



**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL
MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL GÜVENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE
DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ**

Buket MERAL DURMUŞ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2023

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVENLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ**

(The Mediating Role of Emotional Labor in the Relationship Between the Transformational
Leadership Behaviors of school Principals and Teachers Organizational Trust According to
Teachers Perceptions)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Buket MERAL DURMUŞ

Danışman: Doç.Dr. Ahmet AYIK

Erzurum
Eylül, 2023

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Buket MERAL DURMUŞ tarafından hazırlanan “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emeğın Aracılık Rolü” başlıklı çalışması 20 / 09 / 2023 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Doç.Dr. Tefvik UZUN

Giresun Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Danışman: Doç. Dr. Ahmet AYIK

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Mücella SAVAŞ YALÇIN

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

.... / / 2023

Aslı ıslak imzalıdır

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri Arasındaki İlişkide Duygusal Emeğin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

20 /09 / 2023

Aslı ıslak imzalıdır

Buket MERAL DURMUŞ

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Dönüşümsel liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolünün incelendiği bu araştırmanın her aşamasında kıymetli bilgi ve deneyimleriyle beni yalnız bırakmayıp yardımcı olan değerli danışmanım Doç. Dr. Ahmet AYIK' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ölçek uygulama sürecinde beni güleryüzle karşılayan ve içtenlikle yardımda bulunup kolaylık sağlayan, uygulama yaptığım okulların değerli müdürlerine, müdür yardımcılara ve sevgili meslektaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Tez yazım sürecinde akademik bilgi ve deneyimleriyle sürekli yanımda olan kardeşim Yeşim MERAL ÖZKAL ve değerli eşi Mehmet Fatih ÖZKAL'a teşekkür ederim.

Çalışmalarım esnasında sabır gösteren ve desteklerini hep yanımda hissettiğim, eşim Mustafa DURMUŞ, kızım Gülce Ravza ve Oğlum Uras Hamza'ya sevgiler ve teşekkürler.

Bu tez çalışması Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Komisyonu tarafından desteklenen SYL-2023-11654kodlu projeden yararlanılarak yürütülmüştür. Katkılarından dolayı Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Koordinatörlüğüne teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her başarımın mimarı olan, ışıyla yolumu aydınlatan, en büyük teşekkürleri hakkeden canım annem Sabire MERAL'i rahmet ve minnetle anıyor bu çalışmamı ona armağan ediyorum...

Buket MERAL DURMUŞ

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ

Buket MERAL DURMUŞ

Eylül 2023, 129 Sayfa

Amaç: Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Yöntem: Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerindeki (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın örneklem grubu, olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden “tabakalı örnekleme” yöntemi ile belirlenmiştir. Bu bağlamda 354 gönüllü öğretmen araştırmanın örneklemi oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları ele alındığında en yüksek ortalama “yöneticiye güven” boyutunda, en düşük ortalama ise “paydaşlara güven” boyutunda elde edilmiştir. Öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ele alındığında en yüksek ortalama “doğal davranışlar” boyutunda, en düşük ortalama “yüzeysel rol yapma” boyutunda tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmamaktadır. Örgütsel güven düzeyleri cinsiyet ve branş değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır ve bu durum alt boyutlarda da geçerlidir. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır ve lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinden yüksektir. Bu farklılık alt boyutlarda geçerli değildir. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmuştur, bu durum paydaşlara güven alt boyutunda da geçerlidir. Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri branş, kıdem ve eğitim durumlarına göre bir farklılaşma göstermemektedir. Duygusal emek düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmemişken, duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel rol yapmada erkek öğretmenlerin ortalaması kadın öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü, dönüşümcü liderlik ile duygusal emek arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü, örgütsel güven ile duygusal emek arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar: Okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının hem doğrudan hem de duygusal emek vasıtasıyla dolaylı olarak öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Duygusal Emek, Örgütsel Güven

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL LABOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS ORGANIZATIONAL TRUST ACCORDING TO TEACHERS PERCEPTIONS

Buket MERAL DURMUŞ

Eylül, 2023 129 Pages

Purpose: The aim of this study is to reveal the mediating role of emotional labor in the relationship between the transformational leadership behaviors of school principals and teachers' organizational trust levels, according to teachers' perceptions.

Method: In this study, the relational survey model, one of the quantitative research methods, was used. The universe of the research consisted of teachers working in secondary schools in the central districts of Erzurum province (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) in the 2022-2023 academic year. The sample group of the study was determined by the "stratified sampling" method, which is one of the non-probability sampling methods. In this context, 354 volunteer teachers formed the sample of the research. Transformational Leadership Scale, Organizational Trust Scale and Emotional Labor Scale were used as data collection tools in the research. Data were analyzed using SPSS and AMOS statistical programs.

Findings: According to the findings obtained from the research, teachers' transformational leadership perceptions are at a high level. It has been determined that teachers' organizational trust levels are high. Considering the sub-dimensions of the organizational trust scale, the highest average was obtained in the dimension of "trust in the manager" and the lowest average in the dimension of "trust in stakeholders". It has been determined that teachers' emotional labor levels are high. Considering the sub-dimensions of the emotional labor scale, the highest average was found in the dimension of "natural behaviors" and the lowest average in the dimension of "superficial acting". Teachers' perceptions of transformational leadership do not differ according to their demographic characteristics. Organizational trust levels do not differ according to gender and branch variables, and this is also true for sub-dimensions. Teachers' organizational trust levels make a significant difference according to their educational status, and organizational trust levels of undergraduate teachers are higher than those of graduate teachers. This difference does not apply to sub-dimensions. Teachers' organizational trust levels made a significant difference according to the seniority variable and this is also true in the sub-dimension of trust in stakeholders. Emotional labor levels of teachers do not differ according to their branch, seniority and educational status. While there was no significant difference between emotional labor levels and gender variable, the average of male teachers was found to be higher than female teachers in superficial role-playing, one of the sub-dimensions of emotional labor. It has been determined that there is a high level and positive relationship between transformational leadership and organizational trust, a low level and positive relationship between transformational leadership and emotional labor, and a moderate and positive relationship between organizational trust and emotional labor. It has been concluded that emotional labor has a mediating role in the effect of transformational leadership behaviors on teachers' organizational trust levels.

Conclusions: It has been concluded that the transformational leadership behaviors of school principals affect teachers' organizational trust levels both directly and indirectly through emotional labor.

Keywords: Transformational Leadership, Emotional Labor, Organizational Trust

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	7
İKİNCİ BÖLÜM	8
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	8
Dönüşümcü Liderlik.....	8
Liderlik.....	8
Dönüşümcü Liderlik.....	9
Eğitimde Dönüşümcü Liderlik	14
Örgütsel Güven	15
Örgüt	15
Güven	15
Örgütsel Güven	16
Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven	19
Duygusal Emek	20
Duygusal Emek Yaklaşımları	21
Duygusal Emegin Boyutları	26
Öğretmenlerde Duygusal Emek	28
İlgili Araştırmalar.....	29
Dönüşümcü Liderlik Konusunda Yapılmış Araştırmalar	29
Örgütsel Güven Konusunda Yapılmış Araştırmalar	33
Duygusal Emek Konusunda Yapılmış Araştırmalar	39

Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	42
Araştırmanın Özgün Değeri	43
Araştırmanın Yaygın Etkisi.....	46
Tez Konusunun Enstitü ve Ana Bilim Dalı Öncelikli Araştırma Alanlarıyla İlişkisi.....	46
Sınırlılıklar	46
Varsayımlar	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	48
Yöntem	48
Araştırma Modeli	48
Evren ve Örneklem	48
Örnekleme Ait Demografik Özellikler.....	49
Araştırmanın Modeli	50
Veri Toplama Araçları	50
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	51
Örgütsel Güven Ölçeği.....	52
Duygusal Emek Ölçeği	53
Verilerin Analizi.....	54
Araştırmacının Rolü	56
Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	57
Bulgular	57
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	57
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	58
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	59
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	61
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	63
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	65
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	68
Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	70
Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	71
Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	71
On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	72
BEŞİNCİ BÖLÜM	74
Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	74

Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Algılarına Yönelik Sonuç ve Tartışma	74
Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Sonuç Ve Tartışma.....	77
Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerine Yönelik Sonuç Ve Tartışma	81
Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Güven Ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	85
Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emegin Aracılık Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	89
Öneriler	90
Uygulamacılara Yönelik Öneriler	90
Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	90
KAYNAKÇA	92
EKLER	107
EK-1. Kişisel Bilgi Formu	107
EK-2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	108
EK-3. Örgütsel Güven Ölçeği	109
EK-4. Duygusal Emek Ölçeği.....	110
EK-5. Ölçekleri Geliştiren Araştırmacılardan Alınan İzinler	111
EK-6. Ölçekleri MEB'e Bağlı Okullarda Uygulama İzni	113
EK-7. Etik Kurulu Onay Belgesi	115
ÖZGEÇMİŞ.....	116

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı</i>	49
Tablo 2. <i>Uyum İyiliği Değerleri</i>	51
Tablo 3. <i>Dağılımın Normallik Testi</i>	55
Tablo 4. <i>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği'nin Cronbach Alfa Katsayısı</i>	56
Tablo 5. <i>Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	57
Tablo 6. <i>Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	58
Tablo 7. <i>Örgütsel Güvenin Meslektaşlara Güven Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	58
Tablo 8. <i>Örgütsel Güvenin Paydaşlara Güven Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	59
Tablo 9. <i>Duygusal Emek Ölçeğinin Yüzeysel Rol Yapma Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	60
Tablo 10. <i>Duygusal Emek Derinden Rol Yapma Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	60
Tablo 11. <i>Duygusal Emek Doğal Davranışlar Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	61
Tablo 12. <i>Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi</i>	61
Tablo 13. <i>Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi</i>	62
Tablo 14. <i>Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Branş Değişkeni Açısından İncelenmesi</i>	62
Tablo 15. <i>Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi</i>	62
Tablo 16. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi</i>	63
Tablo 17. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi</i>	63

Tablo 18. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi.....</i>	64
Tablo 19. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Branş Değişkeni Yönünden İncelenmesi.....</i>	65
Tablo 20. <i>Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Yönünden İncelenmesi.....</i>	66
Tablo 21. <i>Katılımcıların Duygusal Emek Düzeylerinin Branş Değişkeni Açısından İncelenmesi.....</i>	66
Tablo 22. <i>Katılımcıların Duygusal Emek Düzeylerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi.....</i>	67
Tablo 23. <i>Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi.....</i>	68
Tablo 24. <i>Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki.....</i>	68
Tablo 25. <i>Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki Yol Katsayıları</i>	70
Tablo 26. <i>Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki Yol Katsayıları.....</i>	71
Tablo 27. <i>Duygusal Emek ve Örgütsel Güven Arasındaki Yol Katsayıları</i>	72
Tablo 28. <i>Model Yol Katsayıları.....</i>	73

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. <i>Araştırma Modeli</i>	50
Şekil 2. <i>Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Modeli</i>	70
Şekil 3. <i>Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Gösteren Model</i>	71
Şekil 4. <i>Duygusal Emegin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Model</i>	72
Şekil 5. <i>Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Duygusal Emegin Aracılık Etkisi</i>	73



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

Akt	: Aktaran
AMOS	: Analysis of Moment Structures
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin



BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Örgütler, insanların ortak hedeflere ulaşmak için bir araya geldikleri yapılardır. Bu hedeflere ulaşılması, bir çok kişinin mevcut güçlerinin bir araya getirilerek, bütüncül bir şekilde koordine edilmesi ile mümkündür (Aydın, 2010). Eşgüdümsel ve kapsamlı çalışan bir örgütün bunu yönetimden bağımsız olarak gerçekleştirmesi düşünülemez. Çünkü yönetim sahip olduğu planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim süreçleriyle, örgüt içinde koordineli bir şekilde hareket edilmesinin (Erçetin, 2000), yanında eldeki insan kaynakları ile zamanın en etkili ve verimli şekilde kullanılmasını da sağlar. Yönetim sisteminin başında da bu koordinasyonu sağlayan yöneticiler vardır. Her bir örgüt amaçları doğrultusunda farklı yapılar üzerine temellenmiş olabilir. Ama bu farklılık örgütlerdeki yönetim ve yönetici rollerinin önemini değiştirmez. Örgütlerde yöneticinin etik değerlere saygılı olması, bireysel farklılıklara önem vermesi, değişim ve gelişime açık olması gibi özellikler, örgüt amaçlarının kişisel amaçlar üzerine çıkmasını sağlar. Bu durum yöneticilerde liderlik özelliklerinin sorgulanmasına sebep olabilir.

Liderlik, son yıllarda üzerinde sıkça çalışılan bir kavram olmasına rağmen, her görüş açısından farklı olarak tanımlanmıştır. Literatürde bir çok tanım karşımıza çıksada, kararlar alıp bu kararları uygulayabilme, gruplara yön vererek, eş güdüm sağlayabilme, grup üyelerini ortak amaçları gerçekleştirme yönünde etkileyebilme ve onlarla etkileşim sürecinde kalabilme, onları bu konuda motive edebilme, gerektiğinde statükoya karşı gelebilme ve kuralları değiştirebilme gibi yeteneklere sahip olma olarak tanımlanabilir (Sousa, 2003, ss.8-11; Şişman, 2004, s.4; Northouse, 2004). Liderlik ve yöneticilik birbirinden kesin sınırlarla ayıramadığı gibi biri diğerini kapsar şeklinde de açıklanamaz. Liderlik ile yöneticilik birbirlerini tamamlayan iki kavramdır, liderleri yöneticilerden ayıran en temel özelliklere bakılacak olursa; planlamalarını uzun vadeli yaparlar, kendi sınırlarının çok dışında bir etkileme gücüne sahiptirler, değerler, vizyon, motivasyon gibi somut olmayan unsurlara dikkat çeker, kişiler arasındaki farklılıkları yönetmek için bir politik kabiliyetleri vardır, yenilik ve değişimlere açıktırlar (Aslanargun, 2007, s.203).

Teknolojinin sürekli değişmesi ve gelişmesi, sosyo ekonomik ve çevresel koşullarında değişmesine sebep olurken, küreselleşen dünyada, örgütler için de sürekli bir değişim ve gelişim bir tercih değil zorunluluk haline gelmiştir. Çağdaş liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik anlayışında bu zorunluluk sonucunda ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü lider,

takipçileriyle beraber ortak bir vizyon oluşturup, bu vizyonun gerçekleşmesi için sağlıklı bir iletişim ortamı kurar ve takipçilerini yaratıcı olmaya teşvik eder, yüksek bir motivasyona ve takipçileri üzerinde karizmatik bir etkiye sahiptir (Kandemir, 2018).

Dönüşümcü liderler, örgütlerde değişimi sağlayan bir ajan gibi davranarak örgütün değişen koşullara uyum göstermesini ve ömrünün uzamasını sağlarken, başarısında en üst seviyelere çıkarmayı hedefler ve örgütün mevcut kültür ve alt kültürleri değiştirerek, yapısında ve işleyinde önemli değişiklikler yapar. Değişim sürecinde, mevcut işleyişin kontrol edilmesi, astları ile beraber geliştirilen bir vizyonun belirlenmesi, takipçilerine moral ve motivasyon sağlanması gibi, dönüşümcü liderliğin gerekleri yerine getirilmelidir (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderlik anlayışına sahip bir lider için mevcut performans hiçbir zaman yeterli değildir ve performansın her zaman artırılarak devam ettirilmesini amaçlar. Bu amaç doğrultusunda, takipçilerinin güvenini kazanarak işe başlar. Karizmatik özellikleri sayesinde takipçilerini etkiler, onlara rol model olur aynı zamanda takipçiler liderlerinin kişisel çıkarlarını değilde örgütün ve örgüt üyelerinin yarar ve çıkarlarını koruduğunu bildiklerinde, lidere olan güvenleride oluşur.

Dönüşümcü liderler, örgütlerde yenilikleri sürekli olarak araştıran, çalışmayı seven, problemlere çözüm bulmaya çalışan hoşgörülü ve adaletli bir insan profili çizerler. Takipçilerinin bireysel farklılıklarına değer verip onları kendilerini geliştirmeleri yönünde cesaretlendirirler, potansiyellerinin artırılmasına destek olurlar. Dönüşümcü bir lider, takipçilerinin performanslarının seviyesini ölçmekten ziyade, üst düzeyde gösterilen performansların kendilerinin ve örgütün yararına olduğunu vurgular, onlara ilham kaynağı olur ve bu yönde onları güdüler. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla takım etkinliğinin olumlu ilişkisi vardır ve bu okul müdürlerinin okullarında öğrenen örgüt özellikleri ile işbirlikçi iklim görülür (Korkmaz, 2008; Özarallı, 2003).

Okullarda, okul müdürleri öğrenciler ve öğretmenler tarafından kabul edilen bir otorite konumundadır. Fakat çalışan ve yönetici durumunda olduklarından öğretmenlerin bu otoriteyi hissetme düzeyi nispeten daha yüksektir. Müdürlerin tutum ve davranışları, öğretmenlerin okul içindeki davranışlarını etkiler. Müdür tarafından olumlu karşılanan, desteklenen öğretmenlerin sınıfta daha aktif, enerjik ve verimli olduğu düşünülürken, müdür tarafından olumsuz tutumlarla karşılanan öğretmenlerin çalışmada isteksiz olması, işini sahiplenememesi ve öğretim sürecinin kötü etkilenmesi söz konusudur (Dülker, 2019).

Okullarda müdürlerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarıyla, öğretmenlerin girişimcilik özellikleri, mesleki benlik saygıları, iş doyumları arasında olumlu ilişki vardır (Buluç&Güneş, 2012; Çelik, 2013; Kiriş,2016). Griffith (2004), araştırmasında okul

müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrenci başarılarına bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmasına rağmen, Rutledge (2010), doktora çalışmasında akademik iyileşme ile dönüşümcü liderliğin arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Okullarda dönüşümcü liderler, öğretmen, öğrenci ve veli gibi bütün paydaşlarla işbirliği içersisinde hareket ederler. Çevresel koşulların değişmesi ve beklentilerin farklılaşması ile oluşan yeni şartlar altında öğretmenlerin ve okulun diğer elemanlarının sürekli gelişimini sağlayabilecek bir kültür yapılandırmaya çalışır, okul kültürü ve okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır (Şahin, 2004).

Güven kavramının sözlük anlamı “herhangi bir korku, çekinme veya kuşku duymadan bağlanma hissi, itimattır” (TDK, 2022). Bir örgütte başarının elde edilmesi için güven duygusunun oluşması gerekir. Öğretmenlerin kendi aralarında olduğu gibi, öğretmenlerle kurum arasında güven duygusunun varlığı, örgüt vizyon ve misyonunun hayata geçmesinde itici bir güçtür. Örgütsel güven, öğretmenlerin yaptıkları işlerde, örgüt tarafından kendilerine sağlanan desteğe dair algılarında, yönetimin ve örgütün kendilerinin yanında olacağına olan inançtır. Yaşar (2005, s. 38) örgütsel güveni çalışanların, yönetime karşı güvenleri ve yönetim tarafından söylenenlere inançlarının derecesi olarak açıklarken, Asunakutlu (2002, s. 5) örgüt içindeki tüm paydaşların katılımının oluşturduğu psikolojik bir ortam olarak ifade etmektedir. Örgütün üyelerinin kendi aralarında ve örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulması ve var olan güvenin artırılması etkin faaliyet içindeki örgütler için önemlidir (Altun, 2010).

Değişen yaşam koşullarının etkisiyle oluşan modern örgütler, eski hiyerarşiye dayalı katı yönetim yapılarının yerini, yönetim ve paydaşların daha çok etkileşim içersinde olduğu, yoğun katılımı zorunlu hale getiren yönetim yapılarına bırakmaktadır. Bunun sonucunda örgüt içerisindeki ilişkilerin farklılaştığı yeni bir iletişim ve etkileşim sistemi oluşmuştur. Modern örgütlerde bireysel farklılıkların görünür kılınmasının yanında, insanların örgütün hedefleri doğrultusunda aynı amaç için birleşmelerine ve çalışmalarına önem verilmektedir. Örgütün hedeflerinin, bireysel amaçların önüne geçirilebilmesi ise güven duygusu ile gerçekleştirilebilir. Günümüzde, hiyerarşik bir organizasyonun paydaşları arasında güven mutlaka olmalıdır (Asunakutlu, 2002).

Örgütün başarısı için güven ikliminin oluşması gereklidir, fakat güven ikliminin oluşması kısa vade de mümkün değildir. Güven ikliminin oluşması için uzun ve özverili uğraşlar gösterilmelidir. Örgütsel güvenin oluşmasında yöneticinin rolü büyüktür. Yöneticilerin örgüt içerisinde verdiği kararlarda ve yaptığı uygulamalarda tutarlı olması, adaletli ve dürüst davranması, verdiği sözleri yerine getirmesi, yeni ve farklı fikirlere açık olması, çalışanlarına

karşı duyarlı davranması değişimi ve gelişimi desteklemesi ve bu yönde yeterliliği, öğretmenlerin örgütsel güvenini olumlu etkilemektedir.

Örgütlerde, çalışanlara karşı disiplini sağlama, şikayetleri dikkate alma, başarıların değerlendirilmesi, eğitim ve kariyer gelişimine destek gibi sosyal sorumluluk davranışları ile işgörenlere duyarlılık, yöneticiye duyulan güven, yeniliğe açıklık, iletişim ortamının varlığı çalışanların örgütsel güven düzeyini etkiler, bunun yanında okul müdürlerinin destekleyici liderlik tarzları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile aynı yönlü bir ilişki gösterir. (Çimen, 2007; Sünbül & Yılmaz, 2008; Yılmaz, 2004). Okullarda örgütsel güven ile öğretmenlerin işbirliği içinde çalışması, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişki olumlu yöndedir (Cerit, 2009; Celep & Polat , 2008; Kamer, 2001; Yılmaz, 2004).

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da örgütsel güven önemli bir kavramdır. Okulun paydaşlarını oluşturan öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer çalışanlar arasında bulunan güven duygusunun olumlu yönde oluşması sosyal ilişkilerin gelişmesine, olumlu bir okul iklimi oluşmasına ve akademik başarının artmasına özetle okulun hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olabilir. Eğitim kurumlarında yönetim, öğrenci ve velilerle en çok iletişim halinde bulunan grup öğretmenlerdir. Bu durumun bir sonucu olarak öğretmenlerin kurum içerisinde güven duygusuna sahip olması oldukça önem kazanmaktadır. Çünkü öğretmenlerin hissettiği güven yada güvensizlik durumu okulun bütün birimlerine yansıyacaktır. Okullarda örgütsel güvenin öneminin farkedilmesi ve bu yönde çalışılması okul içersindeki iletişimi artıracaktır. Bu doğrultuda etkileşim ve başarı artarken, insanların örgütün hedeflerine ulaşması konusunda özgüvenleri artacaktır (Hoy & Tschannen-Morgan, 1999).

Okullarda güven ve verimlilik arasında bir ilişki vardır (Siegall ve Worth, 2001). Okullarda en yüksek verimin elde edilmesi, okul paydaşlarının mevcut bilgi, yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarına bağlıdır. Paydaşları oluşturan her bireyin en verimli şekilde çalışması, okula bağlılık duygusu geliştirmelerine bağlıdır. Bu bağlılığın gelişmesi de okula karşı güven duygusunun geliştirilmesiyle sağlanabilir. Okul içerisinde adil bir düzenin varlığı, okuldaki güven ortamında olumlu etkiler. Bu durumda okul yöneticisiyle en çok iletişimde olan öğretmenlerin, yönetimin ve yöneticinin adil ve dengeli davranacağına inancı güven duygusunun oluşmasında önemlidir. Güven duygusunun fazla geliştiği okullarda paydaşlar yaratıcılık ve becerilerini üst seviyede kullanmaya isteklidir (Yılmaz, 2013). Bunun yanında okulu oluşturan paydaşların kendilerini okula ait hissetmeleri, yaptıkları işi sahiplenebilmeleri ve bu işten zevk alabilmeleri güvene dayalı ilişkilerin kurulması ile mümkündür. Bu özelliklerin oluşmasını sağlayan, okulun kalitesini artıran ve öğretmenlerin

çalıştıkları kuruma olan güven duygularını artırıcı etmenlerin araştırılması gereklidir (Demircan & Ceylan, 2013).

