğretmenleri biliyorum mezunlarımızın okul ziyaretlerini biliyorum...". Bu durumda öğrencilerin faydaya yönelik ilişkisinden ziyade okula karşı duygusal bir bağlılığının bulunduğu anlaşılabilmektedir. Burada adanmış bir öğretmenin öğrenciler için gösterdiği fedakârlık onların kendilerini daha değerli hissetmesine neden olmuş olabilir. Dolayısıyla öğrenciler kendilerini değerli hissettiklerinde öğretmenlerine ve okullarına karşı duygusal bir bağlılık hissedebilirler. Aynı zamanda kendileri için çabalayan öğretmenlerinin derslerine daha çok önem gösterebilir ve bu şekilde performanslarını da artırabilirler. Zeynep Hanım'ın ifadeleri bu durumu destekler niteliktedir; *"Bazı öğrenciler öğretmenleri dolayısıyla okuldan gitmek istemiyor ve derslerine gerekli ehemmiyeti gösteriyor. Mesela okul çıkışlarında verilen ödevleri tamamlamaya çalışıyorlar bu durum daha çok öğretmenlerin davranışlarıyla ilgili. Adanmış öğretmen diğer öğretmenlerin aksine sadece ders anlatmaz öğrencinin gönlüne girer".* Bu cümlelerden de anlaşılabileceği üzere öğrenciler öğretmenlerin davranışları dolayısıyla derslerine yönelik daha çok çaba gösterebilir ve başarı elde edebilirler. Bunun tam tersi düşünüldüğünde kendilerini ve derslerini umursamayan davranışlara maruz kaldıklarında söz konusu öğretmene ve derse dair olumsuz tutumlar ortaya koyabilirler. Bunun sonucunda söz konusu olumsuz tutumlar, genellenebilir ve okulun bütününe dair bir anlayış gelişebilir. Adanmış bir öğretmenin derslerde nasıl olabileceğine dair katılımcı ifadeleri dikkate alındığında bu konu daha iyi anlaşılabilmektedir. Şeyma Hanım'ın şu ifadeleri dikkate değerdir; *"Adanmış öğretmen sınıfına girdiği zaman dersinin zevkle örneklemelerle anlatır, derslere istekle gelir. Kişisel sorunlarını, ailesiyle ilgili sorunlarını kapının dışında bırakır. Ben okuluma geldim okuldaki hayatıma başlıyorum der ve öğrencileriyle ilgili derslerinde daha başarılı olur. Daha etkili bir şekilde anlatıp daha etkili bir şekilde bağlantı kurar. Yani öğrencileriyle çok güzel bir diyalog kurar".* Bu ifadelerden adanmış bir öğretmenin öğrencilerin akademik gelişimi açısından daha fazla çaba göstermesinin beklenebileceği, öğrencilerle daha güçlü bir iletişim kurabileceği, dolayısıyla derslerde daha etkili olabileceği ve yaptığı işte daha profesyonel bir tutum sergileyebileceği anlaşılabilmektedir. Bunun yanında Kemal Bey, adanmış öğretmenin yüksek motivasyonla öğrenciyi geliştirmeye yönelik sürekli bir çabaya sahip olabileceğini ifade etmiş ve bu çabanın yeterlilikle olan ilişkisine temas etmiştir; *"Adanmışlık kişiye motivasyon anlamında fazla güç verir yani voltaı yükseltilmiş bir cihaz gibi düşünebiliriz bunu. Tabii ki bitmek tükenmek bilmeyen bir enerjiyle öğrencilere sürekli işlemeye onu hamurdan ekmek yapmaya çalışan bir modele bürünüyor öğretmenimiz. Eğer donanımı da yeterliyse kaliteliyse okul için çok önemli bu öğretmenler".* Katılımcının ifadeleri dikkate alındığında adanmışlığın yüksek motivasyon ve enerji bakımından önemli olduğu görünmekle birlikte söz konusu motivasyonun yeterlilik ile birleştiği durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceği anlaşılmaktadır. Bu ifadelere göre yeterlilik, adanmışlık dolayısıyla gelen motivasyonun daha etkili olmasında önemli olabilir. Örneğin bir öğretmenin derslerde etkili olabilmesinin onun bu konudaki yöntem ve teknikler açısından yeterli olmasıyla ilişkili olduğu düşünülebilir. Bunun yanında Sinem Hanım, öğretmenin gereğinden fazla çaba ile yorulması ve bu çabanın sonucunda öğrencilerden yüksek beklentilerde bulunmasının tükenmişliğe ve motivasyon kaybına sebep olabileceğini şu ifadelerle dile getirmiştir; *"Adanmış öğretmen ölçülü hareket etmediği takdirde sürekli olarak yüksek tempoda koşturmanın vermiş olduğu etkiyle tükenebilir ve bu öğrencilere kötü bir şekilde yansıyabilir".* Katılımcıya göre sürekli olarak yüksek tempoda bulunmak öğrencilere yönelik fayda açısından olumlu sonuçlar vermemektedir. Bunun bir sebebi öğretmenin tükenmesi dolayısıyla öğrencilere yönelik yapmakta

