

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yusuf CERİT^[*]

ÖZ

Bu çalışmanın amacı lider-üye etkileşimi ile sınıf öğretmenlerinin performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmanın verileri Bolu ilindeki ilköğretim okullarında çalışan 253 sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Bu çalışmanın verileri Graen ve Uhl-bien (1995) tarafından geliştirilen etkin lider-üye etkileşim ölçeği ve Podsakoff and MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen performans ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları lider-üye etkileşimi ile sınıf öğretmenlerinin performansları arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçları ise lider-üye etkileşiminin sınıf öğretmenlerinin performanslarının önemli bir açıklayıcısı olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi, sınıf öğretmeni, performans

The Relationship Between Leader-Member Exchange And Classroom Teachers' Performance

ABSTRACT

The purpose of the present study was to examine the relationship between leader-member exchange and classroom teachers' performance. Data in this study was obtained from 253 classroom teachers working at primary schools in Bolu province. Data in this study were collected using Leader-Member Exchange Scale

^[*] Doç.Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü

developed by Graen ve Uhl-bien (1995) and Performance scale by Podsakoff and MacKenzie (1989). Mean, correlation and stepwise regression test were used in data analysis. The results of Pearson correlation analyses indicated that leader-member exchange was related to classroom teachers' performance. The regression analyses revealed that leader-member exchange was significantly predictor of classroom teachers' performance.

Keywords: Leader-member exchange, classroom teacher, performance.

1. GİRİŞ

Örgüt içerisinde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin çeşitli örgütsel değişkenler ile ilişkili olabileceğinin öngörülmesiyle bu ilişkiyi açıklamaya yönelik girişimlerde bulunulmuştur. Lider üye etkileşim teorisi yönetici-çalışan ilişkisini açıklamada kullanılan teorilerden biri olarak alan yazında son zamanlarda araştırmacıların dikkatini çekmiştir. LMX yönetici ve astları arasındaki etkileşim ilişkilerinin niteliği olarak tanımlanmıştır (Cheung & Wu, 2012). LMX dikey karşılıklı ilişkiye dayalıdır ve liderliğin lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerine oluşturulduğu fikrine dayanır (Schyn, Paul, Mohr & Blank, 2005). LMX konusunda çalışanlar ön planda liderin davranışı veya özelliklerini koyan önceki yaklaşımların ötesine gitmiştir ve liderlik algılarında sıklıkla bulunan değişim liderliğinin takıma dayalı olmaktan daha çok, karşılıklılığa dayalı olduğu gerçeği yüzünden olduğunu ileri sürmüşlerdir. LMX yaklaşımı lider ile astı arasındaki ilişkinin niteliğine odaklanır (Schyn et al., 2005). Lider-üye etkileşim teorisi lider ile astlar arasında karşılıklı olarak rol ve beklentileri belirleme süreci olarak tanımlar (Yukl, O'Donnell & Taber, 2009). Lider üye etkileşimi, lider ve izleyenleri arasındaki kişilerarası ilişkiyi kapsar (Shiva & Suar, 2010). Bu teoriye göre etkileşim ilişkilerinin niteliği genellikle bir asttan diğerine farklılaşır (Bhal, Gulati & Ansari, 2009; Yukl et al., 2009). Yüksek güven düzeyi, bağlılık, saygı, liderler tarafından paylaşılan bilgi, katılımcı karar verme süreci, genişletilmiş ve anlaşılabilir rol sorumlulukları, profesyonel destek ve katkı yapıcı davranışlar yüksek nitelikli LMX'in önemli karakteristikleridir (Shiva & Suar, 2010; Jawahar & Carr, 2007; Yukl et al., 2009).

