

## The Relationship Between The Job Satisfaction And School Effectiveness Perceptions Of Classroom Teachers\*

İsa YILDIRIM\*\*, Durdağı AKAN\*\*\*, Sinan YALÇIN\*\*\*\*

Received date:08.11.2016

Accepted date:20.03.2017

### Abstract

This study aims to examine the relationship between job satisfaction and school effectiveness in terms of the perceptions of primary school teachers. For this purpose, 214 primary school teachers who were working in the district of Aziziye in the Erzurum province were chosen by means of random cluster sampling method. The Job Satisfaction Survey (JSS) and the school effectiveness scale adapted to Turkish by the researchers were applied to the participants. The data obtained were analyzed by the SPSS 22 package program using the Pearson Product-Moment Correlation and the Multiple Regression. At the end of the analyses, direct relationships were found between certain job satisfaction sub dimensions and the job satisfaction total scores of class teachers and school effectiveness. The results of the regression analysis indicate that the job satisfaction sub dimensions together explain 27% of school effectiveness. The results are summarized in light of the findings and suggestions are made for practitioners and researchers.

**Keywords:** Effective School, Job Satisfaction, Effectiveness

\* Bu çalışma Siirt'te, 8-10 Mayıs 2014 tarihleri arasında düzenlenen 9.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde "Okul Etkililiğinin Öğretmenlerin İş Doyumu Açısından İncelenmesi" başlığı altında sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Dr. İl Milli Eğitimi Müdürlüğü Erzurum, isayildirim@outlook.com

\*\*\* Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, durdagiakan@atauni.edu.tr

\*\*\*\* Yrd. Doç. Dr. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, sinan29@gmail.com

# Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Okul Etkililiği Algıları Arasındaki İlişki \*

Doi numarası: 10.17556/erziefd.308643

İsa YILDIRIM\*\*, Durdağı AKAN\*\*\*, Sinan YALÇIN\*\*\*\*

Geliş tarihi:08.11.2016

Kabul tarihi:20.03.2017

## Öz

Bu çalışmada ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin algılarına göre iş doyumu ve okul etkililiği arasındaki ilişki araştırma konusu yapılmıştır. Bu amaçla Erzurum İli Merkez Aziziye ilçesinde görev yapmakta olan tesadüfi küme örneklem yöntemiyle seçilen 214 sınıf öğretmenine JSS-İş doyumu ile araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanan okul etkililiği ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 programı ile Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon ve Çoklu Regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sınıf öğretmenlerinin bazı iş doyumu alt boyutları ve iş doyumu toplam puanları ile okul etkililiği arasında aynı yönde ilişkiler bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda iş doyumu alt boyutlarının birlikte okul etkililiğinin % 27'sini açıkladığı görülmüştür. Bulgular ışığında sonuçlar özetlenmiş ve uygulayıcı ve araştırmacılara bazı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Etkili okul, iş tatmini, etkililik

\* Bu çalışma Siirt'te, 8-10 Mayıs 2014 tarihleri arasında düzenlenen 9.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde "Okul Etkililiğinin Öğretmenlerin İş Doyumu Açısından İncelenmesi" başlığı altında sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Dr. İl Milli Eğitimi Müdürlüğü Erzurum, isayildirim@outlook.com

\*\*\* Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, durdagiakan@atauni.edu.tr

\*\*\*\* Yrd. Doç. Dr. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, sinan29@gmail.com

## 1. Giriş

Dünyada meydana gelen değişim, örgütleri mevcut işlevselliklerini sorgulamaya ve kendilerini yeniden yapılandırmaya zorlamaktadır. Özellikle bilişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler iletişim ve bilgi akışında benzerine az rastlanır bir çığır açmıştır. Bu durum karşısında, insan ve niteliklerinin ana girdisi olduğu hizmet sektöründe faaliyet gösteren, mevcut gelişmelere ayak uyduramayan kurumlar hızlı bir şekilde etkisini kaybetmektedir. Bu örgütlerden birisi de okullardır. Çünkü okullar bir toplumu oluşturan bireylerin niteliklerinin şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir.

