

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN TAKIM LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU, ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ (*)

Çetin TAN (**)

Öz

Bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisini belirlemektir. Betimsel nitelikteki ilişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın çalışma evrenini, Elazığ İlinde bulunan ilköğretim okullarında 2010–2011 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, çalışma evreninden oransız küme örnekleme yöntemiyle yansız olarak seçilmiş 2700 öğretmen oluşturmaktadır. 822 öğretmen tarafından doldurulan anketler geri dönmüş ve analize dâhil edilmiştir. Veriler, hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi” güçlü ve anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Aracılık testlerinin sonucuna göre, iş doyumunu ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkide, örgütsel vatandaşlık kısmi ara yordayıcıdır. Aynı zamanda, hem iş doyumunu hem de örgütsel adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kısmi ara yordayıcıdırlar. Öğretmenlerin en fazla etkileşimde buldukları okul yöneticilerinin takım liderlik yeterliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeylerini anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Takım, Takım Liderliği, İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.

*) Bu çalışma Prof. Dr. Fatih TÖREMEN’in danışmanlığında Çetin TAN tarafından hazırlanan aynı isimli doktora tezinden üretilmiştir.

**) Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı (e-posta: cettan889@hotmail.com)

The Effect of the Behaviours of the Team Leadership of Primary School Administrators on the Job Satisfaction of the Teachers, Organisational Commitment And the Level of Organisational Citizenship

Abstract

The aim of this study is to determine the effect of the behaviours of the team leadership of primary school administrators on the job satisfaction of the teachers, organisational commitment and the level of organisational citizenship.

The target population of this study which is in the descriptive feature relational screening model was made up by the teachers who serve in the primary schools in Elazığ province in 2010 - 2011 academic year. The sample of the study was built up by the 2700 teachers who were chosen objectively with the method of disproportion cluster sample from the target population. The questionnaires which were filled by 822 teachers came back and they were added to the analysis. The data were analysed using the method of hierarchic multiline argression.

At the end of the study, "The effect of the behaviours of the team leadership of primary school administrators on the job satisfaction of the teachers, organisational commitment and the level of organisational citizenship" was strongly and meaningfully predicted. According to the result of the intercession tests, in the relation between the job satisfaction and organisational commitment, the part of the organisational citizenship is relational prediction. At the same time, they are partial relational predictions in the relation between both job satisfaction and organisational commitment and the behaviours of organisational citizenship. It was seen that the school administrators' team leadership competence which teachers interact most with predicted the organisational citizenship behaviours of teachers, job satisfaction and the level of organisational commitment meaningfully.

Keywords: *Team, Team Leadership, Job Satisfaction, Organisational Commitment, Organisational Citizenship Behaviours.*

GİRİŞ

Örgütleri oluşturan birçok unsur vardır. Örgüt çevre ile ilişkili, alt sistemleri ve çeşitli unsurları olan bir yapıdır, bir sistemdir. Örgüt çevre, alt sistemleri ve unsurları ile karşılıklı ilişkiler içindedir (Sağlam, 1979: 76). Çeşitli araştırmalar örgüt içinde oluşan grupların birey ve diğer grupların üzerinde ne kadar etkili olduklarını göstermektedir. Özellikle Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmaları, bize personelin örgütte sıradan biri olmadığını, grubun doğal bir üyesi olduğunu göstermiştir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında, birey, tek başına veya grup ilişkileri açısından büyük öneme sahiptir. Örgütler bireyden uygun bir psikolojik mukavele içerisinde örgüte mensup olmasını istemektedirler (Karlı, 2004:126).

Yönetim, birden çok insanın ortak amaçları için birlikte olduğu ortamlarda gözlenebilen bir olgudur. Yazının icadından önceki dönemi de sorgulayan bir yaklaşım seçilirse

yönetisel olguların başlangıcını açıklamak için insanların birlikte yaşamasını öğrendikleri ilk zamanlara gitmek gerekmektedir (Açıkalın, 1994: 71). İnsanlar bir arada yaşamaya başladığından itibaren liderlik kavramı ortaya çıkarak günümüze kadar her dönemde etkisini ve varlığını sürdürmüştür. Liderlik konusu özellikle sistemci yaklaşımlardan sonra eğitim yönetiminde de önem kazanmış ve eğitim yöneticilerinin liderlik rolünü iyi oynadıklarında başarılı olabilecekleri ileri sürülmüştür (Kaya, 1996:138).