Lider üye etkileşiminin niteliği, çalışma sürecinde çalışanlar ile liderlerin birbirlerine yönelik davranışlarını etkiler. Yöneticiler bütün astlarına aynı şekilde davranmaz veya değerlendirmezler. Sınırlı kaynak ve zaman yüzünden yöneticilerin

astları ile etkileşim şekilleri düşük nitelikli ilişki (dış grup üyeler) veya yüksek nitelikli ilişki (iç grup üyeler) olarak iki şekilde kategorize edilir (Varma, Pichler, Srinivas & Albarillo, 2007). İç gruptaki astlar yöneticilerinin zaman, destek ve güvenini çok alırlar, önemli bilgiler verilir, fazla özerkliğe sahiptirler ve iş ile ilgili kaynakların dağıtımında avantaja sahiptirler, karşılığında yöneticiler astların desteği, etkisi ve bağlılığını alırlar ((Shiva & Suar, 2010; Varma et al., 2007). Bu yüzden lider ile izleyenler arasında ilişkinin niteliği, karşılıklı olan arkadaşlık ve olumlu duygu gibi soyut faydalara ilaveten algılanan somut değerdeki artış yoluyla artırılan bir sosyal etkileşim sürecini kapsar (Sue-Chan, Chen & Lam, 2011). Lider ve ast arasındaki yüksek etkileşim her iki grup arasındaki efor, kaynak ve desteğin karşılıklı olarak değişimini ima eder ve düşük etkileşim iki grup arasındaki minimum etkileşim tarafından karakterize edilir. Özellikle düşük nitelikli LMX ilişkileri istihdam anlaşmasında özelleşmiş etkileşimlerin sınırlandırıldığı ilişkiler olarak tanımlanmıştır. Bu ilişkiler grupların birbirlerini düşük düzeyde destekleme ve astların yöneticilerinden düşük düzeyde ödül almalarıyla karakterize edilmiştir. Diğer uçtaki yüksek nitelikli ilişkiler, formal iş tanımında özelleşmiş olan şeyin ötesine giden maddi ve maddi olmayan ürünlerin karşılıklı değişimini kapsar. Bu ilişkiler yüksek ortak güven düzeyi, etkileşim, saygı ve destek, yüksek formal ve informal ödüllerin garanti edildiği ve işbirlikçi davranışlar tarafından karakterize edilmiştir (Liden & Maslyn, 1998). Bu tür ilişkilerde astlar işlerinde çok zaman ve enerji harcarlar, ona yönelik çok olumlu bir tutuma sahiptir ve grupta çok az operasyonel problemler yaşanır. Yönetici yüksek yönelim düzeyine sahip iken, astlar yüksek doyum seviyesine, performansa ve düşük işten ayrılma düzeyine sahiptir. Yönetici ve ast arasındaki bu etkileşim, yenilik ve yaratıcılığı içeren önemli örgütsel göstergeleri belirler. Bu bakımdan yönetici ve ast arasındaki etkileşimin doğasının astın yaratıcı eylemiyle uyumlu olduğu ileri sürülebilir (Munoz-Doyague & Nieto, 2012). LMX yüksek olduğu durumlarda liderler ilgili görevlere ilave sorumluluklar ve büyük ödüller verme gibi astları tarafından istenilen eylemlerde bulunurlar. Bu istenilen sonuçların karşılığında etkileşimde, astlardan lidere ve işine bağlı olmaları beklenir. Düşük nitelikli etkileşim ilişkilerinde, astlardan yalnızca işlerinin formal gerekliliklerini yerine getirmeleri beklenir ve ekstra faydalar lider tarafından sağlanmaz. Etkileşim ilişkileri zaman içerisinde gelişir ve liderin ve astların davranışları tarafından güçlendirilir (Yukl et al., 2009). Liden ve Masly (1998) etkileşim niteliğinin 4 boyutunu tanımlamışlardır: duygu (çoğu lider ve üyenin birbirini ne kadar sevdiğidir), profesyonel saygı (çalışanların profesyonel yeterliliklerine yöneticilerinin duydukları saygının düzeyi), bağlılık (lider ile çalışanların diğer çalışanlara karşı birbirlerini savunma düzeyidir), ve katkı (çalışanların takımın