Eğitim sisteminin en stratejik parçası ve eğitim hizmetinin üretildiği yerler olan okullar diğer örgütler gibi etkili olmak zorundadır (Çelik, 1991). Değişime ayak uyduramayan okullar etkisiz hale gelmekte ve öğrencilerin davranışlarının şekillenmesinde televizyon, internet, cep telefonları aracılığıyla ulaşılan kontrolsüz içerikler daha büyük rol oynamaktadır. Yaşanılan bu yıllarda okulların nasıl etkili hale getirileceği toplumların çözüm bulması gereken en önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkili okul çalışmaları, yaklaşık 50-60 belki de çok daha uzun süredir gündemdedir. Son yıllarda yurt içinde yapılan çalışmalarda üzerinde çok durulan, merkezi bir konuma sahip olan etkili okul konusu, etkililiğin tanımlanıp kavramlaştırılması ve ölçülmesi zorluğundan dolayı, farklı kişiler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Şişman, 2012). Hoffman (1991) açık bir okul misyonu, etkili öğretimsel liderlik ve uygulamaları, yüksek beklentiler, güvenli, düzenli ve olumlu bir çevre, sürekli program geliştirme, öğretimsel zamanın maksimum kullanımı, öğrenci süreçlerinin sıklıkla izlenmesi ve olumlu aile okul ilişkileri olmak üzere sekiz etkili okul özelliği belirlemiştir. Yıldırım'a göre (2015: 72) bir okul, sisteme girdi niteliği taşıyan unsurlarına, tüm paydaşlarını tatmin edici bir değer kattığı oranda etkilidir. Mott'a göre (1972) örgütsel etkililik, uyum ve üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere bir örgütün güç merkezlerini kullanma yeteneğidir. Bu yaklaşımın temelinde açık bir sistem olan örgüt için çevrenin önemini vurgulayan Talcott Parsons'ın (Hoy ve Miskel, 2010) sosyal sistem kuramı bulunmaktadır. Parsons sosyal sistemlerin varlığını devam ettirmesini onların amaca ulaşma, uyum sağlama, bütünleşme ve gizil güç olarak tanımladığı dört önemli fonksiyonuna dayandırmaktadır (Şişman, 2012;63). Bu anlamda üretilen materyal, hizmetlerin niteliği ve niceliği, okulların verimliliği, uyum ve esnekliği okulların etkililiğini belirleyen en önemli değişkenler olarak öne çıkmaktadır.

Okulun en önemli paydaşlarından biri olan öğretmenlerin iş doyumunu personel devri, devamsızlık, üretkenlik gibi değişkenler aracılığıyla okulların etkililiğine katkıda bulunabilmektedir (Lawler, 1973; Miner, 1988). Çalışanların iş doyumunu örgütün verimliliğine katkı sağladığı için örgüt ve yöneticilerin dikkatini çekmektedir (Altınışık, 1997). Basit olarak bireylerin işlerinden hoşlanma derecesi olarak tanımlanan iş doyumunu (Spector, 2000) bireysel ve örgütsel yaşama yansımaları açısından sıklıkla çalışılan, güncelliğini koruyan konulardan biridir. İş doyumunu çalışmalarının bireysel yaşamı ve örgütsel etkililiği geliştirmek için sağladığı pratik uygulamalar, bu değişkenin araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde ele alınmasını sağlamıştır (Anderson, Ones, Sinangil, Viswesvaran, 2001).

İş görenlerin genel duygusal tonu olarak tanımlanabilecek iş doyumunun düşüklüğü, bir örgütte koşulların kötüleştiğinin en önemli belirtilerinden birisidir. Onun daha sinsi şekilleri grev, iş yavaşlatma, devamsızlık ve iş gören devir hızı gibi eylemlerin arkasına gizlenmektedir (Davis, 1977). Örgütlerde çalışanların iş doyumunu ile üretkenlikleri arasında stres, grup uyumu gibi değişkenler aracılığıyla dolaylı bir ilişkiden söz etmek mümkündür (Sevimli ve İşcan, 2005). Greenberg ve Baron'a (2000) göre iş doyumunu ve performans arasında zayıf, Judge, Thoresen, Bono ve Patton'a göre (1998) ise orta düzeye yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda iş doyumunu ile verimlilik ve örgütsel bağlılık arasında ilişkiler bulunmasına rağmen (Çekmecelioğlu, 2006; Yakut, 2015), iş doyumunu ile verimlilik arasındaki ilişkinin düşünülenenden daha karmaşık olduğu savunulmaktadır (Davis, 1977; Luthans, 2011; Staw, 1984). Locke (2009) iş doyumunu ve iş performansı arasındaki ilişkinin iki taraflı olduğunu kanıtlamıştır. O'na göre sadece

işlerinden memnun olan işçiler iyi bir üretici olmazlar, aynı zamanda iyi bir iş performansı gösteren çalışanlar da özellikle ödüllendirildiklerinde iş doyumuna ulaşabilirler. Fakat iş doyumunun örgütsel etkililik üzerinde etkili olan devamsızlık, personel devir hızı, işi bırakma ve bazı çalışan geri çekilme davranışları (işe gecikme, bir sendikaya dahil olma, emeklilik, uyuşturucu madde kullanımı) ile ilişkili olduğu konusunda çoğu yazar hemfikirdir (Anderson vd. , 2001; Lawler, 1973; Locke, 2009; Robbins, 1986). Çelik'e göre (1991) okulların örgütsel etkililiği üretilen eğitim hizmetinin niteliği ile öğretmenlerin iş doyumuna bağlıdır.

Alan yazında öğretmenlerin iş doyumunu ile performans, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık (Arı, 2015; Karataş ve Güleş, 2010; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Koruklu, Feyzioğlu, Kiremit ve Aladağ, 2013; Yüksel ve Yüksel, 2014) ve okul etkililiği ile okul iklimi, yönetici özyeterliliği, yetenek yönetimi (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015; Işık ve Gümüş, 2016; Şenel ve Buluç, 2016) gibi değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Buna rağmen örgütsel etkililik ve iş doyumunu arasındaki ilişki hakkında bilinenler araştırmacının ulaşabildiği kadarıyla sınırlıdır. Öğretmenlerin iş doyumunu ile okul etkililiği arasında bir ilişki olup olmadığı, varsa düzeyi ve yönü, iş doyumunun daha çok hangi boyutlarının okul etkililiği ile ilişkili olduğu konuları yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır.