Liderlik araştırmaları örgütlere dair tüm alanlarda incelenmiştir. Davranışsal akım tarafından incelenen liderlik, tarihsel gelişim sürecinde özellikler teorisi, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler olarak ayrılabilir. Son zamanlarda literatüre katılan lider-üye kavramından ayrıca uzun süredir incelenen diğer bir konu etkileşimsel ve dönüştürücü liderdir. Lider-üye ile ilgili çalışmalar ise 1972 yılından beri yapılmaktadır (Schriesheim, 1998: 307).

Lider-üye ile ilgili çalışmalarda, yöneticinin astları ile yükselen bir doğrultuda etkileşim kurduğu, etkileşimin niteliği doğrultusunda ise iş tatmini, örgüte bağlılık ve iş performansı konularında artış sağlandığı görülür. Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma ve tam katılım sağlama gibi kavramlar ile birlikte anılan bağlılık, örgüte pozitif katkıları olan bir kavram olarak ele alınabilir. Örgütsel bağlılık bireylerin daha çok psikolojik olarak bağlı olmasını yansıtan bir terimdir. Bu doğrultuda bakıldığında, liderleri ile doğru şekilde iletişim kuran bireylerin daha uzun süre örgüt değerlerine karşı güçlü inanç duydukları görülür (Çekmecelioğlu, 2006: 5). Lider-üye etkileşimi, düşey bağlar kuramı olarak da adlandırılmaktadır. Lider-üye etkileşiminde üst ve ast arasındaki iki yönlü ilişki ya da düşey bağlar, en temel kapsamdır (Truckenbrodt, 2000: 236).

Örgütsel adanmışlık, çalışanların örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve çabadır. Örgütsel adanmışlıkta; yaş, örgüt içi kıdem, bireysel değişkenler ve iş tasarımı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilmek, çalışanların örgüte adanmışlığı üzerinde etkili olmaktadır.

Liderlik davranışı örgütsel adanmışlığı etkileyen pek çok faktörden biridir. Okul ortamında öğretmenler arasındaki toplumsal etkileşimin yoğunluğu ile yönetici- öğretmen- öğrenci iletişiminin yapısı, öğretmenin örgütsel adanmışlığını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Yöneticinin, öğretmen üzerindeki katı ve yakın denetimi öğretmenin örgütsel adanmışlığında azaltıcı; olumlu ve yapıcı denetimi veya iletişim biçimi ise artırıcı yönde rol oynayabilmektedir (Celep,2000: 38).

Toplumların gelişmesinde en önemli görevlerden birini de eğitim örgütleri üstlenmiştir. Eğitim örgütleri; toplumun inançlarını ve kültürel değerlerini yeni nesle aktaran, bu şekilde halkları bir arada tutan ulusal bilinç ve toplumsal kimlik duygularının korunmasını sağlayan, aynı zamanda verdikleri eğitimin niteliğiyle, toplumun her alandaki gelişmesine ve kalkınmasına yön verecek olan insanların niteliklerini belirleyen, toplumun geleceğini şekillendiren, hayati öneme sahip kurumlardır (Atar, 2009: 17).

Olumlu bir örgütsel yapı ve örgüt ikliminin bulunduğu okul ortamında okul müdürü, öğretmenlerin, kaynak ihtiyaçlarını karşıladığında, bireyler arasındaki çatışmalar yerine okulun geleceği ve öğrenci başarısı ile ilgili fikir alışverişlerinin yapılmasını sağladığında, tüm personele ve öğrencilere değer verdiğinde, personel okulun başarılı olmasında kendini sorumlu hissettiğinde, olumlu ve olumsuz fikirlerini serbest bir şekilde söyleme imkânı elde ettiğinde; eğitici personelin okula adanması ve okulun geleceği için çaba harcama düzeyinde önemli artış olacağı beklenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin hangi değişkenlerle ilişkili olduğunu saptamak; okulun öğretim amacından sapmasını önlemek, eğitimin verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmek için büyük önem arz etmektedir. Okul yöneticisinin gösterdiği liderlik davranışlarının daha da önem kazandığı günümüzde okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkinin çeşitli örgütlerde incelenme ihtiyacı, araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu temelden hareketle, bu çalışmada öğretmenlerin işlerinden daha fazla doyum elde etmeleri, işlerine ve okullarına daha fazla adanmaları ve kendilerinden resmi olarak beklenenlerin ötesinde okullarına ve çalışma arkadaşlarına yönelik faydalı davranışlar sergilemelerine ilişkin bir model önerisi test edilmiştir. Bu noktada; öğretmenlerin ve okul müdürlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerine etkisini incelemektir.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modeline dayalı bir çalışmadır. Araştırmada literatürde mevcut olan dört ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan her bir ölçeğe SPSS (AMOS) programında doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra bu ölçekler arasında uygun yapısal model oluşturulup, en iyi uyum değerlerine (fit) sahip olan (Bayram,2009; Hu ve Bentler, 1998) bir model test edilmiştir.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini 2010–2011 eğitim-öğretim döneminde Elazığ İl Merkezindeki İlköğretim Okullarında görev yapan 1. kademe öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş, çalışma evreni içerisinde yer alan Elazığ il merkezindeki tüm ilköğretim okulları 1. kademedeki görev yapan öğretmenlere ölçekler araştırmacının kendisi tarafından resmi izin belgeleriyle birlikte dağıtılmıştır. Öğretmenler tarafından yazılı olarak doldurulan ölçekler değerlendirilmeye alınmıştır. Tablo 1.'de il merkezindeki toplam ilköğretim okul sayısı, 1. Kademe öğretmen sayısı, dağıtılan ve geri dönen ölçek sayıları gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Evreni İçerisinde Yer Alan Öğretmen Sayısı

