

**Pozitif Okul Yönetiminin
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına
Etkisi¹**

**The Effect of Positive School
Management on Teachers'
Organizational Commitment**

Refik Balay²
Ahmet Kaya³
Halil Karadaş⁴

Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi betimlemek, ayrıca pozitif okul yönetimi algılarının, bazı değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. 13 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 329 kişiden oluşan bir çalışma grubu üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonunda öğretmenlerin pozitif okul yönetimine ilişkin algıları yeterli, genel örgütsel bağlılık algıları ise orta düzeyde bulunmuştur. Sonuçlara göre, pozitif okul yönetimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algısını pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif okul yönetimi, Örgütsel bağlılık, Öğretmen.

Abstract

The purpose of this study is to describe the relationship between teachers' perception of positive school management and that of organizational commitment. It is also aimed to find whether positive school management perception change significantly according to some variables or not. At the end of the study which is realized through 13 school and 329 teachers, it is found out that teachers' perception of positive school management is sufficient and their perception of organizational commitment is medium level. According to results, positive school management predict teachers' organizational commitment perceptions significantly in positive and medium level.

Key words: Positive School Management, Organizational Commitment, Teacher.

[Extended English Abstract](#)

GİRİŞ

Günümüzde okullarda başarının anahtarı olarak okul yöneticileri görülmektedir ve bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslararası alanda, rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğu yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Ayrıca eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığı gelecek kuşakların başarısızlığı anlamına gelebilecektir (Karip ve Köksal, 1999: 1).

Bjork ve Ginsberg'e (1995) göre de, okul yöneticilerinden beklentiler giderek yoğunlaşmakla birlikte yöneticiler; bu beklentileri karşılamamanın aksine, bürokratik yapı içine hapsolmuş, okulların mevcut durumunu kabullenmiş ve öğretmenlerle işbirliği yapmaya isteksiz bir görünüm sergilemektedirler. Okullarla ilgili birçok problemin çözümü okul yöneticilerinin kontrolünün dışında kalmaktadır. Giderek etkisiz hale gelen yöneticiler, ancak bilgi ve becerilerini geliştirerek ve yeni bakış açıları kazanarak kontrol alanlarını genişletebilir ve bürokratik engellerin büyük bir kısmını aşabilirler. Bu açmazlardan

¹ Bu makale 24-26 Mayıs 2012 tarihinde İnönü Üniversitesi'nde yapılan 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sunulan "Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi" başlıklı bildirinin geliştirilmiş şeklidir.

² Prof. Dr., Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, rbalay@hotmail.com

³ Yrd. Doç., Dr. Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, akaya574@hotmail.com

⁴ Öğr. Gör., Mardin Artuklu Üniversitesi, Midyat MYO, Çocuk Gelişimi Programı, halil.karadas@hotmail.com

Balay, R., Kaya, A. & Karadaş, H. (2017). Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 1-12.

kurtulabilmek için okul örgütlerinin, öğretmenlerden en iyi şekilde verim alabilmeleri ve onların da kurumlarına sıkı sıkıya bağlanmaları için pozitif yönetime ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Çünkü pozitif yönetim anlayışı, çevreye karşı empati kurma, herkese karşı olumlu yaklaşma ve yüksek düzeyde güven kazanma odaklı davranışları hedeflemektedir. Pozitif düşünebilen okul yöneticilerinde, problem çözme yeteneği ve çalışanlara yönelik sosyal destek sağlama eğilimi daha üst düzeydedir (İbrahimoglu, 2003; Akt. Çankaya ve Aküzüm, 2010). Pozitif yönetim anlayışıyla yönetilen okulda iş doyumunu sağlamak ve bu durum öğretmenlerin iş dışındaki sosyal yaşamlarını, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını ve verimliliklerini de etkilemektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 6). Pozitif yönetim anlayışına sahip okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır (Çubukçu ve Girmen, 2006).

Ancak pozitif davranış gösteren yöneticilerin önünde, örgütlerde bu gerekleri yerine getirmesinde karşılaşılabileceği potansiyel bir dizi engelin varlığı da unutulmamalıdır. Bunları şöyle sıralayabiliriz: iş yükü, bürokrasi ve süreç kaynaklı örgütsel sorunlar, çalışanlardan oluşan takımlarla ilgili sorunlar, örgütsel güven eksikliği, stres... vb. Pozitif okul yönetimi anlayışına sahip okullarda öncelikle pozitif okul iklimine zarar veren bu ve benzeri engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Örgüt düzeyinde ele alındığında da, gelişmekte olan pozitif yönetim anlayışı örgütsel ortamı ve yönetici davranışlarını etkilemektedir. Bu etkileşim sonucu dostluk, samimiyet, güven, bağlılık, cesaret, sorumluluk, inisiyatif, başkalarını düşünmek, desteklemek, hoşgörü anlayışı, sorun çözücü yaklaşım, çalışma ahlakı gibi özellikler öne çıkmaktadır. Böyle olmakla birlikte, yöneticiler bu özelliklere sahip olup olmama derecesine göre sınıflandırılarak değerlendirilemezler. Çünkü pozitif yönetim, ifade edilen bu özelliklerin farklı bileşenlerinden oluşur. Bu özelliklere sahip, yöneticinin çevreyle ilişkileri, iletişim becerileri, örgüt iklimi ve kültürü, güç ve politika, yöneticinin yönetsel yeterlikleri ve mevcut koşulları yorumlama biçimi gibi birçok etken, sonucu belirlemede önemli rol oynamaktadır. Ayrıca pozitif yöneticilerin bütün bu özelliklere eşit oranda sahip olmaları gerektiğini söylemek mümkün değildir. Söylenilecek olan şey şudur; pozitif yönetim anlayışını geliştirmek isteyen yöneticiler mevcut yönetim koşullarında bu değerleri içeren bir yaklaşıma yönelebilirler (Dönmez, 2007, 29).