İnsan ilişkilerinin en yoğun olduğu örgütlerden biride eğitim kurumlarıdır. Bu yüzden eğitim öğretim süreçlerinin duygulardan bağımsız olabileceği düşünülemez. Öğretmenlik gibi duygusal yoğunluğun fazla olduğu gruplarda, duygusal duyarlılığın yanında aktif olarak gösterilen duygusal emeğin varlığı yadsınamaz. Öğretmen; öğrenci, veli, yönetim arasındaki ilişkide merkez konumunda olduğundan etkileşimin fazlalığı, duygusal emek harcama gereksinimi oluşturur.

Duygusal emek, iş görenlerin çalışırken gösterdikleri fiziksel ve zihinsel performanlarının yanında, duygularında işlerine dahil etmesidir. Bir başka deyişle işlerinden dolayı hissettiklerini kontrol ederek, hizmet alana olumlu mesaj verebilme sürecidir. Yıllarca duyguların kontrol edilebilmesi için harcanan emek gözardı edilmesine rağmen, son yıllarda duygusal emek kavramı gündeme gelmiş ve bir çok araştırmaya konu olmuştur. Çalışanlar işlerini yaparken, duygularının yansımaları olan davranışlarında, yüzeysel, derinden ve samimi olabilirler. Satış temsilcileri, avukatlar, doktorlar, öğretmenler gibi insanlarla birebir etkileşimin yoğun olduğu meslek gruplarında duygusal emek boyutu daha fazla gündeme gelmektedir. Örgütlerde, işgörenler ortak amaçlar ve vizyonu benimseyip kendi çıkarları üstüne çıkardıkça duygularında samimi olurlar ve gösterdikleri duygusal emek düzeyleride azalabilir.

Duygusal emeğin alt boyutları ele alındığında yüzeysel rol yapma davranışlarında kişinin içinde bulunduğu duygu çatışması daha fazla duygusal emek göstermesine sebep olur. Çalışan iş arkadaşlarının ve yöneticisinin desteğini hissettikçe, içindeki duygu çatışması azalır bunun sonucu olarak duygusal emek azalır, iş tatmini artar (Chu, 2002). Kişinin yüzeysel rol yapma seviyesi ile tükenmişlik seviyesi arasındaki ilişki pozitif yönlüken, iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur, bu duruma karşılık olarak samimi davranışlar ile iş doyumu arasında da pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Grandey, 1999; Gosserand, 2003; Uysal, 2007). Öğretmenlerin harcadıkları duygusal emek düzeyleri ile iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu yönde bir ilişki olmasına rağmen, samimi davranışlar ve derinden rol yapmanın etkisi yüzeysel rol yapmaya nazaran daha yüksektir (Bıyık & Aydoğan, 2014; Mengenci, 2015).

Duygusal emeğin hangi boyutta gösterildiğine bağlı olarak olumlu sonuçları olabileceği gibi, kişide tükenmişlik, stres, meslekten ayrılma isteği, motivasyon eksikliği gibi bir çok olumsuz sonucu da olabilir. Bu olumsuz sonuçları yönetmede, öğretmenlerle etkin iletişim içinde bulunarak, öğretmenlerin okula ve öğretmenlik mesleğine bağlılık geliştirmelerine, onların içsel motivasyonlarını artırmalarına, eğitim sürecini kaliteli ve verimli hale getirmelerine yardımcı olan okul müdürlerine ihtiyaç vardır.

Okullar yalnız öğretime odaklanan kurum kimliklerinden ayrılarak, değişen beklenti ve ihtiyaçları karşılayabilecek örgütler olmayı hedeflerken, eğitimcilerde dönüşümcü liderliğin değişime uyum sağlayabilme özelliğinden yararlanabilmek için dönüşümcü liderliğe yönelmişlerdir (Eraslan 2004, s.8). Yeniliğe ve sürekli değişime açık olan örgütlerde yöneticinin dönüşümcü lider vasfının bulunması, örgüt için kritik bir noktadır. Okullarda değişimin gerçekleşmesi için sürekli çalışan, dönüşümün gerçekleşmesi için uygun ortamlar oluşturan, öğretmenlerin bu değişimden heyecan duymasını sağlayan onları bu konuda destekleyen liderler okul müdürleridir (Yılmaz, 2010, s. 51).

Okullarda gelişimin sağlanması için yeni alanlar bulmak, mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanmak ve yeni kaynaklar bulmak, var olan problemleri çözmek ve öngörülen, gerçekleşebilecek problemler için önlemler alırken kendi bilgi, yetenek ve becerilerini kullanırlar. Bu durumda okullarda, kurumun vizyonunun belirlenmesi, bu yönde değişimlerin sağlanması okul liderlerinden beklenir. Değişimin ve dönüşümün gerçekleşmesi için okul müdüründen beklenen dönüşümcü lider olarak hareket etmesidir.

Bir okul müdürü okulunda değişimi, gelişimi ve başarıyı sağlamak istiyorsa bunu okulun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyan öğretmenlerle gerçekleştirebilir. Bunun için öğretmenlerin liderlerinde aynı şekilde davranacağına inanıp, onlara güvenmesi gerekir. Liderlerine güvenen öğretmenlerin, örgütsel güven düzeylerinde olumlu bir değişim beklenebilir.

Öğretmenlik mesleğinin yapısı gereği, öğretmenler işlerinde duygularını diğer mesleklerle nispeten daha fazla kullanırlar. Okul içerisinde okul müdürünün, algılanan davranışları öğretmenlerin duygularının, duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma veya samimi davranış olarak sergilenmesi ve hangi seviyede olduğu üzerine etkisi olduğu söylenebilir.

Bundan dolayı okul müdürlerinin göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleriyle ilişkisi olduğu muhtemel gözükmektedir. Alanyazın incelendiğinde; okullarda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeylerine yansımaları konusunda ülkemizde yapılmış bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma kapsamında, ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleriyle ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu amaca yönelik, “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolü var mıdır?” sorusu araştırma problemini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında belirlenen alt problemler aşağıda sıralanmıştır.

1. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ne düzeydedir?
3. Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek algıları ne düzeydedir?
4. Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları, branş, eğitim durumu, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri, branş, eğitim durumu, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek düzeyleri, branş, eğitim durumu, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkilemekte midir?
9. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin duygusal emeklerini etkilemekte midir?
10. Öğretmenlerin duygusal emekleri örgütsel güvenlerini etkilemekte midir?
11. Ortaokullarda çalışan öğretmenler tarafından algılanan, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık rolü var mıdır?

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Dönüşümcü Liderlik

Liderlik

İnsan yaratılışının bir gereği olarak bir topluluğun üyesi olmak ihtiyacı ile doğar. Var olduğu bu toplulukta ortak amaçlar, ihtiyaçlar istekler doğrultusunda bir yer edinmek ister. Bu durumda bu istekleri gerçekleştirmek için topluluğu yönlendirecek, yönetecek bir lider ihtiyacı doğar (Eren, 2012, s.435). Ülke ve milletlerin tarihine bakıldığında tarihe yön vermiş, milletlerin kaderini değiştirmiş birçok lidere rastlamak mümkündür. Liderlik kavramının insanın var oluşuyla özdeşleştiği düşünülürse farklı görüşlerin ışığında, birçok liderlik tanımına rastlamak mümkündür.

Liderlik insan hayatında eskiden beri süregelen bir kavram olarak varlığını sürdürmüştür. Köken olarak bakıldığında Anglo-Sakson dillerinde “lead” olarak karşımıza çıkarken, Latince’ de “gubernatör”, Yunanca da “hegamon” olarak karşılık bulmaktadır. Mısır ve Persler de ise liderlik kelimesi önder, komutan, yol ve yön anlamlarında kullanılmaktadır.

Günümüzde ve yakın tarihimizde yapılan bazı liderlik tanımları aşağıdaki gibidir.

Liderlik, insanları etki alanı içine alarak belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirme olarak gücüdür (Şişman, 2004, s.3).

Liderlik, belli durum ve şartlar da bir hedef uğruna insanları etkileyebilme sanatıdır (Şimşek, 1998, s.176).

Liderlik, bir grup insanı aynı amaç etrafında toplayabilme, idare etme ve yönlendirme becerilerini kapsayan bir yetenektir (Zel, 2011, s.110).

Liderlik, bir örgütün belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek için ast konumundaki kişilere güven duyma, yardımcı ve destek olma becerisidir (Dubrin, Dalglish & Miller, 2006).

Literatürde yer alan liderlik tanımları incelendiğinde her biri birbirinden farklı olduğu görülürken, bu tanımları ortak noktasının ortak hedefleri gerçekleştirmek adına öne çıkmış, topluluğu etkilemiş insanlar olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü Liderlik

Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, insanların bilgiye kolayca ulaşabilmesini sağlarken bilgi düzeylerinin sürekli artışına sebep olmuştur. Bu durumun sonucu olarak insanlar sürekli değişen çevre koşulları ekonomik ve sosyal kültürel değişimlerle karşı karşıya kalmıştır. Böyle bir ortamda var olan liderlik anlayışı değişmiş çağın gereklerine uyan liderlik rol ve davranışları oluşmuştur (Erdoğruca, 2011).

İngilizcesi “transformational leadership” olan dönüşümcü liderlik, değişimci, dönüştürücü, dönüşümsel, reformcu olarak karşılık bulan bir liderlik yaklaşımıdır (Koçel, 2001, s.483). Liderlik ve yönetim kavramlarının birbirlerinden farklı anlamlar içerdiği 1970’li yıllarda kabul edilmesiyle dönüşümcü liderlikte literatürde karşımıza çıkmaya başlamıştır (Arslantaş, 2007, s.82). Dönüşümcü liderlikten kavram olarak ilk bahsedilen çalışma ise Dawston’un (1973) “İsyen Liderliği” (Rebel Leadership) kitabıdır. 1978 yılında , bir siyaset bilimcisi olan James Mc Gregor Burns ise “Liderlik” kitabında dönüşümcü liderlikten bahsedip, kavramsallaştırmıştır (Bensimon,1989; Çelik, 2003; Genç & Halis, 2006).

Burns (1978, s.133) çalışma alanının da etkisiyle dönüşümcü liderliğe dair tanımını politik liderler üzerinden yapmıştır, bu tanıma göre dönüşümcü lider ekibindekilerin moral motivasyon ve performanslarını pozitif yönde değiştiren kişilere denir. Dönüşümcü liderler, bir işin ilerisini kestirme kabiliyetine sahip olduklarından, geleceğe dair tasarımlar yapar, bir vizyon oluşturarak, bu vizyonu astı konumundaki bireylere benimseterek, vizyonun gerçekleşmesi için gerekli motivasyonu sağlarlar (Karakaya, 2005, s.83).

Bass’a (1985) dönüşümcü liderler insanları etkileyen, kişisel gereksinimlerine hitap ederek veya fikirlerini harekete geçirerek,onları bireysel çıkarların üstüne taşıyabilen kişilerdir. Diğer bir deyişle dönüşümcü liderlik yaklaşımında, öngörü yeteneği yüksek, mevcut statükoyu sorgulayıp değişimi destekleyen, gerekli zamanlar da hedefleri değiştirip yeni hedefler belirleyen vizyoner, zeki ve karizmatik liderler vardır.

Dönüşümcü liderlikte esas olan geleceğe yönelik değişimler, reformlar ve yeniliklerdir. Bu yüzden dönüşümcü liderlik vizyon sahibi olmayı gerektirirken, aynı zamanda bu vizyonu takımındakilere kabul ettirmeyi de zorunlu kılar. Okullarda ise dönüşümcü liderler işbirliği, sorumluluk, destekleme ve güdüleme davranışlarının temel alındığı bir kültür oluşturarak, öğrenmeyi sürekli kılan gelişen ve performansı yüksek okulların oluşmasını sağlarlar (Çelik & Eryılmaz, 2006, ss.212-214).

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları. Bass (1985), dönüşümcü liderliği idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Daha sonra

Bass ve Avolio 'nun (1990) beraber hazırladıkları araştırmalarda bu üç boyuta telkinle güdülemeyi de eklemişlerdir. Bu çalışmalardan dönüşümcü liderlik sonra literatürde idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel destek ve telkinle güdüleme olarak dört boyutta ele alınmıştır.

İdealleştirilmiş Etki (Karizmatik Liderlik). Karizma kişinin etrafında bir ilgi oluşturması, neden olduğu açıklanamayan sevgi ve hayranlık olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle kişinin etrafında oluşturduğu cazibe veya manyetizmadır (Kurtuluş, 2007, s. 47).

Karizma, dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda genellikle tartışma konusu olmuştur. Bu durumun sebebi, kuramcılarının bir kısmının karizmayı, dönüşümcü liderliğin temel bir ögesi olduğunu kabul ederken, diğer bir kısmı ise karizmanın lidere yüklenen, onda olması gereken bir özellik olduğunu kabul etmiştir (Açıkalın, 2000). Dönüşümcü liderliği kuramsal olarak ilk tartışan kişi olan Bass, liderlik için karizmanın gerekli olduğunu savunurken, sadece karizmanın tek başına yeterli olmadığını savunduğundan karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin kapsamı içerisinde değerlendirmiştir.

Literatüre bakıldığında karizmatik liderlik, idealleştirilmiş etki olarak ta ifade edilmektedir. Takipçilerinin sevgi ve güvenlerini kazanabilmiş, onlarda hayranlık uyandıran dönüşümcü liderler idealleştirerek etkileme yönünden onlar için bir örnek teşkil ederken, aynı zamanda bir yol göstericidirler (Turan, 2014, s.322). İdealleştirilmiş etki gösterebilen liderler takipçilerini kendi güç ve etkileri altına alabildiklerinden karizmatik olarak ta tanımlanabilirler. Ayrıca karizma da genellikle izleyenlerin lidere atfettiği nitelikler belirtilirken, idealleştirilmiş etki, liderin izleyenleri ile ortak amaçlar doğrultusunda vizyon oluşturması ve misyon belirlemesi olarak tanımlanabilir.

Karizmatik liderler, izleyenlerine vizyon ve misyon kazandırarak, onlar üzerinde kurduğu onur ve gurur duygusuyla beraber, izleyenlerinin kendisine güven ve saygı duymasını sağlar ve bulunduğu ortamda olumlu bir iklim oluşturarak iyimserliği arttırırlar (Celep, 2004). Karizmatik liderler dürüst ve ahlaki yönetim değerleriyle takipçilerinin güvenlerini kazanan, risk almayı seven, tutarlı ve bilinçli seçimler yapan ve bu seçimlerini yine takipçileri aracılığıyla ortaya koyan tutumlar sergilerler. Bu yönüyle karizmatik liderlik, dönüşümcü liderliğin oluşmasında önemli bir yer tutar (Taylor & Rosenbach, 1989).

Kılınç (1996), karizmatik liderin meydana gelişini kolaylaştırıcı şartları aşağıdaki gibi açıklamıştır.

- Değişimin mecbur kılındığı veya mevcut durum da yaşamayı imkansız yapan belirsizlik, kaos yada kriz koşullarının varlığı,

- Takipçilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması,
- Mevcut koşullarda doyumsuzluk duygusunun yoğun olarak yaşanması,
- Suni, aslında gerçek olmayan sorunların ortaya çıkması,
- İşlerde yapılan geleneksel yol ve yöntemlerin değerini kaybetmiş olması,
- Takipçiler ile liderin kimlik ve değerlerinin birbiriyle örtüşmesi,
- Örgüte bağlılık oluşturan bir misyonun mevcudiyeti,
- Bireylerin, örgüt içerisinde kendisini kötü hissettiren, yetersizlik, korku, suçluluk, pişmanlık gibi duyguları yaşaması,
- Baskı altında bulunan duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir davanın varlığı,

Genel olarak bakılacak olursa, dönüşümcü liderler, idealleştirilmiş etki (karizmatik liderlik) boyutunda, takipçiler ve lider arasında oluşan ortak bir misyon duygusunun mevcudiyetinin önemini vurgular. Etik ve ahlaki değerlerin etkisiyle alınan kararlara, yapılan işlere ve sonuçlarına değer verir. Takipçilerinin kendisine saygı ve güven duyması, gururlanmasını ve doyuma ulaşmasını sağlar. Liderler, gurubun yararına olan her şeyi kişisel çıkarlarının üstünde görür (Kurt, 2009, s. 62).

Telkinle Güdüleme. Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, lider takipçilerine izleyenlerine ilham kaynağı olur, onları motive ederek gerçekleştirebilecek durumları onların zihinlerinde canlanmalarını sağlar, böylece hedefler doğrultusunda harekete geçilmesini hızlandırır. Takipçilerine bir ekip olduğu duygusunu aşılır ve hedeflerin değerliliğine onları ikna eder. Burada bir çok zeka grubu ilham veren bir liderin gelişmesine katkı sağlar (Bass, 1989).

İzleyenleri, liderlerine güven ve hayranlık duygusu taşırlar. Liderlerinin çizdiği yol hakkındaki pozitif düşünceleri, varılacak noktanın yararına inançlarını arttırırken bu süreçte daha istekli ve şevkli olmalarını sağlar. İzleyenler, geliştirilen vizyon, misyon ve gerçekleşmesi için mücadele verilen amaçlara ulaşmak için daha istekli olurlar (Berber, 2000, s. 38).

Dönüşümcü lider, astlarının işlerini iyileştirme yolunda, anlamlandırma yardımıyla telkinler vererek onları bu doğrultuda daha istekli hale getirir. Liderin meydana getirdiği bu güven ortamında bu kişilerin oluşturulan vizyonla ilişkiler kurarak aralarında aktarımlar yapması sağlanır. Dönüşümcü lider, astları arasında bir iletişim ortamı kurarak davranışların istenilen şekle dönüşmesini sağlar (Toksöz, 2010, s. 43).

Genel olarak, dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, liderin öz güveni, içsel çatışmalar yaşamaması, güçlü ve özgür bir iradeye sahip olması, onu izleyenlerinin gözünde yüceltir ve daha prestijli hale getirir. İzleyenlerinin, daha fazla güdülenmesini sağlayabilir. Böylece, liderler çalışanlarını zihinsel teşvik yönünde ilham kaynağı olurlar (Bass, 1985b).

Entelektüel Uyarım. Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda amaç takım içerisinde bireylerin her birinin kapasitelerini en üst seviyelere taşıyarak yaratıcı ve yenilikçi hale gelmelerini sağlamaktır. Entelektüel uyarım, takipçilerin problemlerden daha fazla haberdar olarak, problemlere başka açılardan bakabilmelerini sağlamak amacıyla onları etkileme sürecidir. Lider karşılaşılan problemlerin farklı çözüm yollarının bulunması için astlarını cesaretlendirir ve onların düşüncelerini belirtmeleri için uygun koşulları sağlar. Bu şekilde lider örgütünün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi olması için, kullanılmayan değişimci kapasitesini iş görür vaziyete getirir (Karip, 1998).

Entelektüel uyarım, takım çalışanlarının değer ve inanışlarında meydana gelen değişimle beraber, kişilerin problemleri ve problemleri çözmenin farkında olmaları yönünden değişimini de ifade eder (Celep, 2004, s.76). İzleyenlerin yeni ve farklı düşünceleri desteklenirken, eleştiri söz konusu olamaz. Lider, Takipçilerin yeni yöntemler ve çözümler üretme konusunda onların cesaretli davranmasını sağlar (Sönmez, 2010, s.21).

Genel olarak, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutunda liderin, takipçilerinin zihinsel kapasitelerinin en üst düzeyde kullanmaları için uygun ortam, imkan ve şartları sağlaması gerektiği düşünülebilir. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanların ilgi alanlarının üstüne çıkmaları için bu yönde teşvik edilmesi gerekir. Örgütlerde, dönüşümcü liderler, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını, değiştirip geliştirerek yerine getirir. Onlara dikkatlerini çekecek, nispeten daha zor görevler vererek farklı çözümler geliştirmeleri doğrultusunda onları isteklendirir (Keçecioğlu, 1998, s.29).

Bireysel Destek Sağlama. İzleyenlerin, örgütün hedeflerine odaklanması sağlamak lidere yüklenen bir görevdir. Dönüşümcü liderler, takipçileriyle birebir ilgilenerek onlara koçluk ve rehberlik yaparak bu görevi yerine getirmeye çalışır. Bu süreçte takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına önem verirken, onların kişisel gelişimine katkı sağlamak amacıyla bir rehber görevini de üstlenir. Bu şekilde ilerleyen bir sürecin sonuna da izleyenlerin ve takipçilerin henüz ortaya çıkmamış potansiyellerinin açığa çıkarılması, başarı ve performansın artırılması en önemli çıktı olarak gösterilebilir (Yıldırım vd., 2018).

Takipçilerine saygı duyan, onlara değer vererek, bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan, onlara bu yönde cesaret veren kısaca her bir takipçisi ile ayrı ilgilenen dönüşümcü liderler, grup motivasyonu ile bireysel motivasyonu sağlamada en önemli işini yapmış olacaktır (Gül & Şahin, 2011).

Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları.

Burns'un Dönüşümcü Yaklaşımı. Burns (1978) , liderliği, kişilerin mevcut değer ve güçlerini kullanarak birlikte veya bağımsız olarak meydana getirilen hedeflerin gerçekleşmesi için takipçilerini harekete geçirme gücü olarak tanımlar. Bu tanımdan yola çıkarak Burns'a göre amaçların en önemli nokta olduğu söylenebilir. Burns'a göre dönüşümcü liderlik; lider ile takipçilerinin birbirlerini motive ederek performanslarını arttırmaya yönelik etkileşimde bulunduklarında meydana gelir. Bir başka deyişle Burns, liderliği takipçileri ile liderin karşılıklı birbirlerini motive etme süreci olarak betimlemiştir. Aynı zamanda lider ve takipçi arasında ahlaki değerlerin önemini koruduğu bir ilişki vardır. Takipçilerin istek ve ihtiyaçları ön plandadır. Yani dönüşümcü liderliğin, takipçilerinin bilinçaltında yatan amaç ve istekleri, bilinç düzeyine çıkararak onlara değer vermeyi, destekleyip geliştirmeyi gerektirdiğini öne sürmüştür. Burns, dönüşümcü liderlikte zorlayıcı bir kuvvet kullanmak yerine bireyleri etki altına alarak, moral motivasyon seviyelerini yükselterek, hepsinin desteğini alabileceğini dile getirmiştir. Burns'un siyasal bilimler üzerinde açıkladığı, dönüşümcü liderliğin bu özellikleri diğer alanlarda da kullanılabilirliğini araştırma yolunu açmıştır.

Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları. Bass (1985), örgütler de takipçilerin görevlerini yerine getirmekten ziyade, kişilerin kendilerine olan güvenlerini arttırarak, ortak amaçları kendi çıkarları üstünde tutarak, bu amaçları sahiplenmelerine daha çok önem vermiştir. Bu düşüncenin getirisi olarak örgütte hizmet ve ürünlerde yüksek kalite ve verimliliği sağlayan lidere, dönüşümcü lider demiştir.

Liderin izleyenlerini etkileme düzeyini açıklamaya çalışmıştır. Bass'a göre takipçiler lidere güvenir, saygı duyarlar. Onu takdir ederek bağlılık duyarlar. Mevcut performanslarının çok üzerinde performans göstermek için güdülenmişlerdir.

Bass' a göre lider takipçilerini aşağıdaki işlemleri yaparak dönüştürebilir (Arslan, 2009, akt. Erdoğan, 2011, s.55).

- Verilen görevlerin öneminin ve anlamının farkındalığını arttırarak,
- Örgütün çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının önüne geçirerek,
- Daha fazla talep edilen ihtiyaçlarını harekete geçirerek,

Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı. Bennis ve Nannus (1985), lider olmanın ilk önceliğinin, takipçilerin gelişimlerine katkı sağlamak olduğu kadar, kendi kişisel gelişimine de katkı sağlamak için çaba harcamak olduğunun altını çizmişlerdir.

Bennis ve Nanus dönüşümcü liderliğin gelişmesini, hem diğerlerinin hem de kendisinin gelişimine bağlamıştır (Arslan, 2009, akt. Kırs, 2014, s.37).

Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

İnsanlar doğaları gereği, birlikte yaşamak, oluşan ihtiyaçları karşılamak için örgütler kurarlar. Her insanın hayatının bir bölümünde varlığını sürdüren eğitim örgütleri ise, en büyük örgütlerden sayılabilir. Temelini insanın oluşturduğu eğitim örgütlerinin değişen çevre ve gelişen koşullara ayak uydurması büyük önem taşır. Bunun gerçekleşmesi her örgüt gibi eğitim örgütleri de dönüşümcü lidere ihtiyaç duyar (Can, 2009).