Ayrıca öğretmenlerin iş ve işlerine ilişkin bir takım unsurlara karşı hisleri ile çalıştıkları kurumun etkililiği arasında nasıl bir ilişkinin olduğu, araştırmacıların çalışmalarına yön verecek bir konu olarak görülmektedir.

Bu gereklilikten hareketle öğretmenlerin algıladıkları iş doyumunu ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanan bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1-Öğretmenlerin algıladıkları iş doyumunu alt boyutları ve iş doyumunu toplam puanları ile okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2-Öğretmenlerin iş doyumunu alt boyutları birlikte, okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## **2. Yöntem**

Bu araştırma iş doyumunu ile okul etkililiği arasındaki ilişkilerin betimlendiği ilişki tarama modelinde, nicel bir çalışma olarak yapılandırılmıştır. Bu modelde tasarlanan çalışmalarda birden çok değişken arasında birlikte değişim varlığının, varsa derecesinin ne olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır (Karasar, 2005; 81).

### **2.1.Evren ve Örneklem**

Araştırma evreni olarak Erzurum Aziziye Merkez ilçesi seçilmiştir. 2013/2014 öğretim yılında Erzurum Aziziye Merkez ilçesinde MEB istatistik kitabına göre (2014) 260 sınıf öğretmeni görev yapmaktadır. Araştırma örneklemini ise bu evrenden tesadüfi küme örnekleme yöntemi ile seçilen okullarda görev yapmakta olan 214 öğretmenden oluşmaktadır. Örnekleme alınan sınıf öğretmenlerinin % 56'sı erkek, % 44'ü kadın, % 90'ı lisans % 10'u lisansüstü eğitim almış öğretmenlerden oluşmaktadır.

### **2.2.Veri Toplama Araçları**

#### *Örgütsel Etkililik Ölçeği*

Ölçeğin orijinalini Moot (1972) hastanelerde örgütsel etkililiği ölçmek amacıyla geliştirmiştir. Sonrasında Miskel, Hoy ve arkadaşları (Hoy ve Ferguson, 1985; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Miskel, Fevurly ve Stewart, 1979) tarafından okullara uyarlanılarak araştırmalarda kullanılmıştır. 8 maddeden oluşan ölçek okulların niteliği, verimi, uyum ve esnekliği ile ilgili maddeleri içermektedir. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı sürekli olarak 0.87'den yüksek bulunmuştur (Hoy ve Ferguson, 1985; Hoy vd. , 1991; Miskel vd. , 1979).

Ölçek araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlik ve güvenilirlik analizleri tekrarlanmıştır. Veri yapısının faktör analizine uygunluğunun ortaya çıkarılması amacıyla 200 kişiden oluşan örneklem grubuna uygulanan analizde, KMO değeri 0.872, Barlett analizi ki kare değerinin 0.01 önem düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur.

Açımlayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi sonucunda elde edilen maddelerin aynı faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları ve madde ölçek puan korelasyonları Tablo 1.'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Madde Ölçek Puanı Korelasyonu ve Ortak Varyans (Communalities) Değerleri

Madde No	Madde Ölçek Puanı Korelasyonu	Ortak Faktör Varyansı
M1	0.682**	0.443
M2	0.684**	0.442
M3	0.688**	0.478
M4	0.682**	0.488
M5	0.739**	0.572
M6	0.664**	0.448
M7	0.712**	0.497
M8	0.742**	0.555

\*\*p<0.01

Tablo 1. incelendiğinde madde ölçek puanı korelasyonlarının 0.664 ile 0.742 arasında olduğu, maddelerin ortak bir faktördeki varyansı açıklama oranlarında %44 ile 1. madde en düşük değere sahipken, %57 ile 5. maddenin en yüksek orana sahip olduğu görölmektedir. Uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğin belirgin bir şekilde öz değeri 3,922 olmak üzere tek bir boyuttan oluştuğu, toplam varyansa yaptığı katkının % 49.05 olduğu, maddelerin yük değerlerinin 0.665 ile 0.756 arasında değiştiği gözlenmiştir. Türk örnekleminde ölçeğin Cronbach's Alpha'sı 0.848 olarak bulunmuştur. Ölçeğin dil eř değerliğini ortaya çıkarmak amacıyla eğitim fakóltesinde öğrenim görmekte olan ve okullara staja giden 20 öğrenciye iki hafta aralıkla Türkçe ve İngilizce formu uygulanmış, toplam puanlar arasındaki korelasyon katsayısı 0.77 olarak bulunmuştur.

### *İş Doyumu Ölçeği*

Spector(1985) tarafından geliştirilen, Yelboğa (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan iş doyumunu ölçeği ödeme ve ücret, yükselme olanakları, denetim, yan haklar, şartlı ödöl, iş prosedürü, iş arkadaşları, işin doğası, iletişim olmak üzere dokuz boyuttan oluşmaktadır. Dokuz boyutun varyansa yaptığı katkı % 63, boyutların iç tutarlık katsayısı 0.63 ile 0.88 aralığında değişmektedir. İş doyumunu ölçeğinin iç tutarlık katsayısı ise 0.78 olarak hesaplanmıştır(Yelboğa, 2009). Araştırma verileri ile hesaplanan ölçeğin boyutlarının iç tutarlık katsayısı 0.67 ile 0.83 aralığında, ölçeğin tamamının iç tutarlık katsayısı ise 0.77 olarak bulunmuştur.