Pozitif yönetim anlayışı, hiç şüphesiz bu anlayışı besleyen pozitif bir psikolojiden beslenmektedir. Seligman'a (1998) göre, pozitif psikoloji, insan yaşamını güzelleştirmek ve ona anlam katmak ile yetenekleri geliştirmek ve amaçlarına sahip çıkan, insanların güçlü yönlerini ve pozitif özelliklerini öne çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. İyileştirmek, yalnızca bozuk olanı onarmak değildir, iyileştirmek aynı zamanda insanlarda çalışma, öğrenme, üretme isteği uyandırmak, cesaretini artırmak, ilişki kurma ve geliştirme becerisi kazandırmak, özgüvenini artırmak, estetik duyarlılık, azim, kararlılık, bağışlayıcılık kazandırmak, geleceğe yönelik olmak, bir değer sistemi kazandırmak, yetenek, bilgelik gibi pozitif yanlarını da yeşertmektir.

Günümüzde her alanda yaşanan değişim örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türlerine de yansımıştır. Geleneksel olarak kabul edilen finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye türleri sürdürülebilir rekabet için gerekli olsalar da, artık yeterli olmamaktadırlar. Rekabet edilebilirlikte insan faktörünü ön plana çıkaran beşeri, sosyal ve pozitif psikolojik sermaye gibi yeni sermaye türlerinin önemi gittikçe artmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004; Akt. Keleş, 2011: 346). Pozitif örgütsel davranış akımı doğrultusunda şekillenen psikolojik sermaye; zorlu işleri başarmak için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenme (öz yeterlilik), şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair olumlu beklenti (iyimserlik), hedeflere ulaşmak için azim gösterme (umut), zorluklar ve sıkıntılar karşısında ayakta kalabilme ve her şeye rağmen başarıya ulaşma (dayanıklılık) özellikleri ile açıklanabilen, bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Güler, 2009).

Pozitif örgüt iklimi, olumlu örgütsel davranış olarak adlandırılan ve insan kaynağında var olan olumlu gücü, psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışarak iş yerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Pozitif örgüt iklimi; bir yandan şefkat, erdem ve bağışlayıcılık gibi kavramlara odaklanırken, diğer yandan örgütlerde kaliteli lider-üye ilişkilerinin ortaya çıkmasını zorlaştıran negatif şartları engelleyici ve azaltıcı bir role sahiptir. Örgütlerdeki lider-üye ilişkilerinin pozitif yönde gelişmesi; örgütlerin verimliliğinin ve çalışan memnuniyetinin artması da bu rolün bir sonucudur.

Balay, R., Kaya, A. & Karadaş, H. (2017). Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 1-12.

Diğer yandan pozitif örgüt ikliminin bir yansıması olan pozitif okul iklimi ise, yönetici, öğretmen, öğrenci, idari personel, veli ve toplum gibi okulla ilişkili olan herkesin ortak çabasıyla oluşur ve gelişir. Okul iklimiyle ilgili yapılan çok sayıda araştırma bulguları da, pozitif okul ikliminin akademik başarı, okulun örgüt başarısı, okuldaki şiddetin önlenmesi ve öğrencilerin sağlıklı gelişimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Anderson, 1982; Cohen vd., 2006; Emmons ve Blatt, 1997; Freiberg, 1998; Haynes, Emmons, ve Ben-Avie, 1997; Kuperminc, Leadbetter). Pozitif okul ikliminin “Pozitif Okul Yönetimi” ve “Pozitif Örgüt Kültürü” olmak üzere iki bileşeni vardır (Şanlı, 2009, 19).

Okul yönetimi, bir okul sistemini bütün olarak çözümlmeyi ve birleştirmeyi amaçlar. Okul yönetiminin önemini, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 2011).