performansına yaptığı katkı). Lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimin olumlu etkileri nedeniyle, lider-üye etkileşim teorisi üzerindeki otuz yıldan bu yana yapılan araştırmalar çalışan sonuçları, tutumları ve örgüt, yönetici ve bütün çalışma grubu için faydalı olan davranışlar üzerinde liderlerin sahip olduğu güçlü etkinin anlaşılmasına katkı yapmıştır. Özellikle, yüksek nitelikli LMX çalışanların performansı (e.g., Cevrioğlu, 2007; Chan & Mak, 2012; Dunegan, Uhl-Bien & Duchon, 2002; Sue-Chan, Chen & Lam, 2011), iş doyumu (Janssen & Van Yperen, 2004), örgütsel vatandaşlık davranışı (Burton, Sablynski & Sekiguchi, 2008), örgütsel bağlılık (Bhal et al, 2009), düşük işten ayrılma düzeyi (Micheal, 2012) ile olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. LMX ile ilişkili olan değişkenlerden biri de bu çalışmada incelenen çalışanların performanslarıdır.

LMX ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiye yönelik eğitim ile ilgili olmayan alanda birçok çalışma yapılmasına rağmen, eğitim alanında bu ilişkiyi inceleyen araştırmalar çok sınırlıdır. Alan yazında yapılan çalışmalarda LMX ile çalışanların performansları arasında olumlu ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Moss, Sanchez, Brumbaugh & Borkowski, 2009; Sue-Chan et al., 2011; Varma et al., 2007; Dunegan et al., 2002; Erdoğan & Enders, 2007). Yöneticileriyle düşük nitelikli ilişkilere sahip olduğunu belirten astlara göre yüksek nitelikli ilişkiler kurduğunu ifade eden astların daha fazla iş sorumluluğu aldıkları, gruplarına daha çok katkı yaptıkları ve yüksek performans sergilediklerini ileri sürülmüştür (Moss et al., 2009). Yöneticileri ile yakın ve çok sık etkileşim içerisinde olan çalışanlar işlerine bağlılık ve ekstra çaba göstermede motive olurlar ve daha fazla çalışma eğilimine sahiptirler (Moss et al., 2009). Sue-Chan et al. (2011) çalışanların performansını iyileştirmek isteyen örgütlerin LMX'in niteliğini iyileştirmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Eğer LMX düşük ise, çalışanlar performanslarını artırmak için çok fazla çaba göstermeyebilir. Düşük lider-üye ilişkilerinin bulunduğu örgütlerde, iletişim eksikliği ve yaygın yanlış anlamalar yüzünden çalışanların yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeleri engellenebilir. Eğer LMX yüksek ise, çalışanlar hem yönetici hem de örgütlerine karşı olumlu tutumlara sahip olacaklarından performanslarında ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında artışı gösterebileceklerdir (Burton et al., 2008).

LMX ile çalışanların performansı arasındaki ilişki LMX ilişkilerinin düzeyine göre örgütlerde oluşan sonuçlara dayalı olarak açıklanabilir. Yönetici ile düşük nitelikli etkileşime sahip çalışanlara göre yüksek LMX'e sahip çalışanlar yöneticileriyle açık iletişim kurarlar, çok sık etkileşim kurmaya isteklidirler, işlerini

yapmada gerekli olan bilgiyi elde edebilme olanağına sahiptirler ve kendilerinden yapmaları istenilen davranışları daha açık olarak anlayabilirler. Yöneticilerinden aldıkları bu faydalar karşılığında çalışanlar yüksek performans göstermek için istekli olabilirler (Moss et al., 2009).

Düşük nitelikli LMX ilişkileriyle karşılaştırıldığında yüksek nitelikli LMX ilişkilerinde yöneticiler, çalışanların yapmaları gereken davranışlar konusunda görüşmeler yaparak uygun davranışlarda anlaşmaya varırlar (Michael, 2012). Yüksek LMX ilişkilerinde çalışanların performanslarını iyileştirmeye katkı yapan destek, ilgi ve çok fazla bilgi elde edebilirler (Dunegan et al., 2002). Yüksek LMX ilişkilerinde yöneticilerden kendilerine yararlı olan davranışlar gören çalışanlar bunun karşılığında ekstra rol ve görevleri yerine getirmeye çaba gösterirler (Michael, 2012).

