



T.C.

DİCLE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE ÖĞRETMEN MORALI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ruken KAYMAK

DİYARBAKIR-2025

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE ÖĞRETMEN MORALI
ARASINDAKİ İLİŞKİ

HAZIRLAYAN
Ruken KAYMAK

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL

DİYARBAKIR-2025

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DİYARBAKIR

Ruken KAYMAK tarafından yapılan “Lider- Üye Etkileşimi ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişki” konulu bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

	Jüri Üyesinin
	Ünvanı Adı Soyadı
Başkan:	Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL
Üye :	Dr. Öğrt Üyesi Meltem SÜNKÜR ÇAKMAK
Üye :	Doç. Dr. Nurettin BELTEKİN

Tez Savunma Tarihi

04/02/2025

Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu onaylarım

...../...../.....

Doç. Dr. İsmail KINAY
ENSTİTÜ MÜDÜRÜ
(MÜHÜR)

BİLDİRİM

Tezimin içerdığı yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi DÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Ruken KAYMAK

04/02/2025

ÖNSÖZ

Lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin moral düzeyleri üzerindeki etkisinin ele alındığı bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde* araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları açıklanmış; *ikinci bölümde* liderlik, moral ve lider-üye etkileşimi incelenmiş ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. *Üçüncü bölümde* araştırmanın yöntemi ve ardından *dördüncü bölümde* araştırmanın bulguları sunulmuştur. *Beşinci bölümde* araştırma bulgularının yorumlanıp diğer araştırmalarla karşılaştırıldığı tartışmaya, *altıncı bölümde* ise araştırmadan ortaya çıkan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmamda mesleki bilgisini ve deneyimlerini paylaştan, bu süreçte bana rehberlik eden değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tezimin jürisinde bulunan, bilgi, deneyim ve güler yüzünü esirgemeyen Dr. Öğrt. Üyesi Meltem SÜNKÜR ÇAKMAK'a ve kıymetli zamanını ayırıp tezime katkı sunan Doç. Dr. Nurettin BELTEKİN'e şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca, ders aşamasından tez yazım sürecine dek yanımda olan, kıymetli önerileriyle yoluma ışık tutan sevgili ablam Dr. Nergiz KARDAŞ İŞLER'e, kıymetli zamanlarından çaldığım sevgili eşim Dr. Ozan KAYMAK, biricik kızım Aden'e ve en iyi arkadaşım olan anneme teşekkürlerimi sunuyorum.

Ruken KAYMAK

DİYARBAKIR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	6
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	9
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	9
1.4. SAYILTILAR	10
1.5. SINIRLILIKLAR	10
1.6. TANIMLAR	10
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	11
2.1. LİDERLİK	11
2.1.1. Liderlik Yaklaşımları.....	12
2.1.2. Üye (izleyen) kimdir?	16
2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	18
2.2.1. Lider-üye etkileşimi teorisinin teorik temelleri	21
2.3. MORAL	23
2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	26
3. YÖNTEM.....	30
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	30
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	30
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	33
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	33
3.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	33
3.3.3. Öğretmen Moral Ölçeği	33
3.4. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ	34
4. BULGULAR	35
4.1. ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN LİDER- ÜYE ETKİLEŞİM ALGILARININ DÜZEYİNE AİT BULGULAR	35
4.2. KATILIMCILARIN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ'NDEN ALDIKLARI PUANLARIN DEĞİŞKENLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ ...	36
4.2.1. Cinsiyet Değişkeni	36

4.2.2.	Eğitim Durumu Değişkeni	36
4.2.3.	Mesleki Kıdem Değişkeni	37
4.2.4.	Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni	38
4.2.5.	Branş Değişkeni	40
4.3.	ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ'NE AİT BULGULAR	41
4.4.	KATILIMCILARIN ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ'NDEN ALDIKLARI PUANLARIN DEĞİŞKENLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ	42
4.4.1.	Cinsiyet Değişkeni	42
4.4.2.	Eğitim Durumlarına ilişkin Değişken.....	43
4.4.3.	Mesleki Kıdem Değişkeni	43
4.4.4.	Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni	44
4.4.5.	Branş Değişkeni	45
4.5.	LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ İLE ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BULGULAR	46
5.	TARTIŞMA	48
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	51
6.1.	SONUÇLAR.....	51
6.2.	ÖNERİLER.....	52
7.	KAYNAKÇA	54
8.	EKLER.....	62
8.1.	KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....	62
8.2.	LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ	63
8.3.	ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ	64
8.4.	ETİK KURUL İZNİ	67
8.5.	MEB ARAŞTIRMA İZNİ.....	69
8.6.	ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ	70
8.7.	LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ	71
9.	ÖZGEÇMİŞ.....Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	

ÖZET

Lider- Üye Etkileşimi İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişki

Bu çalışmanın amacı lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin morallerini nasıl etkilediğini belirlemek ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemini kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle seçilen ve 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır'ın merkez ilçelerinde bulunan resmi liselerde görev yapan 260 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama tekniği benimsenmiş ve “Kişisel Bilgi Formu”, “Lider-üye Etkileşim Ölçeği” ve “Öğretmen Moral Ölçeği” veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, K-Smirnov Z ve Shapiro-wilk, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H ve Spearman Korelasyon analizlerine başvurulmuştur. Çalışmanın temel bulguları; öğretmenlerin lider-üye etkileşim algılarının orta seviyede olduğunu ve Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin toplam puanının ve ölçeğin alt boyutları olan duygu, katkı ve sadakat boyutlarından aldıkları puanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşarak lisans mezunlarının lehine olduğunu göstermiştir. Öğretmen Moral Ölçeği'nden elde edilen puanlar ise öğretmenlerin moral özelliklerinin ortalama değerin üzerinde olduğunu göstermiştir. Ölçeklerden elde edilen bulguların cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi ve branş gibi değişkenlerden etkilenmediği tespit edilmiştir. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ile Öğretmen Moral Ölçeği'nden elde edilen puanlar arasında ise pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçları doğrultusunda, okul yöneticilerinin öğretmenlerin moral düzeylerini artırmak adına öğretmenlere gerekli desteği sağlaması, kaynak temin edilmesi noktasında gerekli hassasiyeti göstermesi, yapılan işleri takdir etmesi, mesleki bilgilerinin yeterli olması ve olumlu bir iş atmosferi yaratması gerektiği önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider- üye etkileşimi, Moral, Liderlik, Öğretmen

ABSTRACT

The Relationship between Leader-Members Exchange and Teachers Morale

The aim of this study is to determine how leader-member exchange affects teachers' morale and to reveal the relationships between these concepts in detail. The sample of the study consists of 260 teachers, working in state high schools located in the central districts of Diyarbakır, during the 2023-2024 academic year, selected using the convenience sampling method. In the study, the relational survey model from quantitative research methods was adopted, and the "Personal Information Form," "Leader-Member Exchange Scale," and "Teacher Morale Scale" were used as data collection tools. The obtained data were analyzed using the SPSS 23 program. In the analysis of the collected data, arithmetic mean, standard deviation, K-Smirnov Z and Shapiro-Wilk, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H, and Spearman Correlation analyses were utilized. The main findings of the study indicate that teachers' perceptions of leader-member exchange are at a moderate level, and that the total score of the Leader-Member Exchange Scale, as well as the scores from its sub-dimensions; emotion, contribution, and loyalty significantly differ according to their educational background, favoring those with a bachelor's degree. The scores obtained from the Teacher Morale Scale indicated that the teachers' morale characteristics were above the average value. It has been determined that the findings obtained from the scales were not affected by variables such as gender, professional seniority, length of service at the school, and subject area. It has been determined that there is a moderately significant positive relationship between the scores obtained from the Leader-Member Exchange Scale and the Teacher Morale Scale. Based on the results of the study, it has been suggested that school administrators should provide the necessary support to teachers to enhance their morale levels, show the necessary sensitivity in providing resources, appreciate the work done, possess sufficient professional knowledge, and create a positive work atmosphere.

Keywords: Leader-member interaction, Morale, Leadership, Teacher

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İlçeler Özelinde Ulaşılan Öğretmen Sayıları.....	31
Tablo 2. Katılımcı Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri	31
Tablo 3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	35
Tablo 4. Cinsiyete Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları	36
Tablo 5. Eğitim Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları	37
Tablo 6. Mesleki Kıdeme Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları.....	38
Tablo 7. Okulda Öğretmenlik Yapılan Süreye Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları.....	39
Tablo 8. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları	40
Tablo 9. Öğretmen Moral Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	41
Tablo 10. Cinsiyete Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları	42
Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları	43
Tablo 12. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları.....	43
Tablo 13. Okuldaki Çalışma Süresine Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları.....	44
Tablo 14. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları	45
Tablo 15. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Öğretmen Moral Ölçeği Puanları Arasında Hesaplanan Spearman Korelasyon Katsayıları	46
Tablo 16. Lider-Üye Etkileşimi ve Öğretmen Moral Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Puanları Arasında Hesaplanan Spearman Korelasyon Katsayıları.....	47

1. GİRİŞ

İlk insan toplulukları kendi aralarında bir etkileşim sürecine girmişlerdir. Bu etkileşim sürecinin bir bakıma gelişimin ve uygarlaşmanın da temel anahtarı olduğu söylenebilir. Bir topluluğun içindeki bireylerin birbirlerinden etkilenmeleri kaçınılmaz bir durumdur. Bu etkileşim planlı ve programlı olabileceği gibi rastgele de olabilir. İnsan topluluklarının bireyler arasında oluşturduğu etkileşimin tüm bireyler açısından yeni bir duruma ve yeni bir gelişmeye öncülük ettiği söylenebilir. İnsan doğası gereği birçok olgudan etkilenebileceği gibi kendi açısından farklı niteliklere sahip olan bireylerden ve modellerden de etkilenebilir.

İnsanlık tarihinin en eski dönemlerinden itibaren toplulukların bir arada yaşama fikri hayatta kalmak için oldukça önemli olmuştur. Avcılık, toplayıcılık ve savunma gibi ihtiyaçlar ilk insan topluluklarını iş birliği yapmaya zorlamıştır. Diamond'a (1997) göre, bilgi ve becerilerin bu şekilde aktarılması, topluluk üyelerinin hayatta kalma becerilerini geliştirmiş ve alternatif bir eğitim anlayışının temelini oluşturmuştur. Modern eğitim sisteminin başarılı temelleri ilk insan topluluklarının deneyim aktarım süreçlerinden etkilendiği söylenebilir. Usta-çırak ilişkisi veya kolektif öğrenme bilinci bu süreçte bilgiyi paylaşmakla başlamıştır. Boyd ve Richerson'a (2005) göre eğitim, yalnızca bireylerin bireysel becerilerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda topluluğun genel uyumunu da sağlar. Beraber hareket bireyler topluluğu genel bir başarı ve uyum elde etmektedir.

Her bireyin birbirinden farklı olması bir bakıma yetenekleri, güçleri ve farklılıklarını da beraberinde getirmektedir. Bu yetenekleri ve güçleri etkin kullanabilen bireyler olduğu gibi bunu etkin kullanamayan ya da farkındalığı az olan bireylerin de toplumsal dinamiklerin içinde yer alması mümkündür. Etkileşim sadece bireyler ve toplum için geçerli bir olgu değil, tüm değişkenler açısından bir kural olarak ifade edilebilir. Ayrıca etkileşim olumlu ve olumsuz ögeler içerebilir. Her etkileşimin olumlu bir sonuç oluşturması her zaman beklenen bir durum değildir. Bireylerin tarihin ilk dönemlerinden bu yana iş birliği yaparak bir araya gelerek oluşturdukları formal ve informal örgütler söz konusudur. Okul örgütü de bu örgütler içerisinde ihtiyaçlara cevap verebilen ve binlerce yıldır süreklilik sağlayan sosyal bir örgüttür. Tüm örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerinde de bireyler arasında ve tüm paydaşları kapsayan ögeler arasında bir etkileşim söz konusudur (öğretmen, öğrenci, yönetici, çevre, veli vb.). Eğitim kurumları yalnızca eğitim hizmeti vermekle kalmaz aynı zamanda insanların birlikte yaşama

becerilerini geliştirdikleri bir platform olarak da görev yapmaktadırlar. Günümüzde eğitim süreçlerinde iş birliği, sosyal becerilerin geliştirilmesi ve bireylerin topluma uyum sağlaması açısından bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca bunun ilk insan topluluklarında hayatta kalmanın bir yolu olduğu söylenebilir (Vygotsky, 1978).

Toplumu değiştiren, dönüştüren ve etkileyen bir özelliğe sahip olan okul örgütünün istendik (belirlenmiş) amaçlara ulaşması için özellikle yönetici-öğretmen arasındaki etkileşimin olumlu ve kapsayıcı olması gerekmektedir. Ayrıca bu etkileşiminin öğretmenlerin işyerindeki sosyal ve psikolojik atmosferle olan ilişkilerini güçlendirdiği, bunun da onların işlerini daha verimli ve istekli bir şekilde yapmalarına olanak sağladığı vurgulanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Öğretmenler açısından model olan ve motivasyon sağlayan yöneticilerin öğretmenleri etkileyebilmesi için belirli özelliklere, davranışlara ve kriterlere sahip olması gerekir. Bu özelliklerin dışında olan yöneticilerin öğretmenler açısından kabul düzeyleri de düşük olacaktır. Yüksek etkileşimli ilişkilerin öğretmenlerin daha yüksek moral, iş tatmini ve örgütsel bağlılık hissetmelerine yol açabileceği söylenebilir (Günter, 2013; Harris, 2014). Liderlerinin kendilerine değer verdiğini ve desteklediğini hisseden öğretmenlerin işlerine olan bağlılıkları artabilir ve bu durum da onların daha pozitif moral durumuna sahip olmalarını sağlayabilir (Eisenberger ve diğ., 2001).

Günümüzde eğitim ve öğretim sürecindeki tüm örgütlerde öğrencilerden yüksek başarı beklenmektedir ve öğrencileri bu başarıya götürecek yeni yaklaşımlara başvurulmaktadır. Öğretmenlerin moralinin öğrenme ortamının kalitesini etkileyebileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu etkileşimin öğretmenlerin pedagojik becerilerini, iş tatminlerini ve öğrenci başarılarını artırıcı bir etki yaratabileceği söylenebilir (Judge ve Bono, 2001). Sürece dâhil edilecek yöntemlerin başarılı olması için her paydaş kendi başına sorumludur. Bu paydaşlar arasında öğretmenler en önemlilerinden biridir. Somech ve Ron (2007) öğretmenlerin motivasyonunun ve inancının, okulun başarısını etkileyebildiğini ileri sürmüşlerdir. Öğretmenlerin istenilen motivasyona sahip olmaları da okul müdürleri ile etkileşim sürecinden etkilenmektedir denilebilir. Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki etkileşim, öğretmenlerin isteklilik hallerini ve dolayısıyla başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Okul müdürleri ve çalışanlar arasındaki iletişim okulun tüm unsurları için eğitim sürecinin olumlu gerçekleşmesinde belirleyici bir unsurdur. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütün belirlenen amaçları doğrultusunda hareket etmesi okul müdürleriyle geliştirdikleri kaliteli etkileşime bağlıdır. Öğretmenler ve okul müdürleri arasında geliştirilen lider-üye etkileşimi, okul yöneticilerinin profesyonellik düzeyinden ve öğretmenlere her konuda destek

olmalarına kadar bütün süreçlere bağlıdır. Bu sebeple okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzları öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algılama düzeylerini belirlediği düşünülebilir. Okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzları öğretmenlerin başarısını olumlu olarak etkileyebilir (Buluç, 2009). Okul müdürleri ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişim eğitim kurumlarının verimliliğini ve başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran etkili iletişim yolları da bir diğer eğitim süreci çıktısı olan öğrenci başarısını da dolaylı olarak etkilemektedir. Leithwood ve Jantzi (2005), liderliğin yalnızca karar alma süreçlerini etkilemekle kalmadığını aynı zamanda tüm paydaşların moralini, motivasyonunu, başarısını ve iş birliğini de etkilediğini yaptıkları çalışma ile ortaya koymuşlardır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişimin öğretmenlerin moralini belirleyen önemli bir unsur olduğunu konuyla ilgili literatürde belirtilmiştir. Liderin üye ile olan olumlu etkileşimi öğretmenlerin stresini ve tükenmişliğini azaltırken aynı zamanda iş ortamındaki mutluluğu da artırabilir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015). Etkili bir lider öğretmenlerin görevlerini anlamalarını ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Okul müdürlerinin açık, empatik ve destekleyici bir şekilde iletişim kurması, öğretmenlerin moralini yükseltebilir ve iş ortamındaki güveni artırabilir (Leithwood ve Jantzi, 2005). Aynı zamanda yöneticilerinden aldıkları geri bildirim öğretmenlerin kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olabilir ve işlerine olan bağlılıklarını artırabilir. Bu tür olumlu bir iletişim ortamı özellikle öğretmenlerin okula bağlı hissetmesine yardımcı olmakta ve onları çalışmaya teşvik etmektedir (Price, 2012). Öğretmenlerin performansı ve öğrencilerle olan etkileşimleri, düşük moral nedeniyle olumsuz etkilenebilir. Müdürlerin öğretmenlerin iş yükü nedeniyle yaşadıkları stresi azaltmaları mümkündür. Müdürler, öğretmenlerin ihtiyaçlarını anlamak ve sorunlarına çözüm bulmak için etkileşim sürecinde aktif bir rol oynayabilirler (Grissom, Loeb ve Mitani, 2015). Ayrıca müdürlerin olumlu bir çalışma ortamı sağlaması öğretmenleri mesleki tükenmişlikten koruyabilir ve onların motivasyonlarını yükseltebilir (Collie, Shapka ve Perry, 2012). Bununla birlikte liderlerin öğretmenleri karar alma süreçlerine dâhil etme ve onların görüşlerini dikkate alma eğiliminde olması, öğretmenlerin mesleki sorumluluklarını daha güçlü bir şekilde algılamalarını sağlayabilir. Bu durum moral üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve öğretmenlerin profesyonel tatminlerini artırabilir (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008).

Okul müdürlerinin kendi okullarında görev yapan öğretmenlere gerekli desteği sağlaması, kaynak temin edilmesi noktasında gerekli hassasiyeti göstermesi, yapılan işleri takdir etmesi, mesleki anlamda bilgilerinin yeterli olması, donanımlı olması ve ihtiyaç

duyulduğunda rehberlik yapabilmesi öğretmenleriyle ilişkilerini olumlu yönde etkileyecektir. Öğretmenlerin liderleri tarafından desteklendiğini ve takdir edildiğini hissetmeleri, daha olumlu bir iş atmosferi yaratırken, iş yükleriyle daha iyi başa çıkmalarına da yardımcı olur (Eisenberger ve diğ.,2001). Okul müdürlerinin destekleyici ve kapsayıcı bir liderlik tarzı benimsemesinin öğretmenlerin iş mutluluğunu ve mesleki bağlılığı artırdığını gösteren araştırmalar mevcuttur (Day, Gu ve Sammons, 2016). Çalışanlar açık ve iki yönlü bir iletişim ortamına sahip olduklarında kendilerini değerli hissederler ve bu da onları işlerine daha da bağımlı hale getirir (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008).

Okul müdürlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi profesyonel performansla sınırlı olmayabilir. Çalışanların kişisel gelişimi, stres yönetimi ve mesleki tükenmişlik seviyeleri, liderlik ve iletişim biçimlerinden doğrudan etkilenebilir (Grissom ve diğ., 2015). Bu nedenle müdürlerin okulda güvene dayalı bir ortam oluşturmaları ve çalışanların ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmaları çok önemlidir. Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminde en önemli unsurlardan biri de öğretmenlerin moralidir. Liderlerin çalışanlarına yönelik bireysel ilgisi, onların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve moral düzeyini yükseltir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). İletişim sorunları veya aksaklıkları çalışanların moralini bozabilir ve okulun genel işleyişinde önemli sorunlara yol açabilir. Bu durumda liderlerin etkili iletişim becerilerinin sergilemeleri, okulun diğer yönleri için dengeyi sağlar (Bush, 2011).