Pozitif okul yönetimi, etkili okul kapsamındaki örgütsel düzenlemeleri içeren ve etkili eğitim-öğretim sürecinin yaşandığı örgüt ortamıdır. Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000). Etkili okullarda bireysel ihtiyaçlar kadar, bunların karşılanması için yaratılan pozitif okul atmosferi de önemlidir. Çünkü pozitif yönetim, olumsuzluklara razı olmayan, her koşulda yapılabilecek iyi bir şeyin olduğuna inanan, insan hayatını olumlu yönde etkileyen bir düşünme tarzıdır (Dönmez, 2007: 33).

Rutter, Maughan, Mortimore, Ouston ve Smith (1979) etkili okulu; paylaşılan kurum kültürü, etkili bir sınıf yönetimi, yüksek öğretmen beklentileri, olumlu rol modellerine sahip öğretmenler, öğrencilere ve personele yapılan olumlu geribildirim ve personel ile öğrenciler için iyi çalışma koşullarının sağlandığı okul olarak tanımlamışlardır. Brighthouse ve Tomlinson (1991: 5) ise etkili okulların temel özelliklerini; çok yönlü, amaçlara odaklı, personeli işe koşan ve yeni uygulamaların geliştirilmesini sağlayan güçlü liderlik, yalın yönetim ve örgüt yapısı, sistemli, işbirlikçi ve bireysel ihtiyaçlara cevap veren personel gelişim politikası, pozitif ortam oluşturarak olumlu davranışların güçlendirilmesi ve son olarak personel ve öğrenciden yüksek beklentiler içinde olunması şeklinde sıralamaktadır.

Pozitif örgüt kültürü, örgüt genelinde paylaşılan değerlerin, inançların ve davranışların örgüte ve çalışanlarına *doğru yolu* göstermesidir. Pozitif örgüt kültürü ayrıca, farklılıkların başarıyla yönetimi, üyelerin örgütle bütünleşmeleri ve görev yaptıkları ortamdaki zevk almaları, işe ilişkin motivasyon, yeni fikirlere açık olma, bilgi paylaşımı, işgörenler arasında iletişimin artması, öğrenmeye isteklilik ve sürekli gelişme arzusu, işgörenlerin örgütte kalma ve çalışma istekleri ile son olarak örgütün iç ve dış paydaşları için cazip bir yer haline gelmesi gibi bir çok konuda önemli işlevlere sahiptir (Murat ve Açıkgöz, 2007).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması yönünde çaba sarf etmesi, bu amaçları benimsemesi ve örgütte kalmaya devam etmesini içeren bir kavramdır. Günümüzün rekabet ortamında örgütler çalışanlarının kurumsal bağlılıklarını sağlamak durumundadır (Ada, Alver ve Atlı, 2008). Çünkü rekabetin önemli koşullarından biri kararlı bir işgücüne sahip olmaktır.

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesidir. Bağlılığın üç aşaması vardır: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Uyum aşamasında birey örgütüne bağlılık duyar, ancak bu bağlılık yüzeysel ve gönülsüzdür. Uyuma dayalı bağlılık, bireyin, başka seçeneği olmadığı için mecburiyetten kaynaklanan bağlılığıdır. Özdeşleşme aşamasında birey, örgütünden destek görür, iyi çalışma koşulları elde eder. Örgüt ona kıymet verir ve onu sayar. Bu yüzden bu aşamada birey örgütte bulunmaktan gurur duyar. İçselleştirme aşamasında ise birey artık, örgütünün amaç ve değerlerini içselleştirmiş, kendi kimliğinin bir parçası olarak görmeye başlamıştır (Balay, 1999). Bu aşamada birey, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak kabul eder, bu amaçları başarıya yönünde güçlü bir çaba ortaya koyar ve kurumsal üyeliği içten gelerek devam ettirir.

Öte yandan son yıllarda eğitim sistemimizin kalitesiyle ilgili çabalar yoğunlaşarak devam etmektedir. Bu çabalara rağmen herkes, eğitime ilişkin amaçların yeterince başarılamadığından yakınmaktadır. Soruna bakış, eğitimimizin kalitesiyle sistemde görev yapan öğretmenlerimizin donanımları arasında yoğunlaşmaktadır. Öğretmenlerimizin yetişmişlik düzeyi, yeterliği, becerileri, olanakları, amaç ve değer donanımları, milli eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesine olanak tanımamaktadır. Öteden beri en alt düzeydeki bağlılık araçlarıyla sistemde tutulan öğretmenlerimizin görevlerinde başarılı olmaları neredeyse tamamen onların şahsi fedakârlıklarına emanet edilmiştir. Oysa

Balay, R., Kaya, A. & Karadaş, H. (2017). Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 1-12.