Bununla birlikte yüksek LMX ilişkilerindeki çalışanlara daha fazla karar verme fırsatı verilir, görevlerini yapmada yardımcı olan bilgi verilir, mentörlük sağlanır ((Burton et al, 2008). Yüksek LMX ilişkilerinde yöneticiler çalışanların güçleri, ihtiyaçları ve bireysel hedefleri konusunda daha çok bilgiye sahip olduklarından, yöneticiler çalışanları çalışmalarında daha iyi motive edebilirler (Sue-Chan et al., 2011). LMX ilişkileri düşük olduğunda çalışanlar yöneticilerinden işleriyle ilgili dönüt ve ihtiyaç duydukları konularda yardım istemeden sakınabilirler (Moss et al., 2009). Ayrıca yüksek LMX ilişkilerinde düşük LMX ilişkilerinden daha fazla yöneticiler teşvik etme, önerilerde bulunma, yardım sağlama veya işlerini olumsuz yönde etkileyen engelleri ortadan kaldırma yoluyla çalışanların performanslarını doğrudan etkileyen davranışları sergilerler (Klein & Kim, 1998). Bu yüzden de yüksek LMX ilişkilerinde çalışanlar düşük nitelikli LMX ilişkilerindeki çalışanlardan daha iyi performans gösterebilirler.

Yönetici ile öğretmenler arasındaki yüksek LMX ilişkisi bulunduğu yöneticiler, öğretmenlere destek ve yardımcı olurlar, ve bilgi paylaşımı yaparlar. Bunun karşılığında öğretmenlerde yöneticilerinin başarılı olarak algılanmasına katkı yapacağına inandığı yüksek performans göstererek okulun başarılı olmasını sağlama yoluyla yöneticilere yardım edebilir. Ping ve Yue'nun (2010) ifadesiyle çalışanlar iş performanslarını yöneticilerine yönelik sorumluluklarının bir yolu olarak düşünebilirler. Bu yüzden yönetici-öğretmen arasındaki ilişki yüksek ise, öğretmenlerin yüksek düzeyde rollerinin gerektirdiği çalışmaları yerine getirmeleri olası olabilir.

Öğretmenlerin iyi performans göstermeleri, öğrencilerin iyi eğitilmesi ve eğitimin niteliği açısından önemlidir. Bu nedenle öğretmen performansını artırmaya

olumlu etkide bulunan faktörlerin bulunması önemlidir. Bu çalışmada LMX ile öğretmen performansı arasındaki ilişki incelenmesi, öğretmen performansını artırmak için dikkat edilmesi gereken faktörlerden birinin ortaya çıkması açısından alan yazına katkı yapabilir. Aynı zamanda Türkiye’de eğitim alanında LMX ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaya rastlanılmaması, alan yazında bu konuda boşluk olduğunu göstermektedir. Bu konunun incelenmesi alan yazındaki bu boşluğun doldurulmasına da katkı yapabilir. Bu nedenlerle bu çalışmada LMX ile öğretmen performansı arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Sınıf öğretmenlerinin performans düzeyleri ile yönetici-öğretmen etkileşiminin niteliği arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan 24 ilköğretim okulunda görev yapan 330 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Bu çalışmada evrene ulaşma olanağı bulunduğundan örneklem alınmamış, evrenden veriler elde edilmiştir. Veri toplama araçları 330 öğretmene dağıtılmış, ancak 253 öğretmenden geri dönmüştür. Veri toplama araçlarının dönüş oranı % 76.66’dır. Bu araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin % 47.7’si erkek, % 53.3’ü ise kadındır. Sınıf öğretmenlerinin % 21.5’i yüksekokul, % 64.2’i fakülte ve % 14.3’ü ise yüksek lisans eğitimi almışlardır. Öğretmenlerin %9.8’i 1.-5 yıl, %16.7’si 6-10 yıl, %22.5’i 11-15 yıl, %32.4’ü 16-20 yıl ve %18.4’ü 21 yıl ve üzerinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