Okul müdürleri liderlik ve rol modellik görevlerini yerine getirmede büyük problemlerle karşılaşmaktadır. Liderlik ve etkili iletişim süreçlerindeki aksaklıklar öğretmenlerin işlerinden tatmin olmamalarına yol açabilir ve okulun genel kültürünü olumsuz etkileyebilir. Öğretmenlerin moralinin düşük olduğu okullarda öğretmen değişim hızı artmakta bu durum öğrencilere zarar vermektedir (Collie, Shapka ve Perry, 2012; Grissom, Loeb ve Mitani, 2015). Bu nedenle eğitim kurumlarının yöneticileri liyakatle seçilmelidir. Böylece okul yöneticileri örgütün amaçlarını, misyonlarını ve vizyonlarını kişisel ve sosyal ihtiyaçlarla birleştirmesi gerekir (Küçük, 2008). Okullar toplumlarla etkileşimli yapılardır ve bu durumun psikolojik etkileri söz konusudur. Bu nedenle okullarda farklı roller sistemi mevcuttur (Demirbolat, 1997).

Okullarda öğretmenin moralini etkileyen durumların kontrol edilmesi rolü okul müdürlerine düşmektedir. Bunun sebebi eğitim ve öğretim süreçlerinde her türlü olumsuzluğun giderilmesi ve iş birliği ortamının sağlanmasıyla ilgili sorumluluk okul müdürlerine aittir. Bu doğrultuda öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının durumu dışsal birçok etmenle birlikte okul ortamındaki ilişkilere de bağlıdır. Sağlıklı ilişkilerin, başarı ve akademik odaklı etkileşimlerin okullarda öğretmenlerin moralini etkilediği bir gerçektir. Yüksek düzeyli

etkileşimlerde liderlerin öğretmenlere sağladığı destek, güven ve açık iletişim ortamı onların psikolojik hallerini güçlendirebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu durum öğretmenlerin moralinin yalnızca bireysel düzeyde değil, ekip çalışması ve örgütsel kültür açısından da yükselmesine katkıda bulunabilir (Judge ve Bono, 2001).

Okul müdürlerinin liderlik tarzları, öğretmenlerle kurdukları iletişim şekli, müdürlere olan güveni ve sempatiyi artırabileceği gibi bunun tam tersi durumlara da neden olabilir. Örneğin otoriter liderlik biçimi stres ve moral düşüklüğüne neden olabilir ancak demokratik liderlik uygulamaları öğretmenlerin morallerini yükseltir (Bass ve Avolio, 1994). Lider-üye etkileşimindeki zayıflık, öğretmenlerin iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek düşük moral düzeyine ve dolayısıyla iş performansında azalmaya neden olabilir (Harris ve diğ., 2014). Bu sebeple lider- üye etkileşiminin bir sonucu olarak öğretmenlerin moralleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilir. Öğretmenlerin moralleri düzgün seviyede olduğunda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi de olumlu olacaktır. Bununla birlikte güçlü bir liderlik anlayışı ve açık bir iletişim kültürü, öğretmenlerin profesyonel bağlılığı ve aidiyet duygusunu artırabilir (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008). Liderlerin belirli amaçlar için öğretmenlerin ihtiyaçları ve çıkarları hakkında bilgi sahibi olması gerekir ve bu insanları bir araya getirerek güçlerini, sahip oldukları girişimcilik ruhunu, arzularını ve motivasyonlarını artırmaları gerekir (Eren, 2014).

Hoy ve Miskel (2013), okul ikliminin öğretmenlerin motivasyonu ve genel iş doyumunda kritik bir rol oynadığını ifade etmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin profesyonel gelişimini teşvik edici bir yaklaşım sergilemesi, öğretmenlerin morallerini doğrudan etkileyebilir. Guskey'e (2002) göre mesleki gelişim programları, öğretmenlerin bilgilerini ve morallerini artırabilir. Öğretmenler, olumsuz liderlik yaklaşımları nedeniyle tükenmişlik sendromu yaşayabilir ve moralleri düşebilir. Maslach ve Jackson (1981) liderlik desteğinin eksik olduğu durumlarda öğretmenlerin tükenmişlik sendromu geliştirme potansiyeline sahip olduğunu söylemektedir. Morali düşük öğretmenler, öğrencileriyle iyi ilişkiler kurmakta zorlanabilir. Pianta (1999) bir çalışmada öğretmenlerin moral düzeyleri, öğrenci-öğretmen ilişkilerinde önemli bir rol oynar demiştir. Motivasyonel liderlik, öğretmenlerin moralini yükseltebilir ve performanslarını artırabilir. Kouzes ve Posner (2003), motive edici liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin görevlerine daha fazla bağlılığını artırdığını belirtmektedir. Etkileşim sürecinde yaşanan problemin yalnızca öğretmenlerden kaynaklandığını düşünmek doğru olmayabilir, aynı zamanda örgütsel atmosfer, mesleki gelişim, psikolojik sağlık, öğrenci-öğretmen ilişkileri ve motivasyonel liderlik gibi birçok farklı

konunun da ele alınması doğru olacaktır. Her konu, okul yöneticilerinin görevleri hakkında daha fazla bilgi verir.

Sonuç olarak, eğitim liderlerinin öğretmenlerle kurdukları ilişkilerin kalitesini artırmaya yönelik çaba göstermesi, sadece öğretmenlerin moralini yükseltmekle kalmaz aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmayı da kolaylaştırır. Öğretmenlerin moral düzeyindeki artış, öğrenci başarısına ve eğitim ortamının genel kalitesine de olumlu bir şekilde yansiyabilir (He ve diğ., 2019). Liderlerin, üyelerin ihtiyaçlarını anlayarak destekleyici bir tutum sergilemeleri, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve böylelikle hem moral düzeylerini hem de iş tatminlerini artırabilir. Okul müdürleriyle güven bağı kurabilen, psikolojik olarak da desteklenen öğretmenlerin moral düzeyleri yüksek olacağından, lider ve üye etkileşiminin bu konuda ne kadar önemli olduğunu anlamak mümkündür. Lider- üye etkileşimi olumlu olan örgütlerde eğitim ve öğretim süreci de etkin ve verimli şekilde ilerler. Bir başka deyişle okul müdürleri ve çalışanlar arasındaki etkileşim, okul topluluğunun genel atmosferini ve başarısını şekillendiren önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Eğitim kurumlarında güçlü liderlik ve etkili iletişim kültürü, sadece çalışanların değil öğrencilerin ve velilerin de fayda sağlayacağı bir ortam yaratmaktadır. Bir bakıma öğretmen moralinin temelleri, öğretmenler ve okul müdürleri arasındaki iletişim ve etkileşimden kaynaklanmaktadır. Okulların genel başarısı etkili bir liderlik yaklaşımı ile desteklenebilir. Güçlü bir moral kültürü oluşturmak eğitim kurumlarında sürdürülebilir başarı için oldukça önemlidir. Bu nedenlerle bu araştırmanın amacı, Diyarbakır'ın merkez ilçelerinde bulunan resmi liselerde çalışan öğretmenlerin lider-üye etkileşimlerinin öğretmenlerin morallerini nasıl etkilediğini belirlemek ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir şekilde incelemektir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Okul liderliği, bir eğitim kurumunun genel başarısının yanında öğretmenlerin mesleki başarıları açısından oldukça önemlidir. Liderler büyük ölçüde bir eğitim kurumunun ilerlemesine etki edebilirler. Liderler yönettikleri örgütlerde amaçların belirlenmesinde büyük rol oynamaktadır. Liderlerinin vizyonları bir örgütün ilerlemesini veya gerilemesini belirleyebilir. Vizyon sahibi liderler, örgütlerin çeşitli zorluklarla başa çıkmalarına yardım edebilir ancak güçlü vizyona sahip olmayan liderler yalnızca rutin faaliyetler yürütebilirler. Eğitim kurumlarındaki liderlik, sadece öğretim stratejilerini ve akademik hedefleri yönetmekle kalmaz aynı zamanda öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve onlara yeterli desteği sağlamak noktasında da önemli mertebede etkili olabilen bir süreçtir. Okul liderlerinin

öğretmenlerin duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına duyarlı olması, öğretmenlerin moral düzeylerini, iş tatminlerini ve genel performanslarını doğrudan artırmaktadır (Kovjanic, Distefano ve Langer, 2013; Leithwood, Jantzi, 2005). Liderler bir örgütü ileriye taşıyan figürlerdir. Türkiye'deki eğitim kurumlarında ve okullarda liderler müdürlerdir. Liderlik başkalarını etkileme girişimi olarak da değerlendirilebilir. Bir okul müdürü, yönettiği okulun vizyonunu gerçekleştirmek için her bir üyeyi etkileyebilmelidir. Bu bağlamda günümüzde okul örgütlerinin toplumun isteklerine, beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, çok büyük hızlara ulaşan teknoloji ve iletişimdeki gelişmelere uyum sağlayabilmesi, değişen dünyada kendi yerini ve önemini koruyabilmesi için bu gelişmelerin ve değişimlerin merkezi olmak durumundadır. Okulun bu süreç içerisinde değişimin odağında yer alabilmesi için özellikle okulu yöneticilerine büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Öğretmenlerin motive edilmesi, ihtiyaçlarına uygun alanların oluşturulması ve istendik bir iletişim biçiminin belirlenmesi doğrudan okul müdürünü ilgilendiren görevler olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan okul müdürlerinin öğretmenler açısından rol model olarak görülmesi günümüzde kaçınılmaz bir durumdur. Bu değişimlere rağmen okullarda öğretmen ve yöneticilerin uyumlu çalışmasında ve okulu amaçlarına ulaştırmada ciddi problemlerle karşılaştığı söylenebilir. Birçok eğitim kurumunda okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki iletişim eksikliği öğretmenlerin moralini düşürmekte ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır.

Okul liderlerinin örgütünün üyelerini etkileyememesi, örgütün vizyonuna ulaşamamasına neden olabilmektedir. Hedeflenen vizyonu gerçekleştirememek, liderlik faaliyetlerinde okul müdürlerinin başarısız olduğu anlamına gelebilir. Özellikle okul müdürlerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması noktasında ciddi tartışmalar yaşanmaktadır. Bursalıoğlu (2013), okul yönetiminin okulun amaçlarına ulaşmak ve okulun faaliyetlerinin sürdürülmesinde eğitim sürecindeki en önemli unsurlardan biri olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla okullarda görev alacak liderlerin ve kamu görevlilerinin hangi niteliklere sahip olması gerektiği ve nasıl istihdam edileceği konusu oldukça önemlidir. Eğitim kurumlarını yönetecek okul müdürlerinin eğitimi ve atanma süreçlerinde uzmanlık bilgisi önemlidir (Özmen ve Kömürlü, 2010). Okulların işleyişinde sergilenecek faaliyetlerin etki düzeyleri, altyapı, yetenek ve akademik düzeyde liyakat sahibi kişilerin işe alınmasıyla belirlenecektir. Amme hizmetlerinin temel unsurlarından biri, "liyakat" ilkesi çerçevesinde, idari görev ve görevleri itibarıyla layık bir kişinin yerleştirilmesidir. Bilgi, beceri, performans, haberleşme ve örgüt kültürü, personelin liyakat ya da meritokrasiye uygun olmasını sağlar.

Örgüt içinde üyeler ve liderler arasındaki ilişki, kaynakların ve kazançların karşılıklı olarak dengede olduğuna inandıkları takdirde pozitif yönde devam eder. Lider-üye etkileşimi lider ve izleyen arasındaki etkileşim kalitesini vurgular. Bu modelde belirli zaman aralıklarında liderler kaynaklara ve güdüleme gücüne sahip oldukları için hedefleri gerçekleştirmede örgüte en kaliteli katkıyı sağlayan üyelerle çok yönlü iletişim kurmaktadırlar. Bu üyeleri çalışma tarzı noktasında kendisine yakın hissettiği için iç gruba dâhil etmektedirler. Eğitim sisteminin ana bileşenin öğretmen olduğunu çalışmanın önceki bölümlerinde belirtilmişti. Eğitim ve öğretim aktivitelerini direkt ve dolaylı olarak öğretmenin psikolojik durumu, yaptığı işe olan bağlılığı, bu işe kendini adanmış olma hali, bilgi ve beceri düzeyi ve en önemlisi morali etkilemektedir. Okulda öğretmenlerin potansiyellerini ortaya koymaları için moral düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir.

Lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin moral ve motivasyonun geliştirilmesinin öğretmenlere ve okuldaki diğer tüm paydaşlara etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Özellikle günümüzde öğretmenler açısından bunun bir probleme dönüştüğü gözlenmektedir. Bu problemin çözümü okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında önem taşımaktadır. Lider-üye etkileşimi, okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumu, motivasyonu ve genel moral düzeyleri üzerindeki etkilerini içermektedir. Okul müdürlerinin liderlik tarzları, mesleki yeterlilikleri ve tutumları, öğretmen performansı ve memnuniyeti üzerinde olumlu ya da olumsuz yönde etki edebilir. Bu etkileşimin kalitesinin artırılması, özellikle moralleri düşük olan öğretmenlerin öğrencilerin öğrenim başarılarını da dolaylı olarak etkileyebileceği düşünüldüğünde daha da önemlidir.

Liderlik tarzı ve etkisi okul müdürlerinin demokratik, otoriter veya laissez-faire olarak seçilmesi, öğretmenlerin ahlaki durumunu etkilemektedir. Okul müdürlerinin empati kurma ve etkili iletişim kurma yetenekleri öğretmenlerin iş yerindeki genel memnuniyetlerini artırma potansiyeline sahiptir. Destekleyici bir liderlik anlayışı, öğretmenlerin moral durumunu yükselten önemli etkenler arasındadır. Okul müdürlerinin pedagojik bilgi ve yönetim becerileri, öğretmenlerin kurumsal güven duygusunu artırabilir ve böylece moral durumlarını olumlu etkileyebilir. Okul müdürlerinin nitelik ve tutumlarının öğretmenlerin moral durumları üzerindeki etkisi, eğitim yönetimi ve liderlik alanında geniş bir yelpazede incelenebilir. Okul müdürlerinin tutumları ve liderlik tarzları okulun örgütsel atmosferini etkiler. Pozitif bir ortam öğretmenlerin moralini yükseltebilir, aksi bir durum da onları işlerinden soğutabilir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşimlerinin öğretmen moralleri üzerine etkisinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır.

1. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşim algılarının düzeyi nedir?
2. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin algı düzeyleri cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve branş değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
3. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin moral düzeyi nedir?
4. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin moral düzeyleri cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve branş değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
5. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ile Öğretmen Moral Ölçeği'nden elde edilen bulgular arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okullar eğitim sistemi içerisinde önemli görev üstlenen birimlerdir. Eğitim örgütlerinden olan okulların yönetilmesi görevi okul müdürlerine verilmiştir. Bu sebeple okul müdürlerinin benimsemiş oldukları liderlik tarzı onları izleyen öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahiptir. Bu bağlamda lider ve izleyen arasındaki bu etkileşimin, eğitim ve öğretim süreçlerinin en önemli unsurlarından biri olan öğretmenler üzerindeki etkisini belirlemek bu çalışmanın öncelikli amaçları arasındadır. Okulların belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için eğitim kurumlarında öğretmenler ve diğer paydaşların etkili bir iletişim içinde olması gerekmektedir. Bu bağlamda, akademik faaliyetlerden birincil derecede sorumlu olan öğretmenlerin aynı zamanda okuldaki genel işleyiş süreçlerinde de sorumlu oldukları bir gerçektir. Verimli bir etkileşim sürecinin belirlenen hedeflerin başarılması noktasında önemli olduğu da söylenebilir.

Eğitim sistemimizin en önemli bileşeni olan öğretmenler üzerinde yapılan bu araştırma, alan yazında ilgililere katkı sağlaması bakımından önemlidir. Lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin moral düzeyleri üzerinde etkisini belirlemek, eğitim ve öğretim sürecinde hedeflenen verimin sağlanması için ihtiyaç duyulan motivasyonun etkenlerini tespit etmek bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Okul müdürlerinin tutumları ve liderlik tarzları, öğretmenlerin

moralini ve eğitim süreçlerinin kalitesini önemli ölçüde etkiler. Bu konuda yapılacak araştırmalar, eğitim ortamını iyileştirme yollarının tespit edilmesi açısından gereklidir. Bu çalışma hem öğretmenlerin bireysel memnuniyeti ve mesleki sürdürülebilirliği hem de eğitim sisteminin genel kalitesi açısından kritik öneme sahiptir. Mevcut araştırma sadece liderlik pratiklerini geliştirmekle kalmamakta, aynı zamanda eğitim politikalarına ve uygulamalarına yön vermek için önemli veriler sunmaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerinin nitelik, tutum ve mesleki bilgilerinin öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi hem akademik hem de pratik düzeyde bir gerekliliktir.

1.4. SAYILTILAR

1. Araştırmaya katılan çeşitli branştaki öğretmenler gönüllülük esasına dayanarak araştırmaya katılım sağlamışlardır.
2. Araştırmanın örneklem grubunun evreni tam olarak temsil ettiği varsayılmıştır.
3. Öğretmenler ölçek formlarını cevaplarken düşüncelerini samimiyetle yansıtmışlardır.

1.5. SINIRLILIKLAR

Bu çalışma, 2024-2025 Eğitim ve Öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçelerinde Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerden toplanan verilere ve bu verilerden elde edilen sonuçlara dayanmaktadır.

1.6. TANIMLAR

Anadolu Lisesi: Diyarbakır ili merkez ilçelerinde yer alan, eğitimin üçüncü kademesi olan devlet okulları.

Lider: Yeni gelişmelere karşı duyarlı, çalışanlar, onu izleyenler ile pozitif bir etkileşim halinde olan, çevresindekilere güvenen ve örgütün hedeflerinin belirlenmesinde etkin rol oynayabilen, örgüt için gerektiğinde sorumluluk alabilen, riskli durumlarda inisiyatif alabilen, karşısındakini motive edebilen ve ödül kavramını benimseyen kişilerdir (Tunçer, 2012: 292-293).

Üye (İzleyen): Eğitim örgütü olan okullarda verilen rolleri yerine getirebilecek kapasitede değerlendirilen bireyler; yani öğretmenler.

Moral: Bir kişinin işi hakkında duygusal ve ruhsal olarak benimsediği bir duygudur.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, alan yazın çerçevesinde lider üye etkileşimi ve moral kavramlarını açıklamaya yönelik kuramsal bilgiler ve konuyla ilgili yapılan araştırmalara değinilmiştir.

2.1. LİDERLİK

Liderlik, yüzyıllar boyunca birçok araştırmacının farklı yaklaşımlara göre tanımladığı bir kavramdır. İnsanlığın ilk dönemlerinden itibaren topluluklar çeşitli amaçlarını gerçekleştirmek üzere yardımlaşma yolunu seçmişlerdir. Bu davranış biçimi insanların gruplaşmalarına neden olan parametreler arasındadır. Topluluğa ait ortak amaçlarının gerçekleşmesi sürecinde grup üyelerinden biri kendi yeteneklerini etkin biçimde kullanarak, diğer grup üyeleri üzerinde etki yaratma yoluyla onları bu ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve harekete geçirme olanağı elde etmiştir. Bu durum alan yazında liderlik kavramıyla açıklanmakta ve ilişkilendirilmektedir (Kolzow, 2014).

Stogdill (1974) liderlik kavramına ait alan yazını araştırmış ve bu kavramın çok sayıda farklı yaklaşımlarla tanımlandığını tespit etmiştir. Liderlik hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir kavram olmasının yanında, hedef gurubunu bu amaçlar doğrultusunda yönlendirme becerisidir (Taylor, 2012). Benzer bir tanıma göre liderlik, bireyleri zor kullanmadan harekete geçirmeye yönelik motivasyon sağlanması sürecidir (Popper ve Lipshitz, 1993). Liderlik süreçlerini yöneten söz konusu yetenek ve becerilere sahip kişiler lider olarak tanımlanabilir. Liderler gelecekte meydana gelebilecek muhtemel durumların öngörülmesi ve bu durumlar karşısında neler yapılabileceğine dair bakış açısı oluşturup bunu gruptaki diğer üyelere ileten, çözüme yönelik stratejiler geliştiren, grubun motivasyonunu artıran ve kişilerin ve kurumların hedeflerini elde etmeleri için kaynak ve destek sağlayan kişilerdir (Wajdi, 2017).