olduğu çalışmalara devam edememesi ve süreklilik arz etmeyen çalışmaların verimli olmaması düşünülebilir. Diğer bir sebebi olarak da öğrenciler adanmışlığın sonucu olarak tükenmiş bir öğretmen gördüklerinde adanma kavramına olumsuz bir anlam yükleyebilir. Katılımcının beklentiye yönelik diğer bir ifadesi ise şöyledir; *“Adanmış öğretmenin ders sürecinde çeşitli teknolojik araçları kullanıp öğrencilere daha eğlenceli ve sıkıcı olmayan ders tecrübesi vermesi beklenebilir. Ancak adanmış öğretmen yapmış olduğu çalışmalar sonucunda eğer geri dönüşünde yüksek beklentiler içerisine girerse öğrencileri de yorabilir ve istediği şekilde dönüş almayabilir motivasyonu kırılabilir.”* Öğrencilere iyi bir ders tecrübesi sunmak isteyen adanmış öğretmen, bunun için çeşitli araçları kullanarak derslerini daha aktif ve kaliteli hale getirebilmek için çaba gösterebilir. Sinem Hanım’a göre bu durum öğrenciler açısından olumlu kazanımlar doğurabilmenin yanında öğretmenin yüksek beklentiler içerisine girmesiyle birlikte olumsuz şekilde de sonuçlanabilmektedir. Beklediği sonuçları alamayan bir öğretmenin motivasyonu düşebilir, işinden tatmin olmayabilir ve yüksek beklentiler, öğrencilerin de yorulmasına sebep olabilir.

Örgütsel Adanmanın Diğer Öğretmenlere Etkileri

Tablo 3’te görüldüğü üzere adanmışlığın diğer öğretmenler üzerindeki etkilerine yönelik kodlamalar; *dışlanma, eleştirilere maruz kalma, güçlü bağ, iş birliği, motivasyon, okul dışı iletişim, örnek olma, samimi iletişim, sürükleyici olma* şeklinde sıralanmıştır. Bu başlık altında adanmışlık davranışları sergileyen ya da sergilemeyen bir öğretmenin görev arkadaşları üzerinde ne gibi etkilerde bulunabileceğine dair bulgular yorumlanmaktadır.

Katılımcılara göre bir öğretmenin kendisini okuluna adanması diğer arkadaşları üzerinde çeşitli olumlu etkilerde bulunmakla birlikte bazı durumlarda olumsuz tepkilere de maruz kalabilmektedir. Ahmet Bey bu anlamda şunları söylemiştir; *“Ona bakarak ister istemez de diğer öğretmenler de harekete geçmiş oluyor. Öğretmenler arasında da böyle örnek alma, liderlik vasfı taşıyan öğretmenler var ve öğretmenleri arkasından sürükleyen ancak bu durumdan farklı bir anlam çıkarsa yani – müdüre iyi görünmek için bunları yapıyor – anlamı çıkarsa eğer o öğretmeni dışlayabilirler.”* Ahmet Bey’e göre adanmış öğretmen; davranışlarıyla diğer görev arkadaşlarını olumlu anlamda etkileyebilmekte, onları harekete geçirebilmekte ve bu yönüyle onlara örnek olarak bir anlamda liderlik sergileyebilmektedir. Bunun yanında görev arkadaşlarının algısına göre bu durum tam tersi biçimde değişebilmektedir. Dolayısıyla öğretmenin davranışları çıkarıcılık ile yorumlanabilmektedir. Bu durumun çeşitli sebepleri olabilmekle birlikte bunlardan birisi de okulda genel anlamda bir adanmışlık kültürünün bulunmaması şeklinde ifade edilebilir veya fazla iş yükünden kaçınmak isteyen öğretmenler bu durumu kasti olarak çıkarıcılık biçiminde dile getirebilir. Kemal Bey’in; *“Şöyle düşünelim öğretmenler odasında birçok lamba yeniyor ama bir tanesi projektör şeklinde adanmış öğretmen ise o projektör gibi o mesela bir iş yaptığı zaman herkes onu görüyor ondan faydalıyor ve daha fazla ışık veriyor... Diğerleri üzerinde bir etkiye sahip bir karizması oluyor ister istemez. Ama okul ikliminde adanmamışlık yani sıradanlık normalleşmiş ise eğer adanmış ve sıradanlığı terk etmiş bir öğretmen orada çok sırtan bir halde görünebiliyor ve diğer öğretmenler tarafından – işin yok mu senin neden bize karışyorsun, neden bize ekstra iş çıkarıyorsun proje üretiyorsun? – diye karşılık alabiliyorlar.”* şeklindeki ifadeleri

adanmış bir öğretmenin karizmatik bir etkiye sahip olmasının yanında olumsuz tepkiler alabileceğini de göstermektedir.

Örgütsel Adanmanın Yönetim Süreçlerine Etkileri

Tablo 3'te görüldüğü üzere adanmışlığın yönetime yönelik etkileri şu şekilde sıralanmaktadır: *iş birliği, örgütsel seslilik, örgütsel sessizlik, problem çözme, yönetime destek olma*. Bu başlık altında adanmışlık davranışları sergileyen veya sergilemeyen öğretmenlerin yönetime olumlu ya da olumsuz ne gibi etkilerde bulunabileceğine dair bulgular yorumlanmaktadır.