2.3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada yönetici-öğretmen arasındaki etkileşiminin niteliğini belirlemek için Graen ve Uhl-bien (1995) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşim ölçeği, öğretmenlerin performans düzeyini belirlemek için ise Podsakoff and MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen rol içi performans ölçeği kullanılmıştır.

Lider-Üye Etkileşim Ölçeği: Araştırmada yönetici-öğretmen arasındaki etkileşiminin niteliğini belirlemek için Graen ve Uhl-bien (1995) tarafından geliştirilen ve 7 maddeden oluşan lider-üye etkileşim ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek farklı

ülkelerde bir çok çalışmada yaygın olarak kullanılmış ve lider-üye etkileşiminin niteliğini ölçmede kullanılabilecek olan geçerli ve güvenilirli bir araç olduğu tespit edilmiştir (Moss et al., 2009; Schyns et al., 2005; Sue-Cahn et al., 2011; Varma et al., 2007). Bu nedenle bu çalışmada Graen ve Uhl-bien (1995) lider-üye etkileşim ölçeği kullanılmıştır.

Lider-üye etkileşim ölçeğinin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve KMO .81 ve Barlett Sphericity testi (X^2 : 1150.90, p: .000) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçları lider-üye etkileşim ölçeğinin tek faktörden oluştuğunu göstermiştir. Lider-üye etkileşim ölçeğini oluşturan maddelerin faktör yük değerleri .658 ile .913 arasında değişmiştir. Faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyansın ise % 68.31 olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda alfa değeri ise .92 bulunmuştur. Ölçeğin madde-toplam korelasyonunun .568 ile .868 arasında değişmiştir. Buna göre, ölçekteki maddelerin lider-üye etkileşim ölçmeye yönelik olduğu yani iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

Performans Ölçeği: Öğretmenlerin performansını ölçmek için Podsakoff and MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen 5 maddeden oluşan rol performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek bazı çalışmalardan çalışanların performanslarını belirlemede kullanılmış ve geçerli ve güvenilir bir araç olduğu ortaya çıkmıştır (Jansen & Van Yperen, 2004; Chen et al., 2007; Sue-Cahn et al., 2011). Ölçeğin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve KMO .76 ve Barlett Sphericity testi (X^2 : 547.816, p: .000) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörden oluştuğu bulunmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin yük değeri .723 ile .866 arasında değişmiştir. Faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyansın ise % 63.89 olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Ölçeğin alfa değeri .85, madde toplam korelasyonu .587 ile .773 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 13 (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Yönetici-öğretmen arasındaki etkileşimin niteliği ile öğretmenlerin performans düzeylerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Yönetici-öğretmen etkileşimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Yönetici-öğretmen etkileşiminin öğretmen performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla ise regresyon analizi yapılmıştır.

3. BULGULAR

Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin yöneticileri ile olan etkileşim düzeyleri ile performans seviyelerini belirlemek için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Ortalama değerlerine göre, bu çalışmada konuyla ilgili bilgi alınan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticileriyle etkileşim kurma düzeylerinin ortalama değer üzerinde olduğu ifade edilebilir (Ort: 22.93, ss: .4.91). Tablo 2’deki ortalama değere göre sınıf öğretmenlerinin ortalamanın üzerinde performans gösterdiklerini ifade ettikleri görülmektedir (Ort: 19.26, ss: .2.89).

Tablo 1.