### 3. Bulgular

İş doyumunu ve boyutları ile okul etkililiği toplam puanları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere pearson momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmış bulgular Tablo 2.' de sunulmuştur.

**Tablo 2.** İş doyumunu ve boyutları ile okul etkililiği arasındaki korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Okul Etk.	1									
2-Denetim	.300"	1								
3-İş Ark.	.331"	.363"	1							
4-İletişim	.433"	.405"	.474"	1						
5-İşin Doğ.	.280"	.153'	.316"	.314"	1					
6-Şart.Ödül.	.143'	.304"	.067	.164'	.188"	1				
7-İş Prosed.	.000	.045	.025	.153'	.136'	.131	1			
8-Yan Öde.	-.016	.080	.111	.118	.138'	.365"	.169'	1		
9-Yük. Ola.	.055	.054	-.055	-.14'	.005	.251"	.122	.270"	1	
10-Ödeme	-.027	.170'	-.053	-.028'	.068	.429"	.115'	.527"	.279"	1
11-İş Doy T.	.321"	.579"	.461"	.516"	.499"	.638"	.375"	.601"	.382"	.572"

' p<0.05 önem düzeyinde anlamlıdır." P<0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin iş doyumunu ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarma amacıyla yapılan pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonucunda okul etkililiği ile iş doyumunu alt boyutlarından denetim  $r=.300$ , iş arkadaşları  $r=.331$ , iletişim  $r=.433$ , işin doğası  $r=.280$  ve iş doyumunu toplam puanları  $r=.321$  arasında aynı yönde, orta düzeye yakın,  $p<0.01$  önem düzeyinde; okul etkililiği ile şartlı ödüllendirme arasında  $r=.143$  aynı yönde, düşük düzeyde,  $p<0.05$  önem düzeyinde ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgulara göre denetim, iş arkadaşları, iletişim, işin doğası, şartlı ödüllendirme boyutlarında öğretmenlerin iş doyumunu arttıkça okulun etkililiğinin de arttığı görülmektedir. Okul etkililiği öğretmenlerin iş doyumları boyutlarından en yüksek düzeyde iletişim, en düşük düzeyde ise şartlı ödüllendirme ile ilişkili bulunmuştur.

**Tablo 3.** İş doyumunu alt boyutlarının okul etkililiğini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Okul Etkililiği	B	SHB	$\beta$	t	p
Sabit	11.63	3.604		3.227	.001
İletişim	.664	.149	.334	4.447	.000
Denetim	.156	.116	.096	1.344	.180
İş Arkadaşları	.249	.162	.111	1.535	.126
Ödeme	-.041	.126	-.025	-.325	.745
Yükselme Olanakları	.281	.130	.141	2.158	.032
Yan Haklar	-.251	.146	-.128	-1.721	.087
Şartlı Ödüllendirme	.107	.136	.056	.788	.432
İş Prosedürü	-.177	.142	-.078	-1.250	.213
İşin Doğası	.266	.119	.144	2.206	.029

İletişim, denetim, iş arkadaşları, ödeme, yükselme, yan ödemeler, şartlı ödül, işletme yönetimi, işin doğası birlikte, algılanan okul etkililiği ile anlamlı bir ilişki vermektedir.  $R=0.519$ ,  $R^2=0.269$ ,  $p<.01$ . Yukarıda adı geçen değişkenler birlikte okul etkililiğindeki toplam varyansın yaklaşık % 27' sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin okul etkililiği üzerindeki görece önem sırası iletişim, işin doğası, yükselme, yan haklar, iş arkadaşları, denetim, iş prosedürü, şartlı ödül ve ödemedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise sadece iletişim, işin doğası ve yükselme değişkenlerinin okul etkililiği üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Denetim, iş arkadaşları, ödeme, yan haklar, şartlı ödüllendirme, iş prosedürü değişkenleri anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bir hizmet sektörü olan okulda değiştirilmeye, şekillendirilmeye çalışılan şey bir madde değil insan davranışlarıdır. Öğrencilerin davranışlarının değiştirilmesi ise okulda tek bir öğretmenin sorumluluğu değil bir ekip işidir. Ekip üyelerinin aynı amaç doğrultusunda çalışması yani okulu etkili hale getirebilmeleri için ise koordinasyon, işbirliği ve iletişim gereklidir. Okulda iletişimi daha doyum verici bulan öğretmenlerin çalıştıkları okulu etkili bulması bu açıdan açıklanabilir. Diğer taraftan işin kendisinden yani öğretmenlikten hoşlanmayan bir bireyin verimli ve etkili olduğunu düşünmemesi yani çalıştığı okulu etkisiz bulması ise anlaşılabilir bir durum olarak görülebilir.