Katılımcılar, adanmış bir öğretmenin vazife bilinciyle zaten gereğinden fazla iş yükü bulunan yönetime katkı sağladığını, aynı zamanda okulun başarısı için çeşitli projeler geliştirdiklerini, sorunlar karşısında sessiz kalmayıp bunları dile getirdiklerini ve sorunların çözümüne yönelik düşünceler ürettiklerini ifade etmişlerdir. Bu anlamda Kemal Bey'in şu ifadeleri dikkate değerdir; *"İdare yük anlamında çok işimiz var çok alanla uğraşıyoruz güvenlikten tutun ekonomiye kadar eğitime ders denetimine kadar her şeyle ve saire uğraşıyoruz adanmış öğretmenler okulun eli ve kolu anlamında çok önemli işler görüyorlar"*. Bunun yanında Şeyma Hanım da şunları dile getirmiştir; *"Adanmış öğretmenler genellikle bize çeşitli projelerle planlarla geliyor onların planlarını dinledikten sonra kendi düşüncelerimle kıyaslayıp hangisinin daha iyi olduğuna karar veriyorum bu anlamda farklılık katıyorlar"*. Söz konusu ifadelerden adanmış öğretmenlerin yönetimin kararına ve uygulamalarına katılım göstermekte daha ısrarcı olduğu anlaşılabılır. Dolayısıyla örgütte sesliliğin oluşmasına katkı sağlayabilir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında örgütsel adanmanın etkenleri ve sonuçlarına dair okul müdürü görüşlerine başvurulmuştur. Literatür taraması yapıldığında ise özellikle *eğitim ve öğretim* alanında bu şekildeki nitel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan araştırmalar genel olarak nicel araştırma yöntemleri kapsamında olup ilişkisel tarama modelinde örgütsel adanma ve çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine yöneliktir. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları tartışılırken daha çok söz konusu nicel çalışmalarla birlikte değerlendirilmiştir.

Araştırmada iki tema mevcut olup bunlar; *adanmışlığın etkenleri ve adanmışlığın okula etkileri* şeklindedir. Elde edilen kodlamaların analizi sonucunda söz konusu temalar kapsamında çeşitli kategoriler oluşturulmuştur. Adanmışlığın etkenleri başlığı altında oluşturulan kategoriler şunlardır: *yönetim kaynaklı etkenler, örgüt kaynaklı etkenler ve birey kaynaklı etkenler*.

Araştırma bulguları incelendiğinde adanmışlığın yönetim kaynaklı pek çok faktörden etkilendiği görülmüştür. Katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik bakış açısının liderlik stilleri, davranış biçimleri ve iletişim türleri üzerinde etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Söz konusu bakış açısı, dolaylı olarak öğretmenin değerli veya değersiz hissetmesine neden olabilmekte ve sonuç olarak adanmışlığa olumlu-olumsuz etkilerde bulunabilmektedir. Bunun yanında müdürlerin destekleyici davranışlar sergilemesi, çeşitli durumlarda anlayış göstermesi, genel anlamda öğretmenlerle daha insani ilişkiler kurmasının örgütsel adanmışlığı artırabileceği ifade edilmiştir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla da ilişkili olan ancak özellikle dile getirilen faktörler; iş birliği ve karara katılımıdır. Öğretmenlerin yönetimle iş birliği içerisinde çalıştığında ve karar sürecine katılım gösterdiğinde daha çok sorumluluk aldığı, bununla birlikte okulun amaçlarına ulaşmasında daha çok çaba gösterdiği düşünülmektedir. Adanmışlık üzerinde etkili olduğu ifade edilen diğer unsurlar ise disiplin, farklılıkların yönetimi, yönetimin yetkinliği ve örnekliğidir. Elde edilen bulgulara genel bir çerçevede bakıldığında yöneticinin astlarına dair bakış açısıyla başlayan sürecin taraflar arası ilişkiler üzerinde yoğunlaştığı ve yeterlilik ile benzer bir kavram olan yetkinlik kavramıyla sonlandığı görülmektedir. Bu durumda iyi bir yöneticinin insan ilişkileri konusunda yeterli ve yetkin olmasının gerekliliği de anlaşılabilmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerle birlikte kendisinin de ortak amaçlara adanmış olmasının gerekliliği dikkat çekmektedir. Bu anlamda yapılan birçok çalışma elde edilen bu sonuçlarla örtüşmektedir. Liderlik temalı çalışmalara şunlar örnek verilebilir; Aslan ve Bakır (2014), öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları ile örgütsel adanmışlığı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkiye ulaşmış, Uğurlu ve Üstüner (2011), yöneticilerin etik liderlik davranışları ile örgütsel adanmışlık değişkenleri arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğunu kaydetmiş, Buluç (2009), ise okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiş ve Nguni, Slegers ve Denessen (2006), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin iş tatmini aracı değişkeni ile örgütsel adanma üzerinde etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanında Eğriboyun (2013), öğretmenlerin örgütsel destek algılarıyla örgütsel adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. İletişim biçimleri faktörüne yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda Bıçak ve Gündüz (2023) yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı arasında ve Okur (2022), okul müdürlerinin iletişim becerileri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu aktarmışlardır. Selvi ve Nimet (2016) ise öğretmene değer veren, saygı duyan, onların motivasyonunu arttırmak için çaba gösteren, sorunlarını paylaşan yöneticilerin bu davranışlarının örgütsel adanmışlık üzerinde olumlu etkiler gösterdiğini kaydetmişlerdir. Erden (2019), anlayış göstermeye dönük liderlik ve örgütsel adanma arasında anlamlı düzeyde pozitif yönde bir ilişki tespit etmiş; Hulpia, Devos ve Van Keer (2011), gerçekleştirmiş oldukları çalışmada destekleyici liderliğin ve karara katılımın öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Karara katılım kapsamında gerçekleştirilen çalışmalarda Köse ve Gül (2022), öğretmenlerin karara katılımı ile örgütsel adanmışlıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmiş; Sangperm (2017) ise bağlılığın yönetici davranışlarıyla ilişkili olmakla birlikte örgüt yönetimine katılımı ile bağlantılı olduğunu kaydetmiştir. Farklılıkların yönetimi ve yöneticilerin yetkinliği bağlamında ise Canbaz (2019), okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileriyle öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı arasında, Aydoğdu (2008), öğretmenlerin algıladıkları okul müdürü yeterlilikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu aktarmışlardır.