Öğretmen-Yönetici Arasındaki Etkileşim ve Öğretmen Performansına İlişkin Görüşler

Değişkenler	Ortalama Puan	ss
Yönetici-Öğretmen Etkileşimi	22.93	4.91
Öğretmen Performansı	19.26	2.89

Yönetici-öğretmen arasındaki etkileşim düzeyi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Korelasyon analizi sonucuna göre yönetici-öğretmen arasındaki etkileşim ile öğretmen performansı arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r: .517$, $p: .000$). Bu sonuca göre sınıf öğretmenlerinin performanslarını artırabilmek için öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki etkileşimin artırılmasının önemli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2. Yönetici-Öğretmen Etkileşimi ile Öğretmen Performansına ilişkin Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yönetici-Öğretmen Etkileşimi			
	r	β	t	R ²
Öğretmen Performansı	.517	.517	9.188*	.268

F: 84.419, p: .000

*p< .01

Yönetici-öğretmen arasındaki etkileşim düzeyinin öğretmen performansı üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Regresyon analizi sonucu yönetici-öğretmen arasındaki etkileşimin öğretmen performansını üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yönetici-öğretmen arasındaki etkileşim öğretmen performansına ilişkin varyansın %26.8’ini açıklamıştır. Bu sonuçlara göre yönetici-öğretmen arasındaki etkileşimin öğretmen performansının önemli bir açıklayıcısı olduğu ifade edilebilir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki etkileşim düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğu bulunmuştur. Alan yazında sınırlı olan çalışmalarda bu araştırmanın bulgusunu destekler şekilde yönetici-öğretmen arasındaki etkileşimin ortalamasının üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Sıgır ve Oğuzhan, 2012). Yöneticileriyle yüksek nitelikli etkileşim kuran çalışanlar yöneticileri tarafından daha çok güvenilir ve saygı duyulur (Cheung & Wu, 2012). Bunun sonucu olarak, çalışanlar yöneticileriyle iyi iletişimden hoşlanırlar, yüksek örgütsel bağlılık sergilerler, bilgiyi ulaşabilme ve büyük duygusal destekten hoşlanırlar. Yüksek nitelikli lider-üye etkileşimindeki astlar görevlerini iyi şekilde yaparak yöneticilerin başarılı olmasına katkı yapacağı düşüncesiyle karşılık verir (Erdoğan & Ender, 2007). Bununla birlikte LMX üzerine yapılan çalışmalarda örgütün etkili şekilde çalışmasına olumlu yönde katkı yapan iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli değişkenlerle olumlu ilişkili olduğunun bulunması, buna karşın örgütsel işleşi olumsuz etkileyebilen işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle de negatif ilişkili

olduğu bulunmuştur. Buna dayalı olarak yönetici ile öğretmenler arasındaki yüksek düzeyde etkili etkileşim kurulmasının okullarda nitelikli şekilde eğitim verilmesi açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Ayrıca okulun kaynaklarının amaçları gerçekleştirmek için kullanımını sağlamak ve öğretmenleri koordine ederek öğretim etkinliklerini nitelikli şekilde yapılmasını sağlamak okul yöneticilerinin görevleri arasında yer almaktadır. Bunu yapabilmek ise büyük oranda okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki etkileşime dayalıdır (Şekerci ve Aypay, 2009). Bu açıdan bu çalışmada ilköğretim okullarında öğretmenlerin yöneticileriyle ortalamanın üzerinde iyi etkileşim kurduklarını ifade etmeleri olumlu bir durum olarak görülebilir.

Bu çalışmada öğretmenlerin kendilerinin ortalamanın üzerinde performans sergilediklerini belirttikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmen performansı üzerinde çok sınırlı düzeyde çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda öğretmen performanslarının bu çalışmanın bulgusuyla paralellik gösterdiği bulunmuştur (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Yazıcıoğlu, 2010). Performans, bir çalışanın belirli bir zamanda kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, çalışanların görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Cevrioğlu, 2007). Okulların hedeflerine ulaşabilmeleri için öğretmenlerin öğretimsel etkinlikleri iyi şekilde gerçekleştirmeleri yani yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Bu çalışmada öğretmenlerin kendilerinin performanslarının iyi olduğuna ilişkin görüş belirtmeleri öğrencilerin iyi yetişmeleri açısından olumlu sonuçlar doğurması açısından önemli görülebilir.