Regresyon eşitliği incelendiğinde, diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda öğretmenlerin iş doyumunu alt boyutlarından "İletişimde bir birimlik bir artışın, okul etkililiğinde 0.67' lik bir artışı, "Denetim"de bir birimlik bir artışın, okul etkililiğinde 0.16'lik bir artışı, "İş arkadaşları"nda bir birimlik bir artışın okul etkililiğinde 0.25'lik bir artışı, "Ödeme"de bir birimlik bir artışın, okul etkililiğinde 0.04'lük bir azalışı, "Yükselme olanakları" nda bir birimlik bir artışın okul etkililiğinde 0.28'lik bir artışı, "Yan haklar" da bir birimlik bir artışın, okul etkililiğinde 0.25'lik bir azalışı, "Şartlı ödüllendirme" de bir birimlik bir artışın okul etkililiğinde 0.11'lik bir artışı, "İş prosedürü"n de bir birimlik bir artışın okul etkililiğinde 0.18'lik bir azalışı, "İşin doğası"n da bir birimlik bir artışın okul etkililiğinde 0.27'lik bir artışı karşılıklı görülmektedir. Bulgulardan hareketle okuldaki iletişimin doyum vericiliği oranında öğretmenlerin çalıştıkları okulları etkili gördükleri, yükselme olanaklarının sınırlı olmasının performanslarını dolayısıyla okul etkililiğini azalttığı, ödeme ve yan haklar gibi özlük haklarının doyum vericiliği ile okul etkililiği arasında güçlü bir ilişki olmadığı yorumu yapılabilir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

İş doyumunu ve okul etkililiği arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin iş arkadaşları ve iletişimlerinin doyum vericiliği ile okulun etkililiğine ilişkin algıları arasında bir paralellik görülmektedir. Öğretmenlerin, aynı okulda görev yaptıkları iş arkadaşları ve onlarla olan iletişimlerini beklentilerini karşılamadığında okullarını etkili bir okul olarak algılamamaktadırlar. Onlar için okul ortamındaki doyum verici iş arkadaşlıkları ve aralarındaki iletişimin niteliği görev yaptıkları okulun etkililiğinde önemli bir yere sahiptir. Luthans'a göre (2011) iyi bir çalışma grubu ya da etkili bir takım, yapılan işi daha eğlenceli hale getirebilmektedir. Bu ise öğretmenlerin okula bağlılığını artırabilecek, işe devamsızlığını ve başka bir okula gitme isteğini (personel devir hızını) azaltabilecektir. Nitekim iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililik ilişkilerine değinen çalışmalar mevcuttur (Demirtaş, 2010; Izgar, 2008; Mahmutoğlu, 2007; Sezgin, 2005; SuiYü 1994; Taş, 2012; Ülbeği ve Yalçın, 2016). Personel devir hızı ve devamsızlığın azalması ise bir okulun etkililiğine katkı sağlayabilir. Sınıf öğretmenleri öğrencilerin temel bilgi ve becerileri kazandığı bir dönemde görev yapmaktadırlar. Sınıf öğretmenlerinin bu dönemde sıklıkla yapacakları devamsızlık öğrencilerin başarısını olumsuz etkileyebilecektir. Ayrıca bu dönemde ilkökul öğrencilerinin sıklıkla öğretmen değiştirmesi hem uyum sağlamalarının zorluğu açısından, hem de öğretmenlerin öğrenciyi tanımak için geçirdiği süre ve emeğin heba olması açısından pek uygun görülmemektedir. Diğer taraftan aynı amacı gerçekleştirmek amacıyla bir arada çalışan öğretmenler arasındaki iletişimin

güçlü olması, koordinasyonu artırabilir, öğretmenlerin sorunlardan daha çabuk haberdar olmalarını, zamanın da bir takım önlemler almalarını ve bu sorunlara daha kolay hızlı ve farklı çözüm üretmelerini sağlayabilir, etkileşimi artırarak öğretmenlerin kendilerini geliştirmesini sağlayabilir, okulla ilgili alınan kararları olumlu yönde etkilemelerini sağlayabilir. Bu yüzden okulda iletişimin doyum verici olmasının doğrudan ve dolaylı olarak okul etkililiğini olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği beceri ve özelliklere sahip, bu mesleği severek icra eden öğretmenlerin okullarını daha etkili algıladıkları, öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği iş ve eylemlerden hoşlanmayanların ise okullarını etkisiz olarak algıladıkları ulaşılan diğer bir sonuçtur. Bu sonuç öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği bilgileri kullanmaktan, bu becerileri sergilemekten hoşlanan öğretmenlerin kendilerini yeterli ve yararlı algılamalarından, bu bilgi ve becerileri kullanmaktan hoşlanmayan öğretmenlerin ise kendilerini yeterli ve yararlı algılamadıklarından kaynaklanıyor olabilir.

