



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

**NORM FAZLASI İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ**  
**( PAMUKKALE VE MERKEZEFENDİ İLÇELERİ ÖRNEĞİ )**

**Sevda SEVEN ŞARKAYA**

**DENİZLİ-2018**

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

**NORM FAZLASI İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ  
( PAMUKKALE VE MERKEZEFENDİ İLÇELERİ ÖRNEĞİ )**

**Sevda SEVEN ŞARKAYA**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Muammer KUNT**

**Denizli, 2018**

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Sevdâ SEVEN ŞARKAYA tarafından hazırlanan “Norm Fazlası İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Muammer KUNT  
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..12.01.2018.... tarih ve ..02/11.... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Şükran TOK

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Sevda SEVEN ŞARKAYA

## TEŞEKKÜR

Bu araştırma norm fazlası ilkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın planlanmasından raporlaştırılmasına değin bir çok kişinin katkısı olmuştur. Bu kişilerden araştırma sürecinin her aşamasında yardımcı olan ve değerli önerilerde bulunan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Muammer KUNT'a teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca gerekli düzeltmelerin yapılması, eksik noktaların giderilmesi, kaynakların edinimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili bilgi ve tecrübelerin paylaşımı noktasında yine yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Prof. Dr. şükran TOK, Doç. Dr. Türkay Nuri TOK ve Doç. Dr. Kazım ÇELİK'e teşekkür ederim.

Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında bizleri en iyi şekilde yetiştirmek amacıyla değerli bilgi ve tecrübelerini bize aktaran ve her zaman destek olan tüm hocalarıma; Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü çalışanlarına ve adını sayamadığım emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Son olarak her zaman beni destekleyen, güvenen, cesaretlendiren ve sabır gösteren eşim Tamer şARKAYA'ya; yaşamım boyunca hep yanımda olan ve edindiğim değerlerin mimarı olan annem Saadet SEVEN, babam Mehmet Ali SEVEN'e ve ailemin tüm fertlerine sonsuz kez teşekkür ederim.

Sevda SEVEN şARKAYA

## ÖZET

### Norm Fazlası İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ( Pamukkale ve Merkezefendi İlçeleri Örneği )

Sevda SEVEN ŞARKAYA

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile norm fazlası durumuna düşmesinin etkili olup olmadığını incelemektir.

Bu ana amacın yanında norm fazlası ilkökul öğretmenlerinin görüşlerinin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleşme boyutundaki düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda norm fazlası ilkökul öğretmenlerinin kendi durumlarına ilişkin geliştirdikleri metaforları ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamındaki veriler 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılı Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi İlçeleri'nde bulunan resmi ilkökullarda görevli 11 kadın ve 4 erkek öğretmen olmak üzere toplam 15 öğretmenden toplanmıştır. Örneklem belirlemede kolaylıkla bulunabilme örnekleme ( Convenience Sampling ) yöntemi kullanılmıştır.

Norm fazlası ilkökul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi nitel veri analiz yöntemlerinden betimsel ve içerik analizinden yararlanılarak yorumlanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre norm fazlası ilkökul öğretmenlerinin genelinde uyum, diğer bir adlandırma ile hesapçı uyum boyutunda örgütsel bağlılığının yüksek çıktığı görülmüştür. Diğer taraftan öğretmenlerin büyük bir bölümünde mecburiyetten dolayı görev yaptığı okulda çalıştığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme boyutunda önemli sorunlar gözlenmiştir: Norm fazlası öğretmenlerin geneli kendini görev yaptığı okulun bir üyesi olarak görmemekte. İçinde buldukları belirsizlik, stres ve derse girememe durumu nedeniyle görev yaptıkları okuldaki etkinlik ve planlarda aktif rol almadıkları, okulda yetenek ve bilgilerini en üst düzeyde gerçekleştiremedikleri ve okul dışında çalışma arkadaşları ile sık sık görüşmedikleri tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın son aşaması olan içselleştirme boyutunda düşük örgütsel bağlılık tespit edilmiş, öğretmenlerin okullarına yönelik olumlu veya olumsuz eleştirilerden etkilenmedikleri, okul yönetiminin kendilerini okula bağlama konusunda çaba göstermemesinden büyük rahatsızlık duydukları, okulun norm ve

değerlerinin kendi norm ve değerleriyle örtüşmediği ve okulun öncelikleriyle kendi öncelikleri arasında seçim yapmak zorunda kaldıklarında kendi önceliklerini seçtikleri görülmüştür. Norm fazlası öğretmenlerin kendi durumlarına ilişkin olumsuz bir algıya sahip oldukları ve kendilerini “joker öğretmen”, “buruşturulup atılan kağıt”, “boşluk” veya “atıl öğretmen” olarak tanımladıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Norm fazlası öğretmen, örgütsel bağlılık, metafor

## İÇİNDEKİLER

|  |      |
|--|------|
| TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU .....              | iii  |
| ETİK BEYANNAMESİ .....                                   | iv   |
| TEŞEKKÜR.....  | v    |
| ÖZET .....   | vi   |
| İÇİNDEKİLER .....  | viii |
| TABLolar DİZİNİ.....                                     | x    |
| EKLER LİSTESİ.....                                       | xi   |
| I. BÖLÜM.....  | 1    |
| GİRİŞ.....   | 1    |
| 1.1. Problem.....  | 1    |
| 1.1.1. Alt Problemler.....                               | 3    |
| 1.2. Amaç.....   | 3    |
| 1.3. Önem.....   | 3    |
| 1.4. Varsayımlar.....                                    | 4    |
| 1.5. Sınırlılıklar.....                                  | 4    |
| 1.6. Tanımlar.....                                       | 4    |
| II. BÖLÜM .....  | 6    |
| KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....             | 6    |
| 2.1. Kuramsal Çerçeve.....                               | 6    |
| 2.1.1. Norm Fazlası Öğretmen.....                        | 6    |
| 2.1.2. Örgütsel Bağlılık.....                            | 9    |
| 2.2. İş Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Önemi.....         | 13   |
| 2.3. İlgili Çalışmalar .....                             | 14   |
| III. BÖLÜM.....  | 15   |
| YÖNTEM .....   | 15   |
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....                            | 15   |
| 3.2. Evren ve Örneklem .....                             | 15   |
| 3.3. Verilerin Toplanması .....                          | 17   |
| 3.4. Verilerin Analizi .....                             | 17   |
| IV. BÖLÜM.....   | 19   |
| BULGULAR VE YORUM .....                                  | 19   |
| 4.1. Birinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum..... | 19   |



|   |    |
|---|----|
| 4.2. İkinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum .....  | 20 |
| 4.3. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum .....  | 25 |
| 4.4. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum..... | 32 |
| V. BÖLÜM .....  | 34 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                    | 34 |
| KAYNAKÇA.....   | 36 |
| EKLER.....  | 38 |
| ÖZGEÇMİŞ .....  | 42 |

## TABLolar DİZİNİ

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablo 1.</b> Örneklemeye Alınan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilere Göre Dağılımı.....  | 16 |
| <b>Tablo 2.</b> 1. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi.....  | 19 |
| <b>Tablo 3.</b> 2. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: <i>Kendinizi Bu Okulun Bir Üyesi Olarak Görüyor musunuz? Neden ?</i> .....   | 21 |
| <b>Tablo 4.</b> 2. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: <i>Okulunuzda Yapılan Etkinlik ve Planlarda Aktif Görev Alıyor musunuz? Alıyorsanız Neden? Almıyorsanız Neden?</i> .....   | 23 |
| <b>Tablo 5.</b> 2. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: <i>Bu Okulda Yeteneklerinizi ve Bilginizi En Üst Düzeyde Gerçekleştirdiğinizi Düşünüyor musunuz? Neden?</i> .....  | 24 |
| <b>Tablo 6.</b> 2. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: <i>Okul Dışında da Çalışma Arkadaşlarınızla Sık Sık Birlikte Oluyor musunuz?</i> .....   | 25 |
| <b>Tablo 7.</b> 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: <i>Okulunuzun Başarıları Sizi Kişisel Olarak Etkiliyor mu? Dışarıdan Okulunuz İle İlgili Duyduğunuz Olumlu ya da Olumsuz Eleştirilere Tepkiniz Ne Olur? Neler Hissedersiniz?</i> ..... | 27 |
| <b>Tablo 8.</b> 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: <i>Başka Bir Okulda Çalışma Şansınız Olsa Gider misiniz? Neden?</i> .....  | 28 |
| <b>Tablo 9.</b> 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: <i>Okul Yönetiminin Sizi Okula Bağlama Çabalarından Rahatsızlık Duyuyor musunuz? Neden?</i> .....  | 29 |
| <b>Tablo 10.</b> 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: <i>Okulunuzun Değer ve Normları Sizin Değer ve Normlarınızla Örtüşüyor mu?</i> .....  | 30 |
| <b>Tablo 11.</b> 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: <i>Okulunuzun Öncelikleri Sizin Önceliklerinizin Önünde midir? Neden?</i> .....   | 31 |
| <b>Tablo 12.</b> 4. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi .....  | 33 |

## EKLER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>EK 1-</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ..... | 39 |
| <b>EK 2-</b> Uygulama İzin Belgesi .....    | 42 |

## I. BÖLÜM

### GİRİŞ

Eğitim örgütlerinin kuruluş felsefesine uygun olarak kendilerini sürekli olarak yapılandırma ve buna uygun olarak varlıklarını sonsuza kadar sürdürme çabaları vardır. Örgütler bu süreçte çevreleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak toplumun ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunarlar. Sunmuş oldukları bu mal ve hizmetin yanında çeşitli araçlar kullanarak kültürel değer üretme ve bu değerleri yayma gibi bir işlevi de bünyelerinde taşırlar.

Örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biri örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Örgütün çalışanlarını işte tutabilmeleri, örgütlerin yeterli ve etkili olabilmeleri kısacası amaçlarını gerçekleştirmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri açısından çalışanların örgütsel bağlılığı önemli bir değişkendir.

#### 1.1. Problem

Eğitim ve öğretimde başarının hedeflenen düzeylere ulaşabilmesi için demokratik ortamla birlikte demokrasinin özümsemiş olması, eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarının eğitimin ve çağın nitelik ve şartlarına uygun, teknolojinin etkin ve verimli kullanılması ve çalışanların iş doyumunun, motivasyonunun ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasıyla doğru orantılıdır.

Örgüt; ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdülenmiş etkinlikleri sistemidir. Örgütlerin yaşabilmesi etkili ve yeterli olmalarına bağlıdır (Chester I Barnard, 1938, akt. Tanrıögen, 2015).

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için etkililik ve yeterlilik özelliklerine sahip olması gerekir. Ancak etkililiğin ön koşulu yeterlidir. Bir örgüt yeterli olmadan etkili olamaz. Yeterlilik, örgütün bireysel beklentileri karşılaması ile sağlanır. Bireysel beklentilerin en önemli noktalarından biri ait olmadır.

Bölükbaşıoğlu'na (2013) göre:

Örgütün temel amacı, var olan bütün kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli biçimde kullanarak varlığını sürdürmektir. Örgütlerin soysal birer sistem olarak ele alınmaya başlamasıyla, başarının yalnızca yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlandırılmayacağı da anlaşılmıştır. Bu yüzden araştırmalar örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan unsuru üzerine yönelmiştir. Eğitim örgütleri, eğitim hizmeti veren örgütlerdir; ürünleri de insandır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre daha büyük önem kazanmaktadır. (s. 1)

Bu bağlamda bireysel beklentilerin karşılanması, bireyin örgüt içindeki yeterliliğini artırarak bireyin örgütsel bağlılık düzeyini artırıcı bir rol üstlenir. Örgüt içindeki bireysel beklentilerin karşılanması yeterliliği, bürokratik beklentilerin karşılanması etkililiği artırarak bireyin örgütsel bağlılık düzeyini yükseltip, bireyin moralini üst düzeye çeker ve örgütün amacını gerçekleştirmesini sağlar.