İli	İl Merkezi İlköğretim Okulu Sayısı	İl Merkezinde İlköğretim 1. Kademe Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Ölçek	Dönen Ölçek
Elazığ	114	2700**	2700	822

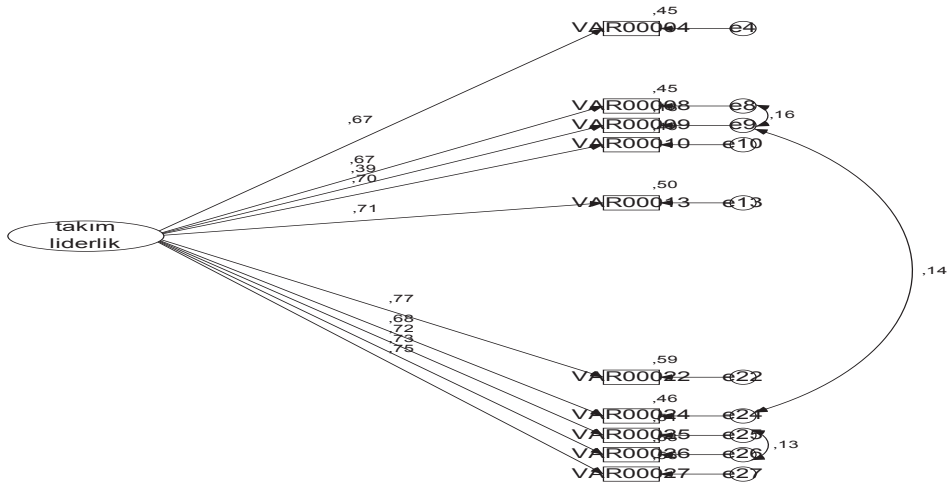
** 2008-2009 Elazığ İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planından Alınmıştır.

Tablo 1 de görüldüğü gibi örneklem seçilirken il merkezlerinde çalışan tüm öğretmenlere ölçekler dağıtılmıştır. Öğretmenlerden geriye dönen ölçek sayısı çalışma evreninin yaklaşık % 33'ünü temsil etmektedir. Bu sayı çalışma evrenini temsil açısından yeterli olarak kabul edilebilir (Özdamar, 2004).

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada literatürde kullanılan ve gerekli izinleri alınan takım liderliği, örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu ölçen üzere toplam dört hazır ölçek kullanılmıştır.