eğitim, topluma ve bireylere yön veren bir sistem olarak hiçbir şekilde şahsi gayretlere terkedilemez. Bunun için öncelikle okul çalışanlarını sistemle iç içe tutacak çalışma koşullarının yanı sıra, zaman geçirilmeden onları psikolojik olarak sisteme bağlayacak moral faktörlerin de devreye konması gerekmektedir. Bu nokta da *pozitif okul* kavramı devreye girmektedir. Yönetimin birinci görevi de, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları için etkili ve yerinde kullanacağı bir okul iklimini yaratmaktır. Bu konuya ilişkin değerlendirme, sistemi geliştirme ve başarıya ulaştırmada pozitif okul felsefesi ile insan faktörünün büyük ölçüde ihmal edildiği gerçeğini öne çıkarmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, pozitif okul yönetimi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin pozitif yönetim algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık algıları ile uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki örgütsel bağlılık algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılık algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algısı, onların örgütsel bağlılık algılarını ne düzeyde yordamaktadır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel- ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Tarama modeli ile öğretmenlerin; pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin; pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırma, 2011–2012 eğitim öğretim yılında, Şanlıurfa ili, Viranşehir ilçe merkezindeki 13 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 329 öğretmenden oluşan bir çalışma grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verilerine ulaşmak için 13 ilköğretim okulunda toplam 347 öğretmene anket dağıtılmıştır. Ancak, geri dönen anketlerin 18 tanesi yanlış veya eksik doldurulduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece analize alınan anket sayısı 329'dur. Geri dönüş oranı ise, %94 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 145'i (%44.1) kadın, 184'ü (%55.9) erkek, 193'ü (%58.7) sınıf öğretmeni, 136'sı (%41,3) branş öğretmeni, 6'sı (%1,8) ön lisans, 314'ü (%95.4) lisans ve 9'u ie (%2.7) lisansüstü mezundur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin aylık gelirlerine bakıldığında; 100'ü (%30.4) aylık 1000-1700 TL arası, 177'si (%53.8) aylık 1701-2000 TL arası, 52'si ise, (%15.8) aylık 2001 TL ve üzerinde bir gelire sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada öğretmenlerin pozitif okul yönetimine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği (POYÖ), örgütsel bağlılık algılarını ölçmek amacıyla da Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) kullanılmıştır.

Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği: Şanlı (2008) tarafından 5'li Likert tipinde geliştirilen Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği, 40 maddeden oluşmaktadır. Geçerlik ve güvenilirlik çalışması daha önce araştırmacılar tarafından yapılan ölçeğin tek boyuttan oluştuğu ve .98 güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Ancak orijinal hali 40 maddeden oluşan Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği'nin tüm maddeleri bu araştırmada kullanılmamıştır. Bunun yerine, örgütsel bağlılık ölçeği ile birlikte kullanıldığında, araştırmanın amaçlarına hizmet edeceği düşünülen 25 maddesi kullanılmıştır. Buna göre araştırmada, Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği'nin 1.,2.,3.,4.,5.,8.,9.,11.,12.,13.,14.,17.,18.,19.,23., 24.,28.,31.,34.,35.,36.,37.,38.,39. ve 40. maddeleri kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan bir diğer ölçme aracı ise, Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'dir. Geçerlik ve güvenilirlik analizi daha

Balay, R., Kaya, A. & Karadaş, H. (2017). Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 1-12.

önce yapılan ölçeğin üç boyut ve 27 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Uyum boyutunda 8, Özdeşleşme boyutunda 8, İçselleştirme boyutunda da 11 madde yer alan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada her iki ölçme aracı için güvenilirlik çalışması yeniden yapılmış, yapılan analizde Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı .93 ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı ise .81 olarak hesaplanmıştır.

Veri Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 16 istatistik paket programı kullanılmıştır. Bu kapsamda pozitif okul yönetimi algısının öğretmenlerin cinsiyetlerine, branşlarına, okulun ağırlıklı yönetim anlayışına, okulun fiziki durumunun öğrenme açısından yeterli olup olmadığına, okul kütüphanesinin öğrenmeyi olum yönde etkileyecek yeterli kitap sayısına sahip olup olmamasına, aylık gelire ve okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup vurmamasına göre, anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi, Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bir fikir edinmek için korelasyon, pozitif okul yönetimine ilişkin öğretmen algısının, onların örgütsel bağlılık algılarını ne ölçüde yordadığını belirlemek amacıyla da regresyon tekniğine başvurulmuştur. Analizlerde $\alpha=.05$ düzeyi esas alınmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde öğretmenlerin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla POYÖ'nde yer alan maddelere hiçbir zaman için=1, nadiren için=2, bazen için 3, çoğu zaman için= 4, her zaman için ise= 5 puan verilmiştir. ÖBÖ'nde yer alan maddelere hiç katılmıyorum için=1, az katılıyorum için=2, orta düzeyde katılıyorum için=3, çok katılıyorum için=4, tam katılıyorum için ise 5 puan verilmiştir.