18. Milli Eğitim Şurası'nda alınan kararlar doğrultusunda 2012-2013 eğitim öğretim yılında 4+4+4 eğitim sistemine geçilmiştir. Bu sisteme geçişle birlikte özellikle sınıf öğretmenleri başta olmak üzere çok sayıda öğretmen norm fazlası olmuştur (Demir, Doğan ve Uğurlu, 2014).

Ortaya çıkan norm fazlası öğretmen sorunu, beraberinde birçok sorunu da getirmiştir. Norm fazlası öğretmenlerin bir bölümü alan değişimi yaparken, bir bölümü aynı okulda görevini devam ettirmekte ve örgütte kendine bir yer edinmek amacıyla destek sınıfları açmaktadır. Diğer norm fazlası öğretmenler ise ya farklı okullara görevlendirmeye gitmekte ya da il emrine verilmektedir. Bu durum norm fazlası öğretmenin, bulunduğu örgütün daimi üyesi olmadığından örgütsel bağlılık düzeyini düşürmekte ve kendini bulunduğu örgüte ait hissedememektedir.

Güçlü'ye (2010) göre, “Örgütsel bağlılık; iş görenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzudur (s. 1023)

Bu nedenle bu çalışma ile öğretmenlerin, örgütsel bağlılık düzeyi ile norm fazlası durumuna düşmesinin etkili olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu araştırma, Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde resmi okul ve kurumlarda görev yapan Norm Fazlası İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.

Genel olarak aşağıdaki maddeler araştırmanın problem kısmını oluşturmaktadır;

- a) Norm Fazlası İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri nasıldır?
- b) Norm Fazlası İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine farklı değişkenlere göre değişkenlik göstermekte midir?

### **1.1.1. Alt Problemler**

Belirtilen problemin cevabına ulaşılabilmesi için aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur.

- 1) Norm fazlası ilkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılığın “uyum” boyutu”na ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) Norm fazlası ilkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılığın “özdeşleşme” boyutu”na ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3) Norm fazlası ilkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılığın “içselleştirme” boyutu”na ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4) Norm fazlası ilkokul öğretmenlerin kendi durumlarına ilişkin geliştirdikleri metaforlar nelerdir?

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan Norm Fazlası İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin ölçülmesi ve bu örgütsel bağlılıklarının farklı değişkenlere göre değişip değişmediğinin tespit edilmesidir.

## **1.3. Önem**

Eğitim sistemimizde her geçen gün köklü değişiklikler gerçekleştirilmektedir. Bu değişikliklerin hayata geçirilmesi, kabul görmesi demokratik yapının iyi işlemesi ve kurulması ile birlikte liderlerin bilgi, beceri ve tutumlarının da çok iyi olmasıyla

çalışanların örgütsel bağlılıklarının, moral, motivasyon ve iş doyumlarının yüksek olmasıyla mümkün olmaktadır.

Toplumumuzda ve okullarımızda aidiyet duygusunun özümsemesi, örgütsel bağın güçlenmesinde öğretmenlerimize ve eğitim yöneticilerimize çok fazla görev düşmektedir.

İlgili alan yazın incelendiğinde norm fazlası öğretmenlerle ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. Norm fazlası ilkökul öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini ölçme anlamında yapılmış araştırma bulunmamaktadır. Bu anlamda norm fazlası ilkökul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi incelenerek literatüre katkı sağlanabileceği düşünülmüştür.

#### 1.4. Varsayımlar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayılılardan hareket edilmiştir.

- Araştırmaya katılan öğretmenler ölçüm araçlarına doğru ve içtenlikle cevap vermişlerdir.
- Araştırmamıza katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkla ilgili bilgileri yeterli düzeydedir.
- Ölçme aracı araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek niteliktedir.

#### 1.5. Sınırlılıklar

- 2016-2017 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırmaya Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan norm fazlası ilkökul öğretmenleri dâhil edilmiştir.
- Veri toplama aracı olarak “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.
- Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**Eğitim:** Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye (Türk Dil Kurumu).

**Öğretim:** Belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi (TDK).

**Öğretmen:** Öğretmenlik ise bir meslek olarak, devletin eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerini üzerine alan özel bir uzmanlık mesleği olarak tanımlanmaktadır (Saracaloğlu, 2009, s.38-54).

**Norm fazlası öğretmen:** Kadrolu olduğu okulda kendisine ders verilemeyen, sınıfı olmayan, boşa çıkan sınıf öğretmenidir.

**Örgütsel Bağlılık:** İşgörenin kendini örgütle özdeşleştirmesi ve aktif olarak örgüte katılımı sürdürmek istemesidir.



## II. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde “Örgütsel Bağlılık” konularında yapılmış çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

#### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Hızla gelişen ve değişen dünyamızda, bilim ve teknolojiye hızlı ilerlemeler bilgi miktarının artmasına, hızlı bir şekilde oluşturulmasına ve yayılmasına neden olmuştur (Ekiz, Bayam ve Ünal, 2003). Bu yeni sistemde, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde, eğitim kurumları farklı görevler üstlenmektedirler. Başlangıçta bilim ve teknolojinin gelişmesi için öncülük eden eğitim kurumları daha sonra ortaya çıkan değişikliklerden etkilenerek kendilerini de yenilemektedirler (Tataroğlu, 2009).

Cumhuriyetin ilan edildiği dönemlerden başlayarak ülkemizde eğitim alanında çok önemli değişiklikler olmuş demokrasinin ve demokratik değerlerin yerleşmesi, bilim, teknik alanında çağdaş uygarlık düzeyine ulaşılması, öğretmen ve öğrenci niteliğinin artırılması için olağanüstü çalışmalar yapılmıştır.

##### 2.1.1. Norm Fazlası Öğretmen

18 Haziran 2014 tarihli 29034 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik’inin 4. Maddesi “h” bendine göre, “ Norm kadro; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında bulunması gereken yönetici ve öğretmen sayısını ifade eder (Milli Eğitim Bakanlığı [ MEB ], 2014).

Aynı yönetmeliğin 18. Maddesine göre,

Öğretmen norm kadrosu: Buldukları okul ve kurumlarda hizmet puanı az olanlar fazla konumdaki öğretmen olarak belirlenerek bu okul ve kurumlarda norm kadro fazlası olarak bırakılırlar. Bu konumdaki öğretmenlerden istekli olanlar il içinde veya il dışındaki okul ve kurumların açık bulunan öğretmen norm kadrolarına yer değiştirme suretiyle atanabilirler (<http://www.egitimhane.com> ,2016)

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 7/7/2005 tarihli ve 25868 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5381 sayılı Kanunla yürürlükten kaldırılan 4855 sayılı Kanunla yapılan düzenlemeler kapsamında, il emrine verilen norm fazlası öğretmenlerin, istemeleri durumunda çalıştıkları okulun bağlı bulunduğu belediye sınırları içerisinde, alanlarında öğretmen ihtiyacı olması durumunda atama isteyebileceklerini belirtmiştir. Ancak atama istememe durumunda çalıştıkları kurumda en fazla üç yıl norm fazlası olarak kalabilirler (<http://www.eğitimhane.com>).

Türkiye'de norm fazlası öğretmen sayısının oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir. En fazla norm fazlası öğretmen, sınıf öğretmenliği branşında yer alıyor. MEB kaynaklı tablodan edinilen bilgilere göre, en fazla norm fazlası olan ilk 5 branş:

- 1) Sınıf Öğretmenliği
- 2) Teknoloji ve Tasarım
- 3) Türk Dili ve Edebiyatı
- 4) Sosyal Bilgiler
- 5) Matematik

Branşlara göre norm fazlası öğretmen sayıları aşağıda verilmektedir:

Sınıf Öğretmenliği: 8.062  
Teknoloji ve Tasarım: 2.872  
Türk Dili ve Edebiyatı: 1.844  
Sosyal Bilgiler: 1.840  
Matematik: 1.723  
Görsel Sanatlar: 1.647  
Okul Öncesi Öğretmenliği: 1.549  
Tarih: 1.510  
İngilizce: 1.405  
Bilişim Teknolojileri: 1.299  
Felsefe: 1.249  
Coğrafya: 1.023  
Türkçe: 1.039  
Müzik: 983  
Beden Eğitimi: 939

Rehberlik: 937  
Fen Bilimleri/Fen ve Teknoloji: 744  
Giyim Üretim Teknolojisi: 701  
Fizik: 658  
Sağlık/Sağlık Hizmetleri: 645  
Kimya/Kimya Teknolojisi: 635  
Biyoloji: 587  
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi: 528  
Metal Teknolojisi: 556  
Makine Tek./Makine ve Kalıp: 496  
Muhasebe ve Finansman: 339  
İlköğretim Matematik Öğretmenliği: 314  
İ.H.L. Meslek Dersleri: 292  
Motorlu Araçlar Teknolojisi: 292  
Çocuk Gelişimi ve Eğitimi: 271  
El San.Tek./Nakış: 267  
Mobilya ve İç Mekan Tasarımı: 231  
Elektrik-Elektronik Tek./Elektrik: 179  
Büro Yönetimi: 143  
Özel Eğitim: 169  
El Sanatları: 155  
Almanca: 123  
Tesisat Teknolojisi ve İklimlendirme: 100  
Yiyecek İçecek Hizmetleri: 57  
Arapça: 46  
Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri: 15  
Diğer Alanlar: 1.937  
Genel Toplam: 40.943

MEBPERSONEL.COM EN GÜNCEL MEB PERSONEL HABERLERİ

(<http://www.mebpersonel.com/haber/branslara-gore-norm-fazlasi-ogretmen-sayilari-h211227.html>, 2017)

### 2.1.2. Örgütsel Bağlılık

Kavram ve bir anlayış olarak bağlılık duygusu toplum duygusunun bulunduğu hemen her yerde bulunmaktadır. Bağlılık toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimi şeklinde genel olarak ifade edilebilmektedir. Bir başka tanımlamayla bağlılık, en yüksek derecede bir duygu olarak; başkalarına yada bir düşünceye, kendimizden daha büyük bir şeye bağlılığı, bir örgütte veya işyerinde yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Ergun, 1975:98-99).

Buluç'a (2009 ) göre, "Örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini kabul ve güçlü bir bağlılık, örgüt adına çaba göstermeye istekli olma ve örgütsel üyeliği sürdürmeye yönelik güçlü bir arzunun bileşiminden meydana gelmektedir" (s. 27).

Bağlılık kavramının gelişimine bakıldığında Fransızca ve Latince kelimelerden gelmekte olduğu görülmektedir. Bu durumuyla kanuna saygıyı öncelikle anlatırken, çeşitli devrelerde farklı anlamlarda kullanılmış, çoğu kez de "sadakat" kavramı ile karıştırılmıştır (Gilmer, 1966:321-325, akt. Kılınçarslan, 2013).

Örgütsel bağlılık literatürü, araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri verme getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yarımında araştırmacılar, örgütsel bağlılığı iş görenlerin, örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde tanımladıklarını belirtmişlerdir (Balay, 2000: 18, akt. Kılınçarslan).