1980'ler den sonra gelişmiş ülkelerde, okulları yeniden yapılandırma çabalarının ortaya çıkmasıyla dönüşümcü liderlikte önemini hissettirmeye başlamıştır (Şahin, 2003). Okullarda dönüşümcü liderlerin üç esas hedefi vardır. Bu hedefler profesyonel ve işbirliğine dayalı bir kültür geliştirme, öğretmenlerin sorunlarına daha etkili çözüm yolları bulmalarına yardım etme ve öğretmen geliştirmedir (Leithwood, 2004). Yani dönüşümcü lider, aldığı kararlarda okulun misyonunu baz alır, hedefleri belirler; okuldaki çalışanların ilgi, ihtiyaçlarını dikkate alarak onların güdülenmesini sağlar. Takipçilerinin gelişimini destekler, onlarla bağ kurmaya çalışır. Bu bağlamda, her okul da var olan kültürün değişimine katkı sağlar. Dönümcü lider bunu takipçilerine model olarak, onları özendirerek ve işbirliği içerisinde çalışarak gerçekleştirir. Bir okul da dönüşümcü liderin desteğini hisseden öğretmenler, öğretme ve öğrenme yaklaşımlarından yenilerini geliştirerek, öğrenci ve kendi motivasyonlarını artırarak, öğrenmelerini desteklerler (Celep, 2014).

Eğitimin en etkili verildiği yerler okullardır. Bu yüzden okullar toplumda ortak kabul edilen değerlerle yönetilmelidir. Değişen yaşam şartlarıyla beraber eğitimin amacında ruhsal ve fiziksel sağlıklı, gelişime açık, özgürce düşünebilen girişimci ve vizyon sahibi bireyler yetiştirmek olmuştur. Bu doğrultuda belirlenen hedeflere ulaşılmasında okullarda liderin rolü oldukça önemlidir. Okullarda lider öğrenci ve öğretmenlerin psikolojik yönlerine de dikkat ederek onları anlamaya çalışmalıdır. Yani okullarda yasal kurallara göre hareket ederken etik değerlere de dikkat etmelidir. Dönüşümcü liderliği benimsemiş bir okul lideri değerler ve duygularla takipçilerinin üzerinde bir bağlılık durumu oluşturur (Can, 2013; Töremen & Yasan, 2010).

Genel olarak dönüşümcü liderlik kuramı ele alındığında değişimin ve gelişimin çok fazla ön planda olduğu söylenebilir. Değişen yaşam şartları, insanların eğitimden beklentilerini de değiştirmiştir. Artık okullardan sürekli bu yönde gelişim göstermesi beklenmektedir. Bu yönde değişimin gerçekleşmesi için okullardaki liderlerin dönüşümcü liderlik tarafının desteklenmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Örgütsel Güven

Örgütsel güven kavramının anlamının inceleneceği bu bölümde öncelikle örgüt ve güven kavramları üzerinde durulacaktır.

Örgüt

Örgütler bireylerin aynı doğrultuda hedefler belirleyip, bu hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri yapılardır. Örgütlerde belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için kişilerin güçlerinin bir araya getirilip, bütünleştirilerek ve eş güdümlü olarak hareket edilmesi gerekir (Aydın, 2010). Örgütler bireylerin yalnız olarak ulaşamayacakları hedefleri, aynı amaçlar doğrultusundaki kişilerle bir araya gelerek gerçekleştirmesini sağlar (Şişman, 2002).

Diğer varlıklar gibi insanların en temel içgüdüleri hayatta kalma isteğidir. İnsanlar bütün ihtiyaçlarını tek başına gideremeyeceği için bu birlikte yaşama zorunluluğu getirmiştir. Birlikte yaşam beraberinde, kişinin tek başına yapamayacağı işlerin işbölümü ve işbirliğiyle hareket zorunluluğunu getirmiştir. İnsanlık tarihin de ilk örgütlerin bu şekilde ortaya çıktığı söylenebilir (Alıç, 1995). Değişen yaşam koşulları, teknolojik gelişmeler insanların ihtiyaçlarını değiştirse de örgütler varlıklarını korumuşlardır. Toplumsal yaşamın bir getirisi olarak insanlar doğumlarından ölümüne kadar bir çok örgütün üyesi olurlar (Görücü & Uçar, 2015).

Örgütlerin genel olarak birden fazla kişiden oluştuğu, ortak hedeflerin bulunduğu ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için işbirliği ve koordinasyon gerektiren yapılar olduğu sonucuna varılabilir. Bu doğrultuda dernekler, sivil toplum örgütleri, insanların geçimlerini sağlamak için çalıştığı işyerleri, okullar birer örgüt örneğidir. Okullarda görev alan herkesin temel amacı eğitim ve öğretim hizmeti verebilmek, bireyin kendini geliştirmesini sağlamaktır. Bireyin hayatında kırılma noktalarında yer aldığından okullar diğer örgütlerden farklılaşırken kendine özgü bir yapıya ulaşır (Arslan, vd., 2005).

Güven

Güven insanların hayatının neredeyse tamamında gerekli olan bir ihtiyaçtır. Bu yüzden sosyoloji, psikoloji, tarih, politika ve ekonomi gibi farklı disiplinlerde farklı şekillerde üzerinde durulan bir kavramdır. Güven herkes tarafından hissedilen bir duygu olmasına rağmen elle tutulup gözle görülememesi varlığının ispatlanamamasına sebep olur, bu durum güvenin tanımının yapılmasını da zorlaştırır. Buna rağmen alanyazında bir çok tanımını görebiliriz (Tüzün, 2007, s.93-95). Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

İnsanlara psikolojik olarak rahat bir şekilde başkalarıyla işbirliği yapabileceği ve ilişkilerin sağlam temeller üzerine kurulmasını sağlayan duyguya güven denir(Pars, 2007; Yılmaz, 2005).

Güven kişiye çevresindeki insanların kendisine zarar vermeyeceği ve faaliyetlerinin kendisi için risk teşkil etmeyeceği duygusunu verir (Ardıç & Uslu, 2013; Ünsal, 2004).

Güven bireye, muhatabi olan kişinin her hangi bir konuda adaletli, ahlaki normlara uygun aynı zamanda öngörülebilir şekilde davranacağını düşündürür (Cömert vd., 2016, s.105).

Mayer ve arkadaşları (1995) güveni bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duymadan bir konu hakkındaki beklentilerimiz ile etrafımızda ki insanların davranışlarının aynı yönde olmasına olan inanç olarak açıklamıştır.

Hosmer (1995) ise güveni kişinin karşılaştığı bir olayın sonucunun olumlu olacağına dair beklentisi olarak tanımlamıştır.

Literatür de güven yukarıda ki gibi birçok tanım yapılsa da bu tanımların ortak özellikleri aşağıdaki gibidir (Altuntaş, 2008, s.6).

- Güven insanlar arasında ki bir iletişimle meydana gelir.
- Gerçekleşmesi istenen sonuç genellikle pozitifdir.
- Beklenti sonucunun olumlu veya olumsuz olacağının zamanla belli olmasıdır.
- Olumlu beklenti genellikle karşıdaki kişinin tutum, davranış ve özellikleri sonucu oluşur.
- Beklentiler geleceğe dairdir.

Örgütsel Güven

Örgütsel güven örgüt ortamında güveni temsil eder. Örgütü oluşturan bireylerin birbirlerine duydukları güvenle beraber, bireylerin örgüt yöneticine ve örgütün sistemine duyduğu güvenle bir bütündür. Örgütsel güven kavramının geniş bir alanı kapsaması ve birden fazla boyutlu olması literatür de bir çok tanımının yapılmasına sebep olmuştur. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Örgütsel güven kişinin örgüte sağladığı yarara karşılık olarak yöneticinin de kendisine dürüst davranıp, verdiği sözleri tutacağına olan inancıdır (Mishra & Morrissey, 1990, s.460).

Örgütsel güven örgütlerin amacına en uygun şekilde işlemesini ve bu amaçlar doğrultusunda en yüksek performansı sağlamaya yarayan en temel özelliklerdendir (Tschannen & Moran, 2004). Buna karşılık örgütsel güvenin kurulamadığı örgütler de paydaşların

aralarında etkili bir iletişim kurulamaz, ilişkilerde sağlıklı yürümez. Bunun sonucu olarak örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde yeterince başarı sağlanamaz (Callaway, 2006).

Başka bir deyişle örgütsel güven, örgütteki elemanların ilişkilerin de şeffaf, dürüst, alakadar ve rasyonel davranması ve örgütün temel amaç, norm ve değerlerinden haberdar olma isteğidir (Yılmaz, 2009, s. 256).

Örgütsel güven, örgütün işgörenin yararına çalışmalar yapacağına en azından işgörene zarar vermeyeceğine yönelik inançtır (Tan & Tan, 2000, s.243).

Alanyazın da örgütsel güven tanımları ele alındığında genel olarak örgütsel güvenin var olduğu örgütlerde çalışanların kendi aralarında ve yöneticilerle ilişkilerinde art niyet olmadığına inanç yüksektir. Bu bilgi ışığında Polat (2009) çalışmasında örgütsel güvenin birçok yararına vurgu yapmıştır. Bu yararlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

- Çalışanın iş hayatındaki stres durumları ve çatışmalar azalır.
- Çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim ortamı oluşur, çalışanlar işbirliği ile hareket eder.
- Örgütte sürekli bir öğrenme ve yenilenme ortamının oluşması çevreye adaptasyonunu kolaylaştırır.
- Çalışanların işlerinden zevk almasını sağlar, örgüte karşı aidiyetlik duygusunu artırır.
- Çalışanlar işlerini sahiplenir, iş devamsızlığı, iş terki ve işten ayrılma gibi durumlar azalır.
- Çalışanların işlerine karşı sorumluluk duygusu gelişir, karşılaşılan sorunları çözmek için etkin katılım sağlanır.
- Çalışanların risk alma düzeyleri artar. Bunların sonucunda verimlilik artar.

Örgütsel Güvenin Boyutları. Örgüt ortamında güvenin oluşumu için bazı şartlar gereklidir. Alan yazın incelendiğinde üzerinde en çok durulanların boyutları yardımseverlik, güvenilirlik, dürüstlük, açıklık ve yeterlik olduğu söylenebilir (Goddard, Tschannen-Moran & Hoy, 2001).

Yardımseverlik (Benevolence). Güvenin oluşmasında en önemli boyutun yardımseverlik olduğu söylenebilir. Kişinin kendi karını düşünmesinden öte karşıdaki kişi için de iyi bir şeyler yapma isteğinden kaynaklanır. Bencil bir düşünce anlayışından sıyrılarak diğer bireylerinde lehine hareket edileceği düşüncesini baz alır. Birine güven duygusu geliştiren kişiler ihtiyaç halinde yardım alacağına inanır ve birlikte çalışma davranışı bekler (Bradach& Eccles, 1989; Cummings & Bromily, 1996; Deutsch, 1958).

Güvenirlilik (Reliability). Güvenirlilik, güven duyulan kişinin ihtiyaç halinde davranması gerektiği gibi hareket etmesi olarak tanımlanabilir. Bu aynı zamanda kişinin bir durum karşısında nasıl hareket edeceği konusunda tahmin edilebilirliğini sağlar (Deutsch,1960).

Dürüstlük (Honesty). Bireyin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılık dürüstlüğü ifade eder (Barutçugil, 2014).

Açıklık (Openness): Bireyin düşüncelerini, sömürülmeyeceğini düşünerek açıklaması ve kendini savunmasız hale getirirken karşıdakinden zarar görmeyeceğine olan inancıdır. Bilgilerin olabildiğince şeffaf bir şekilde paylaşılması örgüt içerisinde güveni artırır, karşıdakinden şüphe duyulmasını engeller (Baba,1999; Hosmer, 1995).

Yeterlik (Competence):Kişinin meslek hayatındaki bilgi birikimini, sosyal hayatındaki iletişim becerilerini kullanabilme kapasitesini ifade eder. Örneğin örgüt üyelerinin yöneticilerine saygı duyması ona karşı güven duygusu geliştirmesi yeterlik düzeylerine bağlıdır. İnsanlar bir konu hakkında bilgi sahibi olup bunu etkili bir şekilde aktarabilen kişilere güvenir (Polat, 2009).

Örgütsel Güven Türleri.

Yöneticiye Güven. Yönetici bir örgütü en çok temsil eden kişidir. Bu yüzden bir örgütte güven oluşturulacaksa buna yönetici ön ayak olmalıdır. Yöneticinin tutarlı davranışları örgütte güven oluşumunu sağlayabilir (Tokgöz & Seymen, 2013, s. 63). Bu yüzden bir örgütte yönetici konumunda ki kişilerin davranışları örgütsel güvenin kaynağını oluşturur, örgütü oluşturan paydaşlar örgütün temel kurallarının ve uygulamalarının işleyişinden emin olmak isterler (Erdem, 2003).

Bir örgütte güven ortamının oluşmasında yöneticinin kişisel özellikleri,etkililiği, yönetsel davranışları oldukça önemlidir (Whitener vd., 1998; Anu & Tolvanen, 2006; Tan & Tan, 2000). Creed & Miles (1996), aynı zamanda iletişimin az olduğu, merkezi yönetimin söz konusu olduğu örgütlerde güven düzeyi nispeten daha az iken, iletişimin daha fazla olduğu örgütlerde kararlar işgörenlerle beraber alındığından güven düzeyi daha yüksektir (akt. Güler, 2018, s. 72).

Örgütlerde kurulan ilişkilerde güvenin oluşması çalışanların yöneticiye güven duyması ile mümkündür. Güvenin oluşması için ise en gerekli maddelerden biri de açık ve etkili iletişim olmuştur. Bu sayede bireyler görüşlerini özgürce ifade edip diğerleriyle paylaşabilir (Özer, vd., 2006, s. 106).

Bu bilgiler ışığında yöneticinin örgütte güven ortamını oluşturmak için tutarlı, dürüst, davranırken, iletişim becerilerini etkin kullanıp yetkiyi paylaşması gerektiğine ulaşılabilir.

Örgüte Güven. Örgüt içi güven işgörenlerin örgütteki rollerinden, ilişkilerinden, tecrübelerinden, örgüte bağlılıklarından kaynaklanan pozitif düşüncelerin oluşturduğu atmosferdir (Huff & Kelley, 2003, s. 83). Bir örgütte kişilerin olumlu beklenti içerisinde olması örgütte güvenin temel taşlarındandır. Verilen sözlerin tutulması , diyaloglar ve sağlıklı iletişim, çalışmalar karşılığında çeşitli şekillerde ödüllendirme örgüt içinde güvenin varlığına işaret eder (Arlı, 2011, s. 31).

Kişinin yöneticiye duyduğu güven ile örgütün kendisine duyduğu güven farklı olarak değerlendirilir. Yöneticiye duyulan güven daha çok bireysel davranışlar ve ilişkileri kapsarken, örgüte duyulan güven örgütsel ilişkileri ve örgütsel davranışları kapsar (Shockley vd., 2000).

Bir örgütte güven ortamının oluşması, örgütün amaçlarının ve vizyonunun şeffaf bir şekilde belirlenmesine, hatalara takılmadan “örgüt için temiz bir sayfa “ açmaya, beklentilerin herkes tarafından bilinmesine , iletişimin güçlü olmasına ve çalışma ortamının birlikte düzenlenmesine bağlıdır (Yılmaz, 2006).

Çalışma Arkadaşlarına Güven. Çalışma arkadaşlarına güven ihtiyaç halinde, istismara uğramayacağını bilerek yardım isteyebileceğine olan güven duygusu olarak tanımlanabilir ayrıca arkadaşlarının etik değerlere uygun, dürüst, adil davranacağına olan inançtır (Tüzün, 2007, s. 109). Çalışanlar arasında birbirlerinin davranışlarına olan beklentileri güven ortamını oluşturur. Birey güvendiği kişinin davranışlarını sorgulamayı bırakırken, karşısındaki kişi tarafından da güvenilir olarak bilinir (Tokgöz & Seymen, 2013, s. 63).

Birbirlerine güvenen kişiler işbirliği içerisinde çalışırken, bilgi paylaşımı ortamları ile kişiler arasında bağlılık artar. Bu sayede örgütün verimi artar (İslamoğlu vd., 2007).

Örgütlerde güvenin oluşması çalışanların ve yöneticilerin birlikte çabalamasıyla sağlanır. Uyum sağlanabilen kurallarla, etkin bir iletişim sağlanırsa kurum içerisinde güven oluşturulabilir. Bunun yanında işgörenlerin gerekli eğitimleri görmesi ile kendilerini geliştirmesi de örgüt içi güvenin sağlanmasında etkili olabilir. Formalitelerin en aza indirildiği kararların görüş birliği ile alındığı kurumlarda güven atmosferi sağlanabilir.

Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven

Eğitim hizmeti veren örgütler milletlerin hayatlarında yaşadıkları sıkıntılarla başa çıkmasını, sosyal ilişkileri geliştirmeyi ve yaşam koşullarını iyileştirmeyi amaç edinen kurumlardır (Başaran, 2006). Eğitim örgütleri olarak okulların amaçlarını gerçekleştirmek ve

etkililiklerini artırmak için kurumdaki tüm paydaşların işbirliği ve uyum içinde olmaları gerekir (Özer vd., 2006, s. 107).

Okulda görev alan herkesin kendi görev alanı vardır. Bu görev alanların da bireyler arasında kurulan etkileşimler aracılığıyla sosyalleşip ilişkiler kurabilirler. Kurulan ilişkilerin iyi bir şekilde ilerlemesi güven ile sağlanabilir. İlişkilerin temelinde güven bulunmayan kurumlarda sağlıklı iletişim kurulamaz. Ortak bir hedeflerin göz ardı edildiği durumlarda kişisel çıkarlar ön plana çıkar. Bu durum okulların başarısını olumsuz yönde etkilerken verimini düşürebilir (Canlı, 2016, s. 28).

Okullarda yöneticiye duyulan güven, çalışanların birbirine duyduğu güven arttıkça okulda bir güven atmosferi oluşur. Bu atmosfer altında karşısındaki kişiden zarar görmeyeceği hissi bireyi işbirliğine, yardımlaşmaya yönlendirebilir. Bu durum öğrenci ve veliyede olumlu yansır, sonuçta okulların etkililiği ve verimi artar (Erdem, 2003, s. 168).

Duygusal Emek

Geçen yüzyıla hâkim olan rasyonalist bakış açısı iş yaşantısında, örgütlerde insanların psikolojik ve sosyal yönlerinin göz ardı edilmesine sebep olmuştur. Fakat teknolojik gelişmeler ve beraberinde getirdiği küreselleşme, insanların etten kemikten birer varlık olmalarının yanında duygularının da varlığını gündeme getirmiştir.

Duygu sözlükte “Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi, Nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik, duyularla algılama, his” olarak tanımlanmaktadır (TDK Türkçe Sözlük). Sosyolog ve psikologların uzun süredir üzerinde çalıştıkları duygular, son zamanlarda örgütlerde de öneminin fark edilmesiyle beraber, yönetim ve örgütsel alanlarda çalışan bilim adamlarının da ilgisini çekmiştir (Morris & Feldman 1996: Eroğlu, 2010).

Günlük hayatta duyguların insanlarda arındırılmış olabileceği düşüncesinin bile söz konusu olmamasına rağmen, yakın tarihe kadar, örgütsel ortamlarda duygular göz ardı edilmiştir. Bu duruma işe duyguların karıştırılmaması esasından ortaya çıkan mantıklı olma felsefesi sebep olmuştur (Robbins & Judge, 2013, s. 100). Bu şartlar da iş görenlerin kızgınlık, endişe, korku gibi güçlü olumsuz duygularının gösterilmesi kadar, sevgi, saygı gibi olumlu duygularının da gösterilmesi hoş karşılanmamaktadır. Duyguların karşı tarafa yansıtılmasının işin verimliliğini azalttığı düşüncesinin hâkim olduğu söylenebilir.

Günümüz de duyguların varlığı ve doğru bir şekilde hissettirilip şekillendirilmesi, örgütlerin başarısı için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bilhassa son zamanlarda

yapılan araştırmalar, iş hayatında duyguların en az teknoloji kadar önemli olduğu sonucuna varmıştır (Savaş, 2012) ve iş gören, duygusal olarak verdiği tepkilerini de karşısındaki müşteriyi memnun edecek şekilde düzenlemekle görevlendirilmiştir (Köse, vd. 2011, s.166). Bunun sebebi olarak verilen hizmetin başarısı ve kalitesi hizmet görenin memnuniyeti ile yakından alakalı olması gösterilebilir (Begenirbaş & Meydan, 2012). İnsan ilişkileriyle temellenen hizmet sürecinde artık örgütler verilen esas hizmetin yanında güler yüzle ve saygıyla hareket edileceğinin garantisini de üstlenirler. Duygu yönetimi, duygu işçiliği gibi tanımlamalarla da karşımıza çıkan duygusal emek kavramı örgütlerin sahip olduğu bu bakış açısının bir sonucudur (Çukur, 2009).

Duygusal emek, ilk olarak duyguların kontrolüne odaklanan ve örgütlerde bulunan duygusal ifade kurallarının, müşterilerle yüz yüze ilişkilerde önemli bir rol oynadığını vurgulayan Hochschild tarafından tanımlanmıştır(Truta, 2014). Daha sonra Ashford ve Humphery (1993), Morris ve Feldman (1996) yılların da yaptığı çalışmalar da alan yazına katkıda bulunmuşlardır.

Duygusal emek, bedensel ve zihinsel emek gibi iş gücünün bir parçasıdır ve çalışanların duygularına belirli düzenlemeler yaparak jest ve mimikleriyle dışarıya yansıtmalarıdır (Hochschild, 1983).

İsenbarger ve Zembylas (2006), duygusal emeği örgüt içerisinde uygun olan duyguların gösterilmesi için yapılan duygusal düzenlemeler olarak tanımlamıştır.

Duygusal emek, bir örgütte çalışanın bulunduğu konum gereği, yönetimce uygun görülen bazı duyguların gösterilmesi veya uygun görülmeyen bazı duyguların gösterilmemesi için sarf edilen çaba olarak tanımlanabilir (Savaş, 2012, s.43).

Duygusal emek ile ilgili tanımlar göz önüne alındığında duygusal emeğin, insanlar arası ilişkilerde empati kurarak muhatabının duygularını anlayabilmek için çaba sarf etmek ve özellikle örgütün var olan hedeflerine ulaşabilmek için duyguları uygun şekilde sergileyebilme stratejilerini kullanabilmek olarak tanımlanabilir.

Duygusal Emek Yaklaşımları

Hochschild (1983), Ashfort ve Humphrey (1993), Glomb ve Tews (2004), Morris ve Feldman (1996) yaptıkları çalışmalarda duygusal emek ile ilgili önemli katkılarda bulunmuşlar ve öne sürdükleri duygusal emek yaklaşımlarıyla alanı en çok etkileyen isimler olmuşlardır. Bu yaklaşımların her birinde müşteriyeye gösterilen duyguların örgüt içerisinde düzenlenip yansıtılması esas alınırken, içlerinde birbirleriyle çelişen durumlarda içermektedirler.

Hochschild (1983) Yaklaşımı. Hochschild'e (1983) göre duygusal emek ticari hedeflere ulaşmak için, duyguların yönetilmesidir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların sakinlik, mutluluk, güven, huzur duygularını muhataplarına hissettirilmesi beklenir.

Goffman'ın (1959) da etkisiyle müşterileriyle birebir muhatap olan işgörenleri birer tiyatro oyuncusu gibi görerek metafor yapmıştır.

Bu benzetmede, nasıl ki aktörlerin performansları, üstlendikleri rollerin en özgün ve doğal şekilde yerine getirdikleriyle ölçülürken, hizmet çalışanlarının performansları da işlerinin gerektirdiği davranış ve duyguların özgün ve doğal bir şekilde müşterilere gösterilme kapasitesiyle ölçülür. Oyuncular da hizmet çalışanları da işlerini yaparken duygularını yönetmektedirler. Tiyatro oyuncularının rol yapma dedikleri durum, işgörenler için duygusal emektir.

Örgüt için belirlenen olumlu veya olumsuz durumlar işgörenlerin duygularını doğru veya yanlış yönetmesiyle ilgilidir. Yani duyguların yönetilmesi, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir adımdır.