Anketlerdeki her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ölçme aracında yer alan aralıkların eşit (4/5) olduğu varsayımından hareket ederek, öncelikle seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar belirlenmiştir. Daha sonra derecelendirmeler üç düzeyde toplanmıştır. Bu düzeyler ölçme aracındaki her bir seçenek dikkate alınarak POYÖ'de; her zaman ve çoğu zaman "Yeterli düzey", bazen "Orta düzey", nadiren ve hiçbir zaman "Yetersiz düzey" olarak Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1. Pozitif Okul Yönetimi Ölçeğine İlişkin Sınırlar ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Sınırlar	Düzeyley	Sınırlar
Her zaman	(5) 4.20 - 5.00		
Çoğu zaman	(4) 3.40 - 4.19	Yeterli Düzey	3.40 – 5.00
Bazen	(3) 2.60 - 3.39	Orta Düzey	2.60 – 3.39
Nadiren	(2) 1.80 - 2.59		
Hiçbir zaman	(1) 1.00 – 1.79	Yetersiz Düzey	1.00 – 2.59

Diğer yandan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde; tam katılıyorum ve çok katılıyorum seçenekleri "Yeterli düzey", orta düzeyde katılıyorum seçeneği "Orta düzey", az katılıyorum ve hiç katılmıyorum seçenekleri ise "Yetersiz düzey" olarak Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Sınırlarlar ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Sınırlar	Düzeyley	Sınırlar
Tam Katılıyorum	(5) 4.20 - 5.00		
Çok Katılıyorum	(4) 3.40 - 4.19	Yeterli Düzey	3.40 – 5.00
Orta Düzeyde Katılıyorum	(3) 2.60 - 3.39	Orta Düzey	2.60 – 3.39
Az Katılıyorum	(2) 1.80 - 2.59		
Hiç Katılmıyorum	(1) 1.00 – 1.79	Yetersiz Düzey	1.00 – 2.59

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamındaki denencelerin istatistiksel olarak test edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Katılımcıların Pozitif Okul Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Algısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılık algısına ilişkin bulgular Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Pozitif Okul Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algısına İlişkin Bulgular

	\bar{X}	Ss
Pozitif Okul Yönetimi	3.65	.65
Genel Örgütsel Bağlılık	2.87	.54
Uyum		
Özdeşleşme	2.09	.82
İçselleştirme	2.92	.93
	3.37	.85

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin pozitif okul yönetimine ilişkin algıları *yeterli* (\bar{X} =3.65), genel örgütsel bağlılıkları ise, *orta* (\bar{X} =2.87) düzeydedir. Diğer yandan Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları *uyum* boyutunda *yetersiz* (\bar{X} =2.09), *özdeşleşme* boyutunda *orta* (\bar{X} =2.92), *içselleştirme* boyutunda ise, *yeterli* (\bar{X} =3.37) düzeyde bulunmuştur.

Katılımcıların Pozitif Okul Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiye ilişkin korelasyon analizi Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Pozitif Okul Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
Pozitif Okul Yönetimi	Pearson Korelasyon	.415**	-.243**	.494**	.422**
	P	.000	.000	.000	.000
	N	329	329	329	329

Tablo 4'te görüldüğü üzere pozitif okul yönetimi ile *genel örgütsel bağlılık* ($r=.41$), *özdeşleşmeye* dayalı örgütsel bağlılık ($r=.49$) ve *içselleştirmeye* dayalı örgütsel bağlılık ($r=.42$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki görülürken; pozitif okul yönetimi ile *uyuma* dayalı örgütsel bağlılık ($r=-.24$) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Katılımcıların Pozitif Okul Yönetimi Algısının, Örgütsel Bağlılık Algılarını Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların pozitif okul yönetimi algısının, örgütsel bağlılık algılarını yordama gücüne ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Pozitif Okul Yönetimi Algısının, Örgütsel Bağlılık Algılarını Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	X	Ss	N	R	R ²	Toplam değişkenlik
Örgütsel Bağlılık	2.87	.54	329	.415 ^a	.172	.170
P Toplam	3.65	.65	329			

	B	Beta(β)	t	p
Sabit Katsayı	1.610	.415	10.410	.000
P Toplam	.344		8.253	.000

Tablo 5'te görüldüğü gibi, pozitif okul yönetimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algısını pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($R=.415$, $R^2=.172$, $p<.01$). Örgütsel bağlılık ile pozitif okul yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinde R değeri 0.415 bulunmuştur. Bu sonuç, ilişkinin pozitif yönlü ve orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Diğer yandan pozitif okul yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren R^2 değeri, 0.172 bulunmuştur. Bu sonuç, pozitif okul yönetiminin, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın sadece % 17.2'sini açıkladığını göstermektedir. Bir başka ifade ile, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algısı, onların örgütsel bağlılığa ilişkin algılarındaki değişimi %17.2 oranında etkilemektedir. Beta katsayısı, 0.415 $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde, artı işaretli olduğu için, olumlu ve anlamlı bir birliktelik olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Öğretmenlerin pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi betimlemek, ayrıca pozitif okul yönetimi algılarının, bazı değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma önemli sonuçlar ortaya koymuştur.