Liderlik, belirli ortak amaçlar ve bir grubun varlığında gerçekleşen bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilir. Lider; bireylerin davranışlarını istenen ve amaçlanan şekilde benimsetebilen ve etki bıraktığı bireylere komut ve görevler verirken aynı zamanda kılavuzluk yapan, motive eden, etkileyen, bireylerin gereksinimlerini ve arzularını zamanında anlayan yaratıcı, öğretici ve vizyoner kişidir (Bakan, 2008). Günümüzde klasik, davranışsal, modern ve durumsal liderlik yaklaşımları olarak bilinen dört farklı liderlik yaklaşımı hakkında bilgi verilmiştir (Şimşek, 2015).

2.1.1. Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde işletmelerin ve hizmet veren örgütlerin ilerlemesini sağlayacak liderlik modelleri üzerine araştırmalar devam etmektedir. Liderlik konusunda yöneticilerin bireysel özelliklerinin belirleyici olduğu bilinmektedir. Ancak bunların tamamlayıcı olmadığı, dönüşen ve gelişen koşulların, durumların liderliği de etkilediği görülmektedir. Jiang (2014) yaptığı araştırmalarda tarih boyunca değişen liderlik tarzları ve özellikleri hakkında genel bilgilere ışık tutmuştur. Jiang (2020) çalışmasında, liderlik yaklaşımları ve faaliyetlerinin liderlik üzerindeki etkisini inceler. Liderlik yaklaşımları genel itibariyle "geleneksel yaklaşımlar" ve "güncel yaklaşımlar" olarak iki kategoriye ayrılır (Karakaplan Özer, 2019).

Geleneksel liderlik üzerine 1900'den 1970'lere kadar çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar geleneksel liderlik yaklaşımları olarak bilinir. Yirminci yüzyılda artan liderlik tanımları ve derinlemesine araştırma girişimleri nedeniyle, liderlikle ilgili çok sayıda akademik araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Ekşili, 2019). Bu noktada üç farklı geleneksel yaklaşım olduğu söylenebilir. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalar modern yaklaşım altında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, stratejik liderlik, çekici liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik gibi liderlik tarzlarını da içermektedir.

Özellikler yaklaşımında, bireyin lider seçilmesinin ve bağlı olduğu grubu yöneten kişi olarak kabul edilmesinin nedeninin liderin sahip olduğu özellikler olduğunu ileri sürülmektedir. Ayrıca lider diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahiptir (Güney, 2001; Koçel, 2005). Özellikler yaklaşımına yöneltilen eleştirilerden biri liderlerin sahip oldukları becerileri açıklarken bağdaşık bir tanıma ulaşılamamış olması nedeniyle çok sayıda özellik tarif edilmiş olması durumudur. Liderlerin çalışma alanlarına veya konumlarıyla ilişkili olarak farklı özelliklere sahip olmaları gerektiği keşfedilmiştir ve bu özelliklerden fiziksel özelliklere öncelik verilmesi eleştirilen konular arasındadır. Başka bir deyişle, başarılı bir liderin fiziksel olarak boyunun uzun olması, ağırlıkları veya dış görünüşleri gibi özelliklerin dikkate alınması, her lider için geçerli bir özellik olarak değerlendirilmemektedir (Aksel, 2010).

Özellikler yaklaşımını ortaya atan araştırmacıların kendi araştırmalarında da anlaşılamamaları ve çalışmalarından az sayıda ortak sonuç elde etmeleri eleştirilere yol açmıştır. Araştırma sonuçları, liderlerin kişisel ve fiziksel nitelikleri açısından lider olarak seçilmeleri ve başarılı olmaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı ve bununla birlikte çok az etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütlerin kültürleri ile sosyal ve yapısal niteliklerinin

farklılık göstermesi nedeniyle, her liderin her toplumda ya da örgütte lider olarak kabul edilebilir olmadığı algısı ortaya çıkabilir.

Özellikler yaklaşımının etkili olmadığının fark edilmesi nedeniyle liderlik yaklaşımlarından gelen davranışsal yaklaşım yeni bir yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşımlar çerçevesinde 1940-1960 yıllarında yapılan araştırmalar, liderlerin özelliklerinin belirlenmesi için yapılan araştırmalar sonucunda liderlerin tipik olarak aynı özellikleri sergilemediğini ortaya koymuştur (Küçüközkan, 2015).

Davranışçı yaklaşım liderlerin belirli davranış biçimlerini sergilemesini sağlar. Bunlar; örgütsel amaçlar ve hedefler, yetki devri, karar alma, planlama ve denetleme, liderin grup üyeleriyle olan iletişimi ve kurumdaki üyelerini isteklendirme gibi tavırları kapsamaktadır. Davranışsal yaklaşımda liderlerin başarısı ve etkinliği liderlerin sergilediği herhangi davranışlarla belirlenmektedir (Tunçer, 2012). Liderlik grup tarafından liderin kişisel özelliklerinden ziyade yaptığı işlerin ve davranışların kabul edilmesi ve takdir edilmesi ile açıklanır (Aksel, 2010). Böylece davranışçı yaklaşımda liderin davranışının yanı sıra takipçilerinin de ele alındığı belirtilmektedir (Koçel, 2005). Liderlerin davranışını inceleyen araştırmalar davranışsal liderlik yaklaşımları tarafından yürütülmektedir. Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi ve McGregor'un X ve Y Yaklaşımları bu çalışmalardan bazılarıdır. Bu çalışmalar çeşitli liderlik tarzlarını belirlemiş ve incelemiştir (Yeşil, 2016).

1960–1980 yılları arasında ileri sürülen durumsallık yaklaşımında, genel olarak en iyi lider niteliklerinin ve tutumlarının hangi koşullarda etkili ve verimli olabileceği konusuna odaklanmışlardır. Bu yaklaşımda yöneticilerin liderlik biçimlerinin duruma, mekâna, zamana veya örgütün hedeflerine bağlı olarak değişebileceği ve farklılaşabileceği söyleniyor. Ayrıca, durumsallık yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, etkili bir liderin sabit bir tutuma sahip olması yerine şartlara, çalışma grubuna ve bireysel niteliklere göre değişen davranış niteliklerine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir (Yeşil, 2016). Durumsallık yaklaşımları, incelenen çok sayıda çalışmayı kapsamaktadır. Bu çalışmalardan üç çalışma, alan yazını önemli ölçüde geliştirmiştir. Bunlar; Friedler'in etkin liderlik yaklaşımı, House'un amaç-yol yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un liderlik modelleridir. Literatürdeki bu yaklaşımların yaygın iddiası misyon ya da etkileşim odaklı bir liderlik biçiminin her durum ve her şartta kabul edilebilir olamayacağı görüşüdür (İnan ve Serinkan, 2020).

Güncel liderlik yaklaşımları incelendiğinde, örgütlerin rekabet gücünü artırmak ve küresel teknolojik ve kültürel yeniliklere ayak uydurmasına olanak yaratmak dünyanın tek bir pazar haline gelmesiyle zorunlu hale geldiği görülmektedir. Bu süreçte değişimi fark eden ve buna uyum sağlayabilen liderler başarılı olmaktadır (Paksoy, 2010). Dünya çapında meydana gelen bu değişime uyum sağlayabilmenin tek yolu, liderlerin çeşitli kültürlerin niteliklerini benimseyerek diğer kültürlerdeki bireylerin düşüncelerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilmesidir (Çalışkan, 2010). Son zamanlarda liderlik üzerine yapılan çalışmalar özellikle örgüt kültürünü ileriye taşıma ve dönüşümü yönlendirme noktasında durmaktadır (Köseoğlu, 2019). Dünya yönetiminde meydana gelen değişiklikler, liderlik için yeni modellerin ortaya atılmasına ve yeni araştırmaların bu yolda ilerlemesine yol açmaktadır.

Etkileşimci (işlemci) liderlik yaklaşımında lider ve üyeleri arasında farklı bir hedefe ulaşmak amacıyla bir alışveriş ilişkisi söz konusudur. Tüm üyelerin rolleri ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmiştir. Hedefe ulaşmak için liderin sorumluluğu, onu izleyenlere kılavuz olmak ve onları cesaretlendirmektir. Bu yöntem liderleri kaidelere uyma ve yüksek çaba gösterme gibi hedefe ulaştırıcı olumlu etkinlikler için ödüllendirir. Bununla birlikte, kötü performans ve kurallara uymama gibi olumsuz davranışlar da cezalandırılır (Tunçer, 2012).

Liderler, etkileşimci olarak bilinen kişiler için maddi ve manevi kazançları güdülenme aracı olarak kullanılabilir. Ek olarak, etkileşimli liderler kurum kültürünü koruma eğilimindedir. Bu liderler dönüşüm, yenilik, taktik ve uzun süreçli planlar gibi sayısal bilgileri daha fazla önemserler. Kurumun kar veya kazanç durumunu ve sektördeki pozisyonları gibi matematiksel bilgileri tercih etmezler (Eren, 2014). Ayrıca, etkileşimci liderlik, sadece küçük değişiklikler gerektiren ve çalışanların kurumsal politikalara tam olarak uymasını istenilen bir liderlik tarzıdır (Kurnaz, 2019).

Etkileşimci liderlik yaklaşımının tersi olarak değerlendirilebilen dönüşümcü liderlik modelinde ise lider izleyenlerin inançlarını, bakış açılarını ve fikirlerini etkileyip dönüştürebilen kişidir. Dönüşümcü lider yüksek verim düzeyi ile örgütlerde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişidir (Koçel, 2005). Dönüşümcü liderler çalışanlarını ödüllendirmek yerine kendilerini anlayarak ve güven vererek başarıya yardımcı olurlar. İzleyenlerin kişisel ilerlemesi ve gelişimi organizasyonun büyümesi ve gelişimi kadar önemlidir (Güney, 2001). Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliklerinden bazıları cesur olma ve risk almaya hazır olmalarıdır (Doğan, 2018). Dönüşümcü liderlik dönüşümü ve gelişimi hedefe almış bir liderlik biçimi olduğu için özellikle sorunların yaşandığı süreçlerde ve karışık yapıya sahip örgütlerde popülerdir (Çalışkan, 2010). Bununla birlikte dönüşümcü liderler

alışanlarının ihtiyaçlarını bilir ve onlara yn verirler. İzleyenlerinin hâlihazırda yetenek ve gücünün farkındadır ve onları aktif olarak kullanmaya teşvik ederler (Okçu,2011).

Vizyoner liderlik yaklaşımında, örgütlerin dönüşüme uyum sağlaması ve vizyon konusundaki karmaşıklıkların giderilmesini ve korunmasını sağlamak, vizyoner liderin en önemli özellikleri arasındadır (elik, 1997; Doğan, 2018:). Vizyoner liderler gelişmelere ve yeni bilgilere her zaman hazır ve istekli olmalarının nedeni, yeni bilgilerin yeni vizyonlara yol aacağına ve rgt değişiklikler karşısında daha gcl hale getireceğine yönelik bakış açısıdır. Ayrıca araştırmalara göre vizyoner liderler sabırlı, kararlı ve izleyenlerini ortak hayaller noktasında birleştirebilen liderlerdir (Yeşil, 2016). elik'in (1997) alışmasına göre, vizyoner liderliğin üç temel işlevi vardır. Bunların ilki yolu görmektir. Vizyonun geleceği yoldur. Hedef elde edilmelidir. Vizyoner liderler, hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollar keşfedebilir. Geleceğin gizemli dünyasını keşfetmek için vizyoner liderler bilgi, sezgi ve düşünme yeteneği kullanırlar. İkinci olarak, vizyoner liderin devam eden çabaları, onun kararlılığını göstermektedir. Vizyoner liderler, yolu görmenin yanı sıra gördüğü yolda etkili bir şekilde ilerleyebilirler. Üçüncüsü, vizyoner liderler, hedeflerini takip edenlere yol gösterirler. Bir vizyoner liderin takipçileri rgt başarıya taşıyabilir.

1980'lerde geniş bir yankı uyandıran karizmatik liderlik yaklaşımına göre liderler sürekli çalışanların isteklerini ve memnuniyetlerini artırma niteliğine sahip bireylerdir. Karizma diğerlerini kişisel çekicilikleri üzerinden etkileme ve yön verme özelliğidir. Çekicilik sadece liderin bireysel özelliklerinde değil, takipçilerin liderle etkileşimindeki güvende saklıdır. Bu bağlamda karizmatik liderlere sahip kurumlarda çalışanların başarı düzeylerindeki artış karşılıklı güven, liderin fikirlerine saygı ve grup hedefleri için bireysel çıkarlardan feragat etme gibi durumlarla yakından ilişkilidir (alışkan, 2010; Kurnaz, 2019). Bu liderlerin her zaman hedefleri vardır. Gcl yanlarının farkındadırlar ve uzun vadeli planlar yaparlar (Alioğulları, 2019). Dünya çapındaki araştırmalar, karizmatik liderlerin karizmatik olmayanlara kıyasla daha başarılı ve etkili olduklarını göstermektedir (alışkan, 2010). Conger ve Kanungo (1988), karizmatik liderlik yaklaşımının en kapsamlı incelemesini yapmışlardır. Araştırmalarına göre karizmatik liderler ile olmayanlar arasında farklılıklar vardır. Karizmatik liderlerde çevreye duyarlılık, zgven, ileriye görebilme, hedeflere inanma, çığır açabilecek davranışlar, dönüşüme uyum sağlama ve değişim ajanı gibi görünme özellikler mevcuttur. Bennis (2011), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki doksan liderle yaptığı araştırmada, karizmatik liderlerde dört ortak özellik tespit etmiştir. Karizmatik liderler gcl taraflarını bilirler ve gcl yanlarına zen gösterirler. İleri görüşlülüğü ve bir amaçları vardır; hedef ve amaca ulaşmak için her şeyi

kullanabilirler, bu önemli bir durumdur ve yönetim süreçlerinde tutarlıdırlar ve tutarlılık en önemli niteliklerden biridir.

Lider; çeşitli özelliklere, yeteneklere ve ilgi alanlarına sahip bireyleri birleştirerek sorumluluklarını yerine getirmeleri için bu topluluğun üyelerini başarı için motive eden kişidir (Tunçer, 2012). Duygusal zekâ kuramı kılavuz liderlik veya mentorluk olarak da değerlendirilir. Güney'e (2001) göre kılavuz liderlik kendi becerilerini geliştirmek için takipçilerine yardımcı olan kişilerdir. Alan yazındaki araştırmaların çoğu eğitim süreçleri için geçmişten günümüze gelen liderlik stratejilerini inceleyerek yenedünya anlayışına uygun liderlik stratejileri oluşturmayı amaçlamaktadır.

Sonuç olarak; liderlik grup, küme ya da toplum gibi her topluluğu etkilemektedir. Liderlik bir etkileşim süreci olarak da bilinir. Eğitim kurumları, özellikle okullar, toplum genel görüşüne bağlıdır ve aktif, etkileşimli bir yapıya sahiptirler. Okulların gelişim ve değişim süreçlerinde liderlik uygulamalarının önemli bir etkisi vardır (Çelik, 2011). Alan yazında çeşitli liderlik teorileri tartışılmıştır, ancak bu araştırmaların çoğu liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu çalışma, geleneksel ve çağdaş liderlik yaklaşımlarını özetleyerek ve liderlerin üyelerle olan etkileşiminin öğretmenlerin moralleri üzerine etkisini incelemeyi amaçlamakta ve liderlik konusunda var olan teorik bilgileri araştırmacılara sunmaktır.

2.1.2. Üye (izleyen) kimdir?

Eğitim alanında gerçekleştirilen pek çok çalışmada, liderler ve üyeler arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Araştırmacıların daha çok lider ve üye arasındaki etkileşime, karşılıklı tavır ve davranışlara ve bunların kurumlara yansıyan sonuçlarına yoğunlaştıkları görülmektedir. Ayrıca, nitelikli hizmetin eğitim örgütlerinin akademik başarısı üzerindeki etkisinin artması, mevcut insan kaynağının örgütler için önemini artırmıştır. Bu durum araştırmacıları, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda insan kaynağından daha fazla verim alınabilmesi için liderlerin üyelerine nasıl iletişim kurması gerektiğini araştırmaya yöneltmiştir.

Üye (izleyen), bir organizasyonda veya lider-üye ilişkisinde liderin yönlendirmesiyle hareket eden ve bu liderin kararlarından, vizyonundan etkilenen kişidir. Eğitim bağlamında üyeyi genellikle öğretmenler olarak tanımlayabiliriz. Üyenin davranışları, liderin yönlendirmeleri, destekleri ve etkileşimiyle şekillenmektedir. Üyeler, liderin belirlediği hedeflere ulaşmak için eğitim süreçlerine katılır ve bu süreçte liderden aldıkları rehberlik doğrultusunda gelişirler. Eğitimde üyelerin aktif katılımı, liderin öğretme biçimi ve üyeyle kurduğu etkileşime bağlı olarak artmaktadır (Veiga ve Silva, 2022). Üyelerin davranışları,

liderin davranışlarına ve tutumlarına doğrudan bağlıdır. Üyeler, liderin tutum ve motivasyonlarından etkilenir ve bu da onların moral düzeyini, iş performanslarını veya öğrenme istekliliğini belirler (Zhu, Tsai, ve Gao, 2022). Üyeler, liderlerinin yönlendirmelerine yanıt verirken, bu etkileşimde kendilerine yönelen bir ilgi ve saygı görmek isterler. Eğitimde, bu tür etkileşimler üyelerin motivasyonlarını ve genel öğrenme deneyimlerini şekillendirir. Üyeler, liderlerinin takdirini ve desteğini görmekten büyük ölçüde fayda sağlarlar. Bu takdir, onların öğrenmeye olan bağlılıklarını artırır ve eğitim sürecindeki etkinliklerini doğrudan etkiler (Gürsoy ve Köksal, 2018).

Liderleri etkilediği öne sürülen izleyen (üye) özellikleri arasında kişilik faktörleri yer alır ve mevcut alan yazında bir dizi kişilik değişkeni tartışılmıştır. Daha özellikli olarak, Beş Büyük kişilik faktörü, kontrol odağı, pozitif duygusallık ve negatif duygusallık daha önce bir miktar ilgi görmüştür. Beş Büyük faktörü (yani, vicdanlılık, dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık ve nevrotiklik) ve bunların lider üye etkileşim teorisi ile ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda deneysel araştırma yürütülmüştür. Faktörlerden, vicdanlılık sürekli olarak iş performansının en güvenilir öngörücüsü olarak gösterilmiştir (Barrick ve Mount, 1991). Ayrıca, araştırmacılar lider-üye etkileşiminin yalnızca yöneticilerin üye yeterlilik algılarına değil, aynı zamanda üyelerin başarısına ve güvenilirliğine de bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Graen ve Scandura, 1987; Liden ve Graen, 1980).

İkinci olarak, dışadönüklükle ilgili olarak Phillips ve Bedeian (1994), içe dönüklerin aksine, dışadönüklerin başkalarıyla etkileşim ve kişilerarası ilişkiler arama olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca, R. Hogan (1986) bu kişilik boyutunun iki bileşenden oluştuğunu açıklamıştır: sosyallik ve hırs. Buna dayanarak, dışadönük üyelerin (yani mümkün olduğunca) liderlerle yüksek düzeyde etkileşime girme olasılıklarının daha yüksek olması ve bunun da daha kaliteli etkileşime katkıda bulunabileceği beklenmektedir.