Yukarıda ifade edilen ve literatürde var olan araştırma sonuçlarıyla örtüşen unsurların yanında bu araştırma özelinde farklılaşan ve öğretmenlerin adanmışlığı üzerinde etkisi bulunan faktörler; disiplin ve yönetimin yetkinliğidir. Katılımcılara göre kuralların uygulandığı ve yönetimin bu konuda hassas davrandığı eğitim ortamlarında öğretmenler kendilerini daha güvenli hissedebilmekte ve dolayısıyla

bu durum onların okula yönelik bakış açılarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Zira insanların bulundukları ortamlarda en temel beklentilerinden birisi de güvende olmaktır. Aynı zamanda problem çözme konusunda yetkin ve donanımlı bir okul yönetimi, elbette öğretmenlerin karşılaştıkları çeşitli sorunları ortadan kaldırılabildiği ölçüde stresin azalmasına katkıda bulunabilmekte ve bu şekilde öğretmenler üzerindeki baskıyı hafifleterek adanmışlığa pozitif katkı sağlayabilmektedir.

Öğretmenlerin adanmışlığı üzerinde etkisi bulunan örgütsel faktörlere yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde okul müdürleri; örgütsel adalet, destekleyici bir okul kültürü ve ortak hedef oluşturma gibi unsurların ziyadesiyle önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bunlardan adaletin toplumun her alanında istenilen ve beklenen bir konumda olduğu, aynı zamanda örgüte olan güvenle bağlantılı olması dolayısıyla adanmışlığı bu yönde etkileyebildiği düşünülmektedir. Katılımcılara göre öğretmenler, şahsi gayelerinden ziyade okulun hedeflerine odaklandıklarında adanmışlıkları daha da güçlenmektedir. Bu durumun gerçekleşebilmesi adına okulda birlik ruhunun ve ortak amaçlarda çabalamaya yönelik bir kültürün oluşturulması önemlidir. Bunları sağlayabilmek için çeşitli ortak organizasyonların gerçekleştirilmesi ve duygusal anlamda da okul paydaşlarının birlik olduklarını hissetmesi etkili olabilmektedir. Bunların yanında okulun konumu, statüsü ve fiziki koşulları gibi maddi unsurlar da öğretmenlerin bulundukları kurumda görev yapmaya devam etmelerini sağlayabilirken, okul içerisinde oluşabilecek gruplaşmalar ve paydaşlar arasındaki iletişim biçimlerinin de örgütsel adanma açısından olumlu veya olumsuz sonuçları olabilmektedir. Elde edilen sonuçlar literatürdeki pek çok çalışma tarafından desteklenmektedir. Örgütsel adalet kapsamında Babaoğlu ve Ertürk (2013) ile Uğurlu ve Üstüner (2011), örgütsel adaletin öğretmenlerin adanmışlığı ile orta derecede bir ilişkiye sahip olduğunu aktarmışlardır. Sangperm (2017) de adalet faktörünün adanmışlık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgüt kültürü bağlamında Sezgin (2010) ve Yıldırım (2019), okul kültürü ile örgütsel adanma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel güvenin örgütsel adanma ile olan ilişkisine yönelik Altunay'ın (2017), yapmış olduğu bir araştırmada ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi ve adanmışlık düzeyi arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Araştırma bulguları, mevcut literatüre katkı sağlayacak şekilde, örgütsel adanmayı etkileyen bazı özgün unsurları da ortaya koymuştur. Özellikle olumlu rekabet ortamının çalışanlar arasında başarıya yönelik motivasyon kaynağı olabileceği ifade edilmiştir. Diğer bir sonuç olan toplu etkinlikler; çalışanlar arasında bağları, iletişimi güçlendiren ve aidiyet duygusunu pekiştiren bir araç olarak öne çıkmıştır. Ayrıca, okulun sosyo-ekonomik konumu ve statüsü gibi dışsal faktörlerin, çalışanların kuruma yönelik algılarını ve adanmışlık düzeylerini şekillendirdiği bulgusu kaydedilmiştir. Bunun yanında, okul içinde oluşan gruplaşmaların oluşma şekline göre olumlu veya olumsuz etkilerde bulunulabileceği; özellikle arkadaşlık ilişkileri çevresinde gerçekleşen gruplaşmaların eğitim ve motivasyon açısından önemli olduğu, sendikal ve siyasi anlamda gerçekleşen grup hareketinin ise okulun ortak hedeflerinin benimsenmesine dolayısıyla örgütsel adanmışlığa olumsuz yönde etki edebileceği vurgulanmıştır.

Çalışma sonucunda adanmışlığa etki eden yönetim ve örgüt kaynaklı faktörlerin yanında pek çok bireysel etkenlerin de bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde örgütsel adanmanın öncelikli olarak öğretmenin göreve başlarken sahip olduğu idealler ve göreve duyduğu