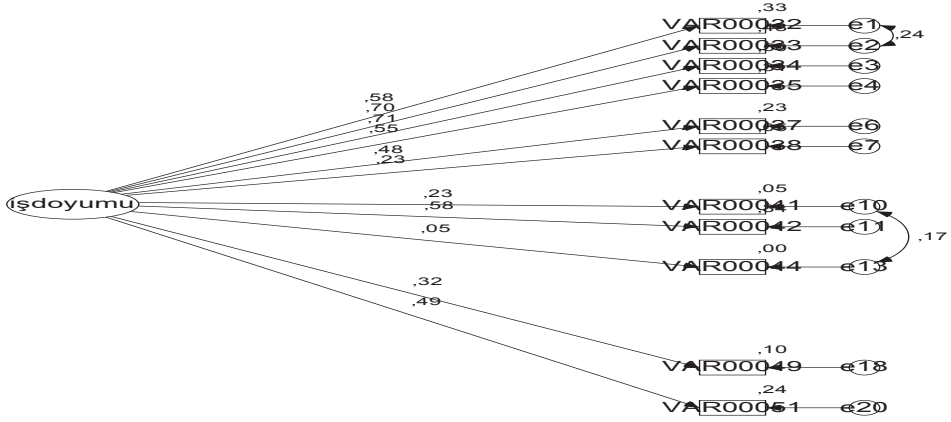
Takım liderliği ölçeği: Ölçek, Çankaya ve Karakuş (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 6 boyuttan ve toplam 31 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, 1., 2., 3. maddeler çatışma yönetimi, 4., 5., 6. maddeler toplantı yönetimi, 7., 8., 9., 10., 11., 12. ve 13. maddeler takım kurma, 14., 15., 16. maddeler rol modeli, 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23. ve 24. maddeler motivasyon, 25., 26., 27., 28., 29., 30. ve 31. maddeler de iletişim boyutları içerisinde yer almaktadır. Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu araştırmada test edilen “*yapısal modelin*” uyum değerlerini düşürdüğü için 21 madde (bu araştırmada uygulanan yapısal modele uymayan ve uyum değerlerini oldukça düşürdüğü için) çıkarılmış ve ölçek 10 madde olarak belirtilmiş (4,8,9,10,13,22,24,25,26,27) ve takım liderliği boyutu altında değerlendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 2'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Takım Liderliği Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2 'nin (ki kare) serbestlik derecesine (degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin .95 ve üzerinde; SRMR'nin (Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation) değerlerinin 0-0.8 'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir (Akt: Bayram, 2010: 78).

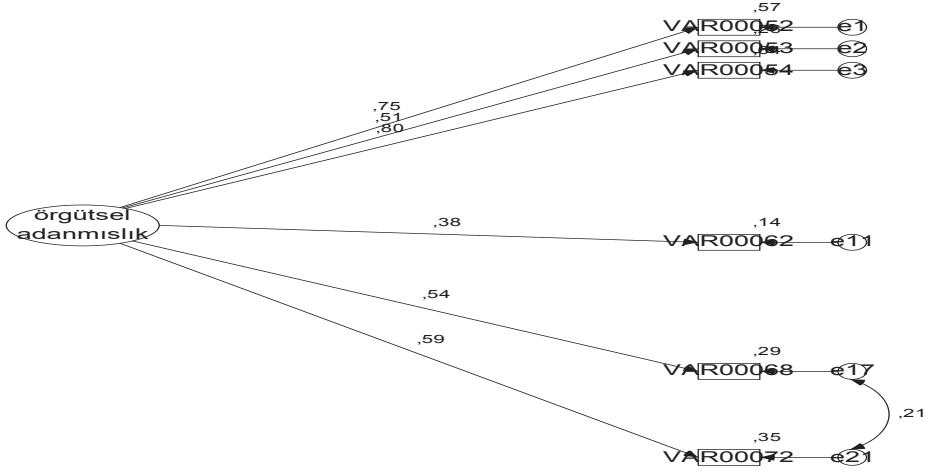
İş doyumunu ölçeği: 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) adlı ölçek kullanılmıştır. Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin 20 maddelik bu kısa formu daha önce Ayhan (2006) ve Bingöl (2006) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezlerinde de kullanılmıştır. Ayhan (2006) bu ölçek için yaptığı güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa katsayısını 0,86 olarak bulmuştur. Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu çalışmada test edilen "*yapısal modelin*" uyum değerlerini düşürdüğü için ölçekten 9 madde çıkarılmış ve ölçek 11 madde (1,2,3,4,6,7,9,10,11,13,18,20) ve iş doyumunu boyutu altında değerlendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 3'te gösterilmiştir.



Şekil 2. İş doyum Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

X^2 'nin(ki kare) serbestlik derecesine(degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI(Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin .95 ve üzerinde; SRMR'nin (Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA(Root Mean Square Error Of Approximation) değerlerinin 0-0.8 'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir (Akt: Bayram,2010: 78).

Örgütsel adanmışlık ölçeği: Son yıllarda örgütsel adanmışlığı açıklamaya yönelik yaklaşımlardan en fazla kabul göreninin, Meyer ve Allen' in üç boyutlu örgütsel adanmışlık yaklaşımı olduğu görülmüştür. Bundan dolayı da Meyer ve Allen (1997) in geliştirmiş oldukları 21 maddelik “üç boyutlu örgütsel adanmışlık ölçeği” bu araştırmada kullanılmıştır. Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu araştırmada test edilen “*yapısal modelin*” uyum değerlerini düşürdüğü için ölçekten 15 madde çıkarılmış ve ölçek 6 madde (1,3,4,12,18,21) ve adanmışlık boyutu altında değerlendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 4'te gösterilmiştir.