Hochschild'in (1983) meslek gruplarını duygusal emeğin istihdamına göre sınıflandırdığı araştırmasından elde ettiği veriler, duygusal emek teorisine önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışma da duygusal emeğin sunulmasının bir ihtiyaç olduğu meslek gruplarının 3 özelliği dile getirilmiştir. Bu özellikleri Wharton (1993) aşağıdaki gibi açıklamıştır.

- Çalışanlar müşterileri ile bire bir (telefonla- yüzyüze) muhatap olurlar.
- Bu çalışanlar için müşterilerin duyguları önemlidir.
- Bu çalışanların yaptıkları işlerin üstünde müşteri kontrolü vardır.

Bu üç özelliğin ön plana çıkmasıyla meslekleri 6 farklı kategoride incelemiştir.

- 1) Serbest meslek çalışanları
- 2) Yöneticiler
- 3) Satış Çalışanları
- 4) Yetkililer
- 5) Evde Özel Çalışanlar
- 6) Ev Dışı Özel Çalışanlar

Hochschild'in bu sınıflandırması duygusal emek üzerine çalışan bir çok araştırmacı tarafından doğru bulunurken, eksik yönlerinin de olduğu kabul edilmiştir. Eksiklik olarak ele alındığında her meslek grubunda farklı seviyelerde de olsa duygusal etkileşimin var olduğu, bu

yüzden meslek gruplarının duygusal emek yoğunluğuna göre yeniden kategorize edilmesi gerektiği fikri öne sürülmüştür (Gosserand, 2003; Grandey, 2000).

Yine Hochschild'in (1983) çalışmasında kişilerin bireysel özelliklerinin görmezden gelindiği, bireysel farklılıkların da çalışanların duygusal gösterim kuralları algılarında farklılıklara sebep olacağı üzerinde durulmuştur (Gosserand, 2003; Grandey, 2000).

Hochschild'e göre (1983) hayatta edinilen tecrübeler sonucu duyguların yönetimini sağlayan, duygu kuralları oluşur. Kişi hayatı boyunca birçok durumda kendi kontrolü altında ki duygu kuralları ile yaşar. Aynı zamanda bireyler sosyal yaşamın gerektirdiği duygu kurallarına da uygun yaşamaya çalışırlar. Aslında kişi bir örgüt dahilinde olmasa bile duygularını yönetme eğilimindedir denilebilir.

Duygu yönetim işini örgütsel seviyeye taşımak için geçiş çağrısı olarak adlandırılan (Hochschild) bir dönüşüm sürecinden geçilmelidir. Hochschild'e göre (1983) dönüşüm duygusal çalışma, duygu kuralları ve sosyal alışveriş gibi üç unsur barındırır. Dönüşüm ancak bireyin kontrolü altındaki kendine özgü bir eylem, örgütün kontrolü altındaki bir kamu hareketine dönüşerek gerçekleşebilir.

Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı. Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild' in (1983) çalışmasında elde ettiği sonuçları desteklemekle birlikte, alanyazın da duygusal emek kavramına farklı katkılarda bulunmuşlardır. Ashfort ve Humphrey (1993, s.90) Duygusal emeğe, çalışanın duygularının yönetilip kontrol altında tutulmasından çok, hizmet görene istenilen davranışın yansıtılması olarak bakmışlardır. Hochschild'in aksine davranışın sebebi olan duyguya değil, davranışın ne olduğuna önem vermişlerdir. Çünkü davranışla beraber, davranışın istenilen kurala uygunluğu gözlenebilirken aynı zamanda hizmeti alan kişinin doğrudan etkilendiği görülebilir (Bıyık, 2014, s.16). Çalışan duygusal gösterimde temel olarak hizmet alana ve örgüt yönetimine doğru izlenim yaratmayı amaçlar. Bu bağlamda Ashfort ve Humphrey (1993), hizmetten yararlanan müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeye alırken, işgörenin en çok davranışlarına önem verdiklerini belirtmişlerdir.

İşgörenin muhatabıyla ilişkisinde sergilediği duygular yüzeysel veya derinden olabileceği gibi doğal duygular şeklinde de olabilir (Ashforth & Humphrey, 1993, s.94). Yani bazen hizmet veren kişi karşısındaki durum için gerçekten mutluluk duyabilir veya üzülebilir. Doğal duygular kişinin içinden gelen ve özel bir çaba, istemeden kendiliğinden oluşan duygusal gösterimdir. İlk etapta kişide oluşan doğal duygular için çalışanın fazla bir emek harcamadığı düşünülse de, bazı araştırmacılar bu duyguların etkili bir şekilde sunulmasında duygusal olarak emek harcadığı sonucuna varmışlardır (Brotheridge & Grandey, 2002). Bazı araştırmacılar ise doğal duyguları, duygusal emeğin iki boyutuna ek olarak üçüncü bir boyut olarak eklemişlerdir.

Bir kuruluş için geçerli olan gösterim kuralları, bir sosyal gruba veya bir meslek grubuna ait bir dizi norm ve davranış kurallarıdır. Ashford ve Humphrey (1993, s.92), duygusal emek gösterim sürecinde iş görenin davranışlarına odaklanmışlardır. Örgüt içerisinde davranış kuralları belirlenirken hangi duygunun gösterileceğinin yanında, nasıl gösterileceğine de önem verilir, yani davranışın ne olduğuna odaklanılır. Burada davranışın gösterim kuralları da değişik sosyal yapı ve grupların kendi kültürel temellerine bağlı olarak değişim gösterebilmektedir (Güngör, 2009, s.171).

Ashforth ve Humphrey (1993), iş görenlerin çalışma hayatlarında gösterdikleri duygusal emeğin hep aynı seviyede olmadığını da ifade etmişlerdir. Çalışanların sürekli maruz kaldıkları durumlar karşısındaki duygusal gösterimleri de rutin haline geldiğinden, gösterecekleri çaba miktarı da azalır. Bu durumda çalışanların duygusal emek miktarını azalabilir. Böylece çalışanların iş yükleri azalırken, stres seviyeleri de azalacaktır.

Morris ve Feldman' ın (1996) Duygusal Emek Yaklaşımı. Duygusal emeği, Morris ve Feldman (1996), bireylerin karşılıklı iletişimlerinde örgütün belirlediği kuralları yansıtabilmek amacıyla harcadıkları emek, kontrol ve planlama olarak tanımlanmıştır. Örgütün belirlemiş olduğu kurallarla kişinin kendi duyguları örtüşse bile, yine de bu duyguları muhatabına tam olarak gösterebilmek için yine çaba harcamaktadır. Duygu neticesinde gösterilen davranışın, yüzeysel, derinlemesine hatta samimi davranış olması, kişinin çalışma hayatında duygularını kullandığı gerçeğini değiştirmez ve duygusal emek gösterdiğinin kanıtıdır (Eroğlu, 2010, s.22) . Morris ve Feldman duygusal emeğin boyutlarını duyguların gösterilişindeki sıklık, davranış kurallarına gösterilen dikkat, yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olarak kategorize etmiştir (Morris & Feldman, 1996, s.986-988).

Duyguların Gösterilişindeki Sıklık. Bir çalışan müşterisiyle ne kadar sık iletişime girerse o kadar fazla duygu gösterim kurallarına uymak zorunda kalacaktır. Çalışan görevini yaparken duygularını hangi yoğunlukta yoğunlukta göstermek zorunda olduğuyula alakalıdır (Güngör, 2009, s.171). İş görenin rolüne, nerede çalıştığına ve mesleklere göre duyguların gösterilmesinde sıklık farkı vardır.

Davranış Kurallarına Gösterilen Dikkat. Dikkatin daha fazla olduğu işlerde, çalışandan beklenen duygusal kuralları gösterebilmek için daha fazla fiziksel ve psikolojik çaba gerekir (Morris & Feldman, 1996, s.990). Davranış kurallarına gösterilen dikkat, duyguların gösterildiği süreye, mesleklere ve duyguların yoğunluğuna bağlı olarak değişebilir. Hizmet alanın ve hizmet verenin etkileşim içinde bulundukları süre önemlidir. Yani bir mağaza çalışanın müşterisiyle etkileşim içinde bulunduğu süre az olduğundan, daha az çaba ve duygusal emek harcadığı söylenebilir. Diğer taraftan mesleğinin içeriği itibariyle hizmet alanla daha uzun

süre etkileşim içinde olan meslek çalışanlarından (hemşire vb.), daha kendilerinden beklenen iyimser olma, şefkatli olma, anlayışlı olma gibi duygusal kurallara uyabilmek için daha fazla çaba ve duygusal emek göstermeleri beklenir (Sutton & Rafaeli, 1988, s.483).

Yansıtılması Gereken Duyguların Çeşitliliği. Bireylerin iş rolleri gereği farklı durumlarda farklı duygu gösterimlerinde bulunmasıdır (Morris & Feldman, 1998, s.991). Gösterilen duygu çeşitliliği meslekten mesleğe farklılık gösterebildiği gibi, aynı meslek içerisinde farklı durumlarda da gerçekleşebilir. Mesela hemşirelerden güler yüzlü ve yardımsever bir tavır beklenirken, avukatlara yüklenen sert görünümün yanında müvekkiline karşı daha ılımlı ve anlayışlı olması beklenir (Grandey, 2000, s. 102; Güngör, 2009, s.173).

Duygusal Çelişki. Bireyin gerçek hissettiği duygular ile kendisinden beklenen duygular ne kadar benzerse, gösterdiği duygusal emekte o kadar azdır. Diğer bir deyişle kendisinden beklenen davranışlarla, göstermesi gereken duygular farklı olduğunda kişi daha fazla çaba harcar (Güngör, 200, ss.173-179). İçinde bir çatışma yaşar ve duygusal çelişkiye düşer.

Grandey'in (2000) Yaklaşımı. Grandey (1999, s.8) duygusal emeğin, iş görenlerin örgütün isteklerini yerine getirebilmek için, duyguların düzenleme sürecinde gösterdikleri çaba olduğunu öne sürmüştür. Duygusal emek, duygular kadar hareketlerinde örgüt amaçları doğrultusunda düzenlenmesini kapsar. Grandey modeli daha önceki üç modelin tüm özelliklerini bir araya getirerek, Duygusal emek konusuna daha geniş bir açıyla bakma imkânı sunmuştur. Grandey (2000, s.99), önceki yaklaşımların duygusal emeğe tek yönlü baktığını savunurken, bu kavramın daha iyi anlaşılmasını, önceki modellerin sentezlenerek ele alınmasıyla mümkün olacağını savunmuştur. Hochchild'in (1983) üzerinde durduğu müşteri etkileşimi, Ashfort ve Humphrey' in üzerinde durduğu gözlenebilen davranışlar ve Morris ve Feldman'ın modelinde yer verdiği duygusal çelişki kavramlarını modeline dahil etmiştir. Çünkü Grandey'e göre müşteri etkileşimi olmazsa duygusal emeğe gerek kalmaz, aynı zamanda gözlenebilen davranışlarla duygusal emeğin varlığı ortaya çıkar. Aynı zamanda kişinin içerisinde bulunabileceği duygusal çelişki durumunu ortadan kaldırabilmek için kurumun bir katkıda bulunabileceği göz önüne alınabilir (Grandey, 2000, s.101).

Grandey'e (2000) göre duygusal emek bir süreç ise bu sürecin adımlarının iyi analiz edilmesiyle, duygusal emeğin işgören üstündeki sonuçları pozitif hal alabilir. Grandey (1999), duygusal emeği "duygu düzenleme süreci" olarak tanımlayarak, bu tanımın duygusal emeği daha ayrıntılı bir şekilde anlamamıza yardımcı olduğunu belirtmiştir (Gosserand, 2003).

Duygusal Düzenleme. Duygusal düzenleme, bireyin bir olay karşısında duygularını nerede ve nasıl, yansıtacağına dair yaptığı bir içsel hesaplama. İşgörenler mesleklerinin

gereği olan duygu gösterim kurallarına uyabilmek için duygularını kontrol eder ve uygun tepkiler verebilirler (Gross, 1998).

Bireyin içinde bulunduğu durumlarda hissedeceği duygular her zaman kendiliğinden düzenlenmeyebilir. Bazen hissedeceği duyguyu önceden farkedip, düzenleyebileceği gibi, bazen de o duygu esnasında ayarlamaya gidebilir. Aslında duygusal emek kavramının içinde geçen, duygusal kurallara uyulması noktasının getirdiği süreç olarakta düşünülebilir.

Duygu düzenleme süreci girdi ve çıktı ilişkisi içerisinde incelendiğinde (Gross, 1998), kişiye dışarıdan gelen uyarıcılar girdi, bu uyarıcılara karşı verilen tepki olarak yansıtılan duygularda çıktıdır (Köksel, 2009, s.38).

İş görenler, duygu gösterim kurallarına göre davranma aşamasında farklı yöntemler kullanabilirler. Birey ilgiyi yayarak iş esnasında kendisini iyi hissetmesine yarayacak şeyler düşünüp yapabilir yada anlayış değiştirerek, halihazırda var olan durumu zihninde daha değişik yorumlayarak duygularını düzenleyebilir. Her iki durumda da birey fazlaca duygusal çaba harcadığından derinlemesine rol yapma boyutunda ele alınabilir.

Bu yöntemlerden farklı olarak kişi hissettiği duyguları, farklı davranışlarla maskeleyebilir. Yüzeysel rol yapma olarak tanımlanan bu durumda işgören müşteriler tarafından inandırıcı bulunmaz ise, duyguların samimi olmadığı anlaşılacak ve bu durum müşteriler üzerinde negatif bir etkiye sebep olacaktır (Grandey, 2000, s. 99; Güngör, 2009, s.174).

Duygusal Emek Boyutları

Birçok araştırmacı duygusal emek kavramını açıklamaya çalışıp, duygusal emeği farklı boyutlarla ele almıştır. Duygusal emek yaklaşımları ve bu yaklaşımların öncüleri tek tek incelendiğinde:

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek boyutlarını yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranışlar,

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek boyutlarını duygu sergileme sıklığı, duygu sergileme çeşitliliği, duygusal çelişkiler, davranış kurallarına gösterilen dikkat,

Grandey (2000), yüzeysel davranışlar, derinden davranışlar ve samimi davranışlar, olarak ele almışlardır.

Literatür incelendiğinde ise araştırmaların birçoğunda duygusal emek boyutları yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi/ doğal davranışlar olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada da duygusal emek boyutları bu şekilde sınıflandırılmıştır.

Yüzeysel Rol Yapma. Duygusal emeğin bu boyutunda, farklı sebeplerle gerçekten hissettiği duyguları maskeleyerek karşı tarafa farklı duygusal gösterimlerde bulunulması esastır (Grandey, 2003). Çalışan kendisinden beklenen şekilde davranmak için gerçek duygularını gizler, başka bir deyişle sahte duygularla hareket eder (Hochschild, 1983).

İşgörenler, gerçekten hissettikleri duyguları örgütün öngördüğü gösterim kurallarının süzgecinden geçirerek bazı hissettiklerini hiç göstermeden (bastırma) yada hissettiği duyguların miktarını değiştirip duygu gösteriminde bulunur (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003).

Yüzeysel rol yapma boyutunda çalışan adeta bir maske takarak iş görür. Gerçek duygularını bastırarak, gerçekten hissetmediği sahte duyguları yansıtır. Bunun sonucunda gerçekte hissettiği duyguların oluşturacağı mimikleri saklamak ve kendinden beklenen jest ve mimikleri sunmak zorunda kalır (Robbins & Judge, 2013).

Yüzeysel rol yapmak durumunda olan bir kişi için gerçek duygularını saklamak ve hissetmediği şekilde davranmanın zor olduğu söylenebilir. Gerçekte hissettiği duygularından farklı olarak görünmek çok yorucu olduğundan, yüzeysel rol yapma mecburiyetinde olan bir iş görene kendine gelme ve rahatlama şansı verilmesi önemlidir (Robbins & Judge, 2013).

Derinden Rol Yapma. Duygusal emeğin derinden rol yapma boyutunda çalışan içinden gelen duygulara yoğunlaşarak sergilemesi beklenen davranışları bir tiyatro sanatçısı gibi oynamak için çaba harcar ve bu çaba sonucunda duygularını karşı tarafa geçirmeye çalışır. Derinden rol yapma iki şekilde gerçekleşebilir bunlar ya duyguları direkt kullanarak davranışa dönüştürme ya da düzenlenen duyguların dolaylı kullanımı şeklindedir. Düzenlenmiş duyguların dolaylı kullanımı nispeten daha doğru bir yöntemdir. Çalışan burada yaptığı rolün gerçekliğine kendisini inandırmalı, gerçekten olmuş gibi davranmalıdır (Ashford & Humphrey, 1993)

Derinden rol yapma önceden var olan ya da anlık hissedilen duyguların önceden ayarlanmasıdır (Çukur, 2009). İş gören yüzeysel rol yapmada, duygularını davranış gösterme sırasında düzenlemeye çalışırken, derinden rol yapmada hissedilmesi gereken duyguları düzenlemek için baştan emek harcamak zorundadır (Brotheridge & Lee, 2003; Hochschild, 1983).

Duygusal emeğin bu boyutunda, çalışanın kendini müşterinin yerine koyup, empati duygusuyla hareket etmesi (Rupp vd., 2008), farklı bir ifade ile yansıtılmak istenen duyguyu gösterebilmek adına, gerçekte hissedilen duyguları değiştirmeye çabalaması esastır (Robbin & Judge, 2013).

Samimi/ Doğal Davranışlar. Ashforth ve Humphrey (1993), Diefondorff vd. (2005) gibi bazı araştırmacılar duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma boyutlarının yanında, duyguların gerçekten hissedildiği samimi/doğal davranışlar boyutunun da yer alması gerektiğini savunmuşlardır. Bireylerin duygularını düzenlemesine ihtiyaç duymaksızın, yüzeysel veya derinlemesine rol yapmadan duygularını sergilemesidir.

İşgörenin derinden veya yüzeysel rol yapmada çaba harcaması gerekirken doğal duygular kendiliğinden oluşabilir, işgörenin gerçek duyguları ile göstermesi gereken duygular paralellik gösterebilir (Ashforth & Humprey, 1993).

Samimi davranışlarda her ne kadar kişi kendi duygularını yansıtırsa da örgütün beklediği duyguları gösterdiği için bir emek harcar ve samimi/doğal davranışlar duygusal emeğin boyutları arasında yer alır.

Öğretmenlerde Duygusal Emek

Bireyler arasında etkileşimin fazla olduğu birçok meslek grubu üzerinde duygusal emek araştırmaları yapılmıştır. (Erel, 2020; Kazımlı, 2020; Kılıçdağı, 2020). Öğretmenlik mesleğinin çalışma şekli ve muhatap olduğu kesim itibarıyla duygusal yoğunluğunun fazla olduğu söylenebilir. Hargreaves'e (1998) göre öğretmenlik duygusal emek göstermenin gerekli olduğu bir meslektir.

Diğer bir çok meslekte alan bilgilerine hâkim olmak çoğu zaman yeterli olabiliyorken, öğretmenlik mesleği gereği olan pedagojik ve alan bilgisine sahip olmak, iyi bir öğretmen olmak için yeterli değildir. Öğretmenler öğrencilerin öğrenme seviyelerini artırmak ve onların içsel gelişmelerini olumlu yönde etkileyebilmek için, onlarla iyi ilişkiler kurmalı, her biri ile bağlar kurarak öğrencilerinin kendisine yakın hissetmelerini sağlamalıdır.

Doğal olarak öğretmenler meslek hayatlarında her gün birçok öğrenciyle, farklı farklı şekillerde etkileşim halinde olduklarından çok fazla duygusal emek sarfetmektedirler (Youngmi, 2016). Ayrıca yazılı birer kural ya da görev olmasa da öğretmenlerden okulun diğer paydaşları (öğretmenler, öğrenciler, okul yöneticileri ve veliler) ile iletişim halindeyken sahip oldukları duygu kuralları ile duygularını yönetmeleri beklenir (Noring vd., 2006). Öğretmenler öğrencilerinin ilgilerini çekmek, onlarla etkili ve verimli iletişim kurmak, dikkati dağılan bir öğrenciye ulaşabilmek gibi birçok durumda bastırılmış veya abartılı duygular sergilemeleri gerekebilir (Ogbonna & Harris, 2004), aynı zamanda zorluklar karşısında olumlu, tarafsız ve sakin davranışları beklenir (Winograd, 2003). Öğretmenler insani birer durum olan kızgınlık, öfke, üzüntü gibi olumsuz durumlarda da, sevinç, mutluluk gibi olumlu duygularda da duygusal gösterim kurallarına bağlı kalarak aşırı tepkilerden kaçınmalıdır. Öğretmenlik mesleği çalışılan

alana adanmayı gerektirirken, öğrencilere karşıda merhamet duygusuyla hareket etmeyi zorunlu kılar (Winograd, 2003).

Öğretmenlerin çalışma ortamları sınıflar olsa da okul içerisinde ve dışarısında da duygusal emek göstermeleri gerekebilir. Örneğin öğretmenler velileriyle ve okuldaki diğer öğretmenlerle etkileşim içerisindeyken duygularını duygularını düzenleyip yönetmek mecburiyeti hissedebilirler (Troman, 2000). Duygusal emek bir yandanda insanlar üzerinde bırakılan izlenimin niteliğini belirleme sürecidir. İşgörenler, duygusal emeği belli durumlar karşısında, içinde bulunduğu sosyal ortamın beklediği davranışları sergilemek ve kendilerine bir duruş oluşturmak için bir araç olarak kullanabilirler (Ashford & Humphrey, 1993). Diğer meslek gruplarında olduğu gibi öğretmenlerden de mensubu oldukları toplumun kabul gördüğü bazı tutumları sergilemeleri beklenmektedir. Bu tutumlar her kültür için farklılık gösterebilir. Bazı toplumlarda sert mizaç, disiplinli duruş öğretmenlik mesleğinin gereğiysen, bazı toplumlarda da güler yüzlülük, şefkatli ve merhametli davranışlar öğretmenliğinin olmazsa olmaz öğeleridir. Bu durumda öğretmenler toplumda belirlenen normlar değerler ve beklentilere uygun tavır ve davranışlar sergilemeye çalışırken iyi ve uzman bir öğretmen olmak için duygularını kontrol etmeyi ve düzenlemeyi önemli bir etken olarak görebilirler. Bu bakış açısından dolayı duygularını kontrol etmekte başarısız olduklarını düşündüklerinde yüksek olasılıkla özgüven eksikliği ve hayal kırıklığı yaşayabilirler (Youngmi, 2016, s.15).

İlgili Araştırmalar

Bu kısımda araştırma konusuna yönelik daha önce yapılmış olan çalışmalar ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Literatürde okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeylerine etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Dönüşümcü Liderlik Konusunda Yapılmış Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırmalar özetlenip, elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Alanyazın da dönüşümcü liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Gelmez (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma, ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin seviyesini belirlemeyi amaçlayan bir tarama modeli kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik özellikleri konusunda yüksek puanlar almışlardır. Ayrıca, araştırmada cinsiyet, yaş, okuldaki kıdem, mesleki kıdem ve görev unvanı gibi değişkenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında farklılıklara neden olduğu belirlenmiştir. Ancak okul türü ve öğrenim

durumu gibi değişkenlerin, dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamada herhangi bir farklılık yaratmadığı görülmüştür.

Altın (2019), araştırmasında öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerini incelemeyi amaçlamıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları, okullarda örgütsel yenileşmenin var olduğunu tespit etmiş, aynı zamanda bu iki değişkenin branş ve yaş bakımından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Kani (2019), çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yenilik yönetimi yeterliliği üzerindeki etkisini araştırmış ve bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetimi algısının demografik özelliklere göre farklılık göstermediğini göstermektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile yenilik yönetim yetkinliği arasında olumlu ve güçlü bir ilişki bulunduğu, pozitif psikolojik sermaye ile ise olumlu bir ancak daha düşük düzeyde bir ilişki olduğu ve bu ilişkilerin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Öte yandan, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye seviyeleri ile okul müdürlerinin yenilik yönetimi yetkinliği arasında düşük düzeyde olumlu ve anlamlı bir bağ olduğu belirtilmiştir.

Kuğu (2019), yüksek lisans tezinde okul öncesi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili düzeyi ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmış, ve bu yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile problem çözme becerileri arasında orta düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varmıştır.