Üçüncüsü, uyumluluk, iş birliği, yardım etme davranışı ve uyarlanabilir sosyal davranışlarla pozitif olarak ilişkili bulunmuştur (Graziano, Habashi, Sheese ve Tobin, 2007). Ayrıca, uyumluluk, karşılıklılık davranışıyla pozitif olarak ilişkili bulunmuştur (Perugini, Gallucci, Presaghi ve Ercolani, 2003), bu da sosyal değişim ilişkilerinin (Gouldner, 1960) ve lider-üye etkileşimin (Erdogan ve Liden, 2002) merkezinde yer alır.

Dördüncüsü, deneyime açıklık, hayal gücü, yaratıcılık, zekilik ve geniş görüşlülük gibi özelliklerle karakterize edilir (Barrick ve Mount, 1991). Bu nedenle, dar görüşlü üyelerin aksine, açıklıkla karakterize edilen üyelerin, yalnızca ekonomik değişimle sınırlı ve resmi

olarak kabul edilen istihdam sözleşmeleriyle sınırlı bir ilişkiyi aşan sosyal değişime dayalı genişletilmiş rolleri takip etme ve kabul etme olasılığı daha yüksek olabilir (Bernerth, Armenakis, Field, Giles ve Walker, 2007).

Beşincisi, nevroitiklik, öfke, endişeli, depresif, utanmış, endişeli ve güvensiz gibi özellik tanımlayıcıları açısından tanımlanmıştır (Barrick ve Mount, 1991). Nevrotik bireylerin sosyal yeterlilik açısından sınırlı olduğu ve güven temelinde geliştirilen karşılıklı beceriler isteyen uzun vadeli ilişkiler kurmaya nispeten daha az eğilimli olduğu bulunmuştur (Bernerth ve diğerleri, 2007).

Lider üye yaklaşımı çalışmalarında kullanılan yetkinlik ölçümleri genellikle liderlerin üyelerin genel yetenekleri veya deneyimlerine ilişkin derecelendirmelerini içerir. İlk algılar büyük ölçüde üyelerin bireysel özelliklerine dayanır (Fiske, 1993). İlk etkileşim fiziksel özelliklere ve kişiliğe dayanır (Byrne, 1971). Zamanla, davranışlar ikili ilişkilerin gelişimini etkiler. Lider üye etkileşim teorisi gelişimi, üyelerin liderler tarafından yüksek kaliteli ilişkiler için büyük ölçüde becerilerine ve yetkinliklerine ve daha fazla sorumluluk alma motivasyonlarına göre seçildiğini ileri sürmektedir (Liden ve Graen, 1980). Ayrıca, liderlerin, her izleyene verilecek görevleri belirlemek için üye yetkinliğini değerlendirdiği ileri sürülmüştür (Graen ve Scandura, 1987).

Sonuç olarak, üyelerin ilk görev atamasına verdiği yanıt, lider tarafından değerlendirilen birincil bir uyarıcıyı temsil etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Graen, 1976). Verilen rolleri yerine getirebilecek kapasitede değerlendirilen üyelerin liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurma olasılıkları daha yüksektir. Rol başarma kapasitesine sahip olmadığı düşünülen üyeler liderlerle daha düşük kaliteli ilişkiler kurma eğilimindedir ve bu nedenle daha düşük seviyelerde performans gösterme eğilimindedir (Graenve Scandura, 1987). Araştırmalar, eğitim örgütlerinde destekleyici bir iklim oluşturmak, üyelerde gönüllülüğe dayalı fedakârlığı sağlamak ve yüksek seviyede verim elde etmek isteyen liderlerin, örgüt içi amaçların yanında üyelerin de ihtiyaçlarını ve taleplerini dikkate alarak uygun liderlik davranışları sergilemeleri gerektiğini göstermiştir. Özetle, eğitimde üye, liderin yönlendirmeleri ve destekleriyle gelişen, öğrenme sürecinde aktif rol alan, liderin etkisi altında kalan kişidir. Bu bağlamda, üyelerin eğitime katılımı ve başarısı, lider-üye etkileşiminin kalitesine doğrudan bağlıdır.

2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider-üye etkileşiminin niteliğinde, lider- üye etkileşim teorisi, ortaya atılan diğer yaklaşımlardan farklıdır çünkü izleyen ve öncü bağlamında karşılıklı iletişim seviyesine

odaklanmaktadır. Lider-üye etkileşimi, liderin izleyenler üzerindeki etkisini anlamak için bütün liderlik teorilerine alternatif bir yaklaşımdır. Liderin her izleyenle geliştirdiği karşılıklı etkileşimlere ve bunun neticelerine odaklanmaktadır (Dansereau vd., 1975).

On üç yılı kapsayan küçük ama büyüyen bir literatürde, Graen ve meslektaşları örgütlerde liderlik çalışmasına yönelik yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım başlangıçta Dikey İkili Bağlantı Teorisi (Dansereau, Cashman ve Graen, 1973) olarak adlandırılmaktaydı ancak daha yakın zamanda Lider-Üye Etkileşimi olarak yeniden adlandırıldı (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982). Liderin çalışanlarıyla olan etkileşimini inceleyen bir dizi liderlik araştırması, liderin her çalışana aynı şekilde davrandığını öne sürmektedir (Driver ve Scheen, 2019). Ancak 1975 yılında Dansereau ve arkadaşları, liderin tüm üyelerle benzersiz bir şekilde etkileşimde olduğunu ve her birine benzer davranmadığını söyleyerek, liderin her izleyen için değişik bir tarzı sergilediği düşüncesini ortaya koymuşlardır.

Birçok önemli liderlik teorisinin aksine, lider-üye etkileşimi teorisi etkili bir örgütsel liderin belirli özelliklerine odaklanmamaktadır. Bunun yerine, lider ile onu izleyenler arasındaki ilişkilerin doğasına ve kalitesine odaklanmaktadır. Gerstner ve Day'a (1997) göre, lider-üye etkileşimi diğer liderlik teorilerinden farklıdır. Liderliği anlamaya yönelik araştırmalar, bireysel özellikler, davranışlar ve durumsal farklılıklar nedeniyle çeşitli liderlik tarzları ortaya çıkarmıştır. Liderlik tarzları (dönüşümsel, işlemsel, çekici vb.) çağdaş dünyada gelişiyor ve yeni liderlik (karamsar liderlik, entelektüel liderlik vb.) yaklaşımları doğuyor (Şeşen vd., 2019). Lider-üye etkileşimi teorisi ise takipçiler ve liderler arasındaki çeşitli ilişkilere dayanmaktadır (Bitmiş ve Ergeneli, 2011). Geleneksel liderlik yaklaşımlarında çalışmanın odak noktası lider ya da üyeler olsa da lider-üye etkileşimi kuramı, her iki taraf arasındaki iletişim ve etkileşimi araştırmanın temelini oluşturur. Araştırmanın genel çerçevesi, geleneksel liderlik yaklaşımları tarafından görülmeyen etkileşim durumları ve temelde etkileşim sırasında yaşanan değişimlerdir (Baş, vd., 2010; Akt. Bolat 2011).

Özellikler teorisi liderlik araştırmalarının başlangıcı iken; daha sonra davranışsal teoriler ve durumsal teoriler ortaya çıkmıştır. Liderlik kuramları ve yaklaşımları, liderlerin farklı durumlarda nasıl davranması gerektiğine odaklanmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisine göre, lider ile üye arasındaki iletişim, üyelerin oynadıkları rollere göre şekillenir. Bu teoriye göre, olası ilişkinin eğitim örgütü sınırlarını da aşabileceği söylenebilir. Bu ilişkiler iki kategoriye ayrılır: grup içi (yüksek kaliteli) ve grup dışı (düşük kaliteli) (Graen ve Uhl-Bien, 1995). İç gruba dâhil olan üyeler, liderle yüksek kalitede ve yüksek frekansta iletişim kuran ve liderin tam desteğini ve güvenini alan üyeler olarak farklı ve olumlu bir konuma yerleşmekte

ve daha fazla kazanç elde etmektedir. Dış gruptaki üyeler, liderle daha biçimsel bir bağlamda ilişkilerini sürdürürken, resmi kurallara, politikalara, iktidar ilişkilerine ve resmi sözleşmelere bağlıdır (Cevrioglu, 2007).

Lider-üye ilişkisi bağlamında, lider-üye etkileşim kuramı ile ilgili yeni araştırmalar, lider ve üye arasında farklı türde etkileşimler olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda bu etkileşim seviyelerinin üyelerin iş tatminlerini ve performanslarını etkilediğini gösteren bulgular elde edilmiştir. Buna ek olarak, lider ile üye arasındaki ilişkilerin işe yönelik davranışlar, işe harcanan zaman ve enerjinin miktarı, kararlara katılma ve liderin astı dikkate alması ve ona yardım etmesiyle ilişkili olduğu da keşfedilmiştir (Cinel, 2014). Dönüşümsel, hizmetkâr veya otantik liderlik teorileri gibi çağdaş liderlik teorileri, lider davranışlarının çalışan tutumları, motivasyonu ve ekip sonuçları üzerindeki etkilerine odaklanırken, lider-üye etkileşim teorisi liderler ve üyeler arasındaki ikili ilişki kalitesini, liderin üyeler, ekipler ve kuruluşlar üzerindeki etkilerini anlamanın anahtarı olarak görmektedir. Lider-üye etkileşim yaklaşımında liderler onları bilgilendiren üyelerle daha yakın, arkadaş canlısı, kapsayıcı ve iletişimsel tutum sergilerler. Liderler üyelerinin bir alt kümesiyle yüksek kaliteli, güven, etki ve saygı temelli ilişkiler kurarken, diğer üyelerle çalışan ve liderin iş tanımıyla sınırlı daha düşük kaliteli ilişkiler kurarlar.

Liderlerin, lider-üye ilişkilerinin kalitesini belirlemede baskın olmalarına rağmen, izleyenlerin de süreci etkilediğini ileri sürülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu bakış açısı, lider özelliklerinin ve davranışlarının izleyenlerin tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediği öncülüne dayanan geleneksel liderlik yaklaşımlarından bir sapmayı temsil etmektedir. Lord ve meslektaşları (1991), lider ve üyenin birbirleri hakkında algılar oluşturduğunu ve bunun da liderin ve üyenin ilişkiye tepkilerini belirlediğini vurgulamaktadırlar. Lider-üye etkileşiminde ilişkilerin kalitesini belirleyen bir konu, liderlerin izleyenleri değerlendirmesi ve izleyenlerin liderleri değerlendirmesidir (Dienesch ve Liden, 1986). Lider-üye etkileşimi, öğretmenlerin moralini doğrudan etkileyen önemli bir bileşendir. Liderler, öğretmenlerle profesyonel yardım, güçlü duygusal bağlar ve sadakat geliştirerek öğretmenlerin moral düzeyini artırabilir (Gagné ve Deci, 2005; Kovjanic, Distefano ve Langer, 2013;). Liderlerin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemesi, onları anlaması ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, öğretmenlerin okulda daha motive olmalarına ve daha iyi performans sergilemelerine yardımcı olabilir. Bu tür etkileşimler, öğretmenlerin güven duygusunu güçlendirir ve onlara uzun vadeli okul başarısı için gerekli olan duygusal ve profesyonel desteği sağlar (Leithwood ve Jantzi, 2005).

2.2.1. *Lider-üye etkileşimi teorisinin teorik temelleri*

"Rol" ilkesi, izleyen ve lider arasındaki rol teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu görüşe göre, eğitim örgütlerinde çalışan bireyler, görevlerine uygun olarak rollerini ve davranışlarını sergilemelidirler (Maslyn ve Uhl- Bien, 2001). Bu davranışları ve rolleri, bireylerin içinde bulundukları sosyal konumlara ve insanlar tarafından beklenenlere göre şekillenir (Biddle, 1986). Temelde rol teorisi, belirli bir pozisyon ya da toplumsal konuma ilişkin toplumun beklentilerini ve bu beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmediğine odaklanmaktadır. Roller teorisi başlangıçta 1930'larda sosyal bilimciler tarafından ortaya konmuştur fakat örgüt sosyolojisinde yaygın olarak araştırılması ve kullanılmaya başlanması Katz ve Kahn (1977) tarafından motivasyonun tanımını yapmak için sunmuş oldukları çerçevede içinde gelişmiştir (Katz ve Kahn, 1977; Akt. Varol 1993). Çünkü bazı durumlarda liderler ve üyeler görevlerini yerine getirirken çok fazla sorumluluk üstlenmek durumunda kalabilirler (Akkaya, 2015).

Rol teorisinin lider-üye etkileşimi modelinde temel olarak görülmesi Graen ve Uhl- Bien (1995) tarafından ortaya atılan "örgüt üyeleri işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler" tezinden kaynaklanmaktadır. Katz ve Kahn örgüt içi performans için yapılacak şeyin örgütte görev alan bireylerin rollerinin belirlenmesi gerektiğini söylemişlerdir (Varol, 1993). Kurumların işleyiş mekanizmaları kişilerin rollerini belirlemiştir. Bu tarz rollerde başarı, mevzuatın gerektirdiklerini yerine getirmekle başlar. Böyle bir rolde başarı ait olunan örgütün beklentileri doğrultusunda ortaya çıkar. Rol teorisine göre, çalışan liderin takdirini ve güvenini kazanır ve daha büyük sorumluluklar alır (Dienesch ve Liden, 1986). Bu noktada, liderin çalışanlardan beklediği hizmeti maddi ve manevi ödüllerle birlikte vermesi gerekir. Ayrıca, üyelerin yapması beklenen rolleri, beklentileri karşılama durumlarını ve ardından elde edeceği kazançları da düşünerek bu görevleri yerine getirmesi gerekir. İzleyenler yalnızca rolleri görev olarak almakla kalmaz, aynı zamanda onları reddetme ve kendilerine verilen rolleri benimseme gibi durumları da mevcuttur (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Uhl- Bien, 1995; Cevrioğlu, 2007). Bir kuramın rol belirleyici mekanizmaları, lider-üye etkileşimidir. Liderler üyelerine yüksek kaliteli iletişimde büyük ve önemli bir rol verirken, düşük kaliteli etkileşimlerde liderler üyelere küçük ve önemsiz bir rol vermektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Sosyal değişim teorisinde, lider ve izleyen arasındaki etkileşim kuramının tam anlaşılabilmesi için örgüt içi etkileşim süreçlerinin iyi analiz edilebilmesi gerekmektedir. Örgütlerin temelinde etkileşim sürecinin temeli sosyal değişim kuramına dayanmaktadır (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Teori, "bir kişi bir başkasından iyilik görmüşse, tam olarak

zamanını ve şeklini bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde olur” şeklinde açıklanabilir (Wayne vd., 1997). Sosyal değişim kuramında yerine getirilen görevler karşılığında ödül beklentisi mevcuttur. Bu noktada sosyal değişim kuramı ekonomik değişim kuramına benzetilebilir. Ancak ikisinin farkı ekonomik değişimde bireyleri yönlendiren şeyin kurallar ve anlaşmalar olmasıdır. Sosyal değişimi lider-üye etkileşimi noktasında değerlendirdiğimizde sosyal değişimin kalitesinin liderler ve onu izleyenlerin davranışlarına bağlı olmasıdır. Bu nedenle, üyelerin soyut veya somut ödüllerin değeri ne kadar yüksek olursa, bunların karşılık bulma olasılığı da o kadar güçlü olacak ve bireyler sürekli bir değişime ihtiyaç duyacaklardır. Bu, lider-üye etkileşiminin kalitesini artıracaktır (Gürboyoğlu, 2009; Bolat, 2011).

Festinger’in 1950’lerde geliştirmiş olduğu eşitlik teorisi “sosyal karşılaştırma teorisi” ve “Bilişsel Çelişki Teorisi”’n den yola çıkmış teoridir. Bu teoriye göre örgütlerde bireyler sürekli kendilerini kendilerine yakın gördükleri kişilerle inanç ve yetenek bakımından sürekli kıyaslamaktadırlar ve buna istinaden eğer arada fark görürlerse bilişsel bir çelişki yaşarlar ve akabinde bunu eşitleme yoluna giderler. Eşitlik teorisi Adams tarafından ortaya atılmıştır. Adams eşitlik teorisini örgütlerdeki bireylerin iş konusundaki motivasyonlarını artırmaları noktasında araştırmıştır (Sökmen, 2010). Temelde eşitlik teorisi bireylerin eğitim örgütlerinde çalışanların okul müdürleriyle etkileşiminin onların iş başarılarını ve işten tatmin durumlarını belirler (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013) Örgütlerde bireyler aynı amaca hizmet etmektedirler ve bu durumda beraberinde rekabeti ve kıyaslamayı getirir. Bu kıyaslamalar ve rekabet sonucunda birey kendi performansını elde ettikleriyle beraber diğer üyelerle kıyaslar ve sonuç olarak eşitlik ya da eşitsizlik gibi yorumlara varabilir. Bu süreçler sonunda bireyler belli çıkarımlara ulaşır bu da performansını iyileştirme noktasında yardımcı olur (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013). Liderler ve üyeler arasındaki etkileşim süreçlerinde eşitlik algısı her iki taraf içinde alınanların çıktılarla adaletli, kararlı ve ileriye yönelik bir yapıda olmalıdır (Scandura,1999).

Son zamanlarda bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkan durumların incelenmesi örgüt yaklaşımları arasında yaygın bir konu olmuştur. Bu, adalet kuramıdır. Eğitim örgütlerinde üyeler arası ilişkiler temelinde ortaya çıkan kazanımların eşit dağılmaması konusu adalet kavramını tartışmaya açmıştır. Örgütsel adalet okul yöneticilerinin üyeler ile alakalı alınan kararların ve uygulamaların üyeler tarafından olumlu algılanması anlamına gelmektedir (İçerli, 2010). Çalışanların görev dağılımları, mesai saatleri, yetkilendirilmeleri, ücret dağılımları ve ödül dağıtımı gibi çeşitli değişkenlerde eşit olduklarına

dair algının oluşması örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisinde üyeler arasındaki ilişkinin gelişmesinde liderlerin adaleti sağlama çabaları ve üyelerin adaletli olma konusunda liderlere tam anlamıyla güvenmeleri çok önemlidir (Kaşlı, 2009).

2.3. MORAL

Moral kavramı ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik olarak ele alınabilen, bir topluluğu kapsayabilen iklim ya da atmosferdir denilebilir (Eren, 2001). Moral, insanların duygusal durumlarını, genel yaşam tatminlerini ve iş yerindeki motivasyonlarını etkileyen bir kavramdır. Moral iş tatmini, motivasyon ve öğretmenlerin öğretime yönelik tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hargreaves, 2000). İş yerindeki sosyal etkileşimler, lider-üye ilişkileri, profesyonel destek, duygusal ihtiyaçların karşılanması ve profesyonel destek öğretmenlerin moralini doğrudan etkilemektedir (Leithwood ve Jantzi, 2005; Robinson vd., 2008). Moral kavramı eğitim örgütlerinde genellikle iş doyumunu ya da motivasyon ile ilişkilendirilmekte ancak moral bu kavramlardan farklı ama onlarla yakından ilişkili soyut bir kavramdır.

Moral, genel olarak bir topluluğun ruh halini, tutumlarını ve duygusal atmosferini tanımlar. Bu kavram, sosyal ve psikolojik bir durum olarak ele alınabilir ve bir grup ya da toplum üzerinde geniş etkiler yaratabilir. Bu, bireylerin ve toplulukların genel duygu durumlarını, iş performanslarını ve birbirleriyle olan etkileşimlerini etkileyen bir ortamı tanımlar. Moral kavramı, insanların duygusal durumlarını, genel yaşam tatminlerini ve iş yerindeki motivasyonlarını etkiler. Moral motivasyon, iş tatmini ve öğretmenlerin öğretime yönelik tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hargreaves, 2000). Öğretmenlerin moralleri, profesyonel destek, duygusal ihtiyaçların karşılanması, lider-üye ilişkileri ve sosyal etkileşimlerden doğrudan etkilenir (Leithwood ve Jantzi, 2005; Robinson vd., 2008).