Öncelikle araştırma sonunda öğretmenlerin *pozitif okul yönetimine* ilişkin algıları yeterli bulunmuştur. Bu sonuç, öğretmenlerin, okullarına ilişkin pozitif okul yönetimi özelliklerini yeterli buldukları şeklinde yorumlanabilir. Pozitif okul yönetimi, pozitif örgüt kültürü ile yakın ilişki içindedir. Farklılıkların başarıyla yönetimi, üyelerin örgütle bütünleşmeleri ve görev yaptıkları ortamdan zevk almaları, işe ilişkin motivasyon, yeni fikirlere açık olma, bilgi paylaşımı, işgörenler arasında iletişimin artması, öğrenmeye isteklilik, sürekli gelişme arzusu ve işgörenlerin örgütte kalma isteği, pozitif örgüt üzerinden, pozitif okul yönetimini besleyen özelliklerdir (Murat ve Açıköz, 2007). Literatür incelendiğinde pozitif okul yönetiminin, çeşitli kültür tiplerinden özellikle görev kültürü ile yakından ilişkili olduğu görülür. Görev kültürü, iş ve proje yönelimlidir. Burada tek ve baskın bir lider yoktur. Grubun tüm üyeleri ortak bir görevi tamamlamak için odaklanır. Bu kültür tipi, yaklaşımlarda esnekliği teşvik eder ve çevresel değişimlere yakın ilgi duyar. Burada işgörenlerin yüksek düzeyde iş doyumunu ve kuruma bağlılığı vardır (Bennet, 1999). Literatür yakından incelendiğinde pozitif okul yönetiminin, aynı zamanda İpek (1999) tarafından çalışılan destek ve başarı kültürüne tekabül ettiği görülür. Destek ve başarı kültüründe üyeler arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık, herkesin kendini örgütün değerli bir üyesi olarak görmesi, kendisine değer verildiğine inanması, katılım ve başarıya önem verme vardır. Görüldüğü gibi gerek görev, gerekse destek ve başarı kültürleri, pozitif okul yönetimi özellikleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Bu durumun, öğretmenlerin okula ilişkin pozitif yönetim algılarını beslediği ve daha yeterli düzeydeki pozitif yönetim algısının bundan kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Diğer yandan araştırma sonunda öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç, öğretmenlerin okullarına ilişkin bağlılık düzeyinin dengeli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çünkü bu durum, ılımlı bağlılık halidir. Bu bağlılık düzeyinde birey, örgütteki rol gereklerine sınırlı tepkime gücüyle cevap vermeye çalışır. Örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan

Balay, R., Kaya, A. & Karadaş, H. (2017). Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 1-12.

örgütle bütünleşmeye, diğer yandan kişisel değerlerini korumaya gayret eder. Bu bağlılık profilinin, hem işgörelere hem de örgüte dönük olumlu yansımaları vardır. Bundan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği azalabilmekte ve arzu edilen iş doyumuna ulaşabilmektedir (Katz ve Kahn, 1977; Randal, 1987).

Araştırma sonunda ayrıca, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları *uyum* boyutunda yetersiz, *özdeşleşme* boyutunda orta, *içselleştirme* boyutunda ise yeterli düzeyde bulunmuştur. Bu sonuçlar, öğretmenlerin okullarına ilişkin bağlılık düzeylerinin hesapçı olmadığı ve daha çok sadakat duygusu etrafında işlediği biçiminde yorumlanabilir. Çünkü sonuçlara bakıldığında, uyuma dayalı örgütsel bağlılığın düşük olduğu görülmektedir. Uyum, bireyin örgüte ilişkin yüzeysel bağlılık düzeyidir. Belli kazanımları elde etmek ve belli cezaları savuşturmak güdüsüyle hareket eden bir birey, örgüte zoraki şekilde uyum gösterir. Oysa uyumun tersine, özdeşleşme ve içselleştirme, bireyin örgütle psikolojik olarak bütünleşme arzusunda olduğunu gösterir. Özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılıkta birey, bulunduğu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyar. Çünkü örgüt, bireyin isteklerini dikkate alır, onu önemser ve destekler. İçselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık ise, en zor, fakat en çok arzu edilen bağlılık düzeyidir. Bu aşamada birey, örgütle tam bütünleşir, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirir ve bunları kendi amaç ve değerleri olarak kabul eder (Balay, 2000; O'Reilly ve Chatman, 1986).

Sonuçlara göre, pozitif okul yönetimi ile *genel örgütsel bağlılık*, *özdeşleşme* ve *içselleştirmeye* dayalı örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki görülürken; pozitif okul yönetimi ile *uyuma* dayalı örgütsel bağlılık arasında ise, negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, pozitif okul yönetimi özelliklerinin ağırlıklı olduğu bir okul sisteminde öğretmenlerin okula ilişkin bağlılık düzeyinin arttığı; bu bağlılık durumunun okulla özdeş olacak kadar ilerlediği, hatta okulun amaç ve değerlerini içselleştirecek seviyeye çıktığı şeklinde yorumlanabilir. Web, Metha ve Jordan (1992) tarafından yapılan araştırma sonuçları da pozitif okul yönetimi özelliklerinin baskın olduğu etkili okul ortamında örgütsel bağlılığın arttığı, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörelere oluşan okulların, aynı zamanda pozitif okul yönetimi özelliklerinin ağırlıkta olduğu etkili okullar olduğu bulunmuştur.