heyecan ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Öğretmenin mesleğine yönelik geliştirmiş olduğu inançlar ve beklentiler adanmışlığı olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Üzerinde durulan diğer bir faktör ise yalnızlaşma, başka bir ifadeyle yabancılaşmadır. Katılımcılara göre görev arkadaşlarıyla yeterli düzeyde iletişim kuramayan ve sosyal ilişkilerini geliştiremeyen öğretmen zaman içerisinde yalnızlaşmakta, dolayısıyla kendisini okulun bir parçası olarak hissedememektedir. Bununla birlikte hayatta belirli amaçlara sahip, öz disiplini bulunan ve kendisini gerçekleştirmeye çalışan öğretmenlerin çoğunlukla adanmış olabildiği vurgulanmıştır. Aynı zamanda öğretmenin görev yaptığı okuldaki maddi imkanlar ve geçmiş yaşantılar yine öğretmenin adanmışlığı üzerinde etkili olabilmektedir zira katılımcılar okul adına çeşitli projeler üreten öğretmenlerin imkansızlıklar dolayısıyla çalışmalarını gerçekleştirememesi durumunda motivasyon kaybı olabileceğini dile getirmiştir. İfade edilen unsurların yanında öğretmenin yeterliliği, sorumluluk bilinci, sosyoekonomik durumu ve konfor isteği şeklindeki etkenlerin de örgütsel adanma ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Elde edilen sonuçlar ile ilişkili olarak Güner (2006), gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada kişilik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Acar ve Çoğaltay (2021) ise tükenmişlik faktörünün adanmışlığı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir çalışmada Kaplan ve Cemaloğlu (2020) kişilik özelliklerinin örgütsel adanma üzerinde etkisi bulunduğunu, özellikle de uyumluluk ile öz disiplin faktörlerinin adanmışlığın pozitif yönde anlamlı bir yordayıcısı olduğunu aktarmışlardır. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleriyle adanmışlıkları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada İhtiyaroğlu ve diğerleri (2023), proaktif kişilik özelliklerinin örgütsel adanmışlığın anlamlı bir yorumlayıcısı olduğunu kaydetmişlerdir. Son olarak Tanrıverdi (2012) tarafından yapılan bir çalışmada kişilik özelliklerinden sorumluluk ile örgütsel adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Genel anlamda ilişkisel tarama modeline gerçekleştirilen bu çalışmalar elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Ancak ifade edilen çalışmaların yanında bu araştırmanın sonuçlarından farklı olarak belirtilen bazı kavramlar da bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde iş yaşam dengesi ve duygusal zekâ gibi bireysel faktörlerin örgütsel adanma ile ilişki içerisinde olduğu dile getirilmektedir. Dur ve Akçay (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada iş yaşam dengesiyle özellikle öğretmen adanmışlığı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine bu konuda Yalçın'ın (2014) yapmış olduğu doktora çalışmasında iş yaşam dengesinin örgütsel adanmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu kaydedilmiştir. Duygusal zekanın öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ile olan ilişkisine yönelik çalışmalar gerçekleştiren Kabar (2017) ve Özyavuz (2021), söz konusu iki olgu arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilere ulaşmışlardır.

Araştırmanın ikinci teması olan *adanmışlığın okula etkileri* kapsamında ise şu kategoriler yer almaktadır; *yönetime etkileri*, *öğretmenlere etkileri*, *öğrenciye etkileri* ve *öğretmenin kendisine etkileri*. Okul müdürleri, adanmış öğretmenlerin yönetim ve okul açısından önemli roller üstlendiklerini düşünmektedirler. Adanmış öğretmenler; yönetimle iş birliği içerisinde hareket etmekte, verilen kararlara katılımda ısrarcı olmakta, okulda yaşanan problemlerin çözülmesinde üretici bir rolde bulunmakta ve bu yönüyle örgütte sesliliği sağlamaktadırlar. Bu durumda okul yöneticilerine bir anlamda destek olmakla okulun başarısına da katkı sağlayabilmektedirler. Katılımcılar genel anlamda

adanmışlığın diğer öğretmenler üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu özellikle harekete geçirme ve örnek olabilmek açısından adanmış öğretmenlerin liderlik rolünü üstlenebileceğini düşünmektedirler. Bunun yanında özellikle okulda mevcut olan kültürle bağlantılı olarak öğretmenlerin algısına göre bu durum değişebilmekte ve adanmışlık ruhuna sahip öğretmen çıkarıcılık vb. olumsuz ithamlarla suçlanabilmektedir. Bunun yanında adanmışlık, öğretmenler arasında iş birliğini sağlayabilmekte, samimi iletişimleri tesis edebilmekte, iletişimin sadece okul içerisinde kalmayıp okul dışında da devam etmesine ve motivasyon artışına katkı sağlayabilmektedir.

Okulun en büyük kesimini teşkil eden ve okul içerisindeki süreçlerden nihai olarak en çok etkilenen öğrenciler açısından bakıldığında örgütsel adanmışlığın pek çok etkisinin bulunduğu görülmektedir. Örneğin öğrenciler, öğretmenlerinin kendileri için fedakârlık yaptığını gördüklerinde onlarla uzun süreli iletişim kurmakta, mezun olduktan sonra dahi okullarına bağlılık göstermektedir. Aynı zamanda kendilerini değerli hissettikleri için derslere önem verip katılım gösterebilmekte ve bu sayede performanslarını arttırabilmektedirler. Bunun yanında adanmış öğretmenin öğrencilerinin başarılı olması adına daha çok çaba gösterebileceği, motivasyon kazandırabileceği, öğrencilerle daha güçlü bir iletişim kurabileceği ve dolaylı olarak derslerin etkili olmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Katılımcılar yüksek motivasyon ve enerjinin öğretmenin yeterliliği ile birleştiği durumlarda adanmışlığın öğrenciler açısından en iyi sonuçları doğurabileceğini ifade etmişlerdir. Bu olumlu durumların yanında özellikle gösterilen çaba ve fedakarlıklara karşın öğrencilerden beklentilerin karşılanamaması durumunda öğretmen motivasyon kaybedebilir ve süreç içerisinde tükenmişlik yaşayabilir. Bu anlamda tükenmiş bir öğretmeni gözlemleyen öğrenciler adanmışlık olgusuna olumsuz anlamlar yükleyebilirler. İfade edilen unsurların yanında örgütsel adanmışlığın güçlü etkileşim, öğrencinin hayatında iz bırakma, mutluluk gibi sonuçları da olabilmektedir.