Örgütsel bağlılık eğitim sistemi ve bu bağlamda okulun amaçlar doğrultusunda verimliliği, öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul ve eğitim sisteminin amaç ve değerlerini benimseme derecesine bağlıdır (Celep, 2000). Artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların, örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdevecioğlu, 2003). Bireyin ailesi, mesleki birliklere ve siyasi partilere adanmışlıkları ne olursa olsun, örgüte adanmışlığı, örgüte ilişkin görüş ve inançları ile örgütle ilgili gösterdiği eylemlere dayalıdır. Balcı'ya (2003) göre ise örgüte bağlılık, özünde bireyle örgüt arasındaki takasa dayalı olarak gerçekleşir. Birey örgütten belli ödül

ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir anlatımla, birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendini örgüte adaması karşılığında belli beklentilere sahip olmaktadır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma isteğini belirtir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır (Akt: Kılınçarslan). Tutumsal boyutta örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi olarak ortaya konulmaktadır. Ancak örgütte kalmaya devam eden ve iş başarımı yüksek olan işgörenin, örgüte adanmış olduğunu söylemek güçtür. Çünkü bunun nedeni örgütün ödül sistemi de olabilir (Akt: Kılınçarslan).

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı, özdeşleşme, katılım ve sadakat olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Örgütsel bağlılık konusu üzerinde çalışan diğer önemli araştırmacılar Meyer ve Allen'dir. Meyer ve Allen 1984 yılında, Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilen modele, duygusal ve devam bağlılığı konularını ekleyerek yeni bir model geliştirmişlerdir. Araştırmacılar daha sonra modellerine normatif bağlılık boyutunu da ekleyerek (Allen ve Meyer, 1990), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşen çerçevesinde incelemişlerdir. Duygusal bağlılık; çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp onunla özdeşleştirmesidir. Duygusal bağı yüksek olan çalışanlar, örgüt ve işe karşı güçlü duygusal bağlılık hissederek ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar. Devam bağlılığı; çalışanın işten ayrılmasının kendisine olan maliyeti ile ilgilidir. Normatif bağlılık ise, çalışanların görev duygusuyla, yüksek derecede örgütte çalışmaya devam etmelerinin gereğine inanmaları ve bu bağlamda kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olmaları, kendi istekleri ile işe devam etmeyi istemeleri; devam bağlılığına sahip olmaları, zorunluluklardan dolayı işe devam etmeleri; normatif bağlılığa sahip olmaları ise, kendilerini çalıştıkları işi yapmakla yükümlü hissetmeleri ile ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990, akt. Kılınçarslan).

1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürütmüştür. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şunlardır (Özsoy, 2004, akt. Kılınçarslan):

1- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,

- 2- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- 3- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- 4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- 5- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Buna göre örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir (Balcı, 2003, akt. Kılınçarslan):

- 1-Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme.
- 2-Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme.
- 3-Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004):

**Davranışsal bağlılık:** Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

**Tutumsal bağlılık:** Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık,

bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004). Özsoy (2004), tutumsal bağlılık kavramının işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir.

**Balcı'nın sınıflandırması:** Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Kısaca özetlemek gerekirse (Balcı, 2003: 28–29):

**Uyum:** Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.

**Özdeşleşme:** Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey, kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000: 233).

**İçselleştirme:** Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.

Okullar demokratik kültürün benimsetilmesinde, birlik ve beraberliğin sağlanmasında, örgüt kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir. Bunun yanı sıra okulların sosyalleştirici bir işlevi de bulunmaktadır. Okulların bu rol ve işlevlerini yerine getirebilmeleri çağdaş ve uygun öğretim programları, elverişli öğrenme ortamları ve bunu yürütebilecek öğretmenler ile gerçekleşir. Öğretmenlerin hem kendi aralarında hem de öğrencilerinde demokratik değerleri ve örgütsel bağları geliştirmeleri ise bilgi, beceri ve değerleri kendi tutumları ile birleştirip hayata geçirebildikleri ve öğrenciye sunabildikleri zaman gerçekleşebilir.

## 2.2. İş Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Önemi

Eğitim kurumu toplumun uyumlayıcı kurumlarından biri olarak toplumun bireyleri arasında oluşan eğitsel ilişkileri düzenler. Bir toplumda her bireyin, yaşamını sürdürmek, toplumsal üyelik, görev ve rollerini yerine getirmek, toplumda kendisine yaraşır bir konum kazanmak için gerekli olan davranış kalıplarını öğrenmesi gerekir. Bu davranış kalıplarının günümüz dünyasında tümüyle evde ve aile ortamında öğrenilmesi güçtür. Bu işlevi bugün eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği okullar yerine getirmektedir (Başaran 1993, 11).

Eğitimin çağdaş görevi toplum ve bireylerin sorunlarını çözmektir. Kişiler, insanca yasama gereksinimini bugün her zamankinden daha fazla hissetmektedirler. Bu gereksinimin karşılanması bir yerde kaliteli eğitim kurumlarına sahip olmaktan geçer. Bu koşulun sağlanması da okulda birinci dereceden işgörenler olarak yönetici ve öğretmenlerin hem nicel ve hem de nitel açıdan yeterli ve donanımlı olmalarını gerektirir.

Yeterli olma ise sadece dış koşulların iyileştirilmesi ve araçsal maddi güdülerle başılamayacağından yönetici ve öğretmenleri, örgütlerine bağlayıcı moral-psikolojik faktörlerin de ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır. Öte yandan son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğu, eğitim sistemlerini geliştirmek amacıyla birçok yenilikler yapmıştır. Bu yenilikler, sistem düzeyinde reformları, modern kurumlar oluşturma çabalarını, modern öğretim araç ve gereçlerinin sağlanmasını, öğretmenlerin mesleki bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesini ve okul yönetiminde yenilikler yoluyla öğretme-öğrenme sürecini geliştirmeye yönelik değişik politika ve uygulamaları kapsamıştır (Karip, 1996, 245).

Çağdaş insan, toplumsal yasama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin



insanlık özellikleri basta duyguları, ilgileri ve güduları olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütünün desenlemesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balcı 1995, 12-13). Bütün bunlar okulun, birey boyutunun kurum boyutundan, informal yanının formal yanından, etki alanının yetki alanından daha çok öne çıkarılması gerektiğinin göstergeleridir (Bursalıoğlu, 1994, 32).

Diğer yandan uluslararası alanda eğitimin geliştirilmesine duyulan gereksinim konusunda gittikçe artan bir görüş birliği bulunmasına rağmen, bunun uygulanabilir politikalara dönüştürülmesinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır. Diğer birçok ülke gibi Türkiye de bir taraftan eğitim sistemini sayısal yönden geliştirirken, diğer yandan toplumun sürekli değişen bilgi gereksinimlerini karşılayabilmek için eğitim sistemini nitelik yönünden geliştirmek zorundadır. Türkiye’de eğitim yöneticileri, nicilikle birlikte eğitimde kaliteyi arttıracak ve daha etkili bir eğitim sistemi oluşturacak değişiklikleri bir süreç olarak planlamak ve uygulamaya dönüştürmek zorundadır (Karip 1996, 245).

Böylece eğitim sistemimizin geliştirilmesi çabalarının, kişisel takdir ve rastlantılar dışında, sistemin sürekli ve kalıcı bir etkinliği olarak ortaya çıkartılması, gelecekteki başarılı çalışmaların devamını sağlaması yönünden de büyük önem taşımaktadır.

### 2.3. İlgili Çalışmalar

Örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalar incelendiğinde ise; Buchanan (1974), örgütsel bağlılık ve yöneticilerin sosyalleşmesi, Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), örgütsel bağlılık ve iş doyumu, Cook ve Wall (1980) örgütsel bağlılığın ölçülmesi, Meyer ve Allen (1991), Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın boyutları, Celep (2000), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı, Balay (2000) yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, Wasti (2002) duygusal ve süreklilik bağlılığı, Özdevecioğlu (2003) örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır.

Yapılan alan yazın taramasında norm fazlası ilkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak diğer çalışanlarla ilgili pek çok çalışma mevcuttur.

### III. BÖLÜM

#### YÖNTEM

##### 3.1. Araştırmanın Modeli

Sosyal bilim alanları insan ve toplum davranışlarını inceler. Bu incelemelerde davranışların nicel yani sayısal verilerinden çok davranışın nedenlerini ortaya koymak daha büyük bir önem taşımaktadır. Araştırmanın daha derinlemesine yapılmasına ve “niçin”ini anlamaya yönelik araştırmalara “niteliksel (qualitative)” araştırmalar denir (Ergün, 2005).

Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemleri ile yapılır. Bu yöntemler, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ele alınarak daha derinlemesine araştırma yapma ve davranışların nedenlerini ortaya koyma olanağı sağlar.

Yapılan bilimsel çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinin yaygın olarak kullanımının da nitel araştırmanın sahip olduğu (1) Doğal ortama duyarlılık, (2) Araştırmacının katılımcı rolü, (3) Bütüncül yaklaşım, (4) Alguların ortaya konması, (5) Araştırma deseninde esneklik, (6) Tümevarıma dayalı analiz özellikleri etkili olmaktadır ( Yıldırım, 1999).

Tüm bu bilgiler ışığında eğitim de sosyal bir olay olduğundan nitel bir araştırma yapmaya karar verildi. Araştırma, Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi İlçelerin’deki norm fazlası ilkokul öğretmenleri ile nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak yapıldı. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

##### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2016–2017 eğitim-öğretim yılında Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi İlçeleri’ndeki resmi ilkokullarda görevli norm fazlası olan ilkokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma gurubunu, yarı yapılandırılmış görüşme formunun uygulandığı 15 (on beş) norm fazlası ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, kolaylıkla bulunabileni örnekleme (Convenience Sampling) yöntemi ile oluşturulmuştur. Kolaylıkla bulunabileni örnekleme yöntemi, yakın çevrede bulunan ve

ulaşılması kolay elde mevcut ve araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen bireyler üzerinden yapılan örneklemedir ( Erkuş, 2011). Örnekleme alınan 15 öğretmenin kişisel özellikleri açısından dağılım şekli Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Örnekleme Alınan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilere Göre Dağılımı**

| Değişkenler           |                 | Sayısı (N) |
|-----------------------|-----------------|------------|
| CİNSİYET              | Kadın           | 11         |
|                       | Erkek           | 4          |
|                       | Toplam          | 15         |
| YAŞ                   | 21-30           | 2          |
|                       | 31-40           | 9          |
|                       | 41-50           | 4          |
|                       | 51-60           | 0          |
|                       | 61 ve üzeri     | 0          |
|                       | Toplam          | 15         |
| MEDENİ DURUM          | Evli            | 11         |
|                       | Bekar           | 4          |
|                       | Toplam          | 15         |
| EĞİTİM DÜZEYİ         | Ön Lisans-2 yıl | 1          |
|                       | Lisans-4 yıl    | 9          |
|                       | Lisans Üstü     | 5          |
|                       | Toplam          | 15         |
| KIDEM                 | 0-5 Yıl         | 1          |
|                       | 6-10 Yıl        | 4          |
|                       | 11-15 Yıl       | 5          |
|                       | 16-20 Yıl       | 5          |
|                       | 21 ve üzeri     | 0          |
|                       | Toplam          | 15         |
| NOR FAZLASI OLMA YILI | 0-1 Yıl         | 7          |
|                       | 2-5 Yıl         | 6          |
|                       | 6-10 Yıl        | 1          |
|                       | 11-15 Yıl       | 1          |
|                       | 16 ve üzeri     | 0          |
|                       | Toplam          | 15         |

Tablo 1’de de görüldüğü gibi 51-60 ve 61 ve üzeri yaş grubuna giren hiçbir öğretmen çalışma grubunda yer almamıştır. Ayrıca mesleki kıdemi 21 ve üzeri; bulunduğu

okulda norm fazlası olma yılı 16 ve üzeri hiçbir öğretmen çalışma grubunda yer almamıştır. Bundan dolayı bu veriler çalışmada dikkate alınmamıştır.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri 7 Merkezefendi, 8 Pamukkale İlçesi'ndeki toplam 15 norm fazlası ilköğretmeni ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır.