Yıldız (2019), yüksek lisans tez çalışmasında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yenilikçilik algısını anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham verici motivasyon ile değişime direnç, risk alma, bireysel yenilikçilik, deneyime açıklık, fikir önderliği alt boyut puanları ile yenilikçilik arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi ve entelektüel uyarım ile ideal etki ile değişime direnç, deneyime açıklık, risk alma, fikir önderliği, bireysel yenilikçilik alt boyutları ve yenilikçilik arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyonun öğretmenlerin yenilikçilik düzeyini olumlu ve anlamlı bir şekilde yordadığı, özellikle entelektüel uyarım alt boyutunun yüksek düzeyde bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir.

Dülker (2019), çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile öğretmenlerin algıladığı örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiş ve okul yöneticilerinin

dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri arasında orta derecede ve olumsuz bir bağlantı olduğu sonucuna varmıştır.

Zengin (2019), doktora tezinde ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik nitelikleri ile okul güvenliği ve örgütsel imaj arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik niteliklerinin okul güvenliği ve örgütsel imaj ile pozitif bir şekilde ilişkilendiğini ve ayrıca dönüşümcü liderlik niteliklerinin okul güvenliği ile örgütsel imajı tahmin ettiğini göstermektedir

Aydın Turan (2019), araştırmasında öğretmen görüşlerine dayalı olarak örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu iki değişken arasında olumlu yönde bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir.

Şahin (2020), yüksek lisans tezinde öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışma, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir

Safia (2020) tarafından yürütülen çalışma, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki müdürlerin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulun öğrenen bir örgüt olma durumu ve öğretmenlerin iş tatmini algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlerin üç değişkene ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu, öğretmenlerin kıdem değişkeni dışında cinsiyet ve eğitim durumu ile ilgili algılarının arasında farklılık olmadığı, üç değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu, bağımsız değişkenin yordama gücü pozitif yönde orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine etkisini inceleyen Başaran (2020), cinsiyet, mesleki kıdem, mevcut çalışma süresi değişkenlerine göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Öte yandan incelenen okul türlerinde Anadolu lisesi öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik puan ortalamaları anlamlı derecede yüksekken, ilkokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm puan ortalamaları düşük olarak belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Kahya (2020), yüksek lisans çalışmasında öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının etki seviyesini incelemiş, öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyi ile iş motivasyonları arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Gün (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve dönüşümcü liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumlu ve yüksek düzeyde anlamlı bir bağ olduğunu belirlemiştir.

Kalo Efe (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırma, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak iletişim becerileri ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrenme ortamındaki farklı kuşaklar arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflemiştir. İlişkisel tarama modeli kullanılan bu çalışmanın sonuçları, iletişim becerileri ile dönüşümcü liderlik arasında ve ayrıca iletişim becerileri ile kuşaklararası iklim ile dönüşümcü liderlik ile kuşaklararası iklim arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, iletişim becerileri ve dönüşümcü liderliğin kuşaklararası iklim davranışlarını anlamlı bir şekilde tahmin ettiği saptanmıştır.

Leithwood (1994), araştırmasında öğretmen, okul ve okul müdürünün girişim gücü değişkenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Bannon (2000), araştırmasında okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile paylaşılan amaçları benimseme ve öğretmenlerin adanmışlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Barnett (2003), çalışmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri ile okulun öğrenme çevresini etkileme düzeylerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Walumbwa vd. (2005), dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Schooley (2005), araştırmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının okul kültürü üzerindeki etkisini incelemiş ve okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının okul kültürünü etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, McCarley (2012), araştırmasında dönüşümcü liderlik ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmış ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Aminuddin ve Parilah (2008), araştırmalarında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Lo vd. (2009), liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin, duygusal ve normatif bağlılığa göre daha güçlü ve anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir. Subramaniam (2011), ise dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, orta dereceli bir ilişkinin varlığı sonucuna varmıştır.

Gao ve Bai (2011), araştırmalarında yöneticilerin çalışanların niteliklerini göz önünde bulundurarak hareket eden, belirlenen örgüt vizyonunu çalışanlarıyla paylaşan, onları bu doğrultuda motive eden yöneticilerin çalışanlar tarafından rol model olarak görüldüğünü tespit etmişler ve yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerinin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Khasawneh vd. (2012), Ürdün'de yaptıkları araştırma da dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığına işaret ettiğini belirlemişlerdir.

Graves vd. (2013), Çin' de yaptıkları araştırmalarında liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların iç ve dış motivasyonlarına pozitif yönde olumlu etkilediği sonucuna ulaşırken, Godoy ve Bresó (2013), İspanya'da aynı konu üzerine araştırma yapmış ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların içsel motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini görmüşlerdir.

Örgütsel Güven Konusunda Yapılmış Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven ile ilgili araştırmalar özetlenip, elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Alan yazında örgütsel güven ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Parlak (2018), yüksek lisans tezini öğretmenlerin bakış açısına dayalı olarak okul yöneticilerinin iletişim yetenekleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere hazırlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin iletişim yeteneklerinin "orta" seviyede olduğu, öğretmenlerin ise örgütsel güven düzeylerinin "yüksek" olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, okul yöneticilerinin iletişim yetenekleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında güçlü bir doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiş ve bu ilişkinin okul yöneticilerinin iletişim yeteneklerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin %49'unu tahmin ettiği sonucuna varılmıştır.

Bil (2018), doktora tezinde ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt kültürü, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin mevcudiyetini ve bu ilişkinin yönünü araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okulların öğrenen örgüt kültürü, örgütsel güven ve iş

doyumunu düzeyleri konusunda kısmi bir uzlaşa görülmüştür. Okulların öğrenen örgüt düzeyi, cinsiyet, medeni durum ve yaş gibi değişkenlere göre anlamlı fark göstermemektedir; ancak görev, eğitim düzeyi, kıdem, okulda çalışma süresi, okul büyüklüğü ve okul türü gibi faktörlere bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda, özel okulların, kamu okullarına göre ve küçük okulların büyük okullara göre göreceli olarak daha fazla öğrenen örgüt olma eğiliminde olduğu görülmüştür. Okulların örgütsel güven düzeyleri, cinsiyet, medeni durum, görev ve eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre anlamlı farklar yaratmamaktadır. Ancak yaş, kıdem, çalışma süresi, okul büyüklüğü ve okul türü gibi faktörlere bağlı olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bağlamda, okul küçüldükçe örgütsel güvenin arttığı ve özel okulların örgütsel güven düzeyinin kamu okullarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, cinsiyet, medeni durum, görev ve eğitim düzeyine göre anlamlı farklar göstermemektedir; ancak yaş, kıdem, okulda çalışma süresi, okul büyüklüğü ve okul türü gibi değişkenlere bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda, okullardaki öğretmen sayısı azaldıkça öğretmenlerin iş doyumunun arttığı ve özel okullardaki öğretmenlerin kamu okullarındaki öğretmenlere göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinin dışsal doyuma göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında, örgütsel güven ile öğrenen örgüt arasında anlamlı, aynı yönlü ve yüksek bir ilişki bulunduğu, örgütsel güven ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin anlamlı, aynı yönlü ve yüksek olduğu, öğrenen örgüt ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin ise anlamlı, aynı yönlü ve orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Ekin (2019) tarafından yürütülen araştırma, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Analiz sonuçları, örgütsel güven ölçeğinden elde edilen puanların pozitif psikolojik sermaye ölçeğinden elde edilen puanlar üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Korkmaz (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin genellikle eğitim örgütüne güvendikleri, örgütsel muhalefet nedenlerinin kişisel nedenlerin yönetsel nedenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel güven ile örgütsel muhalefet arasında düşük oranda pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiş, açık muhalefet sergileme ile örgütsel güven arasında ise orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Saraç (2019) tarafından yürütülen çalışma, okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma

sonuçları, demokratik tutum değişkeninin, öğretmenlerin örgütsel güven toplam puanları ile yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, okul müdürlerinin demokratik tutumlarının, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının anlamlı bir şekilde yordayıcı faktörlerden biri olduğu sonucuna varılmıştır.

Özdemir (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, okul yönetimindeki ayrıcalıklı davranışların, öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini incelemeyi hedeflemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin ayrıcalıklı davranış algıları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeyleri arasında orta düzeyde ve olumsuz bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin okul yönetimindeki ayrıcalıklı davranış algıları arttıkça, buna paralel olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin azaldığı gözlemlenmektedir. Ayrıca, araştırma, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel güven algıları arasında orta düzeyde ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça, buna bağlı olarak örgütsel güven düzeylerinin de arttığı bulunmuştur. Araştırmada ayrıca, öğretmenlerin okul yönetimindeki ayrıcalıklı davranış algılarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve örgütsel güvenini etkileyen önemli bir yordayıcı faktör olduğu belirlenmiştir.

Kovancı (2019) tarafından yürütülen tez çalışması, ilkökul öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütlerine karşı duydukları uzaklık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının genellikle "çoğunlukla" seviyesinde olduğunu, ancak örgütsel yabancılaşma algılarının "hiçbir zaman" seviyesinde olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel güven ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, örgütsel yabancılaşmanın çalışma performansını olumsuz etkileyebileceği göz önüne alındığında, örgütsel güvenin bu olumsuz tutumu engellemek için etkili bir tahmin edici olabileceği, önceki literatürdeki diğer çalışmalarla uyumlu bir şekilde düşünülmüştür.

Yılmaz (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven seviyelerinin iş doyumu üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, branş, mesleki kıdem ve görev yapılan okul süresi gibi demografik faktörlere göre örgütsel güven seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve görev yapılan okuldaki görev süresi gibi demografik özelliklere göre iş doyumu düzeylerinde de anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Ancak, yaş, branş ve kıdem gibi demografik faktörler ile iş doyumu arasında

anlamalı bir ilişki saptanmıştır. Özellikle, örgütsel güven ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu vurgulanmıştır.

Saruhan (2019), eğitim örgütlerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasında olan ilişkiyi saptamak amacıyla yüksek lisans tezini hazırlamıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel güven ile örgütsel adalet arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin anlamlı olduğunu belirtmiştir.

Şevik (2019) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sinizm düzeylerini tespit etmeyi ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, yaş, meslek hizmet yılı ve okuldaki görev yılı gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterdiği; ancak medeni durum, eğitim düzeyi ve branş gibi faktörlere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir değişiklik görülmediği bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek hizmet yılı, branş ve okuldaki görev yılı gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterdiği; ancak medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, örgütsel güven ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel açıdan negatif bir ilişkinin orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, örgütsel güvenin oluştuğu, yani örgütsel güven atmosferinin bulunduğu okullarda örgütsel sinizmin daha az olduğu sonucuna varılabilir

Avcı (2019), yüksek lisans tezini cinsiyet ve medeni durumun örgütsel güvene etkisini inceleyen bir meta analiz çalışması olarak yapmıştır. Meta analiz çalışmasının sonucunda örgütsel güven ve cinsiyet ilişkisinde, cinsiyet değişkeninin örgütsel güvene etkisinin olmadığı görülmüştür. Medeni durum ve örgütsel güven ilişkisine bakıldığında evli katılımcıların örgütsel güven düzeyinin bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çetiner (2019), yüksek lisans tezinde ilkokullardaki örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel kültür ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel kültürün oluşmasının örgütte güven atmosferinin oluşmasına bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Ray (2019), yüksek lisans tezinde okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde paylaşılan liderlik algılarının örgütsel güvenin boyutlarından olan okulda güveni ve yöneticiye güveni yordama gücünün anlamlı bir seviyede olduğu görülmüştür. Araştırmacı burada paylaşılan liderlik uygulamalarının okuldaki güven ortamının sağlanmasında önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alagöz (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik algılarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediği saptanmıştır. Özellikle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını kontrol etmede, örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının büyük bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Akay (2020) tarafından gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde, sınıf öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel güven algıları arasında negatif ve zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çokyiğit (2020), doktora tezinde ortaokulların bürokratik yapısının etkinliği ile örgütsel güven ve örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veri toplama aracı olarak Okul Bürokratik Yapısının Etkililiği Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ortaokullarda bürokratik yapının ortalama bir etkinlik düzeyinde işlediği belirlenmiştir. Ayrıca, ortaokullarda bürokratik yapının örgütsel güven ile örgütsel destek arasında orta düzeyde ve örgütsel güven ile örgütsel destek arasında yüksek düzeyde güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sheehan (1995), çalışmasında okullarda görev alan öğretmenlerin müdürlerine karşı güven duygularıyla, kurumlarına karşı güven duyguları arasında olumlu yönde ilişki olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin müdürlerine güven duygusu arttıkça okul çalışmalarına daha çok katkıda bulunduklarını ve örgütsel güvenin hakim olduğu okullarda öğretmenlerin örgüt lehine daha çok risk aldığını ifade etmiştir.

Brewster ve Railsback (2003), güvene dayalı ilişkilerin öğretmen ve yöneticilere etkisini ve daha iyi bir okul iklimi için güvene dayalı ilişkilerin nasıl oluşturulabileceğini araştırdığı çalışmalarında, öğretmenlerin kararlara katılabilecekleri bir yönetim anlayışının sunulmasının önemli olduğu, çalıştığı kurumda güven ve saygı hissedilen öğretmenlerin güven temelli ilişkiler kurabildiği ve okulda oluşan güven ortamının öğrencileri olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Hoy ve Tarter (2004), örgütsel güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma da, örgütsel güven değişkenini yöneticiye güven ve meslektaşlara güven olmak üzere iki alt boyutta ele almışlardır. Meslektaşlara ve yöneticiye güven boyularının ile örgütsel adalet varyansını %90' dan daha fazla açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Tschannen-Moran (2004), okulda güveni araştırdığı çalışmasında, öğretmenin meslektaşları ve öğrencileriyle kurduğu ilişkilerde güvenin önemli olduğu ve öğrencilerin başarılarının güvenle kurulan ilişkilerden etkilendiği sonuçlarına ulaşmıştır. Aynı araştırma da okuldaki güven ilişkileri ile velilerin okula güvenmeleri arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, örgütsel güven düzeyi yüksek olan eğitim kurumlarında öğrenci başarılarının da yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Joseph ve Winston (2005), tarafından yapılan araştırmada hizmetkar liderlik, lidere güven ve örgütsel güven arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma sonucunda hizmetkar liderlik algısı ile lidere güven ve örgütsel güven değişkenlerinin arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Hodge ve Ozag (2007), örneklemini Kuzey Carolina da görev yapan öğretmenlerin oluşturduğu, öğretmenlerin örgütsel güven ve bağlılıklarını güçlendirecek faktörlerin neler olduğunu ve öğretmenlerin umutlarını ve güven düzeyleri ile bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını onların umut ve güven düzeylerinin açıkladığı ve görev yaptıkları okula bağlılık gösteren ve güven duyan öğretmenlerin okulun amaçlarının gerçekleştirme, eğitim faaliyetlerinde ddaha aktif oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır.

Dabney (2008), tarafından hazırlanan “İlgiyi bana göster: Bir kentsel okulda okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki güven ilişkisinin varlığı, eğitim ve insan ekolojisi koleji” isimli araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği değer ve çalışmalarını olumlaması ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda bu değişkenlerle, örgütsel güven arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Sinclair Jr (2013), örgütsel güven ve duygusal bağlılığın ayrılma niyetine etkisini araştırdığı çalışmasında, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bu duruma karşın örgüte duygusal bağlılığın örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Tschannen-Moran ve Gareis (2015), örgüt içerisinde müdüre olan güven ile müdürün liderlik davranışları, öğrencilerin başarıları ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmanın sonucunda öğretmenlerin müdüre güveninin, müdürün liderlik stiliyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Sorumluluğun eşit oranda paylaşıldığı liderlik stili ve öğretimsel liderlik stiliyle örgütsel güvenin arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki vardır.

Dahmardeh ve Nastiezai (2018), örgütsel güvenin, örgütsel katılımın aracı rolüyle örgütsel bağlılığa etkisini araştırdıkları çalışmalarında örgütsel güvenin, örgütsel katılımın aracı rolüyle örgütsel katılımına pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Duygusal Emek Konusunda Yapılmış Araştırmalar

Alev (2008), doktora tezinde öğretmenlerin genel öz yeterlilik algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, genel öz yeterlilik algıları ile duygusal emek alt boyutları arasında farklı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Yüzeysel rol yapma boyutu ile negatif bir ilişki bulunurken, derinden rol yapma boyutu ve doğal duygular boyutu ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Bıyık (2014), yüksek lisans tezinde duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonuçları, öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Özgün (2015), “Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama” isimli araştırma sonucunda, işin maddi getirisi, işteki başarı beklentisi, yönetimle olan ilişkilerle, duygusal emeğin yüzeysel davranışlar boyutu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunun yanında işyerinde çalışılan süreye bağlı olarak, duygusal emeğin samimi davranışlar boyutunda da farklılıklar tespit edilmiştir.

Cingöz (2018), duygusal emek davranışları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin duygusal emek algılarının orta düzeyde, alt boyutlar incelendiğinde en yüksek ortalamanın doğal duygulara, en düşük ortalamanın ise yüzeysel rol yapmaya ait olduğunu tespit etmiştir. Duygusal tükenme ile yüzeysel rol yapma arasında düşük düzeyde ve olumlu yönde, doğal duygular ile duygusal tükenme arasında olumsuz yönde düşük düzeyde bir ilişki gözlenmiştir.

Acar (2019), tez çalışmasında okul müdürlerinin iş tatmini, iş stresi ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Demografik özelliklere göre iş stresi, iş tatmini ve duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. İş tatmini ile iş stresi arasında yüksek düzeyde olumsuz yönde, iş stresi ile iş tatmini arasında olumlu yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunurken, iş tatmini ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Çakmak (2018), stratejik liderlik ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda, stratejik liderlik uygulamaları ile duygusal emek davranışları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Stratejik liderlik davranışları

uygulamaları arttıkça duygusal emek boyutlarından derinden rol yapma ve samimi davranışların arttığı tespit edilmiştir.

Tomruk Ünal (2020), yüksek lisans tezinde özel okul öğretmenlerinin duygusal emek süreçlerine ilişkin görüşlerini incelemiştir. Sonuçlar duygusal emek çerçevesinde ele alındığında, öğretmenlerin kurum ve veli beklentileri doğrultusunda duygusal emek davranışlarında bulundukları, veli ile iletişimleri esnasında duygu gösterim kurallarına dikkat ettikleri, duygu gösterim yoğunluğunun yüksek ve yaşanan duygusal uyumsuzluğun fazla olduğu, öğretmenlerin yüzeysel davranışlar sergilediklerini tespit etmiştir.

Öztürk (2020), araştırmasında duygu yönetim yeteneklerinin ve duygusal emek davranışlarının okulun duygusal iklimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Öğretmenlerin duygu yönetim yetenekleri ile duygusal emek davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve bu değişkenlerin duygusal iklim üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, duygu yönetim yeteneklerinin duygusal emek davranışları ile duygusal iklim arasındaki etkisini incelediğinde, duygu yönetim yeteneklerinin duygusal emek davranışlarının aracılık ettiği bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Mavi (2020), araştırmasında öğretmen görüşlerine göre duygusal emek ve örgüt ikliminin yönetici rolleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgüt iklimi ile duygusal emek arasında bir ilişki gözlenirken, benzer bir ilişki duygusal emek alt boyutlarıyla, yönetici rolleri arasında gözlenmemiştir. Genel olarak bakıldığında ise yönetici rolleri ile duygusal emek ve örgüt iklimi arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Aytekin (2020), araştırmasında öğretmenlerin duygusal emeği ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Duygusal emek ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinde meydana gelen artış veya azalış, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinde artış veya azalışa sebep olmaktadır.

Uzun (2021), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda, Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutlarından samimi davranışların, dönüşümcü liderlik davranışları ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülürken, yüzeysel rol yapmanın dönüşümcü liderlik ile bir ilişkisi bulunmamıştır.

Grandey (2000), “Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor” isimli çalışmada duygusal emeği kavramsallaştırmanın yeni bir yolu olarak iş yerinde duygusal düzenlemeyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlarda duygusal

gösterim beklentisi arttıkça duygusal emek düzeylerinin de arttığını, çalışma sürecinde duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma davranışlarını sergiledikleri ve işgörenlerin etkili ve olumlu bir iletişim için bu davranışları sergileyerek duygusal düzenlemeler yaptıklarını belirtmiştir.

Salami (2007), çalışmasında duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide duygusal zekanın aracılık etkisini belirlemeye çalışmıştır. Örneklemi kamu çalışanlarının oluşturduğu çalışmanın sonucunda, duygusal emek boyutlarından sadece yüzeysel davranış ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki olduğu, duygusal zekanın ise bu ilişkide aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Cheung ve Tang (2010), araştırmalarında yaş ve cinsiyet değişkenlerinin duygusal emek üzerindeki etkisini, duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda yaşın, derinden rol yapma ve doğal duyguları ifade etme ile ilişkili olduğu ve derinden rol yapmanın yaş ile iş tatmini arasındaki koşullu dolaylı etkisinin her iki cinsiyette de anlamlı olduğunu görmüşlerdir.

Gelderen vd. (2011), çalışmalarında duygusal emeğin güvenlik çalışanları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu amaçla duygusal emek, gerginlik ve performans değişkenleri arasındaki ilişki incelemişler ve gerginlik değişkeninin duygusal emeğin hem sebebi hem de sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal emek boyutlarında yüzeysel rol yapma ile gerginliğin arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, yüzeysel rol yapmanın gerginlik ve performans arasında aracılık etkisinin olduğu, yüzeysel rol yapmanın duygusal çelişkinin önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna varmışlardır.

Yin ve Lee (2012), “Be passionate, but be rational as well: Emotional rules for Chinese teachers work” isimli araştırmasında Çin’de dört farklı kademede çalışan 25 öğretmenle üç yıl süren nitel bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda öğretmenlerin duygusal emeği mesleklerinin bir parçası olarak gördüğü ve öğretmenlerin işlerini yaparken duygusal emek boyutlarından derinden rol yapmaya başvurduğunu belirtmişlerdir.

Cribbs (2015), öğretmen algılarına göre olumsuz öğretmen ve öğrenci etkileşimlerinde gerekli duygusal gösterim kuralları ile okullarda duygusal emek ve çatışma alanında araştırma yapmıştır. Öğretmenlerin okulda geçirdikleri bir gün boyunca öğrencilerle etkileşimlerinde yaşadıkları olumsuz durumlarda kullandıkları duygusal gösterim kurallarını ve harcadıkları duygusal emeğin betimleyici analizini yapmayı, öğretmenlerin bu konu hakkındaki algılarını ve öğrencilerle yaşanan olumsuz etkileşimler esnasında sergilenmesi beklenen duygusal gösterim kuralları eğitimini betimlemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, kurum tarafınca açıkça belirtilmeyen duygusal gösterim kurallarının varlığını ama bu kurallarla

ilgili eğitim almadan duygusal emek harcadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda söz konusu kuralların kurum tarafında açıkça belirtilmesine ve duygusal emek gösterim eğitimlerine ihtiyaç duyduklarını dile getirmişlerdir. Bu çalışma duygusal emek stratejileri konusunda eğitim verilmesinin önemini vurgulamıştır.

Youngmi (2016) tarafından sunulan çalışmada, Güney Kore'deki devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin yüksek olduğunu gösterirken, duygusal tükenmişlik düzeylerinin de benzer şekilde yüksek olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, yüzeysel rol yapmanın duygusal tükenmişliği etkilediği sonucuna varılmıştır.

Lee ve Chelladurai (2017), araştırmalarında liderler açısından, duygusal emek, tükenmişlik, iş tatmini ve iş gücü devri niyeti değişkenlerini incelemiştir. Örneklemi antrenörlerden oluşan çalışmanın sonucunda, duygusal emek ile duygusal zekanın birbiriyle ilişkili olduğu ve yüzeysel davranışların, iş tatmini ile negatif yönlü, tükenmişlik ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişki içinde bulunduklarını görmüşlerdir.

Zhang, Yu ve Jiang (2020), “Chinese preschool teachers emotional labor and regulation strategies” isimli araştırmasında okul öncesi kurumlarında çalışan 33 öğretmenle çalışmışlardır. Öğretmenlerin gösterdiği duygusal emek davranışının yoğunluğu ve ne kadar sıklıkla gösterildiğinin araştırıldığı çalışmada duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma davranışlarının diğer boyutlara göre daha fazla gösterildiği ve yüzeysel rol yapma davranışlarının yaş, kıdem ve okul türüne göre farklılık olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Johnson (2007), “Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process” isimli araştırmasının örneklemi 595 kişi oluşturduğu çalışmada duygusal emek ile duygusal tükenme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel rol yapmanın, duygusal tükenme ile pozitif ve iş doyumuyla negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir.

Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Ünal (2011), araştırmasında otel çalışanlarının örgütsel güven düzeylerinin, duygusal emeğe etkisini incelemiş, çalışanların birbirlerine güven düzeyleriyle, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma arasında pozitif yönlü, samimi davranışlar ile negatif yönlü bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Kâhya (2013), dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolünü araştırdığı çalışmasında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin ilişkiyi güçlendirme yönünde anlamlı ve yüksek etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akın (2023), “Şirket Birleşme Ve Satın Almalarında İletişim Kalitesinin, Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisinde; Örgütsel Güvenin Aracı, Dönüşümcü Liderliğin Düzenleyici Değişken Rolü” isimli araştırmasının örneklemini şirketlerde çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanlar ile yöneticiler oluşturmuştur. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel güveni etkilediğini belirtmiştir.

Güven (2017), algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolünü araştırdığı çalışmasının örneklemini otomotiv sektöründe görev yapan beyaz yakalı çalışanlar olarak belirlemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güvenin dönüşümcü liderlik ile çalışanın sesi arasında düzenleyici rolünün olmadığını belirtmiştir.

Bozalp Ünal (2017), dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılara etkisini araştırdığı meta analiz çalışmasında dönüşümcü liderliğin, örgütsel güven üzerinde etkisinin geniş düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Karizmatik liderlik (idealleştirilmiş etki) dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından (Bass,1985). Tuti (2021), karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emeğe yönelik öğretmen görüşlerini incelediği araştırmasında karizmatik liderliğin lidere güvenin ve duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel rol yapmanın, derinden rol yapmanın ve doğal davranışların anlamlı bir yordayıcısı olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın Özgün Değeri

Örgütlerin misyon ve vizyonlarında belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi konusunda başarıya ulaşılmasında yönetiminin etkisi gözardı edilemez. Okullarda eğitim yönetim süreçlerinin sürekliliğini sağlamak, geliştirmek ve yerine getirmek okul müdürlerinin görevidir. Okul müdürlerinin yönetim sürecinde sergilediği liderlik rolleri, öğretmenlerin örgüte olan güvenini ve okul içerisinde sergiledikleri duygusal emeğin boyutunu ve düzeyini etkileyebilir. Okullarındaki değişimi ve ilerlemeyi teşvik etmek amacıyla hareket eden dönüşümcü liderler, idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek gibi dönüşümcü liderliğin alt unsurlarını kullanarak öğretmenlerin kişisel gelişimini ve değişimini desteklemeye çabalarlar. Bu tez çalışmasında, öğretmen algıları çerçevesinde, okul müdürlerinin eğitim yönetimi sürecinde sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleriyle ilişkisi ve dönüşümcü liderlik davranışlarının

öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerindeki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolü aracılık rolü araştırılmıştır.

Literatürde yapılan çalışmalar ayrıntılı şekilde incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel davranışları ve psikolojik sermaye algıları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu (Akkaş-Baysal, 2013; Yüksel, 2015), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş yaşam kalitesini ve motivasyonlarını doğrudan pozitif olarak etkilediği gibi örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarını da dolaylı olarak olumlu etkilediği görülmüştür (Akar, 2017; Aksel, 2016). Öğretmenlerin örgüte bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel adanmışlık düzeyleri üzerinde, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının etkisi gözlenmiştir (Canbaz, 2019; Gün, 2020; Özkaya, 2021).

Literatürde duygusal emek ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, değişkenler ile duygusal emek arasındaki ilişkiye bakılmasının yanında, değişkenler ile duygusal emeğin boyutları arasındaki ilişkilerinde ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir.

Duygusal emek ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Aytekin, 2020; Deliveli, 2018), yönetici rollerinin örgüt iklimi ve duygusal emeği yordadığı ve dönüşümcü liderlik davranışlarının duygusal emek boyutlarından doğal duyguları yordadığı (Mavi, 2020; Uzun, 2021), duygusal emeğin örgüt iklimini etkilediği (Ünal & Eröz Sü, 2014), Duygusal emek ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Üstün, 2017) sonuçlarına varılmıştır.

Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik seviyesinin arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu (Gün Eroğlu, 2014; Köksel, 2009; Keleş, 2020; Serin, 2014). Yüzeysel rol yapma davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı, arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu (Beğenirbaş & Meydan, 2012; Bıyık & Aydoğan, 2014). Yüzeysel rol yapma davranışı ile iş doyumunu, performans, işi sahiplenme seviyeleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu (Beğenirbaş & Çalışkan, 2014; Moris & Feldman, 1996; Oral & Köse, 2011,) görülmüştür. Duygusal emeğin derinden rol yapma ve samimi davranışlar boyutları ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (Demirel, 2015), tükenmişlik ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu (Kaptan & Ulutaş, 2016; Serin, 2014) sonuçlarına varılmıştır.

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri, iletişim becerileri ve iletişim yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu (Koçak, 2022; Parlak, 2018; Sevinç, 2013), okul müdürlerinin demokratik tutumlarının, örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güvenlerini olumlu etkilemesine karşın (Demir, 2021; Saraç, 2019), öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları ile örgütsel

güvenleri arasında negatif yönde ilişki olduğu sonuçlarına varılmıştır (Özdemir, 2019). Okul müdürlerinin, okul yönetiminde evrensel değerleri uygulamaları ve farklılıklarla yönetim davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu belirlenmiştir (Çınar, 2013; Mutluay, 2018). Okul yöneticilerinin etik liderlik, paylaşılan liderlik, dağıtımçı liderlik, dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güvenin düzeylerini olumlu yönde etkilediği yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Çiçek 2018; Kaya, 2020; Karaçay Şevik, 2012; Ray, 2019; Yüksel, 2018).

Literatür incelendiğinde özellikle son yıllarda, duygusal emek diğerlerine nispeten daha az olmak üzere, dönüşümcü liderlik ve örgütsel güvenle ve duygusal emek konularıyla ilgili bir çok çalışma olduğu görülmüştür. Alanyazındaki tüm araştırmalar bir bütün olarak ele alındığında, dönüşümcü liderlik, örgütsel güven ve duygusal emek değişkenlerinin bir arada ele alındığı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Literatürde bu üç değişkenin arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırmanın yapılarak bu yöndeki eksikliğin doldurulması; eğitim sisteminde meydana değişimlere ve gelişmelere ayak uydurulması, eğitim kurumlarında karşılaşılan sorunlara bilimsel çözümler üretilmesi, eğitimden alınabilecek verimin artırılarak okulların örgütsel başarılarının artırılması yönünden önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, önerilen tez çalışması özgün bir niteliğe sahiptir.

Araştırma sonucunda elde edilecek olan bulgular, eğitim kurumlarında uygulamaya yönelik mevcut durumun nesnel şekilde ortaya konulmasının yanı sıra, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu anlamalarına imkan verecektir. Aynı zamanda okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmiş olması, okullardaki mevcut olan veya meydana gelebilecek problemlerin önüne geçilmesi ve eğitim yönetimi ile ilgili doğru kararların alınmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçlarının eğitim örgütlerinin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde, eğitim süreçlerinin etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesinde yarar sağlayacağı öngörülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel güven ve duygusal emek kavramlarının birbirleriyle ne düzeyde ve ne yönde bir ilişkiye sahip olduğunun anlaşılması öğretmen davranışlarının ortaya çıkarılması yönünden de önemlidir. Bu değişkenlerin aralarındaki ilişkinin incelenmesi, yapılan araştırma sayısının yok denecek kadar az olması nedeniyle ilgili alana yeni bir bakış açısı kazandıracaktır. Bu bakımdan yapılan ilişkisel araştırma literatüre özgün katkılar sunacaktır. Ayrıca yapılan araştırma eğitim örgütlerinde var olan mevcut problemlerin belirlenmesi ve bu problemlerin çözümüne yönelik katkılar

sağlamanın yanı sıra, okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki gelişim ve kariyerlerine katkılar sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Yaygın Etkisi

Sunulan tezin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeylerinin belirlenmesine yönelik planlanan bu çalışmanın literatüre ve eğitim sisteminin gelişimine ve sürekliliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılacak olan araştırma sonucunda elde edilecek olan bulgulardan ulusal veya uluslararası yayınlar yapılabilme, konferanslarda bildiriler sunabilme, yeni projeler üretebilme, ülkemizin eğitim sisteminin gelişimine dair genel bir bakış açısı sağlayabilme potansiyeli bulunmaktadır.

Tez Konusunun Enstitü ve Ana Bilim Dalı Öncelikli Araştırma Alanlarıyla İlişkisi

Tez konusu, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Öncelikli Araştırma Alanları başlığı altında aşağıdaki maddelere katkı sağlaması beklenmektedir:

- Öğretmen eğitimcilerinin yeterliklerinin belirlenmesi ve Türkiye’de öğretmen eğitimcilerinin niteliğini geliştirmeye yönelik araştırmalar,
- Öğretmen ve yönetici motivasyonunu geliştirici modelleri geliştirmek ve okul yöneticilerinin liderlik ve yönetim becerileri geliştirilmesine yönelik çalışmalar,
- Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar ve okul geliştirmeye yönelik çalışmalar,
- Sıklıkla karşılaşılan davranış problemlerinin incelenmesine yönelik araştırmalar.

Diğer taraftan bu tezin konusu, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öncelikli araştırma alanlarından “Öğretmen ve yönetici motivasyonunu geliştirici modelleri geliştirmek ve okul yöneticilerinin liderlik ve yönetim becerileri geliştirmesine yönelik çalışmalar” ve “Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar ve okulu geliştirmeye yönelik çalışmalar” ve “Okul geliştiren yeni model geliştirme süreçlerine yönelik çalışmalar” dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu çalışma da eğitimin ve okulların en önemli girdisi ve çıktısı olan insan boyutunu ele alınarak insan ve madde kaynaklarından en üst düzeyde verimin alınacağı okul iklimi modelinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Araştırma önerisi bu yönüyle Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öncelikli araştırma alanlarıyla ilişkilidir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılında Erzurum merkez ilçelerdeki MEB’e bağlı resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin veri toplama aracına vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçek sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplama süreci ve verilerin analizine dair açıklamalar yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma, okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek için ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Bu model, ortaya çıkan ilişkilerin neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamayacağını ifade etmektedir. Ancak, bu model, değişkenler arasındaki ilişkilere dair ipuçları sunarak, bir değişkendeki durumun bilinmesi durumunda diğer değişkendeki durumu tahmin etmede yardımcı olabilecek sonuçlar sağlamaktadır (Karasar, 2012). Araştırmanın bağımlı değişkenlerini öğretmenlerin örgütsel güven ve öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri, bağımsız değişkenini ise dönüşümcü liderlik davranışlarının davranışları oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında doğrudan bir sebep-sonuç ilişkisi kurmak için yeterli olmadığından, çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler ile bağımsız değişkenlerin yordayıcılık düzeyleri ve okullarda görev yapan müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri değişkeni arasındaki ilişkide öğretmenlerin harcadığı duygusal emek değişkeninin aracılık rolü araştırılacaktır.

Evren ve Örneklem

2022-2023 eğitim-öğretim yılı içerisinde Erzurum ilinin merkez ilçelerinde (Aziziye, Yakutiye, Palandöken) bulunan 73 ortaokul da görev yapan 1860 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Örneklem seçiminde Erzurum ili merkez ilçelerinde (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) çalışan öğretmen sayıları dikkate alınarak “tabakalı örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Bu yöntem için başlangıçta, belirtilen ilçelerdeki ortaokullarda görev alan öğretmen sayıları sırasıyla 266, 822, 772 tespit edilmiştir. İlçelerdeki öğretmen sayılarının toplam öğretmen sayısına oranının sırasıyla %14, %45, %41 olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkılarak ilçelerden örnekleme yapılırken bu oranlar ölçüt alınmış, toplam örneklemin %14’ü 50 kişi, %45’i 160 kişi, %41’i 144 kişi şeklinde seçilmesine dikkat edilmiştir. Öğretmen sayılarına bağlı uygulanan tabakalı örnekleme yöntemi okul sayılarında da uygulanmış,

ortaokul sayılarının Aziziye’de 13, Palandöken’de 27, Yakutiye’de 34 olduğu görülmüş, herbir ilçedeki ortaokulların oransal dağılımının sırasıyla %18, %36, %46 olduğu belirlenmiştir. Bu durumda Aziziye, Palandöken ve Yakutiye ilçelerinden ulaşılabilen 60 okulun ilçelere bağlı dağılımı da bu oranlardan yola çıkılarak yapılmıştır. Örneklemdeki okulların sayısı Aziziye ilçesinde 10 ortaokul, Palandöken ilçesinde 28 ortaokul, Yakutiye ilçesinde 22 ortaokul olarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleminin kabul edilebilir düzeyde olabilmesi için %5’lik sapma miktarıyla, %95’lik güven düzeyini sağlaması için en az 319 adet veri toplanması gerekmektedir (raosoft.com). Araştırma ölçeklerinde eksik veya hatalı yanıtlar dikkate alınmamış, 354 veri değerlendirmeye alınmıştır.

Örneklem Ait Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri; cinsiyet, hizmet süresi, çalıştıkları ilçe, eğitim seviyesi ve branş açısından Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	195	55.1
	Erkek	159	44.9
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	21	5.9
	6-10 yıl	110	31.1
	11-15 yıl	96	27.1
	16-20 yıl	63	17.8
	21 yıl ve üzeri	64	18.1
Görev Yapılan İlçe	Aziziye	50	14
	Palandöken	160	45
	Yakutiye	144	41
Eğitim Durumu	Lisans	298	84.2
	Lisansüstü	56	15.8
Branş	Sayısal	73	20.6
	Sözel	133	37.6
	Diğer	148	41.8
Toplam		354	100

Tablo 1’de gösterilen değerler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 195 (%55.1) kadın, 159 (%44.9) erkek öğretmenden oluşmaktadır.

Mesleki kıdem değişkenine göre 1-5 yıl aralığında 21 (%5.9) öğretmen, 6-10 yıl kıdem aralığında 110 (%31.1) öğretmen, 11-15 yıl kıdem aralığında 96 (%27.1) öğretmen, 16-20 yıl kıdem aralığında 63 (%17.8) öğretmen ve 21 yıl ve üzeri kıdem aralığında 64 (%18.1) öğretmen olduğu görülmektedir.

Görev yapılan ilçe değişkenine göre Aziziye’de çalışan öğretmen sayısı tabakalı örneklemeğe uygun olarak 50 (%14) öğretmenden, Palandöken’de çalışan öğretmen sayısı 160 (%45) öğretmenden, Yakutiye’de çalışan öğretmen sayısı 144 (%41) öğretmenden oluşmaktadır.

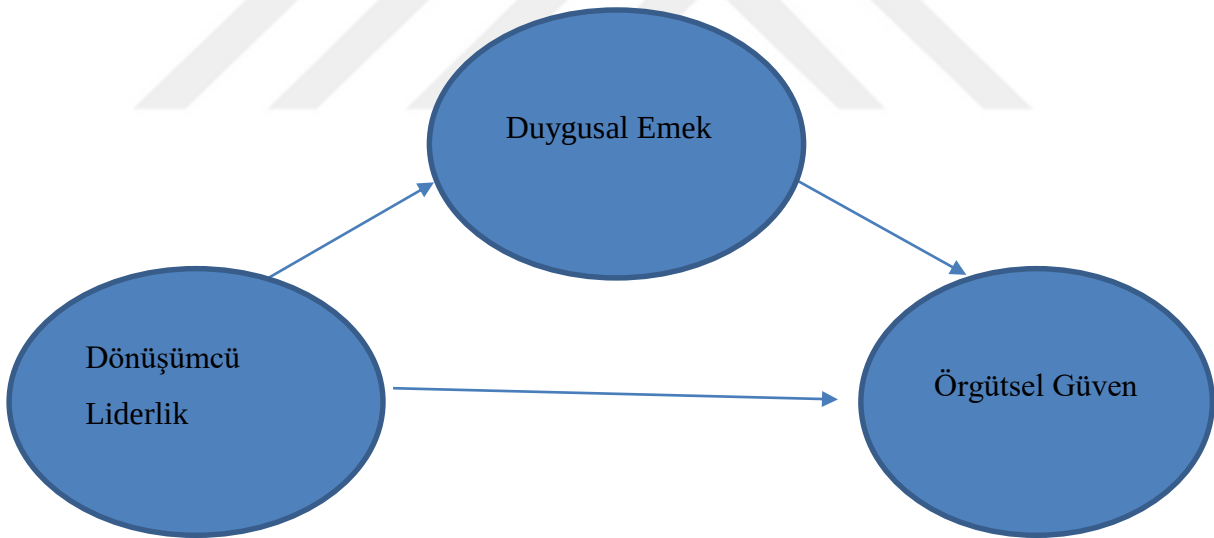
Araştırmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında 298 (%84.2) öğretmen lisans seviyesinde, 56 (%15,.8) öğretmen lisans üstü düzeyde eğitime sahiptir.

Araştırmaya katılan öğretmenler branş değişkenine göre incelendiğinde 133 (%37.6) öğretmen sözel, 73 (%20.6) öğretmen sayısal, 148 (%41.8) öğretmen diğer branşlardandır. Öğretmenlerin çoğunluğunun 148 (%41.8) diğer branşlardan olduğu görülmektedir.

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı, Erzurum ilinde merkez ilçelerdeki (Aziziye, Yakutiye, Palandöken) ortaokullarda çalışan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleriyle arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmanın modeli Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmada ortaokul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları bağımsız değişken, öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleri bağımlı değişken şeklinde belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları, örgütsel güven ve duygusal emek değişkenleri için 3 adet ölçekten ve demografik bilgi formundan elde edilmiştir. Kullanılan ölçek dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm,

araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerinin (cinsiyet, eğitim durumu, branş, kıdem vb.) sorgulandığı “Kişisel Bilgiler” bölümüdür. İkinci bölümde okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için kullanılan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği”; üçüncü bölümde, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini belirlemek için kullanılan “Örgütsel Güven Ölçeği”; dördüncü bölümde öğretmenlerin duygusal emek düzeylerini ölçmek için kullanılan “Duygusal Emek Ölçeği” yer almıştır. Ölçekler beşli likert şeklinde hazırlanmıştır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Örgütsel Güven Ölçeği ile Duygusal Emek Ölçekleri ise hiçbir zaman (1), çok nadir (2), bazen (3), çoğunlukla (4), her zaman (5) olacak şekilde derecelendirilmiştir.

DFA için kullanılan uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. *Uyum İyiliği Değerleri*

Uyum Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$
RMSEA	$\leq .05$	$\leq .08$
SRMR	$\leq .05$	$\leq .10$
CFI	$\geq .95$	$\geq .90$
GFI	$\geq .95$	$\geq .90$
AGFI	$\geq .95$	$\geq .90$
IFI	$\geq .95$	$\geq .90$
PNFI	$\geq .95$	$\geq .50$
PGFI	$\geq .95$	$\geq .50$

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, (1993); Hu ve Bentler, (1995)

Çalışmada kullanılan ölçekler aşağıda gösterilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Berger vd. (2012) tarafından geliştirilen, Okan ve Okan’ın (2021) Türkçe’ye uyarladığı 8 maddelik ve tek boyutlu dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Okan ve Okan (2021) tarafından gerçekleştirilen analizler, ölçeğin DFA sonucu bulunan uyum indekslerinin iyi ve kabul edilebilir düzeylerde olduğu belirlenmiştir ($\chi^2/sd=2,517$; $p<.001$; RMSEA=0.066; RMR=0.009; NFI=0.987; CFI=0.992; GFI=0.969; IFI=0.992). Ölçekte ters maddeler bulunmamaktadır. Bu ölçek, 5’li Likert tipinde bir ölçüm kullanmaktadır, yani 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. kararsızım, 4. katılıyorum, 5. tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırma için toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda KMO değerinin .95 olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi (Ki Kare = 4138.865; sd = 28; $p < .05$) sonucunun anlamlı olduğu belirlenmiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu, Bartlett Küresellik testinin anlamlı sonuç vermesi ve KMO değerinin .60'ın üzerinde bulunmasıyla sağlanmıştır (Beavers vd., 2013; Büyüköztürk, 2012; Field, 2013). Elde edilen sonuçlar araştırma verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma için ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve tek boyutlu yapı doğrulanmıştır. DFA sonucuna göre modele ait uyum indeksleri; ki kare değeri $\chi^2=57,929$ serbestlik derecesi ise sd=17 olarak hesaplanmıştır. Değerlerin oranlanmasıyla $\chi^2/sd=3.408$ elde edilmiştir. Modelin uyum iyiliği indeksi değerlerinden RMSEA= .08, GFI=.96, CFI=.99 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin faktör yük değerleri .84 ile .95 aralığında değişmektedir. Bu sonuçlar, 8 maddelik ve tek boyutlu yapının araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermiştir.

Örgütsel Güven Ölçeği

Yılmaz'ın (2006) geliştirdiği "Örgütsel Güven Ölçeği" toplamda 22 maddeden oluşmaktadır ve bu maddeler 3 farklı alt boyuta ayrılmıştır. Ölçeğin ilk 7 maddesi "Yöneticiye Güven" boyutunu ölçerken (1, 5, 9, 10, 12, 15 ve 17. maddeler), diğer 8 madde "Meslektaşlara Güven" boyutunu (2, 6, 7, 8, 13, 16, 21 ve 22. maddeler), ve son 7 madde ise "Paydaşlara Güven" boyutunu (3, 4, 11, 14, 18, 19 ve 20. maddeler) ölçmektedir. Araştırmaya katılan katılımcılardan, ölçekteki ifadelerin ne sıklıkla gerçekleştiklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu nedenle, ölçek, hiçbir zaman (1), çok nadir (2), bazen (3), çoğunlukla (4), her zaman (5) gibi beş seçenek içeren Likert tipi bir derecelendirme kullanmaktadır. Ölçekteki puanlama aralığı en düşük 1 ile en yüksek 5 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenirliği Yılmaz (2006) tarafından yapılan Cronbach Alfa analizi sonuçlarına göre oldukça yüksektir. Ölçeğin genel güvenirlik katsayısı .92 olarak bulunurken, "Yöneticiye Güven" boyutu için .89, "Meslektaşlara Güven" boyutu için .87 ve "Paydaşlara Güven" boyutu için .82 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma için toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda KMO değerinin .95 olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi (Ki Kare = 7798.720; sd = 231; $p < .05$) sonucunun anlamlı olduğu belirlenmiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu, Bartlett Küresellik testinin anlamlı sonuç vermesi ve KMO değerinin .60'ın üzerinde bulunmasıyla sağlanmıştır (Beavers vd., 2013; Büyüköztürk, 2012; Field, 2013). Elde edilen sonuçlar araştırma verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma için ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve yapının tek boyutlu olduğu doğrulanmıştır. DFA sonucuna göre modele ait uyum indeksleri; ki kare değeri $\chi^2=642,506$ serbestlik derecesi ise $sd=203$ olarak hesaplanmıştır. Değerlerin oranlanmasıyla $\chi^2/sd=3.165$ elde edilmiştir. Modelin uyum iyiliği indeksi değerlerinden RMSEA= .08, GFI=.90, CFI=.94 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, 22 maddelik ve üç boyutlu yapının araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermiştir.

Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş olup, bazı maddeler Grandey (2003) ve Kruml ile Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinden alınarak oluşturulmuş ve daha sonra Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilip uyarlanmıştır. Bu ölçek, üç farklı boyutu içermektedir: yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular. Katılımcılar, ölçekteki maddeleri değerlendirmek için beşli Likert Ölçeği'ni kullanmışlardır, bu ölçek 1 (Hiçbir Zaman) ile 5 (Her Zaman) arasında puanlama yapmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığı Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından belirlenmiş ve yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha=0.92$, derinden rol yapma boyutu için $\alpha=0.85$ ve doğal duygular boyutu için ise $\alpha=0.83$ olarak bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO değeri .86, Bartlett Küresellik testi (Ki Kare = 3760.779; $sd = 78$; $p < .05$) sonucunun anlamlı olduğu belirlenmiştir. KMO değerinin .60'ın üzerinde olması ve Bartlett Küresellik testinin anlamlı sonuç vermesi verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Beavers vd., 2013; Büyüköztürk, 2012; Field, 2013). Bu sonuçlar araştırma verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma için ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve tek boyutlu yapı doğrulanmıştır. DFA sonucuna göre modele ait uyum indeksleri; ki kare değeri $\chi^2 =183,376$ serbestlik derecesi ise $sd=60$ olarak hesaplanmıştır. Değerler oranlanarak $\chi^2/sd=3.056$ sonucu elde edilmiştir. Modelin uyum iyiliği indeksi değerlerinden RMSEA= .08, GFI=.92, CFI=.97 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin faktör yük değerleri ise .65 ile .93 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, 13 maddelik ve üç boyutlu yapının araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Tamamlanmamış ölçekler, veri kümesinden çıkarılmıştır. SPSS programına aktarılan veriler; eksik verilerin, minimum maksimum değerler açısından gözden geçirilerek, tespit edilen eksiklikler ile ölçeklerin yeniden değerlendirilmesi suretiyle veri girişi yapılmıştır. Bu sayede, veri girişi aşamasından kaynaklanabilecek potansiyel hatalar giderilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, VIF değerlerinin 10'dan küçük (örneğin, 1.24) ve CI değerlerinin de 30'dan küçük (1.00 ile 14.17 arasında değişen) olduğu görülmüştür. Ayrıca, otokorelasyon için Durbin Watson değeri 1.79 olarak tespit edilmiştir. Tolerans değerlerinin .10'un üzerinde (örneğin, .80) olduğu, çarpıklık değerinin -0.774 ile 1.080 arasında, ve basıklık değerinin ise -0.640 ile 0.762 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle, çoklu bağlantı problemi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırma kapsamında her bir alt ölçekte bulunan maddelerin analizi ve çözümlenmesi için öncelikle bu maddelerin aritmetik ortalama değerleri hesaplanmış ve bu faktörler için bir puan oluşturulmuştur. Bu faktör puanları kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin ortalama puanları, aşağıdaki puan aralıklarına göre belirlenip yorumlanmıştır: 1.00 ile 1.79 arasındaki değerler "çok düşük" 1.80 ile 2.59 arasındaki değerler "düşük" 2.60 ile 3.39 arasındaki değerler "orta" 3.40 ile 4.19 arasındaki değerler "yüksek" 4.20 ile 5.00 arasındaki değerler ise "çok yüksek" puan düzeylerine atfedilmiştir.

İlişkileri değerlendirmek amacıyla değişkenler arasındaki Pearson momentler çarpım korelasyon katsayıları (r) kullanılmıştır. Bu korelasyon katsayıları, genellikle "yüksek" (0.71-1.00), "orta" (0.70-0.30) veya "düşük" (0.29 ve daha az) seviyeleri olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2006). Çalışma kapsamında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri tahmin etme düzeylerini değerlendirmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizlerinin sonuçlarını yorumlamak için standartlaştırılmış Beta (β) katsayıları kullanılmış ve bu katsayıların istatistiksel anlamlılığını belirlemek için t-testi sonuçları göz önünde bulundurulmuştur. Veri analizinde anlamlılık düzeyi olarak genellikle .05 seviyesi kabul edilmiştir.

Araştırmada dönüşümcü liderliğin, örgütsel güven üzerindeki etkisini ve dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisini test edebilmek için yapısal eşitlik modeli üzerinden yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler Amos istatistik programı ile yapılmıştır. Araştırmanın bu amacına ulaşabilmek için Baron ve Keny'nin (1986) yönteminden yararlanılarak elde edilen bir yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırmanın amacına yönelik yapılan Yeniden Eşitleme Modelinden elde uyum değerleri (CMIN=228.187,

df=70, CMIN/df=3,260 p=0.000, GFI=0.920, CFI=0.971, RMSEA=0.040) olarak gözlemlenmiştir. CMIN/df<5, GFI<0.95, CFI<0.97, RMSEA<0.08 olduğundan elde edilen verilerin uyum seviyesi kabul edilebilir (Çerezci, 2010, s. 55).

Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemi esas alınarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları ve duygusal emek arasındaki doğrusal ilişkileri; dönüşümcü liderlik ile güven arasında örgütsel duygusal emeğin aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için, bağımsız değişken dönüşümcü liderlik, aracı değişken duygusal emek ve bağımlı değişken örgütsel güven olmak şartıyla aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir:

1. Dönüşümcü liderliğin, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmelidir.
2. Dönüşümcü liderliğin, duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmelidir.
3. Duygusal emeğin, örgütsel güven üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmelidir.
4. Duygusal emek, dönüşümcü liderlik ile analize katıldığında, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi azalırken, duygusal emeğin, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsızlaşması durumunda tam aracılık etkisi, azalması durumunda kısmi aracılık etkisi söz konusudur (Baron & Kenny, 1986).

Verilerin parametrik testlere tabi tutulmadan önce normal dağılıp dağılmadığı Büyüköztürk (2015), tarafından önerilen yöntemle test edilmiştir. Bu test çarpıklık ve basıklık değerlerine dayalı olarak normallik analizi yapmayı içermektedir. Normallik durumunu değerlendirmek için, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olmasının yeterli kabul edildiği literatürde önerilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2020). Ayrıca, Can (2014), -1,96 ile +1,96 aralığında olduğunda ve George ve Mallery (2010) ise -2 ile +2 aralığında olduğunda, verilerin çok değişkenli normal dağılım sağladığını belirtmiştir. Bu kriterlere dayanarak normallik analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Dağılımın Normalliği Testi

Faktör	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	-1.3	1.3
Yöneticiye Güven	-1.3	2.0
Meslektaşlara Güven	-0.7	0.4
Paydaşlara Güven	-0.2	-0.05

Tablo 3. (Devamı)

Yüzeysel Rol Yapma	0.2	-0.8
Derinden Rol Yapma	-0.7	0.06
Doğal Davranışlar	-1.5	2.0

Tablo 3'te yer alan değerlere göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olduğu ve verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmacının Rolü

Bu araştırma, Eğitim Bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrencisi olarak faaliyet gösteren araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Araştırma, Bilimsel Araştırma Koordinasyon Birimi tarafından SYL-2023-11654 proje numarasıyla desteklenmektedir. Araştırmanın planlanması, veri toplama süreci, istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi, sonuçların yorumlanması ve raporlanması, araştırmacının sorumluluğundadır. Katılımcıların araştırma ifadelerine herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. Araştırma belirlenen zaman çerçevesinde tamamlanmıştır. Bu araştırma, gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri, ilgili ölçekleri geliştiren araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar, bu ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizlerinin uygun olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma kapsamında, literatürde bulunan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği," "Örgütsel Güven Ölçeği," ve "Duygusal Emek Ölçeği" için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Elde edilen değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği'nin Cronbach Alfa Katsayısı

İfade	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	0.97	8
Yöneticiye Güven	0.83	7
Meslektaşlara Güven	0.95	8
Paydaşlara Güven	0.93	7
Yüzeysel Davranışlar	0.91	6
Derinden Rol Yapma	0.91	4
Doğal Davranışlar	0.91	3

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında görev yapan okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca çalışma kapsamında araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleride incelenmiştir. Örgütsel güven, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal emek ise samimi davranışlar, derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği tek boyutta incelenmiştir. Okul müdürlerinin, öğretmenler tarafında algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarına dair edilen bilgiler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sıra	İfade	$\bar{X}$	S
1	Yöneticim, bizi motive etme yolları geliştirir	4	1.018
2	Yöneticimle, çalışmaktan gurur duyuyorum.	4.13	1.032
3	Yöneticimin herhangi bir engeli aşma yeteneğine güveniyorum.	4.19	1.013
4	Yöneticim eğitime ihtiyacı olanların eğitimiyle ilgilenir.	4.15	0.995
5	Yöneticim, ihtiyacı olanlara tavsiyelerde bulunur.	4.22	0.978
6	Yöneticim, sorunları çözecek akıl yürütme ve kanıtlara bizi güvenle götürür.	4.12	1.036
7	Yöneticim, engelleri aşmak için zeka-bilgi kullanımını teşvik eder.	4.16	0.993
8	Yöneticim, olayları beni gayrete getirecek bir yaklaşımla sunar.	4.12	1.044
Toplam		4.14	0.942

Tablo 5’teki bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin görüşlerin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 4.14$ şeklinde yüksek düzey olarak belirlenmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenler, en çok “Yöneticim, ihtiyacı olanlara tavsiyelerde bulunur” maddesin ($\bar{X} = 4.22$), en az ise “Yöneticim, bizi motive etme yolları geliştirir ” maddesine ($\bar{X} = 4$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, paydaşlara güven, meslektaşlara güven ve yöneticiye güven olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}$ = 3.81 yüksek düzeydedir.

Yöneticiye güven alt boyutuna ait bulgular Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sıra	İfade	$\bar{X}$	S
1	Okul müdürüne güvenirim	4.29	0.962
2	Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim	4.37	0.922
3	Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir	4.24	0.999
4	Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır	4.11	1.046
5	Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir	4.23	0.941
6	Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar	4.27	0.956
7	Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır	2.77	1.414
Toplam		4.04	0.739

Tablo 6’ da yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticiye güven boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}$ = 4.04 yüksek düzey olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler en çok “Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim” maddesine (X = 4.37), en az ise “ Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır” maddesine (X = 2.77) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan meslektaşlara güven boyutuyla ilgili bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Güvenin Meslektaşlara Güven Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sıra	İfade	$\bar{X}$	S
1	Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim	4.13	0.897
2	Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem	4.07	1.005
3	Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım	4.10	0.908
4	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağlıdırlar	3.99	0.948
5	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır	3.98	0.944
6	Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde ona inanırım	4.08	0.902
7	Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım	3.61	1.138
8	Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır	3.89	1.010
Toplam		3.98	0.839

Tablo 7’de yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin meslektaşlara güven boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}= 3.98$ yüksek düzey olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler en çok “Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim” maddesine ($X= 4.13$), en az ise “Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım ” maddesine ($X= 3.61$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından paydaşlara güven boyutuyla ilgili bulgular Tablo 8’ de gösterilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Güvenin Paydaşlara Güven Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sıra	İfade	$\bar{X}$	S
1	Bu okuldaki öğrencilere güvenirim	3.58	1.007
2	Öğrencilerimin ailelerine güvenirim	3.21	1.047
3	Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim	3.70	1.070
4	Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim	3.29	1.103
5	Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım	3.44	1.017
6	Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar	3.23	1.068
7	Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım	3.22	1.028
Toplam		3.38	0.885

Tablo 8’de yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin paydaşlara güven boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}= 3.38$ orta düzey olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler en çok “ Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim” maddesine ($\bar{X}= 3.70$), en az ise “Öğrencilerimin ailelerine güvenirim” maddesine($\bar{X}= 3.21$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri doğal davranışlar, derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Öğretmenlerin duygusal emek ölçeğine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}= 3.42$ yüksek düzeydedir.

Yüzeysel rol yapma alt boyutuna ait bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. *Duygusal Emek Ölçeğın Yüzeysel Rol Yapma Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Sıra	İfade	$\bar{X}$	S
1	Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	3.03	1.263
2	Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	2.86	1.300
3	Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	3.04	1.310
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	2.61	1.382
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	2.51	1.397
6	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	2.38	1.320
Toplam		2.74	1.305

Tablo 9’da yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin yüzeysel davranış boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 2.74$ şeklinde orta düzey olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler en çok “Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim” maddesine ($\bar{X} = 3.04$), en az ise “Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım” maddesine ($\bar{X} = 2.38$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Derinden rol yapma alt boyutuna ait bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. *Duygusal Emegın Derinden Rol Yapma Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Sıra	İfade	$\bar{X}$	S
1	Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	3.68	1.173
2	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	3.70	1.177
3	Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	3,6	1.025
4	Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	3.75	1.127
Toplam		3.77	1.052

Tablo 10’daki bulgulara göre, öğretmenlerin derinden rol yapma boyutuna ilişkin görüşlerin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3.77$ şeklinde yüksek düzey olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler en çok “Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım” maddesine (X = 3.96), en az “Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım” maddesine (X = 3.68) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Duygusal emeğin alt boyutlarından olan doğal davranışlar boyutuyla ilgili bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. *Duygusal Emeğin Doğal Davranışlar Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Sıra	İfade	$\bar{X}$	S
1	Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir	4.45	0.785
2	Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar	4.27	0.862
3	Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır	4.26	0.858
Toplam		4.33	0.758

Tablo 11’deki bulgulara göre, öğretmenlerin doğal davranışlar boyutuna ilişkin görüşlerin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 4.33$ şeklinde çok yüksek düzey olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler en çok “Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir” maddesine ($\bar{X} = 4.45$), en az “Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır” maddesine ($\bar{X} = 4.26$) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan T testine ait bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. *Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi*

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	P
Dönüşümcü	Kadın	195	4.20	0.908	1.317	0.192
Liderlik	Erkek	159	4.06	0.980		

P<0,05

Tablo 12’deki bulgulara göre ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışları cinsiyet değişkeni yönünden ele alındığında kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{X} = 4.20$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{X} = 4.06$) fazla olmasına rağmen bu farklılaşmanın anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılaşma olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiş, elde edilen bulgular Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. *Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi*

Değişken	Kıdem(Yıl)	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5	21	4.13	0.677	1.352	0.250
	6-10	110	3.99	1.004		
	11-15	96	4.27	0.918		
	16-20	63	4.24	0.886		
	21 yıl ve üzeri	64	4.09	0.982		

P<0,05

Tablo 13'teki bulgular incelendiğinde dönüşümcü liderlik ölçeğine dair en yüksek ortalama 11-15 yıl ($\bar{X}$ = 4,27), en düşük ortalama 6-10 yıl ($\bar{X}$ = 3,99) olmasına rağmen bu farklılaşmanın anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının branş değişkenine göre anlamlı farklılaşma olup olmadığı ile ilgili bulgular Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. *Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Branş Değişkeni Açısından İncelenmesi*

Değişken	Kıdem	n	$\bar{X}$	SS	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Sayısal	73	4.04	0.897	0.668	0.514
	Sözel	133	4.20	0.659		
	Diğer	148	4.13	0.784		

P<0,05

Tablo 14'teki bulgular incelendiğinde dönüşümcü liderlik ölçeğine dair en yüksek ortalama sözel branşlara ($\bar{X}$ = 4.20), en düşük ortalama sayısal branşlar ($\bar{X}$ = 4.04) olmasına rağmen bu farklılaşmanın anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.

Okul yöneticilerinin algılanan dönümcü liderlik davranışlarının eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan T testine ait veriler Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15. *Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi*

Değişken	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	t	P
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	298	4.16	0.924	1.067	0.287
	Lisans Üstü	56	4.01	1.033		

p<0,05

Tablo 15'te yer alan bilgilere göre eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeyleri ($\bar{X}$ = 4.16) eğitim durumu lisan üstü olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinden ($\bar{X}$ = 4.01) daha fazla olmasına karşın bu farklılık anlamlı değildir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin cinsiyet değişkeni açısından, T testi kullanılarak elde edilen veriler Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	P
Yöneticiye Güven	Kadın	195	4.04	0.719	0.014	0.989
	Erkek	159	4.04	0.766		
Meslektaşlara Güven	Kadın	195	3.94	0.888	-1.055	0.292
	Erkek	159	4.03	0.773		
Paydaşlara Güven	Kadın	195	3.32	0.915	-1.559	0.120
	Erkek	159	3.46	0.843		
Örgütsel Güven	Kadın	195	3.77	0.720	-1.083	0.279
	Erkek	159	3.85	0.672		

P<0,05

Tablo 16’daki verilere göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleriyle cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Benzer durum katılımcıların örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları için de geçerlidir. Yani tüm alt boyutlarda da kadın katılımcılar ile erkek katılımcılar arasında öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin kıdem değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiş, elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi

Değişken	Kıdem(Yıl)	n	$\bar{X}$	SS	F	P
Yöneticiye Güven	1-5	21	3.93	0.740	2.074	0.084
	6-10	110	3.89	0.767		
	11-15	96	4.17	0.678		
	16-20	63	4.07	0.742		
	21 yıl ve üzeri	64	3.93	0.752		
Meslektaşlara Güven	1-5	21	4.06	0.739	2.867	0.23
	6-10	110	3.83	0.694		
	11-15	96	4.21	0.885		
	16-20	63	3.92	0.758		
	21 yıl ve üzeri	64	3.94	0.934		

Tablo 17. (devamı)

Paydaşlara Güven	1-5	21	3.42	0.761	3.419	0.009*
	6-10	110	3.13*	0.901		
	11-15	96	3.54*	0.891		
	16-20	63	3.44	0.950		
	21 yıl ve üzeri	64	3.50	0.742		
Örgütsel Güven	1-5	21	3.82	0.885	3.493	0.008*
	6-10	110	3.63*	0.601		
	11-15	96	3.98*	0.733		
	16-20	63	3.81	0.657		
	21 yıl ve üzeri	64	3.85	0.737		

P<0,05

Tablo 17’de yer alan verilere göre kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel güven anlamlı farklılaşma vardır (F=3.493; p<0,05). Farklılaşma gruplarını tespit etmek için yapılan Post Hoc testi sonucunda, mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$ = 3.98), mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlere ($\bar{X}$ = 3.63) göre örgütsel güvene ilişkin aritmetik ortalamaları daha yüksektir.

Yöneticiye güven alt boyutu ile çalışılan kıdem yılı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır (F=2.074 ; p>0,05).

Meslektaşlara güven alt boyutu ile çalışılan kıdem yılı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır (F=2.867 ; p>0,05).

Örgütsel güven ölçeğinin paydaşlara güven (F=3.419 ; p<0,05) alt boyutunda farklılaşmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Farklılaşma gruplarını tespit etmek için yapılan Post Hoc testi sonucunda, mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =3.54), mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlere ($\bar{X}$ =3.13) göre örgütsel güvene ilişkin aritmetik ortalamaları daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin eğitim durumu değişkeni açısından T testi kullanılarak elde edilen veriler Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi

Değişken	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	t	P
Yöneticiye Güven	Lisans	298	4.07	0.714	1.807	0.072
	Lisansüstü	56	3.88	0.850		
Meslektaşlara Güven	Lisans	298	4.03	0.810	2.459	0.113
	Lisansüstü	56	3.73	0.947		

Tablo 18. (devamı)

Paydaşlara Güven	Lisans	298	3.40	0.886	1.081	0.072
	Lisansüstü	56	3.27	0.878		
Örgütsel Güven	Lisans	298	3.84	0.680	2.118	0.035
	Lisansüstü	56	3.63	0.774		

p<0.05

Tablo 18’de elde edilen verilere göre eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ($\bar{X} = 3.84$), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinden ($\bar{X} = 3.63$) daha yüksektir ve bu farklılık anlamlıdır. Fakat bu farklılık örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarında söz konusu değildir.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinde görev yapılan branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiş, elde edilen bulgular Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Branş Değişkeni Yönünden İncelenmesi

Değişken	Branş	n	$\bar{X}$	SS	F	P
Yöneticiye Güven	Sayısal	73	4.01	0.957	0.210	0.810
	Sözel	133	4.07	0.896		
	Diğer	148	4.03	0.888		
Meslektaşlara Güven	Sayısal	73	3.84	0.690	1.614	0.200
	Sözel	133	3.98	0.784		
	Diğer	148	4.05	0.847		
Paydaşlara Güven	Sayısal	73	3.24	0.817	1.255	0.286
	Sözel	133	3.43	0.977		
	Diğer	148	3.42	0.986		
Örgütsel Güven	Sayısal	73	3.70	0.879	1.113	0.330
	Sözel	133	3.83	0.693		
	Diğer	148	3.84	0.784		

P<0,05

Tablo 19’da yer alan bulgular değerlendirildiğinde, öğretmenlerin branşı ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Benzer durum örgütsel güven düzeyleri alt boyutları içinde geçerlidir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, öğretmenlerin yöneticilerine, meslektaşlarına ve paydaşlarına güven düzeyleri ile görev yaptıkları branş arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin, cinsiyet değişkeni açısından incelendiği, T testi kullanılarak elde edilen veriler Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Yönünden İncelenmesi

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yüzeysel Rol Yapma	Kadın	195	2.60	1.148	-2.615	0.009
	Erkek	159	2.91	1.064		
Derinden Rol Yapma	Kadın	195	3.74	1.039	-0.542	0.588
	Erkek	159	3.80	0.975		
Doğal Davranışlar	Kadın	195	4.39	0.697	1.702	0.090
	Erkek	159	4.25	0.854		
Duygusal Emek	Kadın	195	3.36	0.719	-1.754	0.080
	Erkek	159	3.49	0.648		

p<0.05

Tablo 20’de elde edilen verilere göre kadın öğretmenlerin duygusal emek seviyeleri ($\bar{X} = 3.36$) erkek öğretmenlerin duygusal emek seviyelerinden ($\bar{X} = 3.49$) daha düşük olmasına rağmen bu farklılık anlamlı değildir. Duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ele alındığında öğretmenlerin yüzeysel rol yapma alt boyutuna ait aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığında erkek katılımcıların ($\bar{X} = 2.91$) kadın katılımcılardan ($\bar{X} = 2.60$) fazladır, ($p<0.05$) olduğundan bu farklılık anlamlıdır. Ancak derinden rol yapma ve samimi davranışlar alt boyutlarında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre duygusal emek düzeylerindeki farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiş, elde edilen bulgular Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Katılımcıların Duygusal Emek Düzeylerinin Branş Değişkeni Açısından İncelenmesi

Değişken	Branş	n	$\bar{X}$	SS	F	P
Yüzeysel Rol Yapma	Sayısal	73	2.80	0.168	0.227	0.797
	Sözel	133	2.69	1.163		
	Diğer	148	2.75	1.739		
Derinden Rol Yapma	Sayısal	73	3.72	0.993	1.070	0.344
	Sözel	133	3.87	0.797		
	Diğer	148	3.71	0.856		
Doğal Davranışlar	Sayısal	73	4.34	0.759	1.109	0.331
	Sözel	133	4.40	0.798		
	Diğer	148	4.26	1.320		
Duygusal Emek	Sayısal	73	3.44	1.186	0.271	0.763
	Sözel	133	3.45	1.243		
	Diğer	148	3.39	0.874		

p<0.05

Tablo 21'deki bulgulara öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri, branş değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmemiştir. Aynı şekilde, duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranışlar alt boyutlarında öğretmenlerin branşlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin kıdem değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiş, elde edilen bulgular Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. *Katılımcıların Duygusal Emek Düzeylerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi*

Değişken	Kıdem(Yıl)	n	$\bar{X}$	SS	F	P
Yüzeysel Rol Yapma	1-5	21	2.45	1.363	1.361	0.247
	6-10	110	2.73	1.105		
	11-15	96	2.93	1.104		
	16-20	63	2.60	1.097		
	21 yıl ve üzeri	64	2.69	1.097		
Derinden Rol Yapma	1-5	21	3.23	1.120	1.904	0.109
	6-10	110	3.75	1.175		
	11-15	96	3.88	1.003		
	16-20	63	3.77	0.991		
	21 yıl ve üzeri	64	3.83	1.011		
Doğal Davranışlar	1-5	21	4.40	0.963	0.173	0.952
	6-10	110	4.31	1.010		
	11-15	96	4.37	0.800		
	16-20	63	4.31	0.763		
	21 yıl ve üzeri	64	4.29	0.782		
Duygusal Emek	1-5	21	3.14	0.851	1.982	0.097
	6-10	110	3.41	0.707		
	11-15	96	3.56	0.774		
	16-20	63	3.35	0.802		
	21 yıl ve üzeri	64	3.41	0.701		

p<0,05

Tablo 22'deki bulgulara göre öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin kıdem değişkeni açısından anlamlı bir düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Benzer durum duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarında da gözlenmiştir. Yani yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal davranışlar alt boyutlarında öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Öğretmenlerin duygusal emek düzeyinin eğitim durumu değişkeni açısından incelendiği, T testi kullanılarak elde edilen veriler Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23. Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi

Değişken	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yüzeysel Rol Yapma	Lisans	298	2.74	1.127	-0.046	0.964
	Lisansüstü	56	2.74	1.093		
Derinden Rol Yapma	Lisans	298	3.78	1.009	0.531	0.596
	Lisansüstü	56	3.71	1.019		
Doğal Davranışlar	Lisans	298	4.34	0.735	0.677	0.501
	Lisansüstü	56	4.25	0.956		
Duygusal Emek	Lisans	298	3.43	0.700	0.414	0.679
	Lisansüstü	56	3.39	0.642		

p<0,05

Tablo 23'teki çıktılara göre, öğretmenlerin duygusal emek seviyeleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Benzer bir şekilde, duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ile öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında da benzer bir durum söz konusudur.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt problemlerinin yedincisi kapsamında, okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek alt boyutları arasındaki ilişki belirlenmektedir. Bu doğrultuda yapıya Pearson Korelasyon Testi ile elde edilen ilişkiler Pearson Korelasyon Katsayısı (r) ile analiz edilmiştir. Korelasyon katsayılarının yorumlanması için “0.71-1.00” aralığındaki değerler “yüksek”, “0.70-0.30” aralığındaki değerler “orta”, 0.29 ve daha az değerlerde ise “düşük” düzey olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2006).