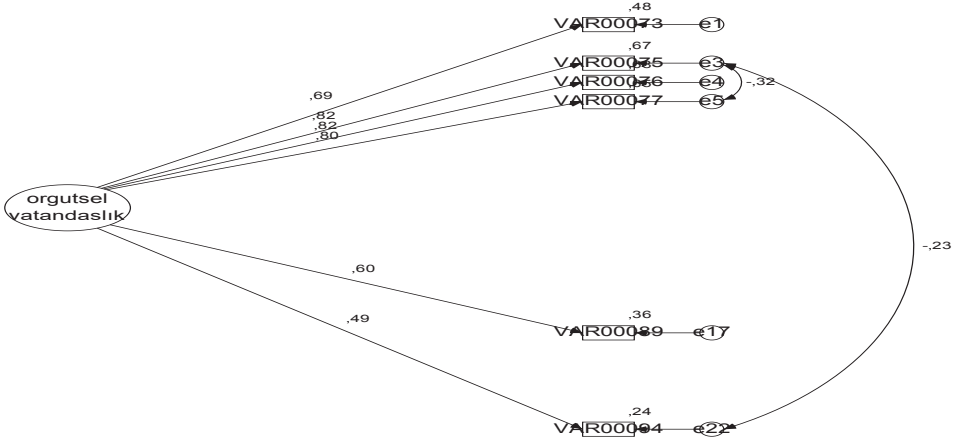


$p=.000$, $X^2=11,181$, $df=8$, $X^2/df=1,398$; $GFI=.996$, $AGFI=.988$, $CFI=.997$ $SRMR=.0163$ $RMSEA=.022$

Şekil 3. Örgütsel Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

X^2 'nin (ki kare) serbestlik derecesine (degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin .95 ve üzerinde; SRMR'nin (Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation) değerlerinin 0-0.8 'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir (Akt: Bayram, 2010: 78).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği: Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen Organizational Citizenship Behaviors Scale adlı ölçek temel alınarak hazırlanmıştır. Bu ölçek daha önce Dilek (2005) tarafından hazırlanan doktora tezinde Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu çalışmada test edilen "*yapısal modelin*" uyum değerlerini düşürdüğü için 16 madde ölçekten çıkarılmış ve ölçek 6 madde (1,3,4,5,17,22) ve vatandaşlık boyutu altında değerlendirilmiştir.



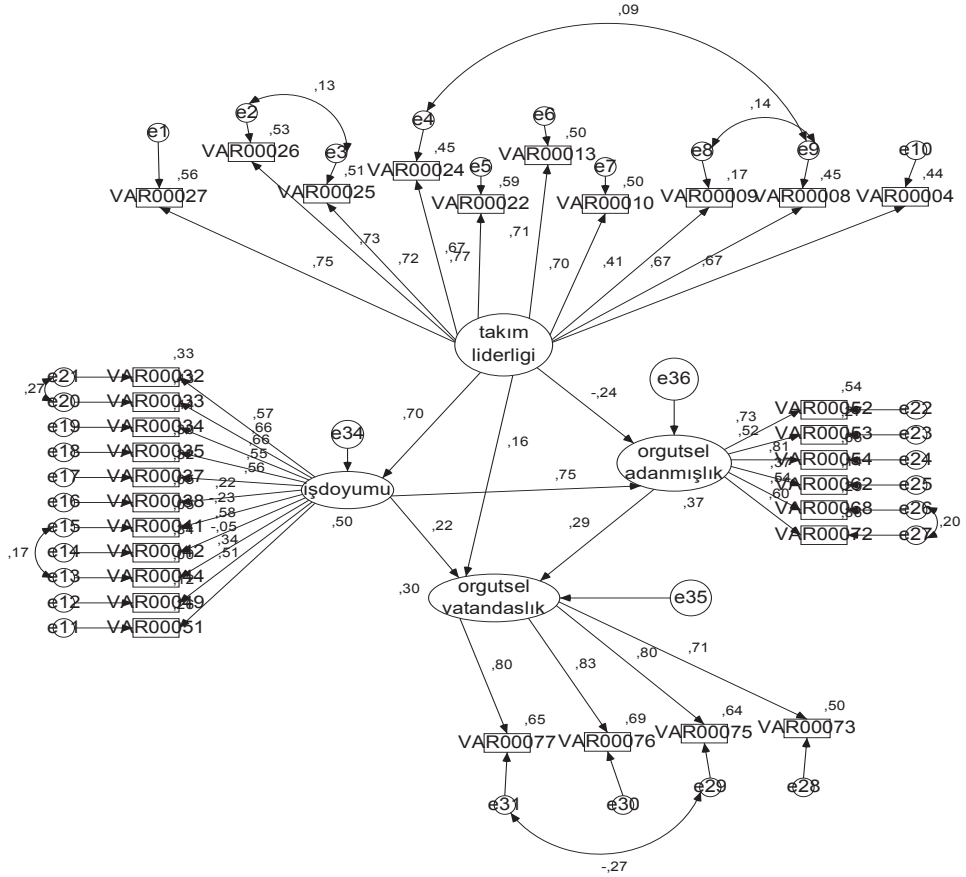
$p=.025$, $X^2=16,05$, $df=7$, $X^2/df=2,293$; $GFI=.993$, $AGFI=.98$, $CFI=.995$ $SRMR=.0188$ $RMSEA=.04$