Norm fazlası ilköğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülürken öğretmenlerin bu konudaki tutum ve düşüncelerini daha ayrıntılı bir şekilde öğrenebilmek için görüşme tekniği kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü vermektedir. Bu görüşme, nitel araştırma içerisinde görülebilir ( Ekiz, 2003, akt. Çetin,2012 ).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sunmasıdır (Yıldırım, 1999). Bu haliyle eğitim bilim çalışmalarına daha uygun bir araştırma biçimidir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu 6 kişisel özellikleri, 11 örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik sorudan oluşmaktadır. 1. soru metafor geliştirme; 2.soru uyum; 3, 4, 6 ve 9. sorular özdeşleşme; 5,7,8,10 ve 11. sorular içselleştirmeye yöneliktir. Bu sorular seçilirken kişinin örgütsel bağlılık düzeyini ölçerken örgüt hakkındaki görüşlerini mümkün olduğu kadar açık ve net bir biçimde tanımlayabilecek nitelikte ve araştırmanın alt problemlerini destekliyor olmasına dikkat edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu Refik Balay'ın nicel araştırmalarda kullanılması amacıyla oluşturduğu örgütsel bağlılık ölçeğinin görüşmeye uyarlanması ile elde edilmiştir. Elde edilen yarı yapılandırılmış görüşme formu uzman görüşüne sunulmuş, uygun olduğuna dair görüş alındıktan sonra kullanılmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada görüşmeden elde edilen verilerin çözümünde nitel veri analizi yöntemlerinden betimsel ve içerik analiz yöntemi kullanılmıştır.

Strauss ve Corbin (1990)' e göre betimsel analiz 4 aşamada yapılabilir.

- 1.Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma
- 2.Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi
- 3.Bulguların tanımlanması
- 4.Bulguların yorumlanması

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt soruları doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Birinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Norm fazlası ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılığın “uyum” boyutu”na ilişkin görüşleri nelerdir?” biçiminde sorulmuştur. Bu alt problemi ortaya koymak amacıyla Denizli ilköğretim okullarında görev yapan 15 öğretmenle yarı yapılandırılmış bir görüşme yapılmış olup, “Bu okulda sizi çalışmaya iten sebepler nelerdir?” şeklinde sorulmuştur, elde edilen görüşler, aşağıda sınıflandırılarak verilmiştir.

Görüşülen öğretmenlerin isimlerinin gizliliğini istediğinden rumuz kullanılmıştır

**Tablo 2. 1. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi**

| Rumuz   |   | Frekans | %  |
|---------|---|---------|----|
| Hatmi   | Evime yakın bir okul.                       | 3       | 16 |
| Gül     | Okulu ve idareyi tanıyorum.                 | 2       | 11 |
| Menekşe | Öğrenci profili iyi, öğrencileri tanıyorum. | 2       | 11 |
| Papatya | Mecburiyetten bu okuldayım.                 | 11      | 58 |
| Erguvan | Okul ortamı iyi.                            | 1       | 5  |

Çizelgede görüldüğü gibi örnekleme yer alan norm fazlası ilköğretim öğretmenlerinin %58’i buldukları okuldaki çalışma sebeplerini mecburiyet nedeniyle sürdürdüklerini belirtmiştir. Yapılan görüşmelerde bu mecburiyetleri “atama olmaması, normunun bu okulda bulunması, puan nedeniyle atanamama, okulun öğretmen ihtiyacı olması ve il emrinde olma” durumlarına bağlamışlardır. Bu durumu Rumuz Begonvil “*İl emrinde olduğum için bir sınıfım yok*” ; Rumuz Kasımpatı “*Mecburiyet! Tayin neredeyse orada çalışılır*” ve Rumuz Kartopu “*Puan nedeniyle daha merkezi bir okula gidememek beni bu okulda çalışmaya itiyor*” şeklinde ifade etmektedir.

Çizelge dikkatle incelendiğinde buldukları okuldaki çalışma sebeplerini, norm fazlası ilköğretim öğretmenlerinin %16’sı okulun eve yakın olmasına; %11’i okulun öğrenci

profilinin iyi olmasına, öğrencileri tanıyor olmaya; okulu ve idareyi tanıyor olmaya ve %5'i okul ortamının iyi olmasına dayandırmaktadır.

Elde ettiğimiz bu bulgularda iki boyut ortaya çıkmaktadır. Birinci boyut; norm fazlası ilköğretmenlerinin %58'i atama, hizmet puanı, il emrinde olmak gibi kendi iradeleri dışında oluşan sebepler nedeniyle buldukları okullarda çalışmaya devam etmektedir. Püsküllüoğlu (1995), mecburiyet kavramını “zorunlu olma durumu, zorunluluk.” olarak tanımlamaktadır. Bu da mecburiyete dayalı yürütülen bir çalışmada işgörenin örgüte bağlılık göstermesinin mümkün olmadığını ortaya koymaktadır. Balay (2000), örgütsel bağlılığın içsel güdülerle ortaya çıktığını ve içsel ödüllerin başkaları tarafından ortaya konan denetim mekanizmalarından çok, eylemin kendisi ve bu eylemin sonucunda oluşan başarıdan kaynaklandığını belirtmektedir. İkinci boyut ise norm fazlası ilköğretmenlerinin %43'ünün uyum boyutunda örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Uyum boyutu örgütsel bağlılığın ilk aşamasıdır. Bireyin örgüte bağlılığının uyum boyutu aşamasında, çıkar ilişkisi bulunur ve söz konusu çıkarlar karşılığında birey örgüte bağlılık gösterir (Balcı,2003: 28-29). Araştırma verilerimizde öğretmenlerin buldukları okullardaki çalışma sebeplerini “okulun eve yakın olması, okulun öğrenci profilinin iyi olması, okul ve idareyi tanıyor olması veya okulun merkezde yer alması” şeklinde ifade etmeleri çıkarları karşılığında örgüte bağlı olduklarını ortaya koymaktadır. Hoy & Miskel (1982) bu durumu Etzioni'nin hesapçı bir uyum olarak tanımladığını ifade eder ve “Hesapçı örgütler, alt kademe astlarına karşı güç kazanmak için daha çok ücretlendirmeye güvenirler ve gösterilen tepki hesapçı ilişkidir (s.39).” şeklinde belirtmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda da ortaya konan veriler kişilerin kendi bireysel beklentilerine cevap bulabildikleri için okullarında çalışmayı sürdürdüğünü ortaya koymaktadır.

#### **4.2. İkinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum**

Araştırmanın ikinci alt problemi “Norm fazlası ilköğretmenlerinin örgütsel bağlılığın “özdeşleşme” boyutu”na ilişkin görüşleri nelerdir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt problemi ortaya koymak amacıyla, “Kendinizi bu okulun bir üyesi olarak görüyor musunuz? Neden?”, “Okulunuzda yapılan etkinlik ve planlarda aktif görev alıyor musunuz? Alıyorsanız neden? Alıyorsanız neden?”, “Bu okulda yeteneklerinizi ve bilginizi en üst düzeyde gerçekleştirdiğinizi düşünüyor musunuz? Neden?” ve “Okul dışında da çalışma arkadaşlarınızla sık sık birlikte oluyor musunuz? şeklinde sorular

yöneltildi. Araştırmanın örneklemini içinde bulunan norm fazlası ilköğretmenlerinin alt problemlere yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile verdiği cevaplar her bir soru için ayrı ayrı çizelgede analiz edilmiştir.

**Tablo 3. 2. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: Kendinizi bu okulun bir üyesi olarak görüyor musunuz? Neden?**

| Rumuz  |       | Frekans | %  |
|--------|-------|---------|----|
| Çiğdem | Evet  | 6       | 40 |
| Hercai | Hayır | 9       | 60 |

Çizelgede görüldüğü gibi örnekleme bulunan norm fazlası ilköğretmenlerinin %40'ı kendisini okulunun bir üyesi olarak görürken, %60'ı kendisini okulunun bir üyesi olarak görmemektedir.

Yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler incelendiğinde kendisini görev yaptığı okulun bir üyesi olarak gören ve örneklemin %40'ını oluşturan öğretmenlerin bu durumun nedenlerini “önceden okul normunda olma” veya “görev bilinci” şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. Rumuz Fulya, “*Evet. Önceden okulun normundaydım.*”; Rumuz Çiğdem “*Görüyorum. Ben üyesi olmazsam kim olacak diyorum. Buranın üyesi olma hakkım olduğunu düşünüyorum.*” şeklinde ifade etmektedir. Rumuz Menekşe “*Görüyorum, norm fazlası olsamda kadrom bu okulda ama her an gönderilebilirim diye de bakıyorum.*”; Rumuz Papatya “*Evet, ama derse giremiyorum*” şeklinde ifade etmektedir. Elde edilen bu bulgular, öğretmenlerin daha önce okul normunda yer alması nedeniyle örgütü ve örgüt üyelerini tanıyor olmaları veya mesleki bağlılıktan kendilerini örgütün bir üyesi olarak gördüklerini göstermekte. Bu durum özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermesine rağmen sınıfının olmaması veya her an başka bir okula gönderilebilme endişesi ve güvensizliği yaşanmasından dolayı özdeşleşme boyutunda istenen düzeyde bir örgütsel bağlılığa sahip olmadıklarını, özdeşleşme boyutunda zayıf örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir. Özdeşleşme, bireyin örgüt ve örgüt çalışanları ile kurduğu iyi ve sürdürülebilir ilişkiye bağlı olarak ortaya çıkar. Birey bulunduğu örgütte kendini ifade edebildiği ve bunu sürdürebildiği sürece kendini örgütün bir parçası olarak görür (Balcı, 2003). Öğretmenlerin her an başka bir okula gönderilebileceği endişesi taşımaları, içinde buldukları belirsizlik durumu örgüte olan güvenlerini sarsar. Bu durum örgütsel bağlılığın zayıflamasına sebep olur. Tschannen-Moran (2001), “Örgütsel güven; örgütte çalışanların dayanışmasını, verimini ve performansını artırdığı kadar, örgütsel bağlılığı ve



vatandaşlığı da artırır (akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s.265).” şeklinde ifade etmektedir.

Örnekleme yer alan norm fazlası ilkököl öğretmenlerinin %60’ı, kendisini okulun bir üyesi olarak görmeme nedenlerini “sınıfının olmaması, içinde buldukları belirsizlik durumu, sürekli farklı okullarda görevlendirilme” ve “misafir öğretmen olarak algılanılma” şeklinde ifade etmişlerdir. Rumuz Hercai “*Sınıfım varken normdayken görüyorum ama şuan görmüyorum. Herkesin bir sınıfı varken ben boş boş oturmak zorunda kalıyorum*” ; Rumuz Defne, “*Göremiyorum. Misafir öğretmen imajı olduğu için.*” ; Rumuz Erguvan “*Gördüğüm söylenemez. Çünkü görevlendirme ile geldiğim bir okul ve heran başka bir okula gidebilirim.*” ve Rumuz Gül “*Her an gidecekmiş gibi hissediyorum. Resen atama olması ihtimali tedirgin ediyor. Bu da okulun üyesi olarak görmeyi engelliyor.*” şeklinde ifade etmektedir.