Diğer yandan sonuçlar dikkatle incelendiğinde, pozitif okul yönetiminin, örgütsel bağlılığın alt bileşenleriyle de yakın ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algıları, onların özdeşleşme ve içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılıkları ile pozitif, buna mukabil uyuma dayalı örgütsel bağlılık algılarıyla negatif bir ilişki göstermiştir. Gerçekten bu konuda yapılan araştırmalar, iş gücü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç gücü, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, örgütsel bağlılık, eşitlik, geri bildirimde bulunma ve katılımdan oluşan olumlu iş yaşantılarının, çalışanların duygusal bağlılık olarak ifade edilen özdeşleşme düzeylerini artırdığı; bu bağlılığın, zamanla örgütsel bağlılık normu geliştirme olarak ifade edilen içselleştirme düzeyine kadar çıkarak daha güçlü bir bağlılık yarattığı ileri sürülmüştür (Allen ve Meyer, 1990).

Ancak sonuçlara bakıldığında, özdeşleşme ve içselleştirmenin tersine, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algıları, uyuma dayalı örgütsel bağlılık ile negatif yönde bir ilişki ortaya koymuştur. Bu sonuç, pozitif okul yönetimi algısının, yüzeysel bağlılık olarak ifade edilen uyumla ters yönde işlediği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü uyuma dayalı örgütsel bağlılıkta bireyi örgüte bağlayan güdü, bazı ödülleri kazanma ve bazı cezaları savma temeline dayanır. Yani bireyin örgütte bulunması, psikolojik bir motivasyon ya da değer merkezli bir anlayışa dayanmamaktadır. Bireyin örgütte bulunması, alternatif azlığı ya da seçme olanaklarının azlığına dayanmaktadır. Böyle durumlarda birey, örgütte kalır ve örgütsel birlikteliğin asgari gereklerini yerine getirmeye çalışır. Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey, yaptığını yapmak zorunda olduğundan yapar. Uyum her zaman zorunluluk bildirir. Tercihlerini çalışanlarına, pozisyonunu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur. Fakat bu uyum, gönülsüzdür. Bu yüzden uyum, güvene değil, kontrole dayanır ve kişiye seçme imkânı vermez (Handy, 1985).

Araştırmanın önemli sonuçlarından biri de, pozitif okul yönetiminin, öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algısını pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı şekilde yordadığı ile ilgilidir. Bu sonuç, pozitif okul yönetimi bileşenlerinin, örgütsel bağlılığın kestiricilerinden biri olduğunu hatırlatmaktadır. Ulrich (1998) tarafından yapılan araştırma sonuçları da kontrolün öğretmenlerle paylaşıldığı, teknolojiyi kullanma olanaklarının sunulduğu, iş stresinin az, işten doyumun yüksek olduğu, uygun öğrenme ikliminin olduğu,

Balay, R., Kaya, A. & Karadaş, H. (2017). Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 1-12.

özerklik, katılım, geri bildirim, işbirliği, yeterli kaynak kullanımı ve insanlara ilginin yüksek olduğu pozitif okul yönetiminde, öğretmenlerin okula ilişkin bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Ada, N. Alver, İ., Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2) 2008: 487-518.
- Allen, N. J ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, C. (1982). The search for school climate: a review of the research. *Review of Educational Research*, 52, 368-420.
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1-2), 237-246.
- Balay, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği). (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bennett, R. (1999). *Corporate strategy*. Financial Times Pitman Publishing, 2nd. Ed. London.
- Björk, L.G ve Ginsberg, R. (1995). "Principles of reform and reforming principal training: a theoretical perspective. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 31, No 1, s. 11-37.
- Brighouse, T. and Tomlinson, J. (1991) *Successful Schools*. London: Institute of Public Policy Research.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate research: Research, policy, teacher education, and practice. *Teachers College Record*, 111, 180-213.
- Çankaya, İ. H. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2010), 49-57.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16.
- Dönmez, B. (2007). Pozitif Yönetim ve Okul Yöneticileri. *Eğitime Bakış Dergisi*, 3: (8) 28 – 33, Ocak – Şubat – Mart 2007.
- Freiberg, H. J. (1998). Measuring school climate: Let me count the ways. *Educational Leadership*, 56, 22-26.
- Güler, B. K. (2009). *Çalışma yaşamında davranış*, Umuttepe Yayıncılık, Kocaeli.
- Handy, C. B. (1985). *Understanding organizations*. 3rd. Ed. England: Penguin Business.
- Haynes, N. M., Emmons, C., & Ben-Avie, M. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of Educational & Psychological Consultation*, 8, 321-329.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, E., & Koksall, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- Katz, D ve Kahn, R:L: (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Çev: H. Can ve Y. Bayar), Ankara: TODAİE Yayınları No:167.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2008): *Öteki Liderlik, I. Basım,, Ankara: Gazi Kitabevi*.