Moral bir örgütteki her bireyin örgütün belirlenen amaçları için emek vermeye gönüllü kılan bir tutumdur. Morali iş doyumundan ve motivasyondan ayıran iki özellik bulunmaktadır. Birincisi, iş doyumunu genel olarak şu anda ve geçmişteyken, moral geleceğe yöneliktir. İkinci olarak, iş doyumunu daha çok kişinin kendine özgü duygularına dayanırken, moral daha çok birlikteliğe ve yardımlaşmaya dayanır. Moral genel olarak bir örgütsel kavramdır. Moral, organizasyona bağlı her şeyden etkilenir. Moral, doyumunu etkileyen her şeyden etkilenir (Başaran, 1982). Moral ve güdülenme birbirine bağlıdır. Bireyin etik gereksinimleri karşılandığında ortaya çıkar (Halloran, 1986).

Örgütteki bireylerin amaçlar doğrultusunda sarf ettikleri çabaları güdüleyen düzey morali yansıtmaktadır. Örgüt açısından motivasyon bir çalışanı çalışmaya iten ve bunun devam

etmesini sağlayan güçler topluluğudur (Bursalıoğlu,1998). Liderlerin öğretmenlere saygısı, profesyonel gelişim fırsatları ve duygusal desteği, morallerini doğrudan etkiler. Bu durumda, okul yöneticileri, öğretmenlerin moralini iyileştirmek için stratejiler geliştirebilir. Bu stratejiler, öğretmenlerin iş yerindeki bağlılıklarını artırabilir ve genel olarak iş verimliliğini artırabilir (Gagné ve Deci, 2005). Öğretmenlerin morali, okul kültürünün, lider-üye etkileşimlerinin ve grup dinamiklerinin yanı sıra öğretmenlerin iş performanslarını ve okulun genel atmosferini etkiler (Hargreaves, 2000; Robinson vd., 2008).

Alan yazında Getzels-Guba olarak bilinen modele göre morali bir araya getiren ögeler araştırılarak formülleştirilmiştir. Buna göre moral: akıl, kendini özdeşleştirme ve ait hissetme arasındaki iletişim ve paylaşımın bir sonucudur. Ussallık; bürokratik beklentiler ve örgütün amaçları arasındaki uyum, özdeşlik; bireyin güdülenmesi ve örgüt amaçları arasındaki uyum, ait olma; üyelerin güdülenmesi ve bürokratik beklentiler arasındaki uyum anlamına gelir. Bu iç bileşenlerden biri bile düşük olursa moral de düşük olur (Hoy ve Miskel, 1982).

Moral kavramının çok boyutlu olması çok çeşitli etkenlerin bireyleri etkilediği kanısı üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Eren'e (2001) göre bir örgütte çalışan bireylerin morallerini etkileyen olumlu ve olumsuz etkenler vardır. Bunlardan olumlu etkileyenler; teklik ve birliktelik duygusu, dayanıklılık ve feragat etme duygusu, canlılık ve akışta olma, mutsuzluğa ve hüsrana karşı direnme, hedeflere bağlılık ve lidere hayranlıktır. Olumsuz anlamda morali etkileyen etmenler ise duygusuzluk, gevşeklik, kıskançlıklar ya da çekememezlikler, iş birliği duygusunun yoksunluğu ve kötümserliktir. Eğitim örgütlerinde moralin bütünlüğü bir defa kabul görünce, moralin belirlenmesi önem kazanır. Fakat moralin soyut bir kavram olmasından dolayı ölçülmesi noktasında ciddi sorunlar yaşanabilir. Bu sebeple moralin kendisinin ölçülmesi yerine bunun sebep olduğu davranışların yani moralin sonuçları ölçülebilir (Tutum,1979).

Eğitim süreçlerinde üretici olan okulların temel bileşenleri ilk olarak okul müdürleri (liderler) ve öğretmenler (üyeler) dir (Bursalıoğlu, 1998). Güncel yönetim teorileri bireyi bir makine gibi görmekten uzaktır. Eğitim örgütlerinde bu daha da belli olmaktadır. Bu sebeple bireylerin içerisinde bulundukları psikolojik durumlar, işlerine ve iş arkadaşlarına karşı tutumları örgütün iyi yönetilmesi noktasında önemlidir. Bilimsel araştırmalar, organizasyonların psikolojik durumunu belirlemek ve sorunları ortaya çıkarmak için de gereklidir.

Moral, bireylerin iş ortamındaki psikolojik durumlarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçları, iş yükü, kişisel ve mesleki ilişkiler ve okul iklimi moral üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu psikolojik faktörler, öğretmenlerin genel iş tatmini ve okul ortamındaki uyumlarını etkiler. Eğitim sisteminin temel yapı taşı olan öğretmenlerin moralleri üzerinde durulması gereken ve iyileştirilmesi gereken önemli bir konudur. Öğrencilerin morali bozuk bir öğretmenle ders işlemesi sonradan fark edilecek büyük kayıplara sebep olabilir. Lester W. Anderson morali düşük öğretmenlerin, öğrencilerin başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir (Aydın, 2000). Öğretmenlerin morali ve öğrencilerin başarısının doğru orantılı olduğu Koura dâhil birçok araştırmacı tarafından da saptanmıştır (Alıç,1985). Lider-üye etkileşimi, liderlerin altındaki bireylerle olan ilişkilerinin kalitesine dayanır. Bu ilişki, öğretmenlerin moralini etkileyebilir çünkü güçlü lider-üye ilişkileri, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve bu da onların motivasyonunu artırabilir. Lider-üye etkileşim teorisi, bireylerin liderlerinden aldıkları destekle moral durumlarının iyileştiğini gösterir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Moral, öğretmenlerin iş tatminiyle yakından ilişkilidir. İş tatmini, öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılıkları ve işlerinden aldıkları genel memnuniyeti tanımlar. İş tatmini arttıkça, öğretmenlerin morali yükselir ve bu da onların öğretim kalitesini etkileyebilir (Judge ve Bono, 2001). Öğretmenlerin moral durumu, okul yönetimi tarafından sunulan örgütsel destekle doğrudan ilişkilidir. Okul yönetiminin öğretmenlere sağladığı destek, öğretmenlerin işlerinde daha tatmin olmalarını ve daha yüksek moral seviyelerine sahip olmalarını sağlar. Bu durum, öğretmenlerin işlerine olan bağlılıklarını artırabilir ve okulda olumlu bir iklim yaratabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Bu bağlamda, moralin öğretmenlerin iş performansı, öğretim etkinlikleri ve okul atmosferi üzerindeki etkisi çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Moral, sadece bireysel değil, aynı zamanda grup dinamikleri ve lider-üye ilişkileri ile de şekillenir. Öğretmenlerin moral düzeyleri, işlerini de önemli ölçüde etkiler. Moral yüksek olduğunda, öğretmenler daha yaratıcı, daha motive ve okul hedeflerine daha bağlı olur (Day ve diğerleri, 2016). Bununla birlikte, düşük moral seviyeleri, öğretmenlerin tükenmişlik, işten uzaklaşma ve derslerini yeterince verimli bir şekilde tamamlama sorunlarına neden olabilir (Maslach ve Leiter, 2008). Bu durumda, okulun iklimi, lider-üye etkileşimi ve öğretmenlerin moral düzeyleri, okulun genel atmosferini doğrudan etkileyebilir (Goleman, 1998; Leithwood ve Jantzi, 2005).

Müdürlerin etkili bir yönetim süreci yaşatabilmeleri için öğretmenlerin profesyonel ve de duygusal ihtiyaçlarını dikkate almaları gerekir. Bu yaklaşım, öğretmenlerin moral düzeyini ve

okulda geçirilen süreyi olumlu yönde etkiler. Ayrıca öğretmenlerin genel iş tatminini ve performansını artırır. Bu bulgular, okul yönetimlerinin öğretmenlerin moral düzeylerini iyileştirmek amacıyla daha kişiselleştirilmiş liderlik yaklaşımları geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir (Yılmaz, 2020). Sonuç olarak moral, eğitimciler, öğretim faaliyetleri ve okul ortamı üzerinde karmaşık ve çok yönlü bir etkiye sahiptir. Bireysel değişkenler, grup dinamikleri ve lider-üye ilişkileri bu etkiye katkıda bulunur. Okul liderliği, öğretmenlerin moralini yükseltebilir ve okulda daha verimli çalışma ortamı ve olumlu bir ortam oluşturabilir (Leithwood ve Jantzi, 2005; Robinson vd., 2008).

2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin moral düzeyleriyle ilişkisi ile ilgili yapılan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara ait bilgiler verilecektir. Alan yazın ayrıntılı incelendiğinde mevcut çalışma ile aynı isme sahip bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca lider-üye etkileşimi üzerine yapılan araştırmaların az bir kısmı eğitim örgütleriyle ilgilidir. Bu bağlamda bu çalışmanın alana katkı sağlaması beklenmektedir. Lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange-LMX) ve moral (iş tatmini, bağlılık, vb.) arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, bu iki kavramın örgütsel performans ve bireysel memnuniyet açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Çalışanların işlerine karşı pozitif bir tutumda olmalarının örgüt sağlığı açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Kanungo (1979), işe sadakatin büyümesini ve etkilerini açıklamak için bir model oluşturmuştur. Bu modele göre, bir çalışan ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra işine odaklanır ve sonunda kendini işine verir. Sonuç olarak, çalışan işteki davranışını iyileştirir (Kanungo, 1979). Çalışma Ürdün'ün başkenti Amman'da faaliyet gösteren yirmi altı bankadan on ikisindeki 315 çalışanın verilerine dayanarak yapılmıştır. Sonuçlar, iş katılımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Lider-üye etkileşimi ve Moral Uyumu isimli çalışmada; Liden ve Maslyn (1998), lider-üye ilişkisini farklı boyutlarla incelemiş ve özellikle çalışanların moralini etkileyen iş tatmini, bağlılık ve performans gibi unsurlara odaklanmıştır. Bu ilişki, liderin bireyler arasındaki farkları gözeterek iletişim kurma yeteneğine bağlıdır. Çalışma, 302 çalışan öğrenciyi içeren madde analizi, ardından iki şirketi temsil eden 249 çalışanın çok boyutlu bir LMX ölçeği ile bulgulanmıştır. Dienesch ve Liden'in (1986) araştırması ise etki, sadakat ve katkı boyutlarını desteklediği gibi, son bir katman olarak profesyonel saygıyı da alan yazına eklemiştir.

Thompson (2009) araştırmasında; okul müdürünün benimsemiş olduğu liderlik modelinin, okul kültürü ve öğretmenlerin morali üzerine etkisini incelemiştir. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerini birlikte kullanmıştır. Araştırmayı 104 ilkokul öğretmeni üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak da okul müdürleriyle olumlu etkileşim halinde olmaları, öğretmenlerin morali üzerinde pozitif sonuca yol açtığı belirlenmiştir. Harris ve diğerleri (2014), Lider-üye Etkileşimi ve İş Performansı adlı bir çalışmalarında, lider-üye ilişkisinin örgütsel vatandaşlık davranışına ve çalışanların işten ayrılma niyetine etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda çalışanların moralini olumlu yönde etkileyen yüksek etkileşim seviyeleri bulmuşlardır.

Gürsoy ve Köksal (2018), "Özgecilik ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Kamu sektöründe bir inceleme" adlı bir çalışmalarında lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme algısını düzenleyici bir rol oynadığını ve bu durumun çalışanların moralini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma, çalışan performansı üzerindeki özgeci davranışların etkisini incelemiştir. Rushton ve diğerleri (1981) tarafından geliştirilen "Özgeci Davranış Ölçeği" ve Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen "İş Performans Ölçeği" veri toplamak için kullanılmıştır. Sonuçlar, özgeci davranmanın çalışanların iş performansını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediğini göstermiştir.

Zorunlu Vatandaşlık ve Moral çalışmasında, He ve arkadaşları (2019), lider-üye etkileşiminde moral disengagement (ahlaki kopukluk) faktörünü ele alarak, zorunlu vatandaşlık davranışlarının çalışanların moralini ve bağlılığını nasıl etkilediğini incelemiştir. Çalışma, genellikle Çin'deki örgütsel bağlamda gerçekleştirilmiştir ve Çin'deki şirketlerden veri toplanarak yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, istatistiksel analiz yöntemleriyle incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda liderler çalışanlarıyla birebir ilişkilerinde empati ve destek sağladığında, çalışanların ahlaki kopukluk düzeylerinin daha düşük kaldığı ve moral üzerindeki zararın azaltıldığı ortaya koyulmuştur.

Uludağ (2019) çalışmasında; lider-üye etkileşiminin iş gören performansına etkilerini, Ankara ilinden seçmiş olduğu örneklem ile incelemek istemiştir. Araştırmanın yöntemi olarak ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, lider-üye etkileşiminin genel boyutu ve etkisi, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular ortaya koymuştur. Kavuncu (2019) araştırmasında; yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişimin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırmayı Bolu ilinde bulunan ilköğretim okulunda görev yapan sınıf

öğretmenleriyle gerçekleştirmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılan araştırmanın sonuçları; lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından olan katkı, etki, saygı ve bağlılık boyutlarında okul müdürleri ve öğretmenler arasında yüksek bir etkileşimin olduğunu göstermiştir.

Lee (2020), "lider-üye etkileşimi ve takım-üye etkileşiminin iş geliştirmeyi (job crafting) öngörmede ortak etkileri" adlı çalışmasında, iş geliştirmenin sosyal yönlerini daha iyi anlamak için lider-üye etkileşiminin ve takım-üye etkileşiminin iş geliştirme üzerindeki doğrudan etkilerini incelemiştir. İş geliştirme, bir kişinin işini daha anlamlı, çekici ve uygun hale getirerek geliştirmesidir. 336 katılımcıdan oluşan bir örneklemden alınan verilerin analizi, liderleriyle iyi ilişkileri olan kişilerin daha iyi performans gösterdiğini ve takım-üye etkileşiminin iş gelişimi ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Mascareño, Rietzschel ve Wisse (2020) tarafından yazılan "Lider-Üye Etkileşimi (LMX) ve Yenilik: Rakip Hipotezlerin Testi", çalışanların yenilikçilik, yeni ve faydalı fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada lider-ast etkileşimi üzerine yapılan araştırmaya göre, çalışan yaratıcılığının lider-üye etkileşimi ile inovasyon arasındaki ilişkiyi tamamen yönlendirdiği ve bu etkileşimin çalışan yaratıcılığı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı gösterilmiştir. Saha çalışmasına göre, lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun yaratıcılık yoluyla yeniliği yordadığı, diğer boyutları yordamadığı ortaya çıkmıştır.

Zhu, Tsai ve Gao (2022) tarafından yapılan bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ve güvenlik algılarını nasıl olumlu yönde etkilediği, dolaylı olarak akademide örgütsel moral ve inovasyonu nasıl iyileştirdiği araştırılmıştır. Çalışma Xi'an, Çin'de üniversite öğretim üyesi olan 832 kişiden çevrimiçi anketler toplanarak yapılmıştır. Çalışma, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimlerinin öğretmenlerin psikolojik güçlenmesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiş ve daha iyi LMX deneyimleyen öğretmenlerin, daha fazla güçlendirilmiş hissettiklerini, bunun da içsel motivasyonlarına ve görev katılımlarına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Erdoğan'ın (2023) çalışması ise öğretmenlerin çalışmaktan duydukları zevk ve memnuniyet ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. İlişkisel tarama deseni kullanılan araştırmada, tüm değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ortaya koyulmuştur.

Lider-üye etkileşimi ve moral arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, genellikle şu temalar üzerine yoğunlaşmışlardır;

-Lider-Üye İlişkisinin Kalitesi: Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve bu, çalışanların moralini olumlu etkiler. Çalışmalar, liderin üyeleriyle güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurmasının, çalışanların daha yüksek moral seviyelerine sahip olmalarını sağladığını göstermektedir (Gürsoy ve Köksal, 2018; He vd., 2019).

-Motivasyon ve Psikolojik Güçlendirme: Etkileşimin yüksek olması, çalışanların daha fazla motivasyona ve psikolojik güçlendirilmeye sahip olmalarını sağlar. Bu da çalışanların daha yüksek bir moral ile işlerine odaklanmalarını teşvik eder. Psikolojik güvenlik ve güçlendirme, çalışanların işlerinde daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlarken, moral seviyelerini de artırır (Zhu, Tsai, ve Gao, 2022).

-İş Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Yüksek etkileşim, çalışanların iş performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırarak, genel olarak moral düzeylerini yükseltir. Çalışanlar, iyi ilişkiler kurdukları liderlere karşı daha fazla bağlılık hisseder ve bu bağlılık, onların iş yerindeki memnuniyetini ve moralini doğrudan etkiler (Harris vd., 2014).

-Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti: lider-üye etkileşiminin kalitesinin düşük olduğu durumlarda, çalışanların işten ayrılma niyetleri artabilir, bu da çalışanların moralinin düşük olduğunu gösterir. Çalışmalar, düşük kaliteli etkileşim çalışanların moralini zayıflatarak, işten ayrılma kararlarını tetikleyebileceğini ortaya koymuştur (Harris vd., 2014).

Bu araştırmalar, lider-üye etkileşiminin, çalışanların iş performansları, moral düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki kritik etkilerini vurgulamaktadır. Yüksek etkileşim hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğururken, düşük etkileşim moral düşüşüne ve olumsuz iş sonuçlarına yol açabilmektedir. Ayrıca bu çalışmalar, lider-üye etkileşiminin yalnızca iş ortamındaki ilişkileri değil, aynı zamanda çalışanların moralini ve genel iş tatminini şekillendiren kritik bir unsur olduğunu da göstermektedir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve verilerin analizine dair bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma Diyarbakır ili merkez ilçelerindeki Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin lider- üye arasındaki etkileşim durumlarının öğretmen morali üzerine etkilerini öğretmen görüşlerine başvurarak betimlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada Anadolu liselerinde görev yapan okul müdürlerinin lider- üye etkileşimleri sonucunda bu durumun öğretmenlerin moralini nasıl etkilediği üzerinde durulduğu için iki farklı ölçek yoluyla toplanan verilerin yorumlanmasında nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte anlamlı bir değişikliğin olması durumunun belirlendiği bir tarama modelidir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin beraber değişip değişmediği; eğer bir değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılmaktadır. Korelasyon türü ilişki de karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişkilerdir (Karasar, 2008). Bu çalışmada, iki farklı değişkenin düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma durumuna bakılarak karşılaştırıldığı için ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini, Diyarbakır ili merkez ilçelerinde bulunan resmi Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmada verilerin toplanacağı okullar kolay ulaşılabilir veya elverişli örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bu yöntemde örneklemin seçilmesi durumu paradan ve zamandan ekonomi etme esasına dayanır (Balcı,2007). Ulaşılması hızlı ve kolay olan öğelere dayanan ve nicel araştırmalarda en sık kullanılan ancak en az talep edilen örnekleme stratejisidir (Patton, 2005). Kolaylık ve maliyet düşünüldüğünde, örnekleme alınacak sınırlı sayıda okullarda bulunan öğretmenlere en fazla sayıda ulaşılacak ve dolayısıyla ölçek uygulanabilecek stratejik noktalar olarak düşünüldüğü için bu yöntem seçilmiştir. Diyarbakır merkez ilçelerinde ortaöğretim kademesinde resmi okullarda görev yapan ulaşılan öğretmen sayısı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. İlçeler Özelinde Ulaşılan Öğretmen Sayıları

İlçe	Sayı	%
1. Kayapınar	90	34.6
2. Yenişehir	72	27.7
3. Bağlar	58	22.3
4. Sur	40	15.4
Toplam	260	100.0

Tablo 1’de görüldüğü üzere, dört merkez ilçeden (Kayapınar, Yenişehir, Bağlar, Sur) toplam 260 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan Anadolu liselerinde görev yapan 260 öğretmenin kişisel bilgilerine Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcı Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Değişken Grup		f	%
Cinsiyet	Kadın	114	43.8
	Erkek	146	56.2
Eğitim Durumu	Lisans	186	71.5
	Lisansüstü	74	28.5
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	8	3.1
	1-4 yıl	35	13.5
	5-10 yıl	90	34.6
	10 yıl ve üzeri	127	48.8
Okuldaki çalışma süresi	1 yıldan az	48	18.5
	1-4 yıl	114	43.8
	5-10 yıl	73	28.1