Bireyin örgüt içinde kendisini ifade edebileceği bir ortam bulamaması, endişe ve güven sorunu yaşaması, örgütün diğer çalışanları ile iletişim kuramaması ve bu iletişimi sürekli olarak devam ettirememesi veya bulunduğu örgütte örgütün bir parçası olarak görülmemesi örgütsel bağlılığın oluşmasını engeller. Elde edilen tüm bulgular, örnekleme bulunan norm fazlası ilkököl öğretmenlerinin özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılığa sahip olmadıklarını ve yaşadıkları belirsizliğin örgüte olan güveni sarstığını göstermektedir.

**Tablo 4. 2. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: Okulunuzda yapılan etkinlik ve planlarda aktif görev alıyor musunuz? Alıyorsanız neden? Alılmıyorsanız neden?**

| Rumuz    |                                       | Frekans  | %         |
|----------|---------------------------------------|----------|-----------|
| Manolya  | Evet, görev bilinciyle alıyorum       | 2        | 13        |
| Hatmi    | Evet, müdürüm istediği için alıyorum. | 2        | 13        |
| Hercai   | Evet, boş oturmaktansa alıyorum       | 2        | 13        |
| Begonvil | Evet, aidiyet duygusu                 | 1        | 7         |
| Çiğdem   | Evet, etkinlik anlamlıysa             | 1        | 7         |
|          | <b>Toplam Evet</b>                    | <b>8</b> | <b>53</b> |
| Gül      | Hayır, her an gitme korkusu           | 4        | 27        |
| Kartopu  | Hayır, normda olanlara veriliyor      | 2        | 13        |
| Fulya    | Hayır, ihtiyaç duymuyorum             | 1        | 7         |
|          | <b>Toplam Hayır</b>                   | <b>7</b> | <b>47</b> |

Çizelgede görüldüğü gibi örnekleme yer alan norm fazlası ilköğretmenlerinin toplam %53'ü okullarında yapılan etkinlik ve planlarda aktif rol almak isterken, toplam %47'si bu etkinlik ve planlarda aktif rol almak istememekte. Evet yanıtı veren öğretmenler, “görev bilinci”, “müdürleri istediği için”, “boş oturmak istemedikleri için”, “aidiyet duygusu” veya “etkinlik anlamlı olduğu takdirde” görev almak istediğini ifade etmekte. Hayır yanıtı veren öğretmenler ise bunun sebebini “her an gitme korkusu yaşamaları” , “normda olan öğretmenlere görev verilmesi” veya “görev alma ihtiyacı duymama” olarak ifade etmekte.

Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması özdeşleşmedir. Özdeşleşme olay ve duruma ussal bir yaklaşım göstermekten çok duygusal bir bakış açısına sahiptir. Özdeşleşme aşamasında işgörenin örgüte yürekten bağlı olduğu ve iş doyumunun yüksek olduğu görülür. Buna karşın işgörenin belirsizlik ve tereddütlü durumlara karşı tahammülü düşüktür (Başaran, 2000). Görev yaptıkları okulda sınıflarının olmadığını, her an başka bir okula görevlendirme korkusu yaşadıklarını ve bu nedenle yaşadıkları belirsizlik nedeniyle görev alma ihtiyacı duymadıklarını, geleceğe dönük planlama yapamadıklarını belirten öğretmenlerden Rumuz Erguvan, “*Görevlendirme yapılan sınıfta mesleğimin gerektirdiği görevleri eksiksiz yerine getirmeye çalışıyorum. Ancak uzun vadeli plan ve etkinlikler de yer almıyorum. Çünkü ne kadar bu okulda kaldığım belli değil.*” ve Rumuz Gül, “*Almıyorum. Atama olacak endişesiyle sorumluluk almıyorum ayrıca verilmiyor da.*” demektedir. Benzer şekilde Rumuz Fulya, “*Hayır. İhtiyaç duymadım.*” ve Rumuz Kartopu, “*Almıyorum. Öncelik kadrolu öğretmenin olduğu için norm fazlası olarak görev almıyorum.*” demektedir.

Diğer taraftan öğretmenlerin %53'ü, okuldaki yapılan etkinlik ve planlarda aktif görev aldığını belirtmekte. Buna karşın öğretmenlerden sadece %7'si aidiyet duygusu ile görev aldığını belirtirken, öğretmenlerden %46'sı görev alma nedenini örgütsel bağlılık dışındaki farklı değişkenlere dayandırmakta. Öğretmenlerden Rumuz Manolya, “*Elbette ki alıyorum, ben bir öğretmenim ve sorumluluklarımı yerine getirmem gerekir.*” ve Rumuz Hatmi, “*Müdürün verdiği görevleri yapıyorum. Ancak kendim bir etkinlik düzenlemiyorum çünkü bana ait bir sınıf ve öğrencilerim yok.*” demektedir. Aynı şekilde öğretmenlerden Rumuz Çiğdem, “*Bazen alıyorum. Etkinliklerin yerinde olduğuna inandığımda.*” ve Rumuz Hercai, “*Görev alıyorum çünkü idare görev veriyor. Okulda boş oturmaktansa projelerde ve etkinliklerde görev almak isterim.*” demektedir.

Öğretmenlerin çoğunun okuldaki etkinlik ve planlarda aktif görev aldığını belirtmeleri olumlu bir noktadır. Ancak sadece %7'si kendini örgütün bir üyesi olarak görmekte ve örgüte duyduğu bağlılık nedeniyle görev almakta. Diğer öğretmenler görev alma sebebini sadece okul yönetiminin isteği veya görev bilinci üzerinden değerlendirmişlerdir.

**Tablo 5. 2. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi:** *Bu okulda yeteneklerinizi ve bilginizi en üst düzeyde gerçekleştirdiğinizi düşünüyor musunuz? Neden?*

| Rumuz   |   | Frekans | %  |
|---------|---|---------|----|
| Menekşe | Evet, okulda derse giriyorum              | 1       | 7  |
| Manolya | Hayır, sınıfım yok, fazlalığım, misafirim | 14      | 93 |

Çizelgede görüldüğü gibi örnekleme yer alan norm fazlası ilköğretmenlerinin %7'si görev yaptığı okulda derse girebildiği için yeteneklerini ve bilgisini en üst düzeyde gerçekleştirebildiğini ifade ederken, %93'ü ise okulda derse girebileceği bir sınıfı olmadığından, kendisini okulda fazlalık olarak algıladığından veya misafir öğretmen algısı nedeniyle çalıştığı okulda yetenek ve bilgilerini en üst düzeyde gerçekleştiremediğini düşünmekte.

Bireyin, örgüt ile özdeşleşebilmesi ve kendini örgüte adayabilmesi için örgüt içinde kendini ifade edebilme olanağı bulması ve örgüt tarafından tanınıp kabullenilmesi ile mümkündür. Görüşme yapılan norm fazlası öğretmenlerden on dördü mesleğinde bilgi ve yeteneklerini sınıfının olmaması, kendini okulda fazlalık olarak görmesi veya misafir olarak algılanması, gerekli desteği alamaması sebebiyle kullanamadığını vurgulamakta. Öğretmen Rumuz Fulya, *“Hayır.Artık kendimi fazlalık olarak görüyorum.”* ve Rumuz Hatmi, *“Kesinlikle hayır. Sınıfım yok, öğrencim yok. Yetenek ve bilgimi nerde sergileyebilirim? Bunun için önce sınıfım olmalı.”* şeklinde ifade etmektedir. Aynı şekilde öğretmen Rumuz Defne, *“O okulun misafir öğretmeni olduğum için ve okulu tam olarak tanıma fırsatım olmadığı için üst düzey çalışamıyor olabilir.”* ve Rumuz Manolya, *“Çok fazla değil, alışmak, kabullenmek, kabullendirmek uzun sürüyor.”* ; Rumuz Erguvan, *“Ne yazık ki çünkü yapmak istediğiniz ve ihtiyaç duyduğunuz bazı şeyler yerine tam getirilmiyor. Ben nasıl misafir olarak kendimi görüyorsam okuldakiler de beni misafir öğretmen olarak görüyor.”* şeklinde ifade etmekte.

Örgütte tanınma, kabul görme, desteklenme, kendini ifade edebilme imkanı bulma işgörenin örgüt ile bütünleşmesinin önemli değişkenlerindedir. Aksi durumda birey örgüt

ile duygusal bağ kuramaz ve bu da özdeşleşme aşamasının gerçekleşmesini engelleyecektir, bireyde örgüte yönelik aidiyet duygusunu ortadan kaldıracaktır.

**Tablo 6. 2. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: Okul dışında da çalışma arkadaşlarınızla sık sık birlikte olur musunuz?**

| Rumuz   |        | Frekans | %  |
|---------|--------|---------|----|
| Gül     | Evet   | 4       | 27 |
| Fulya   | Kısmen | 5       | 33 |
| Erguvan | Hayır  | 6       | 40 |

Tabloda görüldüğü gibi norm fazlası ilköğretmenlerinin %27'si çalışma arkadaşları ile okul dışında da sık sık , %33'ü ara sıra görüştüğünü, %40 ise görüşmediğini ifade etmekte.

Örgütü ile bütünleşen birey, hem örgütü ile hem işgörenleri ile yakın ilişkiler kurmak ister ve bu ilişkileri devam ettirebilmek için çaba harcar. Örgüt tarafından tanınan, kabul gören birey örgütü ile özdeşleşir ve kendini örgüte adar. Elde edilen veriler incelendiğinde öğretmenlerden dördü çalışma arkadaşları ile ilişkilerini dışarıda da sürdürürken, beşi ara ara iş arkadaşlarıyla birlikte zaman geçirmekte ve öğretmenlerden Rumuz Menekşe, *“Arada sırada bulduğumuz zamanlar oluyor.”* ve Rumuz Gelincik, *“Kısmen. Kötü günlerinde kesinlikle beraber olmaya çalışıyoruz.”* demektedir. Buna karşın öğretmenlerden altısı ise çalışma arkadaşlarıyla iş dışında görüşmediğini belirterek öğretmenlerden Rumuz Erguvan, *“Hayır. Kendi okul öğretmeni olarak görmüyorlar.”* ve Rumuz Kartopu, *“Hayır. Ev ve çocuklara zaman ayırmaktan vakit bulamıyorum.”* demektedir.

Elde edilen bulgular norm fazlası öğretmenlerin çoğunluğunun buldukları örgüt içinde kabul görmemeleri ve okul içinde misafir olarak algılanmalarının bu öğretmenlerin okul ve çalışma arkadaşlarıyla bütünleşmesini, onlarla olumlu ilişkiler kurmalarını engellediğini ortaya koymaktadır. Bu durum öğretmenlerin okul ile özdeşleşmesini sekteye uğratabilecek ve örgütsel bağlılığını olumsuz olarak etkileyecektir.

#### 4.3. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Norm fazlası ilköğretmenlerinin örgütsel bağlılığın “işselleşme” boyutu”na ilişkin görüşleri nelerdir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt problemi ortaya koymak amacıyla, “Okulunuzun başarıları sizi kişisel olarak etkiliyor mu?”

Dışarıdan okulunuz ile ilgili duyduğunuz olumlu ya da olumsuz eleştirilere tepkiniz ne olur? Neler hissedersiniz?”, “Başka bir okulda çalışma şansınız olsa gider misiniz? Neden?”, “Okul yönetiminin sizi okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyor musunuz? Neden?” , “Okulunuzun değer ve normları sizin değer ve normlarınızla örtüşüyor mu?” ve “Okulunuzun öncelikleri sizin önceliklerinizin önünde midir? Neden?” şeklinde sorular yöneltildi. Araştırmanın örnekleme içinde bulunan norm fazlası ilköğretmenlerinin alt problemlere yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile verdiği cevaplar her bir soru için ayrı ayrı çizelgede analiz edilmiştir.