Örgütsel adanmışlığın öğretmenin kendisi üzerindeki etkilerine bakıldığında katılımcıların öncelikle öğretmenlerin psikolojik durumu üzerinde söz söyledikleri görülmektedir. Onlara göre adanmış bir öğretmen işini yaparken daha huzurlu, daha mutlu olmakta, motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmakta ve dolayısıyla yaptığı işten tatmin olabilmektedir. Öğretmenin yaşadığı bu süreç onun sosyal hayatı ve aile ilişkileri üzerinde de etkili olmakta, okulda mutlu ve huzurlu olan bir öğretmen bunu hayatının diğer kısımlarına da yansıtabilmektedir. Bu durum, çalışma hayatında motivasyon, yüksek performans ve etkin ders anlatımı gibi geri dönüşler sağlayabilmektedir. Burada ifade edilen süreçler olumsuz manada da düşünülebilir zira mutsuz bir öğretmenin yüksek motivasyona sahip olması beklenebilir bir durum değildir. Katılımcılar, yaptığı işten tatmin olan ve motivasyonu yüksek bir öğretmenin görev bilincine sahip olacağını, işine odaklanacağını ve kendisini geliştirmek adına çalışmalar yürüteceğini dolayısıyla alanında uzmanlaşabileceğini düşünmektedirler. Bunların yanında vazifesine adanmış bir öğretmen, dolaylı olarak fedakârlık davranışı sergileyebilmekte ve bu yönüyle görevine daha da bağlanabilmektedir.

Örgütsel adanmanın yönetim, öğretmenler, öğrenciler ve öğretmenin kendisine yönelik etkileri bağlamında genel olarak ilişkisel tarama modelinde yapılandırılmış çalışmalar incelendiğinde elde edilen bulgularla benzer sonuçların tespit edildiği görülmektedir. Örneğin Önder (2017) ve Özdemir (2015), yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel adanma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Balay'a göre (2000) adanmışlık bir öğretmenin

okulun amaç ve değerlerini benimsemesi, okulda kalmaya devam etmesi ve okul adına çaba göstermesini sağlayan önemli bir unsurdur. İş tatmini yönünden Kavaklı (2021) ve Gezgin Kuşadalı (2022), yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel adanma ile iş tatmini arasında doğrusal yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Performans açısından Yavuzkılıç (2021), gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adanmanın iş performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucunu aktarmış; Purwanto (2020), da çalışmasında öğretmenin okul performansı ile adanmışlığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Mutluluk değişkeni bağlamında Demircan (2019) ise örgütsel mutluluk ile örgütsel adanma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu aktarmış, adanmış öğretmenlerin mutlu olduğunu ifade etmiştir. Wultur ve Werang (2020), tarafından gerçekleştirilen diğer bir çalışmada duygusal tükenme ile örgütsel adanma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Zikredilen araştırmalarda elde edilen sonuçlar, bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmekte birlikte bütününe karşılık gelmemektedir çünkü bu çalışma nitel bir araştırma olup elde edilen sonuçların çeşitliliği ve derinliği yüksektir. Araştırma bulgularında literatürden farklı olarak dışlanma ve eleştirilere maruz kalma gibi sonuçlar da kaydedilmiştir. Katılımcılar özellikle adanmışlık kültürünün hâkim olmadığı ve bunun zıddı bir kültürün hâkim olduğu okul ortamlarında adanmış öğretmenlerin dışlanabileceğini, göstermiş oldukları performans ve fedakârlık dolayısıyla diğer iş arkadaşlarının konfor alanına etki edebilecekleri ve bu sebeple eleştiri edebileceklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanında adanmış öğretmenlerin diğer öğretmenler ve öğrenciler açısından sürükleyici olabileceği ve dolayısıyla özellikle öğrencilerin hayatında iz bırakabileceği dile getirilmiştir.

Veri Kullanılabilirliği Beyanı: Bu çalışma sırasında oluşturulan veya analiz edilen veriler, talep üzerine yazarlardan temin edilebilir.

Dil ve Yazım Denetimi için Yapay Zekâ Kullanımı: Bu çalışmanın yazım sürecinde, dil ve imla kurallarına uyumun sağlanması ve çeviri kontrolü amacıyla (Deep L ve ChatGPT) yapay zeka araçlarından yararlanılmıştır. İçerik ve bilimsel argümanların tamamı yazara ait olup yapay zekâ kullanımı yalnızca biçimsel düzenlemelerle sınırlı kalmıştır. Çalışmadaki yapay zekâ kullanım oranı yaklaşık %5'tir.

Kaynakça

- Ahmet, A. ve Coğaltay, N. (2021). Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 8(68), 888-902. <https://doi.org/10.26450/jshsr.2398>
- Altunay, E. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(213), 37-66. <https://dergipark.org.tr/en/pub/milliegitim/issue/36137/405967> adresinden alınmıştır.
- Ashman, I. (2006). An investigation of the british organizational commitment scale: a qualitative approach to evaluating construct validity. *Management Research News*, 30(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/014.091.70710724269>
- Aslan, M. ve Bakır, A. A. (2014). Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 189-206. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2249>