Şekil 4. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

X^2 'nin (ki kare) serbestlik derecesine (degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin .95 ve üzerinde; SRMR'nin (Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation) değerlerinin 0-0.8 'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir (Akt: Bayram, 2010: 78).

BULGULAR

Bu kısımda araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirini nasıl etkilediğini gösteren yollar ve önerilen modele ait path analizi gösterilmiştir.



$p=.000$, $X^2=1000,263$ $df=421$, $X^2/df=2,376$; $GFI=.923$, $AGFI=.909$, $CFI=.935$ $SRMR=.0496$ $RMSEA=.041$

Şekil 5. Takım liderliği, İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Etkileri Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli

X^2 'nin (ki kare) serbestlik derecesine (degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin .95 ve üzerinde; SRMR'nin (Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation) değerlerinin 0-0.8 'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir (Akt: Bayram, 2010: 78).

Model oluşturulurken öncelikle her değişkene ilişkin ölçüm modeli değerleri hesaplanmış daha sonra bu modeller yapısal eşitlik modelini oluşturmuştur. Takım liderliği ölçeğinden 21 madde atılmış ve 10 madde (4, 8, 9, 10, 13, 22, 24, 25, 26, 27) kalmıştır. Ayrıca takım liderliği ölçeğinde 25. madde ile 26. maddenin hata varyansları arasında; 8.madde ile 24.maddenin hata varyansları arasında ve 8.madde ile 9. maddenin hata varyansları arasında kovaryans oluşturulmuştur. Örgütsel adanmışlık ölçeğinden 15 madde çıkarılmış ve ölçek 6 madde(1, 3, 4, 12, 18, 21) ve ölçek adanmışlık boyutu altında değerlendirilmiştir. Ayrıca Örgütsel adanmışlık ölçeğinde 17. madde ile 21.maddenin hata varyansları arasında kovaryans oluşturulmuştur. İş doyumunu ölçeğinde 9 madde çıkarılmış ve ölçek 11 madde (1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 18, 20) ve ölçek iş doyumunu boyutu altında değerlendirilmiştir. Ayrıca 1. ve 2.maddenin hata varyansları ile 10.ve 13.maddenin hata varyansları arasında kovaryans oluşturulmuştur. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinden 16 madde ölçekten çıkarılmış ve ölçek 6 maddeden oluşmuş (1, 3, 4, 5, 17, 22) ve ölçek vatandaşlık boyutu altında değerlendirilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde uyum indekslerini istenen düzeye getirmek adına örgütsel adanmışlık ölçeğinden 2 madde (17,22) atılmış ve ölçek 4 madde olarak modele dâhil edilmiştir. Ayrıca ölçeğin son durumu üzerinde 3. ve 5.maddenin hata varyansları arasında kovaryans oluşturulmuştur.

Standardize edilmiş regresyon (Beta) katsayılarına bakıldığında takım liderlik davranışının iş doyumunu üzerinde pozitif yönde güçlü bir etkiye ($\beta=.70$; $p<.05$); örgütsel adanmışlık üzerinde negatif yönde etkiye ($\beta=-.24$; $p<.05$); örgütsel vatandaşlık üzerinde de pozitif yönde etkiye ($\beta=.16$; $p<.05$) sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca iş doyumunu örgütsel adanmışlığı ($\beta=.75$; $p<.05$) ve örgütsel vatandaşlığı ($\beta=.22$; $p<.05$) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Örgütsel adanmışlık da örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde ($\beta=.29$; $p<.05$) etkilemektedir.