	10 yıl ve üzeri	25	9.6
Branş	Sözel branşlar	140	53.8
	Sayısal branşlar	94	36.2
	Uygulama branşları	26	10.0
İlçe	Kayapınar	90	34.6
	Yenişehir	72	27.7
	Bağlar	58	22.3
	Sur	40	15.4
	Toplam	260	100.0

Tablo 2'ye göre, araştırmaya Diyarbakır'ın dört merkez ilçesinde (Kayapınar, Yenişehir, Bağlar, Sur) Anadolu liselerinde görev yapan 114 (%43.8) kadın, 146 (%56.2) erkek öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin 72'sinin (%28.5) lisansüstü ve büyük çoğunluğu olan 186'sının (%71.5) ise lisans mezunu olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin 127'sinin (%48.8) mesleki kıdeminin 10 yıl ve üzeri olduğu görülürken, 90'ının (%34.6) 5-10 yıl, 35'inin (%13.5) 1-4 yıl arasında olduğu, sadece 8'inin (%3.1) ise yeni mezun olduğu ve 1 yıldan az kıdemi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin verilerin toplandığı süreçte çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri incelendiğinde ise, 25'inin (%9.6) 10 yıl ve üzeri, 73'ünün (%28.1) 5-10 yıl, 114'ünün (%43.8) 1-4 yıl arasında olduğu görülürken, 48'inin (%18.5) ise 1 yıldan daha az süredir mevcut okulda çalıştıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin İngilizce, Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji, Almanca, Türk Dili ve Edebiyatı, Coğrafya, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Beden Eğitimi ve Spor, Tarih, Müzik, Görsel Sanatlar, Felsefe, Bilişim Teknolojileri ve Yazılım, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik gibi 16 farklı branştan oldukları görülürken analizlerde bu branşlar sosyal gruba dersleri, fen gruba dersleri ve uygulamalı dersler olarak sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda Sosyal gruba dersleri olarak; İngilizce, Almanca, Türk Dili ve Edebiyatı, Coğrafya, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Tarih, Felsefe, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, Fen gruba dersleri olarak Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji ve Uygulamalı dersler olarak ise Beden Eğitimi ve Spor, Müzik, Görsel Sanatlar, Bilişim Teknolojileri ve Yazılım branşları belirlenmiştir. Katılımcıların 140'ının (%53.8) sözel branşlar, 94'ünün (%36.2) sayısal branşlar ve 26'sının (%10) uygulamalı branşlar öğretmeni olduğu görülmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada veri toplamak adına “Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği” ve “Öğretmen Moral Ölçeği” beraber kullanılmıştır. Kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmakta olup, ilk bölüm kişisel bilgi formu, ikinci bölüm lider-üye etkileşim ölçeği ve üçüncü bölüm ise öğretmenlerin moral durumlarını ölçmek adına uygulanan moral ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçeklerin uygulanabilmesi için bu ölçekleri geliştiren araştırmacılardan kullanım izni e-posta yoluyla alınmış (Ek 8.6 ve 8.7) ve daha sonrasında uygulamaya başlanmıştır. Uygulanan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. *Kişisel Bilgi Formu*

Kişisel bilgi formu, katılımcıların görev yaptıkları ilçe, cinsiyetleri, branşları, eğitim durumları, mesleki kıdemleri ve mevcut okullarındaki çalışma süreleri hakkında bilgi toplamak adına hazırlanmıştır.

3.3.2. *Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği*

Araştırmada, lider-üye etkileşim seviyesini tespit etmek adına Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Multidimensionality of Leader-Member Exchange (LMX-MDM)” ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte sadakat, duygu, katkı ve mesleki saygı olmak üzere dört alt boyut yer almaktadır. Öztürk (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek 12 maddeden oluşmaktadır. Lider-Üye Etkileşim Ölçeği’nden ulaşılan puanların güvenirlik katsayısını hesaplamak amacıyla Cronbach Alfa güvenirlik analizi yapılmıştır. Lider-Üye Etkileşim Ölçeği’nin Türkçe versiyonunun alt boyutlarının güvenirlik katsayıları .84 - .94 arasında değer almıştır, en yüksek değer Mesleki Saygı boyutunda, en düşük değer ise Katkı boyutunda olduğu gözlemlenmiştir. Bu değerler göz önüne alındığında ölçeğin Türkçe versiyonunun bu araştırma örneklemini için güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.3. *Öğretmen Moral Ölçeği*

Araştırma sürecinde öğretmenlerin moral durumlarını ölçmek için Başbüyük (2012) tarafından geliştirilen Öğretmen Moral Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 31 maddeden oluşmakta ve Uyum, Liderlik Sinerjisi ve Kişisel Meydan Okuma olarak isimlendirilen üç alt boyutu mevcuttur. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri noktasında; üç alt boyutun birlikte ortaya çıkardığı toplam varyans değeri 43,613’dir. İstatistiksel bağlamda bu değer testin geçerliğini ortaya koymaktadır. Test toplamının Cronbach Alfa değeri 0,914’dür ve bu değer testin çok yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

3.4. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Araştırmaya konu verilerin toplanması süreci gerekli yasal izinlerin alınmasıyla başlamıştır. Gerekli yasal izinler Dicle Üniversitesi Etik Komisyonundan alınmıştır (Ek 8.4). Daha sonra Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne yasal izin için başvurularda bulunulup gerekli izinler alınmıştır (Ek 8.5). İzin süreci tamamlandıktan sonra çalışma grubunda yer alan Anadolu liseleri müdürleriyle görüşmeler yapılmıştır. Müdürler araştırma konusu hakkında bilgilendirip resmi belgeler kendilerine tebliğ edilmiştir. Öğretmenler ile eğitim ve öğretim sürecini aksatmamak adına ders aralarında ve öğlen aralarında anketler uygulanmıştır. Anket sorularının çok fazla vakit almaması öğretmenlere katılım noktasında kolaylık sağlamıştır. Anketler uygulanırken gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcı olan öğretmenlerin kişisel herhangi bir bilgisine başvurulmamıştır.

Çalışmada, öğretmenler tarafından ölçeklere verilen cevaplar IBM SPSS 23 programı kullanılarak, girişleri ve kodlanarak analizleri yapılmıştır. Araştırmada lider- üye etkileşimi bağımsız değişkendir. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise öğretmenlerin moral durumlarıdır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin öğretmen moralleri üzerinde etkisi cinsiyet, kıdem, branş, okuldaki görev süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre de analiz edilmiştir.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcılara ait cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi, branş gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılıp dağılmadığını anlayabilmek için öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Yapılan Normallik testi sonucunda tüm değişkenlerin K-Smirnov Z ve Shapiro-wilk değerlerinin .05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla verilerin normal dağılmamasından dolayı analizlerde non-parametrik testler kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin moral düzeyleri üzerine olan etkisini tespit etmeye yönelik bulgular yer almaktadır.

4.1. ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ALGILARININ DÜZEYİNE AİT BULGULAR

Araştırmanın birinci alt problemi olan “*Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşim algılarının düzeyi nedir?*” sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda, katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilerek Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin ve ölçeğin alt boyutları olan Duygu, Katkı, Sadakat ve Mesleki Saygı puanlarına ilişkin tanımlayıcı değerler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3.Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçek ve Alt boyutları	N	Min	Max	$\bar{x}$	ss
Duygu	260	3	15	6.81	3.159
Katkı	260	3	15	7.60	2.928
Sadakat	260	3	15	7.88	3.051
Mesleki Saygı	260	3	15	7.02	3.086
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	260	12	60	29.32	10.389

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinden alınabilecek en yüksek puan 60, en düşük puan ise 12’dir. Tablo 3, öğretmenlerin bu ölçekten ortalama 29.32 puan aldığını göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin lider-üye etkileşim algı düzeylerinin ortalamaya (30.0) oldukça yakın olduğunu göstermektedir. Ölçeğin üç alt boyutundaki değerler incelendiğinde ise; Duygu alt boyutunda alınan ortalama puanın 6.81 olduğu ve bu alt boyutun ortalamasından (7.5) düşük olduğu görülmektedir. Katkı alt boyutunda alınan ortalama puanın 7.60 olduğu ve bu alt boyutun ortalamasından (7.5) yüksek olduğu, sadakat alt boyutunda alınan ortalama puanın 7.88 olduğu ve bu alt boyutun ortalamasından (7.5) yüksek olduğu ve son olarak Mesleki Saygı alt boyutunda alınan ortalama puanın 7.02 olduğu ve bu alt boyutun ortalamasından (7.5) düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, en yüksek puan "Sadakat" alt boyutundan alınan 7.88'lik ortalama puandır. En düşük puan ise "Duygu" alt boyutundan alınan 6.81'lik ortalama puandır.

4.2. KATILIMCILARIN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ'NDEN ALDIKLARI PUANLARIN DEĞİŞKENLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “*Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşim algılarının düzeyleri cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve branş değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?*” sorusuna cevap aranmıştır.

4.2.1. Cinsiyet Değişkeni

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nden ve alt boyutlarından alınan puanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılımı durumunu saptamak için non-parametrik bir test olan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları

Puan	Cinsiyet	$\bar{x}$	U	z	p
Duygu	Kadın	6.35	7245.5	-1.805	.07
	Erkek	7.16			
Katkı	Kadın	7.24	7307.5	-1.698	.09
	Erkek	7.89			
Sadakat	Kadın	7.80	8165.0	-.262	.79
	Erkek	7.95			
Mesleki Saygı	Kadın	6.72	7661.0	-1.108	.26
	Erkek	7.26			
Lider-Üye Etkileşimi	Kadın	28.11	7560.0	-1.267	.20
Ölçeği Toplam Puan	Erkek	30.27			

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin aldıkları puanların cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Bu kapsamda, öğretmenlerin lider-üye etkileşim algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.2.2. Eğitim Durumu Değişkeni

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılımı durumunu anlayabilmek için

bir non-parametrik test olan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5.Eğitim Durumuna Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları

Puan	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	U	z	p
Duygu	Lisans	7.08	5758.0	-2.072	.03*
	Lisansüstü	6.14			
Katkı	Lisans	7.87	5591.0	-2.376	.01*
	Lisansüstü	6.95			
Sadakat	Lisans	8.18	5560.5	-2.428	.01*
	Lisansüstü	7.14			
Mesleki Saygı	Lisans	7.19	6089.5	-1.461	.14
	Lisansüstü	6.59			
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Toplam Puan	Lisans	30.32	5548.5	-2.439	.01*
	Lisansüstü	26.81			

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği’nin toplam puanının ($p<.05$) ve ölçeğin Duygu ($p<.05$), Katkı ($p<.05$) ve Sadakat ($p<.05$) boyutlarından aldıkları puanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilirken, Mesleki Saygı boyutunun eğitim durumundan etkilenmediği görülmüştür. Anlamlı farkın çıktığı Duygu, Katkı, Sadakat alt boyutlarının yanında ölçeğin tümünden elde edilen puanların lisans mezunlarının lehine olduğu görülmüştür.

4.2.3. Mesleki Kıdem Değişkeni

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği’nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılımı durumunu anlayabilmek için bir non-parametrik test olan Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Mesleki Kıdeme Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları

Puan	Kıdem	$\bar{x}$	Chi-Square	Sd	p
Duygu	1 yıldan az	7.25	1.309	3	.72
	1-4 yıl	6.40			
	5-10 yıl	6.58			
	10 yıl ve üzeri	7.06			
Katkı	1 yıldan az	7.75	1.780	3	.61
	1-4 yıl	7.00			
	5-10 yıl	7.69			
	10 yıl ve üzeri	7.70			
Sadakat	1 yıldan az	8.75	1.453	3	.69
	1-4 yıl	8.11			
	5-10 yıl	7.90			
	10 yıl ve üzeri	7.76			
Mesleki Saygı	1 yıldan az	6.63	.662	3	.11
	1-4 yıl	6.97			
	5-10 yıl	7.17			
	10 yıl ve üzeri	6.96			
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Toplam Puan	1 yıldan az	30.38	3.369	3	.33
	1-4 yıl	28.49			
	5-10 yıl	29.33			
	10 yıl ve üzeri	29.47			

Tablo 6, öğretmenlerin aldıkları puanların mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ($p>.05$) göstermektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin lider-üye etkileşim algı düzeyleri, kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

4.2.4. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılımı durumunu anlayabilmek için bir non-parametrik test olan Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7.Okulda Öğretmenlik Yapılan Süreye Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları

Puan	Çalışma süresi	$\bar{x}$	Chi-Square	Sd	p
Duygu	1 yıldan az	6.38	2.928	3	.40
	1-4 yıl	7.18			
	5-10 yıl	6.60			
	10 yıl ve üzeri	6.52			
Katkı	1 yıldan az	7.04	2.808	3	.42
	1-4 yıl	7.86			
	5-10 yıl	7.71			
	10 yıl ve üzeri	7.20			
Sadakat	1 yıldan az	7.63	0.764	3	.85
	1-4 yıl	8.11			
	5-10 yıl	7.81			
	10 yıl ve üzeri	7.60			
Mesleki Saygı	1 yıldan az	6.69	2.008	3	.57
	1-4 yıl	7.37			
	5-10 yıl	6.85			
	10 yıl ve üzeri	6.60			
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Toplam Puan	1 yıldan az	27.73	2.384	3	.49
	1-4 yıl	30.52			
	5-10 yıl	28.97			
	10 yıl ve üzeri	27.92			

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin aldıkları puanların mevcut okullarındaki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Bu kapsamda, öğretmenlerin moral lider-üye etkileşim algı düzeyleri okulda görev yaptıkları süreye göre farklılık göstermemektedir.

4.2.5. Branş Değişkeni

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların branşlarına göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılıp dağılmadığını anlayabilmek bir non-parametrik test olan Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8.Öğretmenlerin Branşlarına Göre Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları

Puan	Branş	$\bar{x}$	Chi-Square	Sd	p
Duygu	Sosyal gruba dersleri	6.71	2.939	2	.23
	Fen gruba dersleri	7.17			
	Uygulamalı dersler	6.04			
Katkı	Sosyal gruba dersleri	7.44	1.803	2	.40
	Fen gruba dersleri	7.95			
	Uygulamalı dersler	7.27			
Sadakat	Sosyal gruba dersleri	7.83	2.803	2	.24
	Fen gruba dersleri	8.20			
	Uygulamalı dersler	7.04			
Mesleki Saygı	Sosyal gruba dersleri	6.90	0.222	2	.89
	Fen gruba dersleri	7.18			
	Uygulamalı dersler	7.12			
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Toplam Puan	Sosyal gruba dersleri	28.87	2.263	2	.32
	Fen gruba dersleri	30.50			

Uygulamalı dersler	27.46
-----------------------	-------

Tablo 8, öğretmenlerin aldıkları puanların branşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Bu durum, öğretmenlerin lider-üye etkileşim algı düzeyleri branşlarına göre farklılık oluşturmadığını göstermektedir.

4.3. ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ'NE AİT BULGULAR

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “*Öğretmenlerin moral düzeyleri nedir?*” sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda, katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilerek Öğretmen Moral Ölçeği'nin ve ölçeğin alt boyutları olan Uyum, Liderlik Sinerjisi ve Kişisel Meydan Okuma puanlarına ilişkin tanımlayıcı değerler Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmen Moral Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçek ve Alt boyutlar	N	Min	Max	$\bar{x}$	Ss
Moral Ölçeği Toplam Puan	260	35	112	64.68	13.623
Uyum	260	11	62	24.36	6.654
Liderlik Sinerjisi	260	15	51	28.50	6.301
Kişisel Meydan Okuma	260	6	23	11.82	3.117

Öğretmen Moral Ölçeğinden alınabilecek en yüksek puan 120, en düşük puan ise 30'dur. Tablo 9, öğretmenlerin bu ölçekten ortalama 64.68 puan aldığını göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin moral özelliklerinin ortalama değer (60.0), üstünde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin üç alt boyutundaki değerler incelendiğinde ise; Uyum alt boyutunda alınan ortalama puanın 24.36 olduğu ve bu alt boyutun ortalamasından (22.0) yüksek olduğu görülmektedir. Liderlik Sinerjisi alt boyutunda alınan ortalama puanın 28.50 olduğu ve bu alt boyutun ortalamasından (26.0) yüksek olduğu, Kişisel Meydan Okuma alt boyutunda alınan ortalama puanın 11.82 olduğu ve bu alt boyutun ortalamasından (12.0) düşük düzeyde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama puan Liderlik Sinerjisi alt boyutunda (28.50), en düşük ortalama puan ise Kişisel Meydan Okuma alt boyutunda (11.82) elde edilmiştir.

4.4. KATILIMCILARIN ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ'NDEN ALDIKLARI PUANLARIN DEĞİŞKENLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin moral düzeyleri cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve branş değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?” sorusuna cevap bulmak için öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Yapılan Normallik testi sonucunda tüm değişkenlerin K-Smirnov Z ve Shapiro-wilk değerlerinin .05’ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu verilerin normal dağılmamasından dolayı analizlerde non-parametrik testler yapılmıştır. Bu analizlerin bulguları aşağıdadır.

4.4.1. Cinsiyet Değişkeni

Öğretmen Moral Ölçeği’nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılıp dağılmadığını anlayabilmek için non-parametrik bir test olan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Cinsiyete Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları

Puan	Cinsiyet	$\bar{x}$	U	z	p
Uyum	Kadın	23.93	7751.5	-.950	.34
	Erkek	24.70			
Liderlik Sinerjisi	Kadın	28.45	8155.5	-.277	.78
	Erkek	28.55			
Kişisel Meydan Okuma	Kadın	11.54	7389.0	-1.559	.11
	Erkek	12.03			
Moral Ölçeği	Kadın	63.92	7681.0	-1.066	.28
Toplam Puan	Erkek	65.27			

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin aldıkları puanların cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p > .05$) görülmüştür. Bu kapsamda, öğretmenlerin moral özelliklerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.4.2. Eğitim Durumlarına ilişkin Değişken

Öğretmen Moral Ölçeği'nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılma durumu anlayabilmek için bir non-parametrik test olan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11.Eğitim Durumuna Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları

Puan	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	U	z	p
Uyum	Lisans	24.52	6490.5	-.717	.47
	Lisansüstü	23.94			
Liderlik Sinerjisi	Lisans	28.77	6090.5	-1.449	.14
	Lisansüstü	27.73			
Kişisel Meydan Okuma	Lisans	12.01	5931.0	-1.748	.08
	Lisansüstü	11.39			
Moral Ölçeği Toplam Puan	Lisans	65.30	6167.0	-1.307	.19
	Lisansüstü	63.07			

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin aldıkları puanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Bu durum, öğretmenlerin moral özelliklerinin en son mezun oldukları eğitim düzeyine göre farklılık oluşturmadığını göstermektedir.