**Tablo 7. 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi:** *Okulunuzun başarıları sizi kişisel olarak etkiliyor mu? Dışarıdan okulunuz ile ilgili duyduğunuz olumlu ya da olumsuz eleştirilere tepkiniz ne olur? Neler hissedersiniz?*

| Rumuz     |                                   | Frekans | %  |
|-----------|-----------------------------------|---------|----|
| Papatya   | Evet, sonuçta okulun öğretmeniyim | 8       | 53 |
| Kasımpatı | Hayır, okulun öğretmeni değilim   | 7       | 47 |

Çizelgede görüldüğü gibi örnekleme yer alan norm fazlası ilköğretmenlerinin %53’ü görev yaptıkları okulların başarılarından, okula yönelik olumlu veya olumsuz eleştirilerden etkilendiğini, sonuçta okulun öğretmeni olduğunu belirtirken, %47’si bundan etkilenmediğini çünkü kendisini okulun bir öğretmeni olarak hissetmediğini ifade etmektedir.

Örgüte bağlılıkta son aşama içselleştirme boyutu bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumuna dayanır. Bu boyutta işgören, örgütün amaçlarına ulaşması için kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarf eder. Çünkü örgüte duygusal bağla bağlanan işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak kabullenir. Aynı şekilde örgüte yönelik yapılan olumlu ya da olumsuz eleştirileri, kendisine yapılmış kabul eder. Elde edilen veriler göz önünde bulundurulduğunda örnekleme içinde bulunan norm fazlası öğretmenlerin %47’si kendisini çalıştığı okulun öğretmeni olarak görmemektedir. Bu durumda bu öğretmenlerin örgüte karşı duygusal bir bağlılık taşımadığı ve bundan dolayı okulun başarı veya başarısızlıkları karşısında herhangi bir tepki vermedikleri, okula yönelik yapılan olumlu ya da olumsuz eleştirilerden etkilenmedikleri varsayımına ulaşılabilir. Öğretmenlerden Rumuz Hercai, “Okula karşı olumsuz düşüncem var çünkü o okul içerisinde değilim. Bu yüzden o okula ait eleştiri beni etkilemez, sınıfı olan öğretmeni etkiler.” ve Rumuz Gül, “Mutlu ediyor. Ancak kuruma ait hissetmediğim için bazen kulak ardı ediyorum.” demektedir. Aynı şekilde

Rumuz Kasımpatı, *“Etkilediğini sanmıyorum. Tepki verdiğimi de sanmıyorum.”* ve Rumuz Açıyla, *“Çok etkilemiyor. Çünkü aktif rol almıyorum.”* demektedir. Öğretmenlerin öne sürdüğü bu gerekçeler, öğretmenlerin görev aldıkları okula karşı içselleştirme boyutunda bağlılık taşımadıklarını açıkça ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan öğretmenlerin %53’ü, görev yaptıkları okulun başarılarından kişisel olarak veya çalışma arkadaşları adına mutlu olduklarını belirtmekte. Öğretmenlerden Rumuz Menekşe, *“Olumsuz eleştiriler üzer, olumlu eleştiriler beni mutlu eder. Sonuçta okulun kadrolu öğretmeniyim.”* ve Rumuz Defne, *“Başarı her bireyi etkiler. Olumsuz eleştirilere gözlemimiz ve bilgimiz dahilinde katılıyorum. Sonuç olarak olumlu ya da olumsuz tüm eleştiriler o okulun öğretmeni olarak bana da geliyor.”* demektedir. Aynı şekilde Rumuz Gelincik, *“Etkiliyor. Arkadaşlarımla başarılarına mutlu olurum.”* ve Rumuz Papatya, *“Etkiliyor. Eleştirileri değerlendirir ve düzeltmeye çalışırım.”* demektedir.

Öğretmenlerin çoğunluğunun okulun başarılarından kişisel olarak veya çalışma arkadaşları adına mutlu olmaları ve okula yönelik her türlü eleştiriyi kendisine yapılmış kabul etmesi olumlu bir noktadır. Ancak %47’sinin kendini okulun bir üyesi olarak görmemesi ve okuluyla duygusal bir bağ kuramayıp, bütünleşememesi de ciddiye alınması gereken bir boyuttur.

**Tablo 8. 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: Başka bir okulda çalışma şansınız olsa gider misiniz? Neden?**

| Rumuz    |   | Frekans | %  |
|----------|---|---------|----|
| Gelincik | Hayır. Okulumu seviyorum.                                       | 1       | 7  |
| Erguvan  | Evet, kadrolu olup belirsizlik ve boşluktan kurtulmak istiyorum | 14      | 93 |

Tablo 8’de görüldüğü gibi norm fazlası ilköğretmenlerinin %7’si okulunu sevdiğini ifade ederek başka bir okulda çalışmak istemediklerini belirtirken, %93’ü kadrolu olup mesleğini yapmak istediklerini ve içinde buldukları belirsizlik ve boşluk durumundan kurtulmak istediklerini ifade ederek başka bir okulda çalışma şansları olsa gitmek istediklerini belirtmekte.

İçselleştirme boyutunda bireyin ve örgütün değerlerinin birbiriyle uyumlu olabilmesi, çatışmaması için bireyin örgüt içinde kendine bir yer bulabilmesi ve örgüt ile bireyin karşılıklı olarak birbirini tanıma imkanı bulması ile mümkün olur. Birey örgütü benimsediği oranda örgüt önceliklerini kendi önceliklerinin önüne koyacaktır. Ancak norm

fazlası ilköğretmenlerinin on dördü içinde buldukları belirsizlik ve bu belirsizliğin getirdiği yorgunluktan dolayı buldukları okulda mutsuz olduklarını ve bundan dolayı okuldan gitmek istediklerini ifade etmektedir. Öğretmen Rumuz Menekşe, “*İsteyerek gitmem. Sürekli norm fazlası durumunda olmak beni çok yoruyor.*” ; Rumuz Begonvil, “*Evet. Boş oturmaktansa çalışmayı tercih ederim.*” ve Rumuz Papatya, “*Evet. Öğretmenlik yapmak isterim.*” şeklinde ifade etmektedir. Aynı şekilde öğretmen Rumuz Kasımpatı, “*Evet. Maaşımı hak etmek için. İşime ve kendime saygım gereği, kendi sınıfımı almak isterim.*” ve Rumuz Hatmi, “*Norm içine gireceksem, sınıfım olacaksa elbette gitmek isterim. Mesleğimi ve çocukları seviyorum ve işimi yapmak istiyorum.*” demektedir.

Öğretmenin işini yapamaması, sürekli bir belirsizlik yaşaması yorgunluk ve bıkkınlığa sebebiyet verir. Motivasyonu düşer ve işten doyumunu azalır. Kendini fazlalık, işe yaramaz olarak algılamasına sebep olabilir. Bundan dolayı norm fazlası sorunu çözümlenmesi gereken önemli bir sorundur. Norm fazlası durumunda olan öğretmenlere yönelik çözümler yaratılarak onların norma girmesi sağlanmalı. Bu durumda olan öğretmenlere eğer kendi alanında sınıf yaratılamıyorsa Destek Eğitim Odası veya özel eğitim alanlarında eğitimlere alınıp yetiştirilerek bu alanlara kaymaları sağlanabilir.

**Tablo 9. 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: Okul yönetiminin sizi okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyor musunuz? Neden?**

| Rumuz     |  | Frekans | %  |
|-----------|--|---------|----|
| Defne     | Evet, müdürün tam gün ve sürekli okulda tutma çabası | 1       | 7  |
| Fulya     | Kısmen   | 1       | 7  |
| Kasımpatı | Hayır, herkes görevini yapıyor                       | 7       | 47 |
| Erguvan   | Böyle bir çaba yok, geçici kabul ediliyorum          | 6       | 40 |

Tablo 9 incelendiğinde norm fazlası ilköğretmenlerinin %7’si sınıfı olmadığı halde okul yönetiminin kendisini tam gün ve sürekli olarak okulda tutma çabasından rahatsızlık duyduğunu ifade ederken, %7’si kısmen bu durumdan rahatsızlık duyduğunu, %47’si ise okul yönetiminin de görevi gereği bunu yaptığını ve bu nedenle bundan rahatsızlık duymadığını ifade etmekte. Çizelgede göze çarpan bir diğer önemli bulgu ise öğretmenlerin %40’ının okul yönetiminin kendilerini okula bağlama çabası içinde olmadıklarını, kendilerini geçici, misafir personel olarak algılamalarından rahatsızlık duyduğunu belirtmekte.

Örnekleme yer alan norm fazlası öğretmenlerin çoğunluğuna bakıldığında buldukları okulda tanınmama, görevini yapamama, okul ve okul çalışanları ile iyi

ilişkiler kuramama nedeniyle okulu tam anlamıyla benimsememe sorunu yaşadıkları görülmekte. Bu durum öğretmenlerde rahatsızlık yaratmakta ve motivasyonlarını düşürerek iş doyumunu engellemektedir. Okul yönetimi tarafından dikkate alınmama, örgütsel bağlılıklarını sağlamaya yönelik bir çabanın gösterilmemesi öğretmenlerin okulun değerlerini, normlarını ve kültürünü benimsemelerinin önünde bir engel durumunda. Bu durumu öğretmen Rumuz Hatmi, “*Böyle bir çaba yok. Keşke olsa.*” ; Rumuz Hercai, “*Hiç böyle bir çabada bulunmadı aksine başından savmaya çalıştı.*” ve Rumuz Gül, “*Yok duymuyorum. Çünkü öyle bir çaba yok. İdare boşluklarda norm fazlasına görev verdiği için elinde bir avantaj olarak görüyor bizi. BEP öğrencisi dışında da öğrencilerde bize yönlendirilebiliyor ve idare de bu konuda bu çocukları almamızı istiyor.*” şeklinde ifade etmektedir.

Genel olarak elde edilen verilere bakıldığında öğretmenlerin içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılığının oluşabilmesi ve okulun değer ve normlarını benimsemesi için okul idaresinin liderlik özelliklerine sahip olması ve personelini tanıması gerekliliği ortaya çıkmakta.

**Tablo 10. 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: Okulunuzun değer ve normları sizin değer ve normlarınızla örtüşüyor mu?**

| Rumuz   |        | Frekans | %  |
|---------|--------|---------|----|
| Kartopu | Evet   | 7       | 47 |
| Açelya  | Kısmen | 2       | 13 |
| Manolya | Hayır  | 6       | 40 |

Tablo 10 incelendiğinde norm fazlası ilköğretmenlerinin %47’si görev yaptığı okulunun değer ve normları ile kendi değer ve normlarıyla örtüştüğünü ifade ederken, %13’ü kısmen örtüştüğünü, %40 ise örtüşmediğini ifade etmekte.

İçselleştirme boyutunda birey, herhangi bir zorlama olmaksızın kendi iradesiyle örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak kabul edip benimser (Balcı,2003). Görüşme yapılan öğretmenlerin yedisi okulun değer ve normlarının kendi değer ve normları ile örtüştüğünü ifade ederek öğretmen Rumuz Menekşe, “*Evet örtüşüyor, çünkü Denizli’nin saygın okullarından biri ve öğrenci başarısı yüksek bir okul.*” ve Rumuz Hatmi, “*Evet örtüşüyor. Zaten yaşanan sorun okulla ilgili değil, sınıfımın olmaması ve işimi yapmamakla ilgili.*” demektedir.