- Avcı, A. (2017). Örgütsel bağlılık: kavramsal çevresi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Turkish Studies – Language And Literature*, 12(6) 55-76. <https://acikerisim.fsm.edu.tr/xmlui/handle/11352/3621> adresinden alınmıştır.
- Aydoğdu, A., (2008) *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü yeterlilikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28-2), 87-101. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/87162> adresinden alınmıştır.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı* (Ankara ili örneği). (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2014). *Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayınevi.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274. <https://dergipark.org.tr/en/pub/bitlissos/issue/38061/399955> adresinden alınmıştır.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61516/918886> adresinden alınmıştır.
- Bıçak, H. ve Gündüz, Y. (2023). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(86), 391-424. <https://doi.org/10.17755/esosder.1123216>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.162.8806>
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10340/126685> adresinden alınmıştır.
- Canbaz, O. (2019). *Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Connelly, L. M. (2010). What is phenomenology?. *Medsurg Nursing*, 19(2), 127. <https://www.proquest.com/openview/ab35d40d1633a022d37a016bad8cea09/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30764> adresinden alınmıştır.
- Çarıkçı, İ. ve Küçükeşmen, E. (2018). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 24-44. <https://doi.org/10.29131/uiibd.358527>
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: odak grup görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(1), 95-107. <https://www.acarindex.com/pdfler/acarindex-8972-1883.pdf> adresinden alınmıştır.
- Demircan, T. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Dur, Ş. ve Akçay, C. (2019). Sınıf öğretmenlerinde iş-yaşam dengesinin, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilişkisi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6(37), 1376–1396. <https://doi.org/10.26450/jshsr.1219>

- Durna, U. ve Eren, V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219. <https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66653/1042873> adresinden alınmıştır.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Erden, T. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığı yordaması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169. <https://doi.org/10.1348/096.317.900166958>
- Gezgin Kuşadalı, F. (2022). *Ortaöğretimde görevli İngilizce öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumu algıları arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi etkileyen etmenler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gökkyer, N. (2018). Organizational commitment of high school teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(N3a), 115-125. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1175581> adresinden alınmıştır.
- Güner, H. (2006). *Öğretmenlerin adanmışlık sorunu: İstanbul ili örneğinde bir çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771. <https://doi.org/10.1177/0013161X11402065>
- İhtiyaroğlu, N., Kılıç, M. B., Ünsal, Y. ve Fidan, M. S. (2023). Öğretmenlerin proaktif kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 77-106. <https://dergipark.org.tr/en/pub/debder/issue/78026/1138413> adresinden alınmıştır.
- Joolideh, F., & Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of india and Iran. *Journal of Educational Administration*. 47(1), 127-136. <https://doi.org/10.1108/095.782.30910928115>
- Kabar, M. (2017). *Lise öğretmenlerinin işe bağlılık düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Kavaklı, B. Ş. (2021). *Ortaokul Türkçe öğretmenleri ve yöneticilerinin örgütsel adanma ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Klein, H. J., & Park, H. (2015). Organizational commitment. In *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences: Second Edition* 334-340. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22032-17>.
- Ko, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211. Retrieve d From <https://dergipark.org.tr/en/pub/Esosder/Issue/6142/82434>
- Korkmaz, H. (2014). *Ortaöğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Köse, H. S. ve Gül, İ. (2022). Öğretmenlerin karar sürecine katılımı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(235), 2297-2318. <https://doi.org/10.37669/Milliegitim.902679>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. Ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177. <https://doi.org/10.1080/092.434.50600565746>
- Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 501-524. <https://scholar.archive.org/work/tnu2pc7elne4jemhu76cn4o244/access/wayback/http://kuey.net:80/index.php/kuey/article/view/kuey.2014.020/780> adresinden alınmıştır.
- Okur, D. (2022). *İlköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Onat Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66. <https://dergipark.org.tr/en/pub/trkefd/issue/21483/230242> adresinden alınmıştır.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59416/853299> adresinden alınmıştır.
- Özdemir, İ. H. ve Gündüz, Y. (2022). Okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 800-826. <https://doi.org/10.15869/itobiad.927248>
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul ili-Ümraniye ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özyavuz, V. M. (2021). *Öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0037335>
- Purwanto, A. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward indonesian school performance. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 962-971. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3986863 adresinden alınmıştır.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196. Retrieve d From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/İjefi/İssue/31983/352675>
- Sangperm, N. (2017). Factors affecting organizational commitment of employees of autonomous university. *Psaku International Journal of Interdisciplinary Research (Psakuijr)*, 6(1). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3042130 adresinden alınmıştır.
- Selvi, M. S. ve Nimet, A. (2016). Okul yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 3(2), 20-38. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iaaoj/issue/22090/422465> adresinden alınmıştır.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156). <https://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/248> adresinden alınmıştır.

- Tanrıverdi, H. (2012). Kişilik özelliklerinin iş değerlerine ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 162(162). <https://doi.org/10.20296/Tsad.22900>
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-172. <https://dergipark.org.tr/en/pub/uobild/issue/58856/813813> adresinden alınmıştır.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10372/126941> adresinden alınmıştır.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/87417> adresinden alınmıştır.
- Utami, P. P., Widiatna, A. D., Ayuningrum, S., Putri, A., Herlyna, H., & Adisel, A. (2021). Personality: how does it impact teachers' organizational commitment? *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 120-132. <https://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/33766> adresinden alınmıştır.
- Wojnar, D. M., & Swanson, K. M. (2007). Phenomenology: an exploration. *Journal of Holistic Nursing*, 25(3), 172-180. <https://doi.org/10.1177/089.801.0106295172>
- Wullur, M. M., & Werang, B. R. (2020). Emotional exhaustion and organizational commitment: primary school teachers' perspective. *International Journal of Evaluation and Research İn Education*, 9(4), 912-919. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1274772> adresinden alınmıştır.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). TC. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 278-296. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pausbed/issue/34751/384348> adresinden alınmıştır.
- Yavuzkılıç, S. (2020). Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 33-48. <https://dergipark.org.tr/en/pub/aduefebder/issue/63241/833606> adresinden alınmıştır.
- Yıldırım, E. (2019). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adanmışlığı ile okul kültürü arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Organizational Commitment from the Perspective of School Administrators

Muhammet İŞLER* 
Ali TAŞ** 

Introduction

The sense of belonging has been a fundamental factor shaping individuals' behaviors and preferences (Koç, 2009) and, in organizational contexts, is associated with reducing employees' intention to leave, fostering the adoption of organizational goals, and increasing productivity (Bayram, 2005). Organizational commitment refers to an individual's strong belief in and attachment to the goals and values of the organization, the sustained effort to achieve them, and the desire to remain within the organization (Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979). Meyer and Allen (1991) conceptualize organizational commitment in three dimensions: affective commitment, continuance commitment, and normative commitment.