4.4.3. Mesleki Kıdem Değişkeni

Öğretmen Moral Ölçeği'nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılma durumunu anlayabilmek için bir non-parametrik test olan Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12.Mesleki Kıdeme Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları

Puan	Gruplar	$\bar{x}$	Chi-Square	Sd	p
Uyum	1 yıldan az	22.13	3.395	3	.33
	1-4 yıl	24.77			
	5-10 yıl	24.92			

	10 yıl ve üzeri	23.99			
Liderlik Sinerjisi	1 yıldan az	26.50			
	1-4 yıl	28.34	3.369	3	.33
	5-10 yıl	29.23			
	10 yıl ve üzeri	28.16			
Kişisel Meydan Okuma	1 yıldan az	11.00			
	1-4 yıl	11.11	8.471	3	.07
	5-10 yıl	12.47			
	10 yıl ve üzeri	11.60			
Öğretmen Moral Ölçeği Toplam Puan	1 yıldan az	59.63			
	1-4 yıl	64.23	5.855	3	.11
	5-10 yıl	66.62			
	10 yıl ve üzeri	63.75			

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin aldıkları puanların mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Bu kapsamda, öğretmenlerin moral özellikleri kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

4.4.4. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni

Öğretmen Moral Ölçeği'nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılımı durumunu anlayabilmek için bir non-parametrik test olan Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13.Okuldaki Çalışma Süresine Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları

Puan	Gruplar	$\bar{x}$	Chi-Square	Sd	p
Uyum	1 yıldan az	23.19			
	1-4 yıl	25.09	4.027	3	.25
	5-10 yıl	23.77			
	10 yıl ve üzeri	25.04			
Liderlik Sinerjisi	1 yıldan az	26.90			
	1-4 yıl	29.01	3.244	3	.35
	5-10 yıl	28.82			

	10 yıl ve üzeri	28.36			
	1 yıldan az	11.25			
Kişisel Meydan	1-4 yıl	12.11			
Okuma	5-10 yıl	11.56	3.223	3	.35
	10 yıl ve üzeri	12.32			
	1 yıldan az				
Öğretmen Moral	1-4 yıl	61.33			
Ölçeği Toplam Puan		66.20			
	5-10 yıl	64.15	4.432	3	.21
	10 yıl ve üzeri	65.72			

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin aldıkları puanların okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Bu kapsamda, öğretmenlerin moral özellikleri okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

4.4.5. Branş Değişkeni

Öğretmen Moral Ölçeği'nden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların branşlarına göre anlamlı bir farklılık olacak şekilde dağılıp dağılmadığını anlayabilmek bir non-parametrik test olan Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14.Öğretmenlerin Branşlarına Göre Öğretmen Moral Ölçeği Puanları

Puan	Gruplar	$\bar{x}$	Chi-Square	Sd	p
Uyum	Sosyal dersleri grubu	24.30	1.341	2	.51
	Fen dersleri grubu	24.51			
	Uygulamalı dersler grubu	24.15			
Liderlik Sinerjisi	Sosyal dersleri grubu	28.45	0.776	2	.67
	Fen dersleri grubu	28.88			
	Uygulamalı dersler grubu	27.42			
Kişisel Meydan Okuma	Sosyal dersleri grubu	11.81	0.779	2	.67
	Fen dersleri grubu	12.00			
	Uygulamalı dersler grubu	11.19			

Öğretmen Moral	Sosyal dersleri grubu	64.56			
Ölçeği Toplam Puan	Fen dersleri grubu	65.39	1.592	2	.45
	Uygulamalı dersler grubu	62.77			

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin aldıkları puanların branşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>.05$) görülmüştür. Bu durum, öğretmenlerin moral özelliklerinin branşlarına göre farklılık oluşturmadığını göstermektedir.

4.5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ İLE ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BULGULAR

Araştırmanın beşinci alt problemi olan “*Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ile Öğretmen Moral ölçeğinden elde edilen bulgular arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda, bu bölümde ölçekler arası korelasyon puanlarına ilişkin değerler sunulmuştur. Ölçeklerden elde edilen verilerin analizinde normallik testleri olan K-Smirnov Z ve Shapiro-wilk değerlerinin .05’ten küçük olduğu görülmüştür. Bu durum verilerin normal dağılmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda ölçekler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için non-parametrik ilişki testi olan Spearman Korelasyon testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ve Öğretmen Moral Ölçeği Puanları Arasında Hesaplanan Spearman Korelasyon Katsayıları

Ölçek	Öğretmen Moral Ölçeği	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	.59*	1
Öğretmen Moral Ölçeği	1	.59*

* $p<0.01$

Tablo 15 incelendiğinde, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ile Öğretmen Moral Ölçeği’nden elde edilen puanlar arasında pozitif yönde .59 oranında anlamlı ($p<.01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Büyüköztürk’e (2010) göre korelasyon analizi sonucunda ulaşılan r değerinin (korelasyon katsayısının) 0.00 - .30 arasında ise düşük düzey; .31 - .70 arasında ise orta düzey ve .71 – 1.0 arasında ise yüksek düzey bir ilişkinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin moral düzeyleri ile lider-üye etkileşimleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde ($r = .59$; $p<0.01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarından elde edilen puanlar arasında anlamlı ilişki olup olmadığı da yine Spearman Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Lider-Üye Etkileşimi ve Öğretmen Moral Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Puanları Arasında Hesaplanan Spearman Korelasyon Katsayıları

Ölçek	Öğretmen Moral Ölçeği Alt Boyutları		
	Uyum	Liderlik Sinerjisi	Kişisel Meydan Okuma
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği			
Alt Boyutları			
Katkı	.30*	.47*	.37*
Sadakat	.34*	.54*	.39*
Mesleki Saygı	.42*	.59*	.40*

*p<0.01

Tablo 16 incelendiğinde, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği’nin alt boyutları ile Öğretmen Moral Ölçeği’nin alt boyutlarının arasındaki ilişki tüm alt boyutlar arasında .30 ile .59 oranında değişen istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişkiler ($p<.01$) olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda en yüksek ilişkinin Mesleki Saygı ile Liderlik Sinerjisi boyutlarında orta düzeyde ($r = .59$; $p<.01$) olduğu görülmüştür. Liderlik Sinerjisi boyutunun Sadakat boyutu ile ilişkisinin de benzer şekilde olduğu ($r = .54$; $p<.01$) görülmüştür. Bu doğrultuda, sadece Katkı ve Uyum boyutları arasındaki ilişkinin zayıf ($r = .30$; $p<.01$) olduğu, diğer boyutlar arasındaki ilişkilerin orta düzeyde olduğu (Büyükoztürk, 2010) tespit edilmiştir.

5. TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiş, yorumlanmış ve araştırmanın konusu ile ilişkili alan yazındaki diğer çalışmalar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşim algıları ile moral düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir ve bu bağlamda, lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin moral düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bulgular elde edilmiştir. Araştırma bulguları, öğretmenlerin lider-üye etkileşim algılarının ve moral düzeylerinin orta seviyede olduğunu, ancak bu algıların eğitim durumu, cinsiyet, mesleki kıdem ve okuldaki görev süresi gibi bazı değişkenlerden etkilendiğini göstermektedir. Araştırma çerçevesinde eğitim durumu, özellikle lisans mezunları lehine anlamlı farklılıklar yaratmıştır. Ancak cinsiyet, mesleki kıdem, çalışma süresi ve branş gibi değişkenlerin bu algılar üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Lider-üye etkileşiminin genel etkisi düşünüldüğünde araştırma, lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin moralini etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların moral düzeyi, lider-üye etkileşiminden etkilenir. Düşük kaliteli ilişkiler moralinizi düşürebilirken, yüksek kaliteli ilişkiler moralinizi yükseltebilir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). Sonuç olarak, liderlerin çalışanlarıyla güçlü, güvene dayalı ve destekleyici ilişkiler kurması hem örgütsel hem de bireysel başarı için çok önemlidir. Özellikle liderin öğretmenlere profesyonel katkıda bulunması, sadakat geliştirmesi ve duygusal bağ kurması, moral düzeylerini artırmaktadır. Ancak, liderin mesleki saygı gösterme konusundaki algılanan eksikliklerinin moral üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği tespit edilmiştir (Korkmaz, 2005).

Lider ve üye arasındaki etkileşimin moral üzerindeki etkisi, lider-üye ilişkileri, çalışanların liderlerine güven duymasına ve kuruma ait hissetmesine yardımcı olması şeklinde açıklanabilir. Bu durum öğretmenlerin moralini yükseltir. Güvensiz veya zayıf liderlik, çalışanların moralini ve motivasyonunu düşürür (Dienesch ve Liden, 1986). Liderler, motivasyon ve destek bağlamında çalışanlarına destek ve takdir göstermelidir. Öğretmenler, duygusal destek eksikliği nedeniyle morallerini kaybederler. Ayrıca, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimleri, çatışmaları çözmede etkilidir ve çalışanların stresini azaltır. Daha az stres, daha yüksek moral demektir (Çetin, Giderler ve Güler, 2017). Takdir ve geri bildirim çerçevesinde, yöneticiler çalışanların çabalarını takdir eder ve yapıcı geri bildirimler verir. Bu, çalışanların kendilerine olan güvenini artırır ve morallerini yükseltir. Moral, açık, şeffaf ve iki yönlü

iletişimden etkilenir. Çalışanlar, liderlerin fikirlerini dinlemesi ve önemsemesi sayesinde daha mutlu olurlar.

Örgütsel performans ve çalışan bağlılığı, lider-üye etkileşimi ve moral arasındaki ilişkiye bağlıdır. Çalışanlar, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimleri sayesinde kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olur ve bu da iş tatmini ve bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Avolio ve Bass, 1994). Çalışanlar, liderden gördükleri destek, güven ve açık iletişim sayesinde daha az stres ve çatışma yaşarlar. Bununla birlikte, düşük kaliteli etkileşimler çalışanları dışlanmış hissettirir ve morallerini düşürür. Sonuç olarak, liderlerin çalışanlarıyla güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurması, çalışanların bireysel durumlarını geliştirerek örgütsel başarının önünü açar (Akman, 2021).

Araştırmada, öğretmenlerin moralini doğrudan etkileyen önemli bir bileşen, lider-üye etkileşimidir. Bu sonuç, Thompson (2009) ve Harris ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla uyumlu bir sonuç vermektedir. Thompson, okul müdürleriyle olumlu bir ilişkinin öğretmenlerin moralini artırdığını vurgulamıştır. Harris ve diğerleri (2014)'ne göre, yüksek lider-üye etkileşim seviyeleri, çalışanların moralini artırarak örgüte olan bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca, Zhu, Tsai ve Gao (2022) tarafından yapılan araştırmada ise lider-üye etkileşiminin moral ve psikolojik güçlendirme üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu sonucu çıkmıştır. Bu araştırma da lider-üye etkileşiminin moral üzerindeki etkisini doğrulamaktadır, ancak dolaylı etkileri dikkate almamıştır.

Bu araştırma, lider-üye etkileşim algılarında eğitim durumunun önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Özellikle lisans mezunlarının lehine bir fark bulunması, lider-üye etkileşim algılarının bireysel özelliklerden etkilenebileceğini göstermektedir. Kanungo (1979)'un modeli de, insanların kendi ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra işlerine odaklanacağını söylemektedir. İhtiyaçların karşılanma düzeyi, eğitim düzeyi olarak düşünülebilir.

Araştırmada lider-üye etkileşiminin moral üzerindeki etkilerine odaklanırken, He ve ark. (2019) özellikle zorunlu vatandaşlık ve ahlaki kopukluğun çalışan moraline zararlı etkilerini araştırmayı hedeflemişlerdir. Lider-üye etkileşimi ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Alanyazında yer alan çalışma sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışlarını azaltması beklenmektedir (Çelik ve Öngel, 2022). Çalışmamız olumsuz etkileri ayrıntılı bir şekilde incelemese de, liderlerin moral üzerindeki olumlu etkilerini vurgulaması noktasında bu çalışmayı desteklemektedir.

Liden ve Maslyn (1998) ve Uludağ (2019), lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı) çalışan moralini ve performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Çalışmamız bu alt boyutları ayrıntılı olarak ele almamış olsa da, genel lider-üye etkileşim algısının moral düzeyine etkisini vurgulayarak bu sonuçlara benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Lider-üye etkileşiminin, Erdoğan (2023) ve Kavuncu (2019) tarafından yapılan araştırmalara göre öğretmenlerin iş tatmini ve morali üzerine olumlu etkisi vardır. Özellikle Erdoğan (2023)'ün çalışması, lider-üye ilişkisinin tüm faktörlerle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu araştırma, eğitim durumu gibi faktörlerin etkisini vurgulasa da, sonuçları genel olarak bu çalışmalardaki olumlu ilişkileri desteklemektedir. Mascareño, Rietzschel ve Wisse (2020), lider-üye etkileşimlerinin inovasyon üzerindeki etkilerini araştırırken moralin dolaylı etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada inovasyon gibi bir bağlam incelenmemiştir, ancak lider-üye ilişkilerinin moral üzerinde oynadığı temel rol, inovasyona giden dolaylı etkileri açıklamada bir temel oluşturabilir.

Lider-üye etkileşimi üzerine yapılan araştırmalar, bu etkileşimin çalışanların moral, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Son dönem çalışmaları, etkileşimin moral üzerindeki dolaylı etkilerini ve çok boyutlu analizlerini daha derinlemesine inceleyerek literatüre yeni bakış açıları kazandırmıştır. Araştırma sonuçları lider-üye etkileşimlerinin moral üzerindeki önemini vurgulayan önceki çalışmalarla güçlü bir şekilde uyumludur. Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve moral üzerindeki önemli rolü bir kez daha ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, eğitim durumu gibi çeşitli farklılıkları inceleyerek lider-üye etkileşimleri daha özel bağlamlarda incelenmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Araştırma sonucuna dayalı tavsiye edilen öneriler de ikinci kısımda yer almaktadır.

6.1. SONUÇLAR

Araştırma kapsamında Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşim algıları ve moral düzeyleri incelenmiştir. Aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Araştırmada, lider-üye etkileşimini öğretmenlerin moralini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumunun özellikle lisans mezunları lehine bir fark yarattığını göstermiştir. lider-üye etkileşimi Okuldaki görev süresi, cinsiyet veya mesleki kıdemin lider-üye etkileşimi üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.
2. Liderlerin öğretmenlerle geliştirdiği destekleyici ilişkilerin moral üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
3. Araştırma ayrıca eğitim durumu bağlamında lider-üye etkileşiminin moral düzeylerine etkisi ile öğretmenlerin lider-üye etkileşimi hakkındaki algıları genel olarak ortalama düzeyde olduğu gözlenmiştir.
4. Cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve branş değişkenleri, lider-üye etkileşim algılarında anlamlı bir fark oluşturmamıştır.
5. Eğitim durumu değişkenine göre "Duygu", "Katkı" ve "Sadakat" boyutları ile toplam lider-üye etkileşim puanında anlamlı farklar bulunmuş ve bu farkın lisans mezunları lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
6. Öğretmenlerin moral düzeyleri, ölçek ortalamasının üzerinde tespit edilmiştir. Alt boyutlarda, "Uyum" ve "Liderlik Sinerjisi" ortalamasının üzerinde, "Kişisel Meydan Okuma" ise ortalamasının altında bulunmuştur.
7. Cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve branş değişkenlerine göre moral düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilmediği sonucu görülmüştür.

6.2. ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, lider-üye etkileşimlerinin öğretmenlerin moral düzeylerini artıracak şekilde geliştirilmesi için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle samimi ve açık bir şekilde iletişim kurması, eğitim kurumlarında lider-öğretmen etkileşim algısını güçlendirmek için çok önemlidir. Yöneticiler öğretmenlerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmalı, bire bir görüşmelere daha fazla yer vermelidir ve öğretmenlerin başarılarını düzenli olarak takdir ederek bir teşekkür kültürü oluşturmalıdır. Mesleki saygı algısını artırmak için, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olmak ve uzmanlıklarına değer verildiğini hissettirmek için kararlara katılmaları teşvik edilmelidir. Bu yöntemler, lider- üye ilişkisini ve genel moral düzeyini geliştirecektir.

Lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin lider-üye etkileşim algılarındaki düşük seviyeleri dengelemek için uzmanlıklarının değer verildiğini hissetmeleri önerilir. Bu, kararlara daha fazla katılmalarını sağlayarak mesleki bağlılıklarını güçlendirir. Ek olarak, tüm öğretmen gruplarında öğretmenlerin birbirleriyle nasıl etkileşim kurduklarına dair algıları artırmak için kapsayıcı liderlik yaklaşımları benimsenmelidir. Ayrıca, mesleki veya kişisel farklılıklara duyarlı, destekleyici bir liderlik kültürü oluşturulmalıdır. Liderle bunu da lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak için proje, karar alma süreçleri veya mentorluk görevlerinde aktif rol almalarını teşvik ederek, okulda alınan kararlarda öğretmenlerin fikirlerini düzenli olarak dinlemek için geri bildirim toplantıları veya anketler düzenleyerek gösterebilirler. Ayrıca, liderler, öğretmenlerle bireysel görüşmeler yaparak onların kişisel hedeflerini ve mesleki beklentilerini anlamalı ve buna uygun destekleyici adımlar atarak, öğretmenlerin mesleki gelişimini artıracak seminerler, atölye çalışmaları veya eğitim fırsatları sunarak onların uzmanlık alanlarını genişletmelerine katkıda bulunabilirler. Öğretmenlerin başarılarını düzenli olarak takdir etmek için ödül programları veya teşekkür yazıları gibi motivasyonel uygulamalar da hayata geçirilebilir.

Açık iletişim kanalları ve iş birliğine dayalı bir atmosfer teşvik edilmelidir. Performans değerlendirme süreçlerinde öğretmenlerin moral düzeylerini artırıcı yöntemler benimsenebilir. Örneğin, öğretmenlerin gelişim alanlarını tartışmaları için bireysel hedef belirleme toplantıları düzenlenebilir. Ek olarak, değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak küçük ödüller ve takdir belgeleri gibi ödüllendirme yöntemlerini kullanmak mümkündür. Böylece tüm ekip öğretmenlerin başarılarını takdir ederek daha motive olacaktır. Liderlerin öğretmenlerle

iletişimlerini güçlendirmesi, onlara değer verdiğini hissettirmesi ve mesleki gelişimlerini desteklemesi önerilmektedir.

Özellikle duygu ve mesleki saygı gibi alt boyutlarda iyileştirme sağlamak, öğretmenlerin moral düzeyleri artırılmalıdır. Liderlerin öğretmenlerle daha güçlü duygusal bağlar kurmaya ve mesleki saygıyı artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir. Örneğin “Aynın Öğretmeni” gibi programlar uygulanabilir. Ayrıca, öğretmenlerin karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik ederek onların uzmanlıklarına duyulan güven açıkça gösterilmelidir.

Ayrıca, farklı değişkenlere dayalı anlamlı farklılıklar göz önünde bulundurularak liderlik yaklaşımlarının esnek ve kapsayıcı bir şekilde tasarlanmalıdır. Öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirlemek için liderler anketler ve geri bildirim toplantıları düzenleyerek stratejiler oluşturabilir. Eğitim durumuna bağlı olarak, lisansüstü eğitim almış öğretmenlere projeler yürütme veya liderlik görevleri verme gibi sorumluluklar verilebilir. Mesleki kıdemlerine göre deneyimli öğretmenlerden yeni başlayanlara rehberlik etmelerini istemek, çalışma ortamını geliştirebilir. Öğretmenlere branş farklılıklarını dikkate alarak özelleştirilmiş eğitim materyalleri veya profesyonel gelişim fırsatları sağlanabilir. Ek olarak, kapsayıcı liderlik için herkesin katıldığı sosyal etkinlikler düzenlenmelidir. Bu tür etkinlikler, ekip içinde güçlü bağlar oluşturabilir ve herkesin değerli olduğunu hissettirmelidir.

7. KAYNAKÇA

(tarih yok).

- Akkaya, T. (2015). *Lider-üye etkileşiminin iş doyumuna etkisinde örgütsel iklimin rolü: Hizmet sektöründe bir lojistik şirket uygulaması*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKMAN, Y. (2021). Lider-Üye Etkileşimi ile Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(4), 1308-1321.
- Aksel, İ. (2010). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. C. Serinkan içinde, *Liderlik Teorileri* (s. 33-61). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Alıç, M. (1985). *Okul Müdürünün Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Alioğulları, Z. D. (2019). *Liderin Politik Becerisi, Lider - Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları arasındaki ilişkiler*. Erzurum: Atatürk üniversitesi.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* (5 b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*(44), 1-26.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başbüyük, K. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Bağlılıkları ve Moral Durumları Arasındaki İlişki*. İstanbul.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview . *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, 3-9.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Is personality associated with perceptions of LMX? An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*(28), 613-631.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92.
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2011). Contingency Approach to Strategic Management: A Test of The Mediating Effect of Leader Member Exchange on The Relationship Between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace. *Journal of Global Strategic Management*(10), 90-100.