Norm fazlası öğretmenlerin %47'sinin okulun değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak benimsemesi örgütsel bağlılık açısından olumlu bir noktadır. Ancak bu durumu genel olarak okulun prestiji ve öğrenci profilinin iyi olması üzerinden değerlendirmişlerdir.

Diğer taraftan öğretmenlerden ikisi okulun değer ve normları ile kendi değer ve normlarının kısmen örtüştüğünü belirtirken, altısı okulun değer ve normları ile kendi değer ve normlarının örtüşmediğini belirtmektedir. Öğretmen Rumuz Defne, “*Genellikle örtüşmüyor. Siz o okulda geçici olduğunuzu biliyorsunuz aynı şekilde okul yönetimi ve öğrencileri de böyle düşünüyor. Mesleki başarı bir süreç sonucunda kazanılır. Sürecin ne kadar olacağı belli olmadığı için herhangi bir görev alınamıyor.*” ve Rumuz Gül, “*Birebir örtüşüyor diyemem. İdare genel olarak öğrencilerin dini eğitim alıp, İmam Hatip Okullarına yönlendirmekten yana. Ben ise bilimsel bir eğitimden yanayım.*” demektedir.

Öğretmenlerin büyük bölümünün okulun değer ve normlarını kendi değer ve normları ile kısmen örtüştüğünü veya örtüşmediğini belirtmesi örgütsel bağlılığın düşük olduğunu ortaya koyan önemli bir noktadır. Bunun nedenini öğretmenler, genel olarak okulun eğitime bakış açısı veya okulda geçici personel olarak algılanmalarından kaynaklandığını belirtmektedirler.

**Tablo 11. 3. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi: Okulunuzun öncelikleri sizin önceliklerinizin önünde midir? Neden?**

| Rumuz  |   | Frekans  | %         |
|--------|---|----------|-----------|
| Çiğdem | Evet. Okulun önceliği reel ise önceliklidir | 1        | 7         |
| Hatmi  | Evet. Öğretmen olarak işim önceliklidir     | 6        | 40        |
|        | <b>Toplam Evet</b>                          | <b>7</b> | <b>47</b> |
| Açelya | Hayır. Burası benim okulum değil.           | 1        | 7         |
| Fulya  | Hayır. Ailem ve ben daha önemliyiz.         | 7        | 47        |
|        | <b>Toplam Hayır</b>                         | <b>8</b> | <b>53</b> |

Tablo 11 incelendiğinde norm fazlası ilkökul öğretmenlerinin toplam %47'si okulunun önceliklerinin kendi önceliğinin önünde olduğunu ifade etmekte. Bunun %7'si okulun önceliği reel bir öncelikse, %40'ı ise öğretmen olarak işinin öncelikli olduğunu ifade etmekte. Öğretmenlerin toplam %53'ü okulunun önceliklerinin kendi önceliğinin önünde olmadığını ifade etmekte. Bunun %7'si çalıştığı okulun kendi okulu olmadığı için okulun önceliğinin kendi önceliği olmadığını belirtirken, %47' si ailesinin ve kendisinin önceliklerinin daha önemli olduğunu belirtmekte.

Okulun öncelikleri ile kendi öncelikleri arasında seçim yapmaları gerektiğinde öğretmenlerin altısı mesleğin getirdiği sorumluluk ve öğrencilere verdikleri önem nedeniyle okulun önceliklerinin kendi önceliklerinin önünde olduğunu belirtmiştir. Öğretmen Rumuz Erguvan, *“Ben bir öğretmenim. Görevlendirme de olsam mesleğimin sorumluluklarını yerine getiririm ve öğrencilerim benim önceliğimdir.”* aynı şekilde Rumuz Manolya, *“Kastedilen öğrencilerin öncelikleri ise evet benim önceliklerimin önündedir. Çünkü gelecek önemlidir.”* demektedir. Diğer taraftan öğretmenlerden ikisi sınıfı olmaması veya görevlendirme nedeniyle sürekli bir yer değişikliği yaşanmasından dolayı okulun önceliklerini yerine getiremediklerinden rahatsızlık duyduğunu belirterek öğretmen Rumuz Defne, *“Önceliklidir. Öğretmen olarak öğrencilerimiz önce gelir. Fakat öğrencilerle uyum süreci tamamlanmadan yeni bir yer değişikliği olması eğitim-öğretimi olumsuz etkiliyor.”* ve Rumuz Hatmi, *“Öğretmen olarak elbette işimin öncelikleri benim için önemli. Ancak yapacak bir işimiz olmayınca ya da geçici görevlerle mesleğimizi yürütünce bu önceliği de yapmak zorlaşıyor.”* demektedir. Bununla birlikte öğretmen Rumuz Çiğdem ise *“Okulun önceliği reel bir öncelikse.”* kendi önceliği olabileceğini ifade etmektedir.

Okulun öncelikleri ile kendi öncelikleri arasında seçim yapmak zorunda kaldığında öğretmenlerden yedisi kendisi ve ailesinin önceliklerini seçeceğini çünkü kendi hayatı ve ailelerinin okuldan daha önemli olduğunu belirtmektedir. Bunlardan öğretmen Rumuz Kartopu, *“Kendi önceliğim öndedir. Kendi önceliklerimin giderilmesi beni rahatlatır, o durumda okulda daha verimli çalışabilirim...”* ve Rumuz Kasımpatı, *“Hayır. Kendi önceliklerine özen göstermeyen, öz saygısı olmayan bir insanın kimseye faydası olduğunu düşünmüyorum.”* demektedir. Aynı şekilde öğretmen Rumuz Gelincik, *“Hayır. Ailemin önüne bir şey geçemez.”* ve Rumuz Papatya, *“Hayır. Önce ben iyi olmalıyım.”* demektedir. Diğer taraftan öğretmen Rumuz Açelya, *“Burası benim okulum değil.”* diyerek kendisini okulun bir üyesi olarak görmediğini ve bundan dolayı okulun önceliklerini dikkate almadığını ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin çoğunun örgütün öncelikleri ve kendi öncelikleri arasındaki seçimi kendi öncelikleri yönünde kullanmaları norm fazlası olmalarının getirdiği belirsizlik, stres ve yorgunluğun bir sonucu olabilir.

#### 4.4. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “ Norm fazlası ilköğretim öğretmenlerinin kendi durumlarına ilişkin geliştirdikleri metaforlar nelerdir?” şeklinde sorulmuştur. Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla Denizli ilköğretim okullarında görev yapan 15 öğretmenle yarı yapılandırılmış bir görüşme yapılmış olup, elde edilen görüşler, aşağıda sınıflandırılarak verilmiştir.

**Tablo 12. 4. Alt Probleme Ait Analiz Çizelgesi:**

| Rumuz    |                           | Frekans | %  |
|----------|---------------------------|---------|----|
| Menekşe  | Joker öğretmen            | 1       | 7  |
| Begonvil | Boşluk                    | 7       | 47 |
| Hatmi    | Buruşturulup atılan kağıt | 3       | 20 |
| Kartopu  | Atıl                      | 4       | 27 |

Tablo 12 incelendiğinde norm fazlası ilköğretim öğretmenlerinin kendi durumlarına ilişkin geliştirdikleri metaforların dört noktada toplandığı gözlenmektedir. Öğretmenlerin %7’si kendisini “joker öğretmen”, %47’si “boşluk”, %20’si “buruşturulup atılan kağıt” ve %27’si ise “atıl” olarak görmekte.

Örgütsel bağlılığın yüksek olması, bireyin bulunduğu örgütle bütünleşmesine, örgütün ortak değerlerini fark edip örgüt kültürünü benimsemesine yardımcı olur. Kendini örgütün bir üyesi olarak kabul eden bireyler örgüt amacını gerçekleştirmeye yönelik kendisinden beklenenden daha fazla çaba harcar, çalışmaya istekli olur. Örgüt ve örgüt çalışanları ile sağlıklı iletişim kurarak daha güçlü bir örgüt ortamı oluşmasına katkıda bulunur. Ayrıca yapılan birçok araştırma örgütsel bağlılığı güçlü bireylerin, iş doyumu ve performansının da arttığını göstermektedir. Bunun sonucu olarak personel sürekliliği sağlanır ve bireyin işten ayrılma ve devamsızlık sorunu da azalır.

Balcı (2003), örgütsel bağlılığın, örgüt çalışanları üzerinde dört önemli etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir;

1. Örgütün sahip olduğu amaç, norm ve değerleri benimseyenler, örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılırlar.
2. Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt çalışanları, örgütte kalmaya ve örgüt amacını gerçekleştirmeye daha güçlü istek duyarlar.

3. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı bir ters orantı bulunmaktadır.
4. İlk zamanlar işten ayrılmanın en önemli yordayıcısı iş doyumu iken, ilerleyen dönemlerde örgütsel bağlılık, doyumdan daha fazla işten ayrılmanın güçlü bir yordayıcısı durumuna gelir.

Bu bilgiler ışığında, Tablo 12'den elde edilen bulgular incelendiğinde örnekleme bulunan norm fazlası ilköğretmenlerinin %100'ünde örgütsel bağlılığın oldukça düşük olduğu gözlenmektedir. Çünkü araştırma sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında, işgörenlerin buldukları norm fazlası durumun yarattığı derse girememe, kendilerine ait bir sınıflarının olmaması kendilerini işe yaramayan, faydasız, atıl veya buruşturulup atılan bir kağıt olarak algılamalarına sebep olmuştur. Bununla birlikte norm fazlası öğretmenlerin sürekli farklı okullara görevlendirme gönderilmeleri kendilerini stres altında hissetmelerine ve yaşanan belirsizlik durumunun yarattığı boşluk, iş doyumunu ve performansını azalttığı için kendilerini mutsuz hissetmelerine, kendilerini joker öğretmen olarak algılamalarına sebep olmaktadır.