Takım liderliği, İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Etkileri Gösteren Yapısal Eşitlik Model incelendiğinde, iş doyumunu ile takım liderliği, örgütsel adanmışlıkta açıklanan varyansın %37'sini açıklamaktadır. Takım liderliği, iş doyumunda açıklanan varyansın %50'sini açıklamaktadır. Ayrıca iş doyumunu, takım liderliği ve örgütsel adanmışlık eş anlamlı olarak direkt etkileriyle örgütsel vatandaşlıkta açıklanan varyansın %30'unu açıkladıkları görülmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlıkları ve yöneticilerin takım liderlik davranışları birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Bu sonuçlar, Uçman (2006)'ın endüstride takım çalışması eğitiminin iş doyumunu, motivasyonu ve kaygı düzeyine etkisi adlı araştırmasında, takım çalışması eğitimi sonucunda işgörenlerin iş doyumunu düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu sonucuyla; Williams ve Hazer (1986)'in iş doyumunun, örgütsel adanmışlığın öncülü olduğu, Mathieu ve Farr (1991)'in iş doyumunu ve örgütsel adanmışlığın karşılıklı ilişkili olduğu, fakat iş doyumunun örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu, Vanderberg ve Lance de (1992)'in örgütsel adanmışlığın iş doyumunun öncülü olduğu; örgütsel adanmışlığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunduğu (Organ,

1990: 50); duygusal adanmışlık ve çalışma arkadaşlarından duyulan tatmin düzeyinin, ÖVD'nin en önemli iki belirleyicisi olduğu (Bolon, 1997: 221); duygusal adanmışlık ile ÖVD arasında, normatif adanmışlığa oranla daha güçlü olduğu (Meyer ve Allen, 1997: 34) bulgularıyla; iş doyumunun, denetim niteliğinin ve maaşa yönelik doyumun, üniversite öğretmenlerinin örgütsel adanmışlığı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu (Malik ve diğerleri, 2010); örgütsel adanmışlığın, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemekte ve geliştirmekte olduğu sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını belirli düzeyde gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin diğer boyutlara oranla düşük olduğu anlaşılmıştır.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı öncülleri arasında olduğu görülmüştür. Bu bulguya benzer olarak; Uçman (2006) Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi adlı araştırmasında, takım çalışması eğitimi sonucunda iş görenlerin iş doyumunu düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Ertürk (2007) yılında yapmış olduğu takım liderliği ve bunun motivasyona etkisi adlı çalışmasında takım çalışmasının iş görenlerin motivasyon düzeylerini anlamlı bir öncülü olduğunu saptamıştır.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlıkları birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini gösteren modelin en iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adanmışlık aracılığı ile daha etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgulara paralel olarak literatürde yapılan benzer çalışma sonuçlarına bakıldığında;

Busch, Falan ve Pettersen (1998)'in Norveç kolejlerinde “Fakülte Elemanlarının İş doyumları, Kişisel Becerileri, Hedef Bağlılıkları ve Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki Disiplinler Arası Farklar” adlı bir araştırma yürütmüştür. Araştırmada adanmışlığın iş görenin örgüte duyduğu bir bağlılık ve örgütü kendi kimliği ile özdeşleştirme durumu iken, iş doyumunun ise işin özel çevresini ifade ettiği ve örgütsel adanmışlığın zaman içerisinde iş doyumuna göre daha dengeli bir hal alacağı, ayrıca örgütsel adanmışlıkla iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu belirtilmiştir.

Bu araştırmada önerilen model içerisinde tespit edilen diğer bir sonuç ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel adanmışlığın etkili bir öncülü olduğudur. Bu bulguya paralel olarak; Meyer'in yaptığı bir araştırmada, iş görenlerin duygusal ve normatif adanmışlık düzeylerinin, onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olum-

lu ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Söz konusu olumlu ilişkinin, duygusal adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık arasında, normatif adanmışlığa oranla daha güçlü olduğu bulunmuştur (Meyer ve Allen, 1997: 34).

Bu konudaki bulgulara genel olarak bakıldığında, okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını gösterme düzeylerinin, öğretmenlerin hem örgütsel vatandaşlık davranışları, hem iş doyumunu, hem de örgütsel adanmışlık düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kısımda hem genel olarak hem de alt boyutlar arası ilişkiler bağlamında elde edilen sonuçlara değinilmektedir.

Öğretmenlerin takım içi örgütsel davranış düzeyleri, iş doyumunu düzeyleri ve örgütsel adanmışlık düzeyleri genel olarak onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu şekilde etkilemektedir.

Bu kısımda, araştırmadan elde edilmiş olan bulgulara dayalı olarak, önce uygulayıcılar için ardından da araştırmacılar için öneriler geliştirilmektedir.