- Bolat, İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolat, İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyd, R., & Richerson, P. J. (2005). *The origin and evolution of cultures*. Oxford: Oxford University Press.
- Buluç , B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4 b.). Sage Publications.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Newyork: Academic Press.
- C Maslach, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme*. Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cinel, E. A. (2014). Türkiye'de Ekonomik Büyümenin Belirleyicileri (1980-2011). *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 15-26.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189-1204.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-478.
- Çalışkan, E. N. (2010). Çokuluslu işletmelerde Motivasyon ve Liderlik. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (s. 255-273). Ankara: Nobel Dağıtım.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Kuram ve Uygulamalı Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organisational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performances*(10), 184-200.

- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Demirbolat, A. (1997). *İk ğretim Okullarında  atışmaya Neden Olabilecek Durumların  atışma Yaratma Dereceleri Hakkında Y netici ve  ğretmen G r şler*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diamond, J. (1997). *Guns, germs, and steel: The fates of human societies*. W. W. Norton & Company.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Doğ n, S. (2018).  ağdaş Liderlik Yaklaşımları Vizyoner Liderlik, D n ş mc  Liderlik, İşlemci Liderlik. N. Güçlü içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama* (s. 97-141). Ankara: Pegem Akademi.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 45-51.
- Ekşili, N. (2019). *Pozitif Liderlik Modeli*. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Engle, R. L., & Lord, R. G. (1997). The effects of leader behavior on followers' attitudes and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1499-1517.
- Erdoğ n, O. (2023). Okullarda Lider  ye Etkileşimi: Öğretmenlerin Mesleki Haz ve İş Doyumlarında Destek Algısının Rolü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(3), 1315-1337.
- Eren, E. (2001). * rg tsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2014). * rg tsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fiske, S. T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology*(44), 155-194.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Newyork: Bantam Books.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*(25), 161-177.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*(9), 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Graen, G., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, (30), 109-131.
- Graziano, W. G., Habashi, M. M., & Sheese, B. E. (2007). Agreeableness, empathy, and helping: A person $\times$ situation perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*(93), 583-599.
- Grissom, J. A., Loeb, S., & Mitani, H. (2015). Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773-793.
- Gunter, H., & Fitzgerald, T. (2013). New Public Management and the modernisation of education systems. *Journal of Educational Administration and History*, 45(3), 213-219.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381-391.
- Gülşah Gençer Çelik, V. Ö. (2022). LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARININ TESPİT EDİLMESİ: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI AÇISINDAN BİR İNCELEME. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 328-346.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsoy, A., & Köksal, K. (2018). Özgeçililik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 22(4), 783-796.
- Hargreaves, A. (2000). Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students. *Teachers College Record*, 102(1), 118-146.
- Harris, K. J., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 392-414.
- He, L., Zhang, Y., & Li, Y. (2019). The mediating role of Leader-Member Exchange in the relationship between organizational justice and job performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 148-169.
- Hogan, R. (1986). *Manual for the Hogan Personality Inventory*. Minneapolis: MN: National Computer Systems.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1982). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: Random House.
- Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, F. Ü. (2014). Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(28), 35-58.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269.
- J M Kouzes, B. Z. (2003). *The leadership challenge*. Jossey-Bass.

- Jiang, H. L. (2020). *Leadership in Perspective of the Organizational Frame* (Cilt 7). Open Access Library Journal.
- Jiang, J. (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.
- Johnson, L. (2021). Educational background and teacher perception of leadership style. *Journal of Educational Psychology*, 113(4), 723-738.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Karakaplan, Ö. E. (2019). *Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi ve Araştırma*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavuncu, M. (2019). *İder üye etkileşimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Kolzow, D. R. (2014). *Leading from within Building Organizational Leadership Capacity*. Warner Books.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 401-422.
- Kovjanic, S., Distefano, S., & Langer, J. (2013). The effects of leadership on teacher job satisfaction: A study on the role of school climate. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 290-309.
- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Küçük, M. (2010). *Eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerine ve eğitimcilerin performansına etkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lee, K. (2020). The joint effects of leader–member exchange and team-member exchange in predicting job crafting. *Sustainability*, 12(8), 1-14.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational Leadership. B. Davies içinde, *The Essentials of School Leadership* (s. 31-43). SAGE Publications.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*(23), 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*(24), 43-72.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London: Routledge.
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Leader-member exchange (LMX) and innovation: A test of competing hypotheses. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 495-511.
- Maslach, C., & Leither, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. California: Jossey-Bass.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensionseffects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Okçu, V. (2011). Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik. İ. Bakan içinde, *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* (s. 425-456). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Özlem Işık İnan, C. S. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Öztürk, N. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Paksoy, M. H. (2010). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. C. Serinkan içinde, *Küreselleşme ve Liderlik* (s. 1-32). Ankara: Nobel Dağıtım.
- Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H. O. (2013). Motivasyon. Ü. Sıgı, & S. Gürbüz içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 137-174). İstanbul: Beta.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*(17), 251-283.
- Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*(37), 990-1001.
- Pianta, R. C. (1999). *Enhancing relationships between children and teachers*. American Psychological Association.
- Popper, m., & Lipshitz, R. (1993). Putting leadership theory to work: a conceptual framework for theory-based leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(7), 23-27.

- Price, H. E. (2012). Principal-teacher interactions: How affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39-85.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 698-714.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- S Dinham, C. S. (1998). A three domain model of teacher and school executive career satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 362-378.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 25-37.
- Sefa Çetin, C. G. (2017). LİDER YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ve PERFORMANSINA ETKİSİ: KAMU KURULUŞUNDA BİR ÇALIŞMA. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36-49.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sürücü, L., & Şeşen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*(66), 114-132.
- Şeşen, H., Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2019). On the relation between leadership and positive psychological capital in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182-197.
- Şimşek, V. F. (2015). *Akademik Liderlerin Liderlik Yaklaşımlarının Dört Çerçeve Modeline Göre İncelenmesi Durum Analizi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Taylor, C. M., Corneliuss, C. J., & Colvin, K. (2012). Visionary leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5(2), 256-276.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Uludağ, G. (2019). Lider Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 719-739.

- Varol, M. (1993). *Örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. London: Harvard University Press.
- W K Hoy, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill.
- Wajdi, M. B. (2017). *The Differences Between Management and Leadership* (Cilt 7). SİNERGİ.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yılmaz, D. (2020). School leadership and teacher satisfaction: A long-term study. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 239-255.
- Zhu, Y., Tsai, C. J., & Gao, F. (2022). The impact of leadership member exchange on innovation behavior perceived by university lecturers: The mediation roles of psychological empowerment and psychological safety. *Educational Administration: Theory and Practice*, 28(3), 227-245.

8. EKLER

8.1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırma “Lider-üye etkileşimi ile öğretmen morali arasındaki ilişki” başlıklı yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Tüm yanıtlar etik ilkeler doğrultusunda araştırma dışında başka amaçlarla paylaşılmayacaktır. Lütfen yanıtsız soru bırakmayınız. Katkılarınız için teşekkürler.

Görev yaptığınız ilçe: ☐ Bağlar ☐ Kayapınar ☐ Sur ☐ Yenışehir

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Branşınız:

Eğitim Durumunuz: ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

Mesleki Deneyiminiz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-4 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

Bu okuldaki görev süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-4 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

Ruken Kaymak

Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

8.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ

*Lütfen kurumunuzdaki müdürünüzü düşünerek aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi size uygun kutucuğa X koyarak belirtiniz.		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Okul müdürümü kişi olarak çok severim					
2	Okul müdürüm insanın arkadaş olmayı isteyebileceği türde birisidir.					
3	Okul müdürümle çalışmak çok eğlencelidir.					
4	Okul müdürüm, yaptığım işler söz konusu olduğunda, sorunu tam bilmeseydi beni kendi üstlerine karşı savunur.					
5	Diğer çalışanlar beni eleştirirse, okul müdürüm beni onlara karşı savunur.					
6	Eğer affedilebilir bir hata yaparsam, okul müdürüm diğer çalışanlara karşı beni savunur.					
7	Okul müdürüm için iş tanımımın dışındaki işleri yaparım.					
8	Okul müdürümün belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.					
9	Okul müdürüm için en zor işleri yapmaktan kaçınmam					
10	Okul müdürümün iş konusundaki bilgisine hayranım.					
11	Okul müdürümün işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.					
12	Okul müdürümün mesleki becerilerini takdir ediyorum.					

8.3. ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ

Aşağıda moralinizi ölçmeyi amaçlayan sorular vardır. Cevaplarken kıstas olarak Her Zaman, Genellikle, Nadiren ve Hiç kullanılacaktır. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi size uygun kutucuğa X koyarak belirtiniz.		Her Zaman	Genellikle	Nadiren	Hiç
1	Başka bir okulda farklı öğretmenlerle çalışmak yerine şu an birlikte çalıştığım öğretmen arkadaşlarımla çalışmayı tercih ederim.				
2	Bu okuldaki öğretmenler bu okula ait olduğunu ve kendisine ihtiyaç duyulduğunu hisseder				
3	Bu okuldaki öğretmenler ortak profesyonel amaçlar doğrultusunda birbirleriyle iş birliği yaparlar				
4	Okuldaki her bir öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmek için katkıda bulunur				
5	Şu anda bulunduğum şartlardan daha kötü koşullarda bile görevlerimi aynı kalitede ve sürekli olarak yerine getiririm				
6	Normal çalışma saatlerim dışında da okul işlerini yaparım				
7	Yöneticim tarafından yapılan önerilerin az değerli olduğuna inandığımda, onları görmezden gelirim				
8	Okulumdaki öğretmenlere sürekli ve istikrarlı şekilde çalışacakları konusunda güvenilebilir.				
9	Bu okulda bana gerçekten ne yapabileceğimi gösterebilmem için şans verilir				
10	Okulda neler olup bittiği hakkında sağlıklı bilgilendirilirim				
11	Yöneticim işimdeki bir hata veya eksiklik konusunda benimle konuştuğunda kendimi iyi hissederim				
12	Okul kuralları ve bunların sebepleri tarafıma iyi bir şekilde açıklanır				
13	Okulumun iyi yönetildiğini düşünüyorum				
14	Okul müdürü her şeyin yalnızca kendi yargılarına bağlı olarak yapılmasını istemiş gibi görünür.				
15	Okul müdürümüz okul projeleri belirlenirken öğretmenlerin rol almasını teşvik eder				
16	Öğretmenlere verilen görevler açıkça ve anlaşılır şekilde tanımlanır				
17	Okulumdaki öğretmenler üniversite kurslarını veya hizmet içi eğitim kurslarını takip ederler				
18	Genel olarak bu okuldaki öğretmenler öğretim yaparken büyük ölçüde özgünlük ve girişimcilik gösterirler				
19	Bana göre öğretmenlikten daha zorlayıcı başka bir meslek yoktur				
20	Bu okuldaki öğretmenlerden özel bir efor sarf etmeleri istendiğinde kendine güvenli ve gayretli davranırlar				
21	Genellikle kendi inisiyatifimle öğretim tekniklerimde yaratıcı olmaya çalışırım				
22	Bu okuldaki öğretmenler okulun amaçlarının önemi hakkında ikna olmuşlardır.				

23	Şu anda yaptığım öğretmenlik bana başarı ve gurur hissi verir				
24	Şimdiki okulumun önemli bir parçası olduğumu hissedirim				
25	Okuldaki meslektaşlarım arasında şikâyet etme, tartışma ve taraf tutma yoktur				
26	Okuldaki meslektaşlarım bağımsız bireyler topluluğu olmak yerine bir bütün olarak hareket etmeyi başarır				
27	Okulumun mali gücü ve amaçlarıyla tutarlı olarak bana en iyi ekipman sağlanır.				
28	Şu anki yöneticim benim hatam olmadan bir şeyler ters gittiğinde beni destekler ve arkamda durur				
29	Okulumun yönetiminde ve organizasyonunda pay sahibi olmayı umarım				
30	Öğretmenlikteki geçmiş başarılarım gelecekte elde edeceğim benzer başarılar için beni teşvik eder				





8.4. ETİK KURUL İZNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 21/02/2024-661250



T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : E-14679147-663.05-661250
Konu : İnceleme (Projenin Değerlendirilmesi)

21/02/2024

Sayın RUKEN KAYMAK

"Lider- Üye Etikleşimi ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişki" başlıklı çalışmamız Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Çalışma ve Yayın Etiği Yönergesi uyarınca Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı tarafından değerlendirilmiş olup söz konusu çalışmamın bilimsel etik açısından uygun olduğuna ilişkin Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı kararı Üniversitemiz Rektörlük Makamının 20.02.2024 tarih ve 659568 sayılı Olur'u ile uygun görülmüştür.

Bilgilerini rica ederim.

Av. Rengin AVCI
Hukuk Müşaviri

Ek: İlgili Belgeler(1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: [E5D0YKVAZ&S=661250](#) Kodu: 661250

Belge Takip Adresi :

<https://turkiye.gov.tr/td7cK=5529&cD=E5D0YKVAZ&S=661250>

Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21250-Diyarbakır
Telefon:+90 412 241 10 00 Faks:+90 412 241 10 56
E-posta: rektor@dicl.edu.tr, iletisim@dicl.edu.tr, elektronik@dicl.edu.tr
Web Adresi: diclunivresmiel@td01.kcg.tr

Belge İçin: Rengin Soynek
Unvanı: Başra Personeli



Tel No: 2227

Evrak Tarih ve Sayısı: 21/02/2024-661250

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/02/2024-659085

	DİCLE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU PROJE ONAY BELGESİ FORMU (EK 4)
---	---

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı 22952015 nolu Tezli Yüksek Lisans öğrencisi olan Ruken KAYMAK'ın Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL'in danışmanlığında "Lider- Öye Etkileşimi ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişki" başlıklı çalışması, Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Yönergesi uyarınca değerlendirilmiştir.

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI (Etik Kurul tarafından deldurulacaktır)	
Başvuru formunun Etik Kurula ulaştığı tarih	05/02/2024
Etik Kurul Karar toplantı tarihi ve karar sayısı	15/02/2024-4
☒ Proje etik açısından uygun bulunmuştur.	
☐ Proje etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.	
Açıklama:	
☐ Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.	
Açıklama:	

Prof.Dr.Şengül KOCAMAN
BAŞKAN

Prof.Dr.Hasan TANRIVERDİ
ÜYE

Prof.Dr.Mehmet Mesut ERGİN
ÜYE

Prof.Dr.Kemal ÖZGEN
ÜYE

Prof.Dr.Mehmet Halis ÖZER
ÜYE

Prof.Dr.Bahar BURTAN DOĞAN
ÜYE

Prof.Dr. Oktay BOZAN
ÜYE

HKM-FRM-499/02

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

8.5. MEB ARAŞTIRMA İZNİ



T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-30769799-44-98938906
Konu : Araştırma İzni (Ruken KAYMAK)

15.03.2024

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı 2020/2 Nolu Genelgesi
b) Dicle Üniversitesi Rektörlüğü'nün 05/03/2024 tarih ve 668373 sayılı yazısı.

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Ruken KAYMAK'ın "**Lider - Üye Etkileşimi ve Öğretmen Morali Arasındaki İlişki**" konulu araştırma çalışmasını 11/03/2024 - 15/05/2024 tarihleri arasında ilimize bağlı resmi Anadolu liselerinde uygulama talebi ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.

Söz konusu araştırma çalışmasının **Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin Genel amaçlarına uygun olarak ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde** gönüllülük esasına bağlı olarak yapılması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Selahattin BALKAN
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
Murat KÜÇÜKALİ
İl Millî Eğitim Müdürü

EK:

- 1- Anket Belgeleri
- 2- Değerlendirme Formu

(Bu belge gıvesi ile elektronik ortamda imzalanmıştır.)

Adres : JCHİİKK Enstitüsü MEBİTAKİFF Ensayı Binası Eski Eğitim Fakültesi

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/mde-ebys>

Binası

Bilgi için: BİNGÖL GÜLTEKİN

Telefon No : 0(412) 322 22 35

Ünvan : Öğr.

E-Posta: orga21@meb.gov.tr

İnternet Adresi

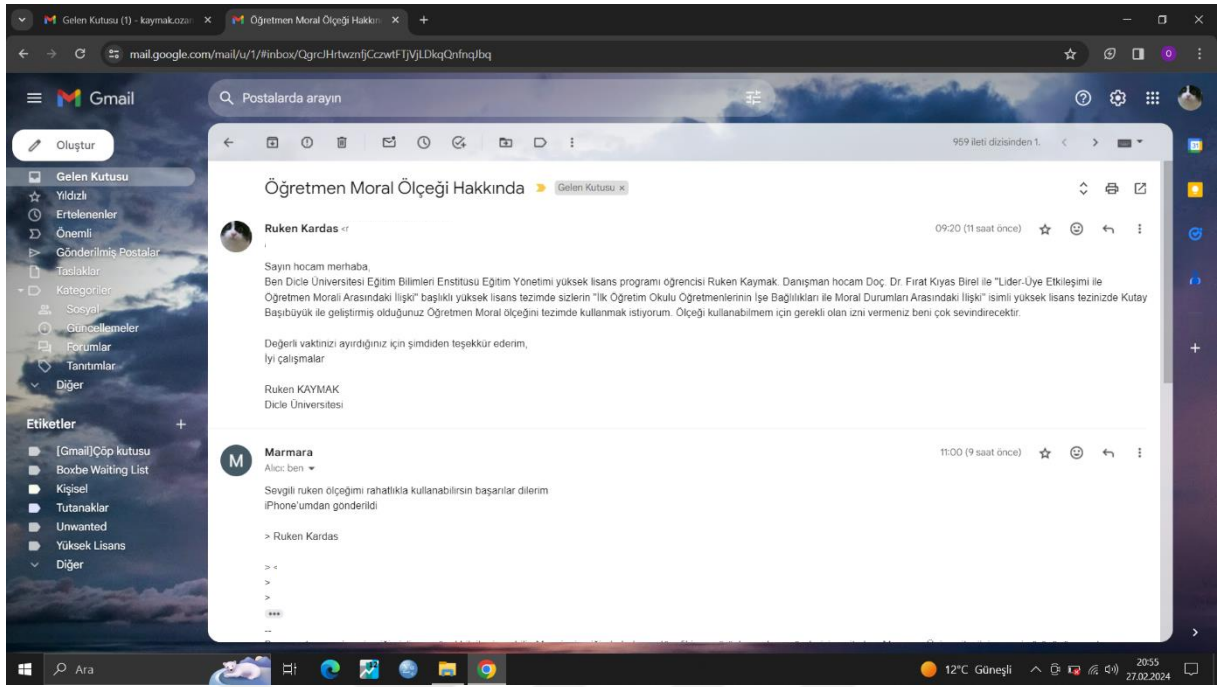
Faks:

Kep.Adresi : meb@tdh.tl.kep.tr

9744_711h_3763_0433_A014



8.6. ÖĞRETMEN MORAL ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ



8.7. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ

←

+

⌚

🗑️

✉️

📎

⋮

877 ileti dizisinden 19.

×

🖨️

🔗

Lider- Üye Etkileşimi Ölçeği Hakkında

Gelen Kutusu x

Ruken Kardas

25 Eki Cum 09:28

☆ 😊 ↶ ⋮

Sayın hocam merhaba,

Ben Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı öğrencisi Ruken Kaymak. Danışman hocam Doç. Dr. Fırat Kıyas Birel ile "Lider-Üye Etkileşimi ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezimde sizlerin "Eğitim Örgütlerinde Örgüt kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü" isimli doktora tezinizde geliştirmiş olduğunuz Lider- Üye Etkileşimi ölçeğini tezimde kullanmak istiyorum. Ölçeği kullanabilmem için gerekli olan izni vermeniz beni çok sevindirecektir.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim,
İyi çalışmalar

Ruken KAYMAK
İngilizce Öğretmeni
Dicle Üniversitesi

Necati ÖZTÜRK

Alici: ben

25 Eki Cum 15:09

☆ 😊 ↶ ⋮

Hocam merhaba. Ölçeği kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar

25 Eki 2024 Cum 09:28 tarihinde Ruken Kardas <

...

↶ Yanıtla

↷ Yönlendir

😊