## V. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olan uyum diğer bir adlandırma ile hesapçı uyum boyutunda bağlılığın yüksek çıkması veya öğretmenlerin genelinde mecburiyete dayalı okula uyum göstermesindeki en önemli etken içinde buldukları belirsizlik ve her an başka bir okula görevlendirme gidebilmenin yarattığı stres ve yorgunluğun etkili olduğu görülmekte. Bu belirsizlik ve stres öğretmenlerin çalıştıkları okulda mutsuz olmalarına sebep olarak örgütsel bağlılığı sekteye uğratmakta. Bundan dolayı norm fazlası öğretmenlerin içinde bulunduğu bu belirsizliği ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bakanlık yeni sınıflar açarak veya bu öğretmenlere destek eğitim, özel eğitim gibi alanlarda kendilerini geliştirici eğitimler verip bu alanlara yönlendirerek norm fazlası durumunu ortadan kaldırmalıdır.
2. Bireylerin örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusunun ve bunu sürdürme isteğinin yüksek olduğu örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme boyutunda bazı sorunlar görülmekte. Öğretmenlerin genelinin kendisini okulun bir üyesi olarak görmediği, okulda yapılan etkinlik ve faaliyetlerde isteyerek aktif rol almadığı, derse giremediği veya okulda misafir olarak algılandığı için yeteneklerini ve bilgisini geliştiremediği ve okul dışında çalışma arkadaşlarıyla birlikte zaman geçirmedikleri görülmekte. Bundan dolayı öğretmenlerin kendini okulun bir üyesi olarak görebilmesi için, okul yönetiminin ve diğer öğretmenlerin destekleyici olması, onları tanıması ve değer vermesi, en önemlisi bu öğretmenleri karara ve uygulamalara dahil etmesi, okul içinde ve dışında herkesin katılım sağlayacağı etkinlikler düzenlenmesi yoluyla öğretmenlerin okula duygusal bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir.
3. Bireylerin örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak benimsediği örgütsel bağlılığın son aşaması olan içselleştirme boyutunda da öne çıkan birçok sorun görülmektedir. Öğretmenlerin birçoğu okula yönelik yapılan olumlu ya da olumsuz eleştirilerden kişisel olarak etkilenmediklerini, okul yönetiminin kendilerini okula bağlamaya yönelik hiçbir girişimde bulunmadıklarından rahatsızlık duyduklarını, okul yönetiminin eğitime bakış açısı veya okulda geçici personel olarak algılanmaları nedeniyle okulun değer ve normlarının kendi değer ve normlarıyla örtüşmediğini ortaya koymaktalar. Aynı zamanda öğretmenlerin geneli okulun öncelikleri ile kendi

4. öncelikleri arasında seçim yapmak zorunda kaldıklarında kendi önceliklerini ön planda tuttuklarını belirtmekte. Bireylerin okula yönelik duygusal bağlılığının artırılması, okul ile bütünleşmesi ve kendini okula adanması için okul idaresinin ve personelinin, norm fazlası öğretmenlere yönelik tutumunu değiştirerek onları okula bağlamak için çaba göstermesi gerekmektedir. Bakanlığın norm fazlası öğretmenler konusunda kalıcı çözümler üretmesi ve belirsizlikleri ortadan kaldırması gerekmektedir.
5. Norm fazlası öğretmenlerin, derse girememesi veya belirsizlik durumunun ortaya çıkardığı stres, yorgunluk ve boşluk nedeniyle kendilerine yönelik olumsuz bir algı oluşturdukları görülmekte. Elde edilen “*joker öğretmen, boşluk, atıl öğretmen*” ve “*buruşturulup atılan kağıt*” metaforları bu sonucu ortaya koymakta. Öğretmenlerin hepsi kendini okulda fazlalık olarak görmekte. Yaşadıkları durum nedeniyle haksızlığa uğradıklarını, mesleklerini ve öğrencilerini sevdikleri halde sınıfları olmadığı için faydalı olamamaktan rahatsızlık duyduklarını belirtmekte. Diğer taraftan sürekli farklı okullara görevlendirme olarak gönderildikleri için çalıştıkları okula uyum sağlamakta ve okulu benimsemekte zorlandıklarını ifade etmekte. Bu durum nedeniyle kendilerini boşlukta hissettikleri, kendilerini joker öğretmen, atıl veya buruşturulup atılan kağıt gibi gördükleri ortaya çıkmakta. Bu durum, norm fazlası sorununun çözülmeden ve belirsizlik, stres ortamının ortadan kalkmadan çözülmeyeceğini göstermekte. Bunun için Bakanlığın kalıcı çözümler bulması gerektiği görülmektedir.
6. Yapılan literatür taraması sonucu norm fazlası öğretmenler ile ilgili çalışmalar yapılmadığı görülmüştür. Ancak bu çalışma norm fazlası öğretmenlerin örgütsel bağlılık, iş doyumu ve motivasyon gibi birçok noktada sorunlar yaşadığını ortaya koymakta. Bu anlamda norm fazlası öğretmenler ile ilgili daha fazla çalışma yapılması literatüre önemli katkılar sağlayacağı kanısındayım. Diğer taraftan bu sorunu yaşayan öğretmenlere de çözüm üretilmesine yardımcı olacaktır.

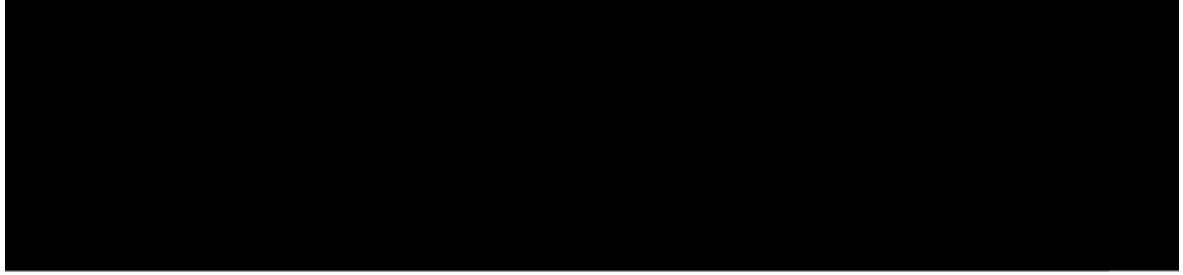
## KAYNAKÇA

- Balay, R.(2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Balcı, Y. (1995). Bilgi Teknolojisi ve İstihdam. *Çerçeve, Yıl, 4*.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: *Pegem A Yayıncılık*, 2.Baskı.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Başaran İ.E. (2000). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: *Pegem A Yayıncılık*.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizim tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, Denizli, Turkey.
- Buluç, B. (2009). İlk ve orta öğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(1), 1–25.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yay. Ankara.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: *Anı Yayıncılık*.
- Çetin, O. (2012). Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. Akademik Yazılar oguzçetin.gen.tr adresinden 27 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Demir, A., Doğan, S. ve Uğurlu, C.T. (2014). 4+4+4 Eğitim Sisteminin Okul Paydaşlarına Olumlu ve Olumsuz Etkilerinin Yönetici Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1), 118.
- Ekiz, D. (2003). Öğretmen Adaylarının Öğretim Elemanları ve Dersler Hakkındaki Olumsuz Algılarının Tespit Edilmesi: Etnografik Bir Araştırma, *Eğitim Araştırmaları*, 12, 91-103.
- Ergun, T.(1975). Uluslar Arası, Örgütlerde Bağlılık Kavramı. Ankara: *Amme idaresi dergisi, TODA İE*, 8, 4.
- Ergün, M.(2005). Bilimsel araştırma yöntemleri, nitel araştırma <http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt#256,1>,internet adresinden 27 Temmuz 2017 tarihinden alınmıştır
- Erkuş,A. (2011). Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci. Seçkin.

- Güçlü, M. ve Kul, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1023.
- Hoy, W. & Miskel, C. (1982). **Educational Administration**, Random House, NewYork.
- Karip, E. (1996). Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. *Eğitim Yönetimi* 2:245-247.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ili Karabağlar ilçesi örneği*. Yayınlanmamış lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Turkey
- Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (2010). **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Pegem Yay. Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik*. ( 2016, Ocak 12). <http://www.egitimhane.com> adresinden 12 Ocak 2016 tarihinde alınmıştır..
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2014). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, sayı: 29034.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü. D.Đ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130, İzmir.
- Özsoy, A.S. (2004). *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, 6 (2). 13-19.
- Püsküllüoğlu, A. (1995). **Türkçe Sözlük**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Strauss ve Corbin (1990) Sözbilir, M(2009), *Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri*
- Tanrıoğen, A. (2015). Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi yüksek lisans programı. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, Turkey.
- Tataroğlu, B. (2009). Matematik öğretiminde akıllı tahta kullanımının 10. sınıf öğrencilerinin akademik başarıları, matematik dersine karşı tutumları ve öz-yeterlilik düzeylerine etkileri (Doctoral dissertation, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. **EĞİTİM VE BİLİM**, [S.1.], v.23, n.112. Erişim Adresi: <<http://egitimvebilim.ted.org.tr> adresinden 27 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.



## EKLER



## ANKETLE İLGİLİ AÇIKLAMA



## Sayın Meslektaşım,

Norm fazlası ilköğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmak amacıyla hazırlanan bu veri toplama aracına vereceğiniz cevaplar ve elde edilecek bilgiler araştırma dışında kullanılmayacak, gizli tutulacaktır. Bu nedenle adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

amacı  
bilimsel  
soyadı

Sizden istenen, size uygun olan seçeneğe (x) işareti koymanızdır. Veri toplama

istenilen, size uygun olan seçeneğe (x) işareti koymanızdır. Veri toplama  
sağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Sizden  
aracına ayrı

Sevda SEVEN ŞARKAYA  
PAÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim Bilgileri

İletişim Bilgileri

## SEL ÖZELLİKLER

## I. BÖLÜM: KİŞİSEL

( ) Kadın ( ) Erkek  
11-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 61 ve üzeri  
Yaşınız  
( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri  
Mesleki Kıdem

1. Cinsiyetiniz  
2. Yaşınız ( )  
3. Mesleki Kıdem  
( ) 0-5 yıl

( ) Evli ( ) Bekâr  
Eğitim Düzeyiniz  
( ) Lisans-4 yıl ( ) Lisans Üstü  
Norm fazlası kaç yıldır norm fazlasısınız?

4. Medeni Haliniz  
5. Eğitim Düzeyiniz  
( ) Ön Lisans-2 yıl  
6. Bulduğunuz Okul

( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 ve üzeri

( ) 0-1 yıl ( ) 2-5 yıl

## 2. BÖLÜM

## BÖLÜM II

## Örgütsel Bağlılık Ölçeği

1. Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye  
yazarak almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki

Açıklama  
yönelik ifadeler

ilgili rakamı, daire içine alarak belirtiniz.

DÜZEYİ

KATILMA

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

Hiç katılmıyorum  
Az katılmıyorum  
Orta düzeyde katılıyorum  
Dok katılmıyorum  
Tam katılmıyorum

İFADELER

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |   |
| 1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın dört saatleyle sınırlı olduğunu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum. ✓  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |





T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ

İl Millî Eğitim Müdürlüğü



1/10998060

08/10/2016

Sayı : 16605029/4

**Konu :** Bilimsel ve Eğitim Amaçlı İzin

MAKAMINA

VALİLİK

9/2016 tarih ve 17016 sayılı yazıları,

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 23/0

a Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi,  
da SEVEN ŞARKAYA "Norm  
ına yönelik hazırlamış olduğu  
erinde bulunan temel eğitim

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri An-  
Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sev  
Fazlası İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi" konulu tez çalışması  
anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Pamukkale ve Merkezefendi İlçel  
okullarında uygulamak istemektedir.

Yüksek Lisans ve Öğretim

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Dok

Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konulu  
ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslı  
gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2016/2017 eğitim-öğretim  
yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

08/10/2016

Elektronik İmza  
e Avıdır

Ali SANLIER

Güvenli Ek  
Ash 11

Vali a.  
Vali Yardımcısı

08/10/2016  
Mahmut TUR  
Müdür

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

REKTÖRLÜĞÜNE

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖR

İzine ait Makam Onayı ve

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma istekle  
Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.  
Gereğini rica ederim.

## ÖZGEÇMİŞ

Sevda SEVEN ŞARKAYA, 1978 yılında Erzincan'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Erzincan'da tamamladı. 2000 yılında Pamukkale Üniversitesi Anaokulu Öğretmenliği Bölümü'nü bitirdi. Üniversite yıllarında tiyatro, drama ve diksiyon eğitimi aldı ve halen bu alanda çalışmalarına ve eğitimine devam etmekte. 15 yıl özel sektörde müdürlük ve öğretmenlik yaptıktan sonra 2013 yılında Devlet okulunda öğretmenliğe başladı. MEB bünyesinde öğretmen olarak görev yaparken devam ettiği Pamukkale Üniversitesi EYTPE tezsiz yüksek lisans programında Norm Fazlası İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi üzerine proje çalışması yaptı. 2017 yılında tezsiz yüksek lisans programından mezun oldu. Halen Pamukkale Üniversitesi EYTPE tezli yüksek lisans programında eğitimini sürdürmekte.