Denetim boyutunda iş ve eylemleri gerçekleştiren okul yönetimlerinin uygulamalarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ile öğretmenlerin görev yaptığı okullar hakkındaki etkililik algısı arasında bir paralellik söz konusudur. Denetim boyutunda öğretmen beklentilerini karşılayamayan okul müdürlerinin yönettiği okullar öğretmenler tarafından etkisiz algılanmaktadır. Altınışık'a göre (1997) yöneticiler, örgütün etkililiğini sağlamak amacıyla örgütün önemli bir boyutu olan çalışanların algı, beklenti ve gereksinimlerini belirlemeli varsa sorunların çözümüne yönelmelidir. Luthans'a göre (2011) iş doyumunu etkileyen denetim stiline iki boyutundan birisi çalışan merkezlilik, diğeri ise katılım ya da etkidir. İlkinde denetçinin "çalışanlara gösterdiği ilgi, onlara verdiği önem", ikincisinde ise "çalışanların örgütte alınan kararlara katılımını sağlayarak kendi işlerini etkilemelerine izin vermek" vurgulanmaktadır. Bu noktada kendilerine okul müdürleri tarafından ilgi gösterilen, önem verilen ve okuldaki kararlara katılımları sağlanan öğretmenlerin okullarını daha etkili algıladıkları söylenebilir.

Diğer taraftan çalışmaları okul yönetimi tarafından fark edilip ödüllendirilen öğretmenlerin ödüllendirilmeyene göre okul etkililik algısının daha olumlu olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu çalışmadan iş ve işi ile ilgili unsurlara karşı olumsuz bir tutum takınan öğretmenlerin okullarını etkisiz olarak algıladığı, bu konuda olumlu duygulara sahip olan öğretmenlerin okullarını etkili olarak algıladığı sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin okullarındaki iletişimden elde ettikleri doyum okul etkililiğinde önemli bir etki derecesine sahiptir. Okul etkililik algısında iletişim kadar olmasa da sırasıyla işin doğası ve yükselme olanaklarından elde edilen doyum da olumlu bir etkiye sahip görülmektedir. Öğretmenlik aynı ortamı paylaşan çalışanların birbirinden bağımsız olarak bir takım hedefleri gerçekleştirebileceği bir meslek alanı değildir. Okullarda dayanışma, etkileşim, bilgi paylaşımı, tutarlılık ve kararlılık gibi süreçlerin işlemesi, önceden belirlenen ortak hedeflere ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu ise iletişim doyumunun okul etkililik algısındaki etkisini açıklamaktadır. İşin kendisinden hoşlanılması ise iletişim kadar olmasa da öğretmenlerin okul etkililiği algısında olumlu bir etkiye sahiptir. Öğretmenlere görevde yükselme açısından tanınan olanakların yeterli olması onların motivasyonları ve performansları üzerinde etkilere sahip olabilecek bu da doğrudan ve dolaylı olarak okulun etkililiğine yansıtılabilecektir.

Yapılan alan yazın taramasında öğretmenlerin iş doyum ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaların ulaşılabildiği kadarıyla sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Sezgin'e (2005) göre örgütlerin etkili hale getirilmesinde iş doyum, örgütsel bağlılık, motivasyon ve örgütsel adalet gibi kavramlar önem kazanmaya devam etmektedir. Bu konuda SuYur'un (1994) gerçekleştirdiği bir çalışmada öğretmenlerin içsel ve dışsal iş doyumları ile algıladıkları okul etkililiği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Locke'a göre (2003) iş doyum önemlidir. İşlerinden memnun olan çalışanlar daha iyi bir performans sergileme, daha az geri çekilme davranışı gösterme, daha sağlıklı ve mutlu yaşam



sürme eğilimindedirler. Bu örgütlerde çalışan insanların üretken ve faydalı olması daha olasıdır. Akkoç, Çalışkan, Turunç (2012) iş doyumunun iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, Çekmecelioglu (2006) iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde, verimliliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İfade edilen bulgular bu araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Literatürde iş doyumunu ve örgütsel etkililiğe katkı sağlayan bazı değişkenler arasındaki ilişkinin düşüklüğüne ilişkin bilgiler de bulunmaktadır. Örneğin Davis'a (1977) göre iş doyumunu ve performans arasında sıklıkla bulunan ilişkiler çoğunlukla düşük düzeyde ve istatistiksel olarak önemsizdir. İş doyumunu ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkide personel devir hızı ve devamsızlık değişkenlerinin etkisi de göz ardı edilmemelidir. İş doyumunu ile okul etkililiği arasındaki ilişki bu değişkenlerin etkisi ile de açıklanabilir. Diğer taraftan iş doyumunu yüksek çalışanların okulları ile ilgili olumsuz düşünce, duygu ve davranışlarında azalma olduğu, bu okullarda örgütsel sinizmin azaldığı, okulla ilgili olumlu düşünce, duygu ve davranışlarında bir artış olduğu, bununda okul etkililiğine yansıdığı düşünülebilir.

### Öneriler

Okul müdürleri, okulda doyum verici, yapıcı, geliştirici, olumlu bir iletişim ortamının oluşturulmasında üstlerine düşen sorumluluğun farkında olmalı ve gereğini yapmalıdırlar. Okul yöneticileri çalışanları okulun amacından saptıracak türden gruplaşmaları engelleyecek önlemleri almalı, tüm öğretmenlerin rahat bir şekilde paylaşımında bulunduğu iletişim ortamları oluşturmalıdır.

Okul yönetimi öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarsız kalmamalı, öğretmenlere karşı adil olmalı, işinde yeterli olduğunu göstererek öğretmenlerin sempatisini kazanmalıdır.