Bu çalışmada öğretmen-yönetici arasında etkileşimin niteliği ile öğretmenlerin performansları arasında olumlu ve önemli ilişki olduğu bulunmuştur. Alan yazında birçok çalışmada lider-üye etkileşimin niteliği ile çalışan performansı arasında bu çalışmanın bulgusuyla uyumlu şekilde olumlu ilişki bulunmuştur (Burton et al., 2008; Cevrioğlu, 2007; Chan & Mak, 2012; Dunegan, et al., 2002; Sue-Chan et al., 2011; Ping & Yue, 2010). Bu bulgu Türkiye'nin kültürel yapısıyla da açıklanabilir. Türkiye kolektif bir kültürel yapıya sahiptir. Bunun etkisiyle de örgütlerin formal politika ve prosedürlerinden daha çok grup içindeki üyelerin birbirleriyle yakın ilişki ve ilgileri önemsenir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki etkileşim düzeyinin kolektif kültürel ortamda daha yüksek olması çalışanlar tarafından beklenir ve önemsenir. Bu nedenle Türkiye'nin kolektif bir yapıya sahip olması yüzünden öğretmenler okullarda yöneticileriyle etkileşimin yüksek olmasını bekler ve bu gerçekleştiğinde daha özverili çalışarak yüksek performans sergileyebilir. Ayrıca LMX'e göre yöneticiler çalışanların görevlerini yerine getirmede daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onları desteklemelidirler (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008). Bu, kolektif ve ataerkil bir kültürel yapıya sahip olan Türkiye'de çalışanların işleri etkili şekilde yapmaları açısından önemlidir. Bu tür kültürel yapıya sahip olan ülkelerde

çalışanlar inisiyatif almada istekli değildirler ve yöneticilerinin isteklerini yerine getirme eğilimindedirler. Öğretmenler eğitim-öğretim etkinliklerini büyük oranda sınıfta tek başlarına planlamak ve gerçekleştirmek durumundadırlar. Dolayısıyla okul yöneticilerinin öğretmenleri sıkı şekilde denetleme yerine onlara daha fazla sorumluluk ve özerklik vermeleri gerekir. Bu anlamda yönetici-öğretmen arasındaki etkileşimin yüksek olması kolektif ve ataerkil bir yapıya sahip olan Türkiye’de öğretmenlerin daha fazla öğretim etkinliklerini gerçekleştirmede olumlu yönde katkı yapması açısından önemli görülebilir. Nitekim Varma v.d. (2007) tarafından yapılan çalışmada Türkiye gibi kolektif yapıya sahip Hindistan’da LMX ile çalışan performansı arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Yönetici ile çalışanlar arasında yüksek etkileşimin olması çalışanların yöneticilerden destek, daha fazla kaynak ve bilgi almalarına olanak verir. Bunun karşılığında da çalışanlar iyi iş performansı sergileyerek yöneticilere sorumluluklarını yerine getirmek isteyebilirler. Bu yüzden eğer yönetici ile çalışanlar arasında etkileşim yüksek ise çalışanlar muhtemelen rollerinin gereklerini yüksek düzeyde yerine getirmeye çaba göstereceklerdir. Okulların etkili olmaları dolayısıyla öğrencilerin iyi bir şekilde eğitilebilmelerine doğrudan öğretmenlerin iyi performans göstermelerine bağlıdır. Bu nedenle öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde etkileyen faktörlerin neler olabileceğinin belirlenmesi önemlidir. Öğretmenler ile yöneticiler arasında güçlü bir etkileşim olduğunda öğretmenler rollerinin gerekliliklerini en üst düzeyde yerine getirerek, yüksek performans gösterebileceklerdir. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuca dayalı olarak öğretmenlerin performanslarını artırabilmenin yollarından birinin öğretmenler ile yöneticiler arasındaki etkileşim düzeyinin artırılması olduğu ileri sürülebilir.

5. ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgulara dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1. Okul müdürleri, sınıf öğretmenlerinin performanslarını artırmak için öğretmenlerin ihtiyaç duydukları bilgi ve kaynaklar konusunda destekleyebilirler.
2. Sınıf öğretmenlerinin performanslarını artırmanın yollarından biri öğretmenlerle daha yakın ilişki ve etkileşim kurabilirler.
3. Okul müdürleri öğretmenlere yakından ilgi göstererek öğretmenlerin performanslarını arttırabilirler.
4. Okul müdürleri öğretmenlerin kendileriyle kolay diyalog kurabilmelerine olanak veren davranışlar sergileyerek öğretmenlerin performanslarının artırılmasına katkı yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Bhal,K.T., Gulati, N. & Ansari,M.A. (2009). Leader-Member Exchange and Subordinate Outcomes: Test of a Mediation Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (2), 106-125
- Burton, J.P. Sablynski, C.J. & Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader–Member Exchange. *Journal of Business Psychology*, 23, 51–61.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Afyonkarahisar Üniv. Sosyal Bil. Ens.*
- Chan, S. & Mak, W: (2012). Benevolent Leadership and Follower Performance: The Mediating Role Of Leader-Member Exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Cheung, M.F. & Wu, W. (2012). Leader-member Exchange and employee work outcomes in Chinese Firms: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 65-81.
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M. & Duchon, D. (2002). Lmx And Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17 (2), 275-285.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of The Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Janssen, O. & Van Yperen, N.V. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 368–384.
- Jawahar, I.M. & Carr, D. (2007). Conscientiousness And Contextual Performance The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), 330-349.
- Klein, H. J. & Kim, J. S. (1998). A Field Study Of The Influence Of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance. *Academy Of Management Journal*, 41 (1), 88-95.

- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları İle Performans Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13-22.
- Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Micheal, D. (2012). Supportive Supervisor communication as an Intervening Influence in the Relationship Between LMX and Employee Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 1-28.
- Moss, S.E., Juan I. Sanchez, J.I., Brumbaugh, A.M. & Borkowski, N. (2009). The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX-Performance Relationship. *Group & Organization Management*, 34(6) 645– 664.
- Munoz-Doyague, M. & Nieto, M. (2012). Individual Creativity Performance and The Quality of Interpersonal Relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 112 (1), 125-145.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşim ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210.
- Ping, F.S. & Yue, H.K. (2010). The Mediating Effects of Leader-Member Exchange (LMX) and Team-Member Exchange (TMX) on the Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Job Performance of Employees. libproject.hkbu.edu.hk/.../hp/07009755.pdf
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. 1989. *A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior*. Working paper, Indiana University, Bloomington.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. & Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader – member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (1), 1–22.
- Shiva, M. & Suar, D. (2010). Leadership, LMX, Commitment and Ngo Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *International Journal of Rural Management*, 6(1), 117–150.
- Sığırı, Ü. ve Oğuzhan, T. (2012). İzlenim Yönetimi Taktiklerini Oluşturmada Lider-Üye Etkileşimi, Kendilik Kavramı ve Etiksel İklimin Etkisi. 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi 10-12 Mayıs, Konya.

- Sue-Chan, C., Chen, Z. & Lam, W. (2011). LMX, Coaching Attributions, and Employee Performance. *Group & Organization Management*, 36(4), 466– 498
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 133-160.
- Varma, A., Pichler, S., Srinivas, E.S. & Albarillo, M. (2007). Leader Member Exchange Revisited: An Investigation of the Moderating and Mediating Effects of LMX in Two Samples - USA and India. *Management and Labour Studies*, 32 (2), 203-220.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilgi*, 55, 243-264.
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of Leader Behaviors on The Leader- Member Exchange Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (4), 289-299.