- Balay, R., Kaya, A. & Karadaş, H. (2017). Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 1-12.
- Kuperminc, G. P., Leadbeater, B. J., Emmons, C., & Blatt, S. J. (1997). Perceived school climate and difficulties in the social adjustment of middle school students. *Applied Developmental Science*, 1(2), 76-88.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). “Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, ss.1-20.
- O’Reilly, C ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Özdemir, S., (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Randal, D. M. (1987). Commitment and organizations: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12 (1), 460-471.
- Rutter, M; Maughan, B; Mortimore, P; Ouston, J; Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: Secondary schools and their effects on children* Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. Pocket Books: New York.
- Şanlı, Ö. (2009), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Pozitif Yönetim Yaklaşımlarının Öğrenci Başarısına Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulrich, D. (1998). *Intellectual Capital=competence x commitment*. *Sloan Management Review*, 15-26.
- Web, L. D; Metha, A ve Jordan, K. F. (1992). *Foundations of American education*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Yılmaz, A., Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2011, 17(2), 277-394.

Extended English Abstract

Introduction

According to Bjork and Ginsberg (1995), expectations for school principals are on the increase. Instead of meeting these expectations, they exhibit roles that are unwilling to cooperate with teachers and accept the present situation and are confined to bureaucratic structure. The solution for many school problems is not within the control of school principals. School principals who are gradually getting ineffective can expand their control domains and overcome the bureaucratic obstacles only by developing their knowledge, skills and acquiring new perspectives. Positive school management can be said to be needed by school organizations to avoid these dead ends and to get best efficiency from teachers and to commit teachers to their organizations because positive management understanding aims at behaviors focused on acquiring high level trust, positive approach to everybody and empathy towards the environment. School principals who have positive thinking are more tended to provide social support for others and have higher problem solving ability (İbrahimoğlu, 2003; Akt. Çankaya ve Aküzüm, 2010). School principals who have positive management mentality increase teacher and student performance with the good communication they establish (Çubukçu ve Girmen, 2006).

Job satisfaction is provided in schools where positive management is employed and this affects physical and spiritual health, efficiency and social life of teachers (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 6). The efforts for quality of our education system go on by increasing. Despite these efforts, people complain that goals related to education are still not accomplished sufficiently. A quick look into this problem centers between quality of our education and teachers' qualifications. Teachers' level of development, competence, skill, potential, purpose and value qualifications do not allow national education goals to be met. The success of teachers kept in the education system with the lowest commitment instruments for so long years is solely entrusted to their personal sacrifices and efforts. However, education which leads society and persons can't be left to personal efforts and sacrifices. In addition to working conditions that will tie school system and school employee together, moral factors that will link them to system psychologically should be put into application. In this regard, positive school management concept comes into play. The first mission of the management is to form a school atmosphere in which all the sources such as workforce are effectively used for the goals of the organization. The fact that positive school philosophy and human factor was ignored in great extent in relation to system development and attaining the success comes to the forefront in the evaluation of this issue. In this context, this research aims at revealing the relationship between organizational commitment and positive school management that affects all teachers' motivation in education system.

Purpose

The purpose of this study is to describe the relationship between teachers' perception of positive school management and that of organizational commitment. It is also aimed to find whether positive school management perception change significantly according to some variables or not.

Method

This study is done through descriptive -relational survey method and realized on a study group of 329 teachers working in 13 primary schools located in the city center of Şanlıurfa. Positive School Management Scale (POYÖ) developed by Şanlı (2008) to determine perceptions for positive school management and Organizational Commitment Scale (ÖBÖ) developed by Balay (2000) to determine organizational commitment perceptions are used in the study. Under this context, arithmetic mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance, Tukey HSD test are used to determine whether positive school management perception change significantly according to teachers' gender, field of study, school's prominent management understanding, monthly income and according to conditions whether school's physical condition is enough for learning, school library has enough books to affect learning, school management seeks teachers' opinions or not. Correlation is used to determine the relationship direction and degree between positive school management and organizational commitment. Regression is used to find out how much teachers' perceptions for positive school management predict their organizational commitment perceptions. $\alpha=.05$ level is taken as the base in the analysis.

Result and Discussion

At the end of the study which is realized through 13 school and 329 teachers, it is found out that teachers' perception of positive school management is sufficient and their perception of organizational commitment is medium level. Also, teachers' perceptions of organizational commitment are found to be insufficient in compliance dimension, medium in identification dimension and sufficient in internalization dimension. According to results, while there is seen positive and medium level relationship between positive school management and general organizational commitment and between identification based organizational commitment and internalization based organizational commitment, positive school management and compliance based organizational commitment has negative and low level relationship. Last of all, positive school management predicts teachers' organizational commitment perceptions significantly in positive and medium level.