Kapsamlı ve ölçülmesi zor bir değişken olan okul etkililiğinin belirlenmesinde tek bir modele bağlı kalınması çeşitli sınırlılıklar doğuracağından, okulların en önemli paydaşlarından öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin veriler de kullanılabilir. Toplanan verilerin çeşitlendirilmesi daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

Öğretmenlerin mesleklerinde yükselme olanakları, doyum verici düzeye yükseltilmelidir.

### Kaynaklar

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Altınışık, S. (1997). Örgütsel etkililikte iş doyumunun etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(2), 135-154.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., ve Viswesvaran, C. (Eds.). (2001). *Handbook of industrial, work&organizationalpsychology: Volume 1: Personnelspsychology*. Sage.
- Arı, E. (2015). Öğretmenlerin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik üzerine etkisinin yapısal eşitlik modeli ile araştırılması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.8 (39), 549-565.
- Çekmecelioglu, H. G. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılmaniyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi. *İş ve Güç Dergisi*, 8(2), 153- 168.
- Çelik, V. (1991). İş doyumunun çağdaş eğitim denetimindeki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 15(79),26-31.
- Davis, K. (1977). *Human behavior at work: organizationalbehavior*. United States Of America: McGraw-HillBookCompany.

- Demirkasımoğlu, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285
- Demirtaş, H. (2010). The organizational commitment and job satisfacti on among teachers working at privatecourses. *Inonü Univer sity J. FacultyEduc*, 11(2), 177-206.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations: Managingthe Human Side of Work (Seventh Edition)*. New Jersey: PrenticeHall International, Inc.
- Hoffman, J. V. (1991). *Teacherandschooleffects in learningtoread*. In R. Barr, M. L.
- Hoy, W. K. ve Ferguson, J. (1985). A theoretical frame work and exploration of organizational effectiveness in schools. *Educational Administration Quarterly*, 21, 117-134.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthyschools: Measuring organizational climate*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama (Çeviri Editörü: Selahattin Turan)*. Ankara: Nobel.
- Işık, A. N. ve Gümüş, E. (2016). Yönetici öz-yeterliği ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(1).
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doymu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- Judge, T. A. ve Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (1998). *The jobsatisfaction job performance relationship: 1939-1998*. Paper presented at the Academy of Management National Meeting, San Diego, CA.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. (15. bs.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doym algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13-22.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu Kiremit, H., ve Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin iş doymu düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(25), 119 - 137 .
- Lawler, E. E. (1973). *Satisfaction ve Behavior*. İn J. Hugh, A. Arnold and O. Daniel(Eds.), *OrganizationalBehavior: ReadingsandCases* (3.Edition), Woodsworth U of T.
- Locke, E. A. (2003). *TheBlackwellHandbook of Principles of OrganizationalBehavior*. Blackwellpublishing.
- Locke, E. (Ed.). (2009). *Handbook of principles of organizationalbehavior: Indispensableknowledgeforevidence-basedmanagement*. Second Edition. John Wiley&Sons
- Luthans F. (2011) *OrganizationalBehavior An Evide-BasedApproach*(TwelfthEdition). Newyork: McGraw-Hill/Irvin.
- Mahmutoğlu, A.(2007). *Milli eğitim bakanlığı merkez örgütünde iş doymu ve örgütsel bağlılık*. Yayınlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.

- MEB (2014).  
[https://erzurum.meb.gov.tr/menu\\_dosyalar/ERZURUM\\_MEM%20ISTATISTIK\\_KITABI%20\(2012-2013\).pdf](https://erzurum.meb.gov.tr/menu_dosyalar/ERZURUM_MEM%20ISTATISTIK_KITABI%20(2012-2013).pdf)
- Miner, J. B. (1988). *Organizational behavior*. New York: Random House Business Division.
- Miskel, C. G., Fevurly, R. ve Stewart, J. (1979). Organizational structures and processes, perceived school effectiveness, loyalty, and jobsatisfaction, *Educational Administration Quarterly*, 15(3), 97-118.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Haper&Row.
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational behavior*. (3. Edition). New Jersey: Prentice-Hall EnglewoodCliffs
- Sevimli, F.ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1), 55-64.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1).
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staffsatisfaction: Development of the jobsatisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology* (Second Edition). John Wiley and Sons, Inc. United States of America.
- Staw, B. M. (1984). "Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables." In Rosenzweig, M.R. and Porter L.VV. (Eds.) *Annual Review of Psychology*. Vol:35, Palo Alto, California: Annual Review vs, Inc.
- Sui Yui. P. (1994). *The perceived organizational effectiveness and job satisfaction of the teachers of international schools in Hong Kong*. Hong Kong Universty. (Yüksek lisans tezi , University of Hong Kong, 1994).
- Şenel, T. ve Buluç, B. (2016). İlkokullarda Okul İklimi İle Okul Etkililiği Arasındaki ilişki. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 9(4), 1-12.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı (Etkili Okullar)* (3.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Anabilim Dalı. Ankara
- Ülbeği, İ. D., ve Yalçın, A. (2016). Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisinin meta analiz yöntemiyle incelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77), 80.
- Yakut, S. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ve meslek liselerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı. İstanbul.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the jobsatisfaction survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*. 6(8), 1066-1072.
- Yıldırım, İ. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kişilik Ve Denetim odağı Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Okul Etkililiği Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum
- Yüksel, H., ve Yüksel, M. (2014). İş doyumunu ile işten ayrılma düzeyi arasındaki ilişki: İlköğretim öğretmenleri üzerinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 559-572.