Educational organizations, due to the human-centered nature of both their inputs and outputs, possess a more complex structure compared to other types of organizations (Celep, 2014). Consequently, employee commitment is critical to institutional success (Avcı, 2017). Teachers' organizational commitment can enhance educational quality across multiple dimensions, from student achievement to school climate. For school administrations, strengthening teachers' commitment to the school's mission and values is a strategic necessity for sustainable success (Utami, 2021).

Although numerous studies have been conducted on organizational commitment research in the field of education has predominantly focused on teachers, with limited attention to school principals. This study, employing a qualitative research design, aims to explore school principals' views on the factors influencing teachers' organizational commitment and the effects of such commitment on the school.

* PhD student, Fatih Sultan Mehmet Vakıf University, Division of Educational Administration, muhammet.isler@stu.fsm.edu.tr. ORCID: 0000-0002-6931-9162

** Prof., Fatih Sultan Mehmet Vakıf University, Division of Educational Administration, atas@fsm.edu.tr. ORCID: 0000-0002- 3344-3911

The research questions are:

- What factors influence teachers' organizational commitment?
- What are school principals' views on the effects of organizational commitment on the school?

Methodology

In this study, the phenomenology method, one of the qualitative research designs, was adopted to obtain in-depth data on the subject. Phenomenology aims to reveal individuals' experiences, opinions, and interpretations regarding a specific phenomenon in daily life (Connelly, 2010; Onat Kocabıyık, 2016; Wojnar & Swanson, 2007). In this context, the views and experiences of school principals regarding organizational commitment were examined in detail. The study group comprised 12 school principals employed in public schools across different districts of Istanbul during the 2022–2023 academic year. Participants were selected through the maximum variation sampling method, ensuring diversity in terms of districts, school levels (4 high schools, 4 middle schools, and 4 primary schools), and school sizes.

Data were collected face-to-face using a semi-structured interview form. Interviews lasted between approximately 30 minutes and 1.5 hours. Prior to the interviews, participants were briefed on the concept of organizational commitment—the focal point of the study—to prevent misunderstandings. In the study, the interview method, one of the qualitative data collection techniques, was employed. The semi-structured interview form was prepared based on a literature review and the opinions of four experts, and it consisted of 3 main and 9 sub-questions. This structure enabled participants to express their views in detail. The collected data were analyzed using thematic analysis. The interview recordings were transcribed, and coding was independently conducted by four researchers, after which consensus was reached on common themes. In the findings section, participant statements were frequently cited, with pseudonyms used to ensure confidentiality. This process enhanced the credibility and trustworthiness of the research.

Conclusion and Discussion

This study examined organizational commitment under two main themes: the factors influencing commitment and its effects on the school. The factors influencing commitment were categorized into three main sources: management-related, organizational-related, and individual-related factors. Among management factors, school principals' attitudes toward teachers, leadership styles, communication, and disciplinary practices stood out. Principals' valuing of teachers and their supportive and understanding attitudes positively influenced organizational commitment by making teachers feel valued. Additionally, managers' competence in interpersonal relationships and their dedication to shared goals were deemed important.

Organizational factors included perceptions of organizational justice, a supportive school culture, shared goals, positive competition, and collective activities. Participants noted that justice increases stakeholders' trust in the organization, while a supportive culture strengthens a sense of

unity, thereby enhancing teachers' commitment levels. Material conditions of the school and the nature of internal groupings also impacted organizational commitment positively or negatively. Friendship-based groups supported education and motivation, whereas political and trade union-based groupings could harm common goals and weaken commitment.

Individual factors related to teachers' initial ideals, professional beliefs, social relations, sense of competence, responsibility awareness, socioeconomic status, and personality traits. Teachers who felt isolated and lacked social connections experienced weakened organizational belonging, while those with strong self-discipline and self-actualization efforts demonstrated higher levels of commitment. Financial constraints negatively affected motivation when they hindered project work.

The effects of commitment on the school were examined under four subheadings: management, teachers, students, and the teachers themselves. Committed teachers cooperated with management, participated in decision-making processes, and played constructive roles in solving school problems, thereby contributing to school success. They also motivated and influenced other teachers; however, depending on the school culture, they sometimes faced negative perceptions such as exclusion or opportunism. Furthermore, commitment fostered cooperation, sincere communication, and increased motivation among teachers, extending even beyond the school.

From the students' perspective, witnessing the sacrifices of committed teachers increased their attachment to the school, class attendance rates, and academic achievement. However, if teachers' efforts were unrecognized, this could lead to motivation loss and burnout, causing negative perceptions of commitment among students. Participants also emphasized that organizational commitment has a strong impact on students, leaving lasting impressions and promoting happiness.

For teachers themselves, commitment provided psychological well-being, job satisfaction, high motivation, and peace. Focus, sense of duty, and professional development increased alongside commitment, while sacrificial behaviors were also strengthened.

In conclusion, the study revealed that organizational commitment is a multidimensional and complex construct shaped by the interaction of managerial attitudes, organizational factors, and individual characteristics, with significant implications for all stakeholders within educational institutions.