- ✓ İl ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde her düzeydeki yönetici kademelerinde görev yapan çalışanların liderlik davranışlarını algılamaları ve örgütsel adanmışlık düzeyleri konusunda araştırma yapılabilir.
- ✓ Öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu, ancak örgütsel vatandaşlık düzeylerinin nispeten düşük olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını belirleyen önemli bir faktör olduğu için bu konuda gerekli incelemelerin yapılması ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yükseltilmesi yararlı olacaktır.
- ✓ Öğretmenlerin iş doyumunun, hem örgütsel adanmışlık ve hem de örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin, öğretmenlerin iş doyumunu sağlayacak şekilde onlara liderlik etmeleri gerekmektedir. Okul yöneticisi yetiştirmeye ilişkin yapılacak çalışmalarda bu konulara dikkat edilmesi büyük önem taşımaktadır.
- ✓ Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Öğretmenlerin adanmışlıklarını artırmak için çaba gösterilmelidir.
- ✓ Yöneticiler, demokratik ve şeffaf tutum sergileyerek öğretmenleri okulda alınan kararlara katılmaları konusunda isteklendirmelidir.
- ✓ Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerini yükseltebilmek için okulla, öğrencilerle ve kendileri ile ilgili konularda formel ve informal iletişim kanalları kullanılarak bilgiler verilebilir.
- ✓ Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olmaları gerekir. Bunun için okul yönetimi örgütsel adanmışlığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sergilerken öğretmenler de bundan doğan hakları bulunduğunun farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratma konusunda yönetime yardımcı olmalıdırlar.

- ✓ Okul yöneticileri hizmet içi eğitim programlarının içeriği oluşturulurken, öğretmenlerin adanmışlıklarını yükseltici örgütsel iletişim, örgüt sağlığı, örgüt kültürünün önemi gibi eğitimlerin bu programlara konması için görüş bildirmelidir.
- ✓ Bayan öğretmenlerin adanmışlık düzeylerini yükseltmek için onların toplumsal rolleri göz önüne alınmalı, çalışma arkadaşları ile kaynaşmaları için daha çok sosyal etkinliklere yer verilmelidir.
- ✓ Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını gösterebilecek şekilde yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bunun için özel yetiştirme programları veya hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenebilir.

Kaynakça

- Açıklan, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*, Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Atar, G. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adanmışlıkları ile müdürlerin liderlik davranışlarını algılamaları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayhan, F. (2006). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş tatmini ile okul yönetiminin lider davranış biçimleri arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, N. (2010). *Amos uygulamalarına giriş*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Bingöl, N. (2006). *Hemşirelerin uyku kalitesi, iş doyumunu düzeyleri ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multi dimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 2(42), pp. 221–242, 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>.
- Bursalıoğlu Z.(1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Busch, T.,Fallan, L., Pettersen, A. (1998). Disciplinary differences in job satisfaction, self-efficacy, goal commitment and organisational commitment among faculty employees in norwegian colleges: An empirical assessment of indicators of performance. *Quality in Higher Education*, 2(4), pp. 137–157. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/1353832980040204>.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çankaya, İ., Karakuş, M. (2010). Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik bir ölçme aracı geliştirme çalışması. *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetim Dergisi*, 62(2), 167-183.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma, “iş, güç”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), s. 4-6.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, A. (2007), Increasing organizational citizenship behaviors of turkish academicians mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors, *Journal of Managerial Psychology*, 3(22), pp.257-270.
- Karslı D.(2004). *Yönetmel etkililik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Mathieu, J.E., Farr, J. (1991). Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 127–133.
- Meyer, J. P., Allen J. N. (1991). *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications, California, USA.
- Meyer, J. P., Allen J. N. (1997). *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications, California, USA.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 43–72, 29 Temmuz 2007, <http://pcbfaculty.ou.edu/classfiles/MGT%20Readings/OCB/Organ%201990%20ROB.pdf>.
- Özdamar, K. (2004). *SPSS uygulamaları* Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özkalp E. (1998). *Örgütsel davranış* (Ed. Enver Özkalp), Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, 11, 1998.
- Sağlam M. (1979). *Örgütsel değişim*. Ankara: TODAİ Yayınları No. 185.
- Schriesheim, C.A. Neider L.L. ve Scandura T.A. (1998). Delegation and leader member exchange: main effects, moderators, and measurement issues, *The Academy of Management Journal*, 41(3), ss. 298-318.
- Truckenbrodt, Yolanda B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, Summer, s. 233-244.

- Uçman, B. (2006). *Endüstride takım çalışması eğitiminin iş doyumunu, motivasyon ve kaygı düzeyine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vanderberg, R.J., Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 1(18), 153–167, 12 Ağustos 2008, <http://jom.sagepub.com/>.
- Williams, L.J., Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 219–231.