## **Extended Summary**

### **1. Introduction**

There is limited information on the association between organizational effectiveness and job satisfaction. So far, it has not been clearly determined whether there is a relationship between job satisfaction of teachers and organizational effectiveness, what its level and direction is if there is any, and which dimensions of job satisfaction are mostly associated with school effectiveness. Moreover, the type of relationship existing between teachers' attitudes towards their jobs and certain factors about their jobs and the effectiveness of their institutions is regarded as a significant topic that will direct the researches on the field. This study aims to find out the association between job satisfaction perceived by teachers and school effectiveness.

### **2. Method**

This study was designed a relational screening model from the quantitative studies which analyzed associations between job satisfaction and school effectiveness. The central district of Erzurum was chosen as the research population. The research sample, on the other hand, consists of 214 primary school teachers chosen from this population with random cluster sampling method. 56% of the primary school teachers taken into the sample are males and 44% are females. 90% of the participants have undergraduate degree and 10% have master's degree. The school effectiveness scale and job satisfaction scale were used to obtain the study data. The school effectiveness scale involves items related to the quality, efficiency, adaptation and flexibility of schools. The job satisfaction scale, on the other hand, consists of nine dimensions, which are payment and salary, promotion opportunities, supervision, side benefits, conditioned reward, job procedure, colleagues, the nature of job and communication.

### **3. Findings, Discussion and Results**

At the end of the Pearson Product-Moment Correlation Analysis performed in order to find out the association between job satisfaction of teachers and organizational effectiveness, direct relationships were found out between school effectiveness and the total scores of job satisfaction sub-dimensions of supervision  $r=.300$ ; colleagues  $r=.331$ ; communication  $r=.433$ ; nature of job  $r=.280$  and job satisfaction  $r=.321$ ; at the significance level of  $p<0.01$  in the same direction, near medium; and between the sub-dimensions of school effectiveness and conditioned reward  $r=.143$  in the same direction, at low level; at the significance level of  $p<0.05$ . According to these findings, it is observed that as the job satisfactions of teachers increase within the sub-dimensions of supervision, colleagues, communication, nature of job and conditioned reward, the school effectiveness increases as well. It was found out that school effectiveness was associated with the communication at the highest level and conditional rewarding at the lowest level among the dimensions teachers' job satisfaction dimensions.

Communication, colleagues, payment and salary, side benefits, conditioned reward, business administration and nature of job presents a significant relationship together with the perceived school effectiveness ( $R=0.519$ ,  $R^2=0.269$ ,  $p<.01$ ). The variables mentioned above together explain approximately 27% of the total variance in school effectiveness.

Based on the findings of the study, it is possible to say that there is an association between job satisfaction and school effectiveness. It should not be ignored that the association between these two variables might also arise from different intermediary variables. Even though there is a direct influence between the variables, the findings of this study are insufficient to indicate whether job satisfaction influences school effectiveness or school effectiveness influences job satisfaction. It is observed that there is a relationship between the satisfactoriness of the

colleagues and communication of teachers and their perceptions about the effectiveness of school. In the dimension of supervision, there is a parallelism between how the practices of school administrations which performs works and actions are perceived by teachers and the effectiveness perception of teachers about the schools they work at. The schools administered by principals who cannot meet teachers' expectations in the dimension of supervision are perceived as ineffective by teachers. It can be deduced from the study findings that teachers who have a negative attitude towards their jobs and elements related to them perceive their school as ineffective and those who have positive attitudes, conversely, perceive them to be effective.

On the other hand, to achieve the same purpose, strong communication among teachers working together may increase the cooperation. In addition, it may also ensure teachers to be aware of the problems more quickly, take some precautions on time and make quick and different solutions to these problems easier. It may increase interactivity so teachers can improve themselves and can even affect to take positive decisions related to their schools. Therefore, it is thought satisfactory communication at school can directly and indirectly affect school effectiveness positively.

Another result reached in the research was that teachers, who had the skills and features required by the teaching profession, and love this profession, perceived their schools more effectively. In contrast; those, who did not like the jobs and activities required by the teaching profession, perceived their schools as ineffective. This result may occur from teachers, who like to use the information required by the teaching profession and to demonstrate these skills, perceive that they are adequate and beneficial; on the other hand, that the teachers, who do not like to apply these knowledge and skills, do not perceive themselves as adequate and beneficial.

The pleasure that the teachers get from the communication at their schools had a significant effect in school effectiveness. It is observed that, even it is not as effective as the communication, orderly the nature of the profession and the satisfaction gathered from the possibilities of promotion also have the positive effects in the perception of school effectiveness. Teaching is not a profession where employees who share the same environment can achieve some goals independent from each other. Pocesess such as solidarity, interaction, information sharing, consistency and stability at schools have crucial importance in terms of reaching collaborate goals determined earlier. This explains the effect of communication satisfaction on perceived school effectiveness.