Bu doğrultuda yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Güven ve Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki

	1	2	2a	2b	2c	3	3a	3b
1. Dönüşümcü Liderlik	1.00							
2. Örgütsel Güven	.736**	1.00						
2a. Yöneticiye Güven	.885**	.777**	1.00					
2b. Meslektaşlara Güven	.583**	.915**	.615**	1.00				
2c. Paydaşlara Güven	.456**	.841**	.427**	.673**	1.00			
3. Duygusal Emek	.188**	.320**	.154**	.290**	.351**	1.00		
3a. Yüzeysel Rol Yapma					.125*	.807**	1.00	
3b. Derinden Rol Yapma	.246**	.321**	.202**	.274**	.330**	.753**	.281**	1.00
3c. Doğal Davranışlar	.448**	.514**	.463**	.232**	.422**	.217**	-.269**	.356**

* (p<0.05).

** (p<0.01)

Tablo 24’te ki bulgulara göre araştırma kapsamında incelenen okullarda görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde yüksek düzeyde ($r=0.736$; $p<0.01$) olduğu söz konusuysen, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek seviyeleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde düşük düzeyde ($r=0.188$; $p<0.01$) olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları ele alındığında dönüşümcü liderlik davranışları ile yöneticiye güven arasındaki ilişkinin pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r=0.885$; $p<0.01$), dönüşümcü liderlik davranışları ile meslektaşlara güven arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta düzeyde ($r=0,583$; $p<0.01$), dönüşümcü liderlik davranışları ile paydaşlara güven arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta düzeyde ($r=0.456$; $p<0.01$) olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ele alındığında dönüşümcü liderlik davranışları ile derinden rol yapma arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü ($r=0.246$; $p<0.01$), dönüşümcü liderlik davranışları ile doğal davranışlar arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif yönlü ($r=0.448$; $p<0.01$) olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik davranışları ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Örgütsel güven ile duygusal emek arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif yönlü ($r=0.320$; $p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven ile duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ele alındığında örgütsel güven ile derinden rol yapma arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif yönlü ($r=0.321$; $p<0.01$), örgütsel güven ile doğal davranışlar arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif yönlü ($r=0.514$; $p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Duygusal emek ile örgütsel güven ölçeğinin alt basamakları ele alındığında duygusal emek ile yöneticiye güven arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü ($r=0.154$; $p<0.01$), duygusal emek ile meslektaşlara güven arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü ($r=2.90$; $p<0.01$), duygusal emek ile paydaşlara güven arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif yönlü ($r= 0.351$; $p<0.01$) olduğu gözlemlenmiştir.

Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol yapma ile örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları ele alındığında yüzeysel rol yapma ile paydaşlara güven arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü ($r=0.125$; $p<0.05$) olduğu görülmüştür. Yüzeysel rol yapma ile meslektaşlara ve paydaşlara güven arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

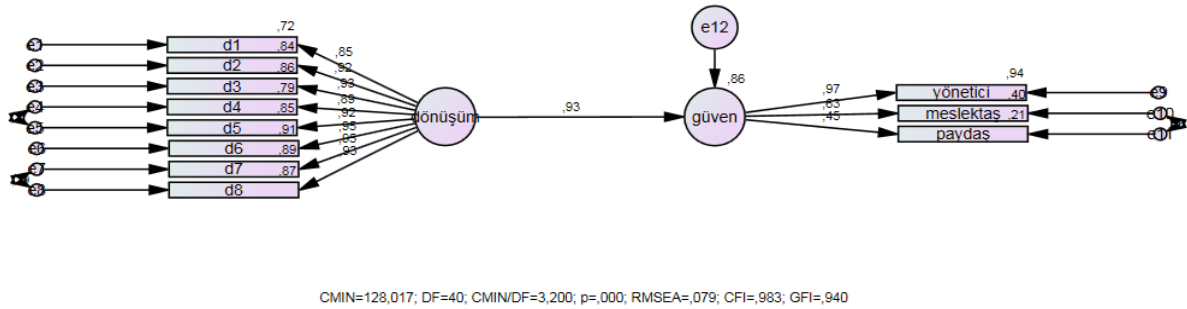
Duygusal emeğin alt boyutu olan derinden rol yapma ile örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları ele alındığında derinden rol yapma ile yöneticiye güven arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü ($r=0.202$; $p<0.01$), derinden rol yapma ile meslektaşlara güven arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü ($r= 0.274$; $p<0.01$), derinden rol yapma ile paydaşlara güven arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif yönlü ($r=0.330$; $p<0.01$) olduğu gözlemlenmiştir.

Duygusal emek alt boyutlarından doğal davranışlar ile örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları ele alındığında doğal davranışlar ile yöneticiye güven arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif yönlü ($r=0.463$; $p<0.01$), doğal davranışlar ile meslektaşlara güven arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü ($r=0.232$; $p<0.01$), doğal davranışlar ile paydaşlara güven arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif yönlü ($r=0.422$; $p<0.01$) bir olduğu sonucuna varılmıştır.

Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkilemekte midir?” alt problemine yönelik olarak dönüşümcü liderliğin, örgütsel güvene etkisini göstermek için oluşturulan model Şekil 3’ te verilmiştir

Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Davarınışlarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Modeli



Modelden elde uyum değerleri (CMIN=128.017, df=40, CMIN/df=3,200 $p=0.000$, GFI=0.940, CFI=0.983, RMSEA=0.040) olarak gözlemlenmiştir. Elde edilen uyum iyiliği endeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu belirtmektedir.

Tablo 25. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki Yol Katsayıları

Yol	Standardize β	StandartHata	P
Dönüşümcü Liderlik → Örgütsel Güven	.93	0.45	.00*

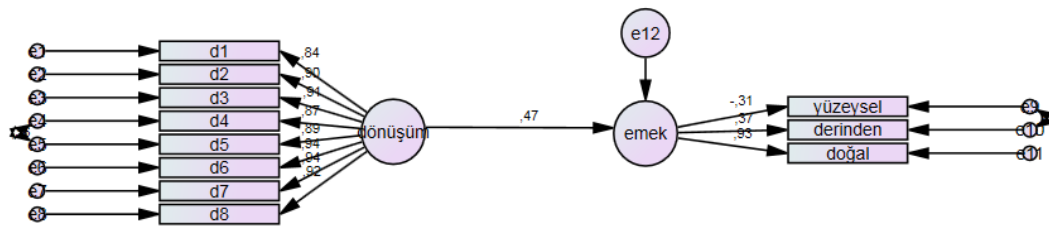
* $p< .001$

Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderliğin, örgütsel güven ($\beta = 0.383$; $p < 0.01$) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulguyla Baron ve Kenny' nin (1986) yönteminin birinci şartı yerine getirilmiştir. Bu bulgu ile araştırmanın sekizinci amacını doğrulanmaktadır.

Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin duygusal emeklerini etkilemekte midir?” alt problemine yönelik olarak dönüşümcü liderliğin, duygusal emeğe etkisini göstermek için oluşturulan model Şekil 4’ te verilmiştir.

Şekil 3. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Gösteren Model



CMIN=121,633; DF=41; CMIN/DF=2,967; p=,000; RMSEA=,071; CFI=,981; GFI=,947

Modelden elde uyum değerleri (CMIN=121.633, df=41, CMIN/df=2,967 p=0.000, GFI=0.947, CFI=0.981, RMSEA=0.071) olarak gözlemlenmiştir. Elde edilen uyum iyiliği endeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu belirtmektedir

Tablo 26. Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki Yol Katsayıları

Yol	Standardize β	Standart Hata	P
Dönüşümcü Liderlik → Duygusal Emek	0.47	0.39	.00*

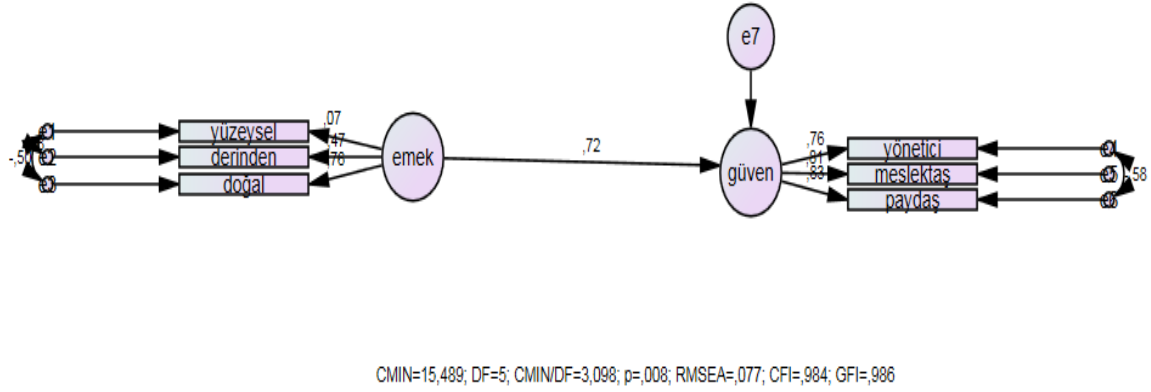
* $p < .001$

Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderliğin, duygusal emek ($\beta = 0.356$; $p < 0.39$) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulguyla Baron ve Kenny'nin (1986) yönteminin ikinci şartı yerine getirilmiştir. Bu bulgu ile araştırmanın dokuzuncu amacını doğrulanmaktadır.

Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin duygusal emekleri örgütsel güvenlerini etkilemekte midir?” alt problemine yönelik olarak dönüşümcü liderliğin, örgütsel güvene etkisini göstermek için oluşturulan model Şekil 5’ te verilmiştir.

Şekil 4. Duygusal Emekğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Model



Modelden elde uyum değerleri (CMIN=15.489, df=5, CMIN/df=3.098 p=0.000, GFI=0.986, CFI=0.984, RMSEA=0.077) olarak gözlemlenmiştir. Elde edilen uyum iyiliği endeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu belirtmektedir.

Tablo 27. Duygusal Emek ve Örgütsel Güven Arasındaki Yol Katsayıları

Yol	Standardize β	StandartHata	P
Duygusal Emek → Örgütsel Güven	.12	.19	.00*

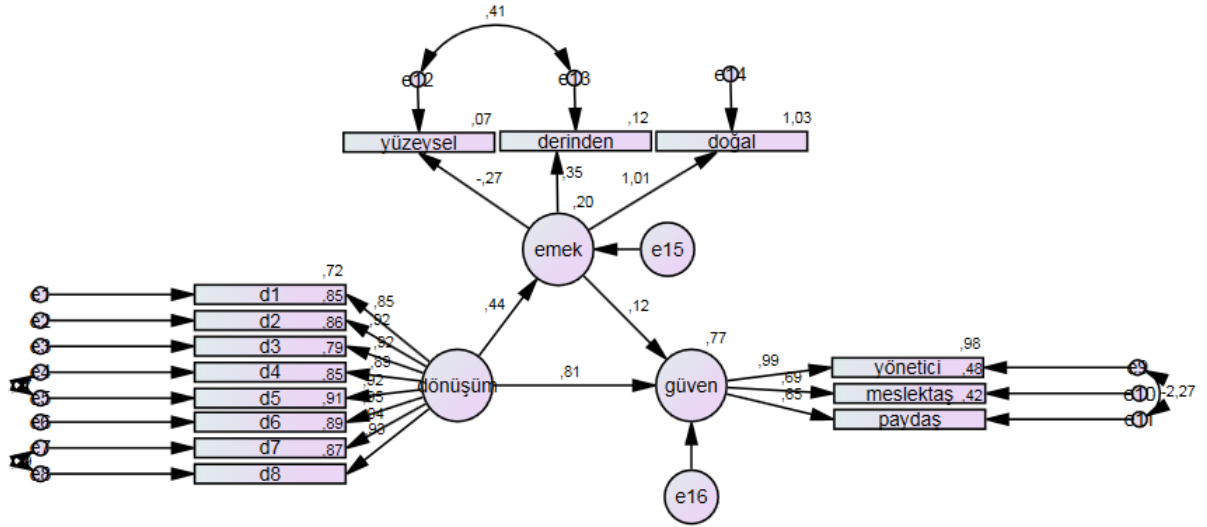
*p< .001

Elde edilen bulgulara göre duygusal emekğin, örgütsel güven ($\beta=0.12$; $p<0.19$) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulguyla Baron ve Kenny'nin (1986) yönteminin üçüncü şartıda yerine getirilmiştir. Bu bulgu ile araştırmanın onuncu amacını doğrulanmaktadır.

On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Ortaokullarda çalışan öğretmenler tarafından algılanan, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık rolü var mıdır?” alt problemine yönelik dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide duygusal emekğin aracılık rolünü gösteren model Şekil 6' da sunulmuştur.

Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Duygusal Emegin Aracılık Etkisi



Modelden elde uyum değerleri (CMIN=300.757, df=70, CMIN/df=4,296 p=0.000, GFI=0.918, CFI=0.971, RMSEA=0.080) olarak gözlemlenmiştir.

Dönüşümcü liderlikten duygusal emek ve örgütsel güvene giden yollara ait standardize edilmiş beta (β), standart hata ve anlamlılık değeri Tablo 28’da gösterilmiştir.

Tablo 28. Model Yol Katsayıları

Yol	Standardize β	StandartHata	P
Dönüşümcü liderlik → Örgütsel Güven	.81	.43	.00**
Dönüşümcü liderlik → Duygusal Emek	.44	.39	.00**
Duygusal Emek → Örgütsel Güven	.12	.19	.002**

*p< .01

Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik (bağımsız değişken), örgütsel güveni (bağımlı değişken) pozitif yönde etkilemektedir ve bu etki anlamlıdır ($\beta=.93$, $p< .01$).

Duygusal emegin (aracı değişken) modele dahil edilmesi ile dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=.81$, $p< .01$). Duygusal emegin örgütsel güven üzerindeki etkisi devam etmektedir ($\beta=.12$, $p< .01$). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide duygusal emegin kısmi aracılık etkisi vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma sonuçlarına dayalı çıkan sonuçlar ve bu sonuçlar etrafında yapılan tartışmalara odaklanılmıştır.

Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Algılarına Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarına ilişkin “Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ne düzeydedir?” ve “Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları, branş, eğitim durumu, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç Aksel (2016), Gelmez (2018), Dalgalı (2020), Yıldız (2019), Şahin (2020) tarafından yapılan çalışmaların sonucuyla örtüşmektedir. Hadımoğlu (2021), özel ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerle yaptığı çalışmasında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hiçyılmaz (2021), mesleki ve teknik Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerini çok düşük düzeyde olarak tespit etmiştir. Mevcut araştırmayla örtüşmeyen bu sonucun çalışılan öğretim kademesi ve lisenin türüyle alakalı olduğu düşünülebilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik algıları yüksek seviyededir. Dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri öğretmenlere bireysel destek sunarak, entelektüel uyarım ve telkinle güdüleme yaparak, idealleştirilmiş etki oluşturup (Bass vd., 2003), akademik başarının artmasına katkı sağlayabilirler. Boyraz (2018), gerçekleştirdiği çalışma kapsamında özel eğitim okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü ve iklimine etkisini araştırmış, okul müdürlerinin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışlarının okulda destek kültürünü, görev kültürünü ve başarı kültürünü artırdığı ve okulda samimiyet iklimi, etkileşim iklimi, demokratiklik iklimi ve okula adanma ikliminin oluşmasına olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının kıdem değişkenine göre herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Cici (2021), Niğdelioğlu Turgay (2022), Kani (2019) de çalışmasında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşmadığını bulmuştur. Bu sonuçlar mevcut araştırmayı desteklemektedir.

Töremen ve Yasan (2010), Eraslan (2003) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma bulmuşlardır. Bilir (2007), mesleki kıdemi 5 veya altında olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının, daha yüksek mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha üst seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun zamanla deneyimin artmasıyla dönüşümcü liderlik boyutlarının daha az hissedilmesiyle açıklanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları branşlarına göre herhangi bir farklılık göstermemektedir. Bingöl (2022) ve Ulutaş (2019) da araştırmalarında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının branş değişkenine göre farklılık göstermediğini bulmuştur. Bu sonuçlar mevcut araştırmayı desteklemektedir.

Yıldız (2019) ise öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının branşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılığın sebebi araştırmaların farklı kademelerde yapılması olabilir. Kani (2019), araştırmasında sınıf öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik algılarının, ortaokul branş öğretmenlerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mevcut araştırmada sadece ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine yer verildiğinden, araştırma sonuçlarında bu nokta da bir açıklık oluşmuştur. Araştırmada öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Cici (2021), Gül (2020), Gökmen (2021), Şahin (2020), Safia (2020), Kani (2019), çalışmalarında bu bulguyu destekler nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Öğretmenlerin eğitim durumlarının dönüşümcü liderlik algılarında farklılık oluşturmamasının nedeni, üniversitelerde gördükleri eğitimin benzer olmasının yanında, lisansüstü eğitimlerin farklı alanlarda da yapılabilmesi olabilir.

Altın (2019), araştırmasında, mevcut çalışmanın aksine mezuniyet düzeyi düşük öğretmenlerin, okul müdürlerine ait dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yüksek ortalamalarla değerlendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Tosun (2015), çalışmasında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının eğitim durumuna göre farklılık oluşturduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçların alanyazında bazı çalışmalarla paralel olduğu, bazılarıyla farklılaştığı görülmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Sonuç Ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin “Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ne düzeydedir?” ve “Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri, branş, eğitim durumu, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? ” araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Örgütsel güven ölçeğinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde ortaokul bünyesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel güven düzeylerinin yüksek seviyede ve örgütsel güven ölçeğine verilen cevapların ortalamasının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Pars (2017), Çelik (2016) ve Baş (2010) ise gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yüksek düzeyde bulmuşlardır. Altaş (2022), okul müdürlerinin duygusal zekâları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkiyi ele aldığı araştırmasında öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yüksek bulmuştur. Başaran (2022), okul mutluluğu ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişki üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yüksek bulmuştur. Bu sonuçlar mevcut araştırmayı destekler niteliktedir. Bu durum da örgüt için yararlı davranışların gelişiminde önemli bir yeri olan örgütsel güvene dair öğretmen algılarının istenilen seviyede olduğu sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin okullarda meslektaşlarıyla, yöneticileriyle ve öğrenci velileriyle güven temelli iletişim ve etkileşim ortamının oluşturulabildiği sonucuna ulaşılabilir.

Buna karşın Cemaloğlu ve Kılınç (2012), çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini orta düzeyde bulmuşlardır. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları üzerine Özer vd. (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel güven algılarını kısmen katılıyorum düzeyinde tespit etmişlerdir. Altunel (2015), örneklemini ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin oluşturduğu araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel güven seviyelerini kısmen katılıyorum düzeyinde bulmuştur. Arslan (2009), teknik ve endüstri meslek lisesi kadrolarında bulunan öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel güven algılarını araştırdığı çalışmasında öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini düşük bulmuştur. Mevcut araştırmayla örtüşmeyen bu sonuçların, örneklemelerin farklılıklarından kaynaklandığı düşünülebilir.

Okullarda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için okulun tüm paydaşlarının sahip olduğu bilgi yetenek ve becerilerini en üst seviyede kullanması gerekir. Bunun için okula karşı aidiyet duygusu geliştirilmelidir. Bu bağlılığın gelişebilmesi okula karşı güven duygusunun gerçekleşmesiyle sağlanabilir. Altun (2010) tarafından yürütülen araştırmada, özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel

bağılılıkları arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu vurgulanmıştır, yani örgütsel güveni yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağılılıkları da yüksek düzeydedir. Okulda yönetimin ve diğer paydaşların adalet duygusuyla hareket edeceğine dair inanç geliştikçe, güven temelli ilişkiler gelişecek bu durum okulun kendi içinde ve okul çevresinde olumlu kazanımlar elde etmesini sağlayacaktır. Örgüt içerisinde güven ortamı oluşan örgütlerin başarısı, güven ortamı oluşmayan örgütlere göre daha yüksektir (Huff & Kelley, 2003). Boydak vd. (2013), öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin yaptıkları nitel çalışmada, güven ortamının olduğu kurumlarda olumlu bir havanın oluştuğunu, bu durumun sonucu olarak çalışanların motivasyonlarının arttığını doğal olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlanabileceğini belirtmişlerdir.

Eğitim kurumlarında, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artmasıyla eğitim öğretim sürecinde yaşanan stres ve çatışma ortamı azalır. Örgütsel güven, yıldırma ve örgütsel sinizm ile örgütsel bağılılık arasındaki ilişki üzerine Zengin (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel güven düzeylerinin örgütsel sinizm ve negatif davranış düzeylerini, negatif yönde etkilediğini yani öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm ve negatif davranış düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerine, meslektaşlarına ve diğer paydaşlara olan güven seviyesi oluşacak iletişim ortamının ne kadar sağlıklı olacağının belirleyicisidir.

Öğretmenler örgütsel güven ölçeğinin, yöneticiye güven alt boyutunun ortalaması yüksek düzey, meslektaşlara güven alt boyutunun ortalaması ve paydaşlara güven alt boyutunun ortalaması orta düzey olarak tespit edilmiştir. Meslektaşlara güven alt boyutuna ait ortalama yüksek seviyededir. Soydaş (2021), liselerde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin ve örgütsel güven düzeylerini incelediği araştırmasında öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yüksek, yöneticiye güven ortalamasını yüksek düzey, meslektaşlara güven ortalamasını yüksek düzey, paydaşlara güven ortalamasını orta düzey olarak bulmuştur. Zengin (2020), örneklemi beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin oluşturduğu, örgütsel güven, yıldırma ve örgütsel sinizmin, örgütsel bağılılıkla ilişkisini araştırdığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yüksek, yöneticiye güven ortalamasını yüksek düzey, meslektaşlara güven ortalamasını yüksek düzey, paydaşlara güven ortalamasını yüksek düzey olarak bulmuştur. Bu sonuçlar mevcut araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Çintay (2013), Molla (2011), Terekli (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu bulguya göre öğretmenler beraber çalıştıkları meslektaşlarına, yüksek düzeyde güven duymaktadır. Bu durum eğitim kurumlarında olumlu ilişkiler kurulması açısından istenilen bir durumdur. Yöneticiye güven alt boyutuna ait ortalama yüksek seviyededir. Çınar (2013), Paşa (2015),

Kartal (2010) da bu bulguya paralel sonuçlar elde etmişlerdir. Öğretmenlerin okullarında görev yapan müdürlerine karşı güven duyması, okulda güven ortamının oluşması için önemlidir. Katılımcıların okul müdürlerinin okulu yönetebilme becerisine sahip olduğunu düşünmelerinin, okul iklimi açısından olumlu bir durum olduğu söylenebilir. Örgütsel güven ölçeğine ait alt boyutlardan en düşük ortalama, paydaşlara güven alt boyutuna ait olup orta düzeydedir.

Ayduğ (2014), Yılmaz (2006), Şahmelikoğlu (2013) araştırmalarında örgütsel güven ölçeğinde en düşük ortalamayı paydaşlara güven alt boyutunda tespit etmişlerdir. Bu ölçekte en yüksek ortalama “Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim” maddesine aittir. Bu bulgu öğretmenleri, öğrencilerinin akademik olarak başarılı olabileceklerine inançlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu ölçekteki en düşük ortalama ise “Öğrencilerimin ailelerine güvenirim” maddesine aittir. Bu bulgu veli ve öğretmen ilişkilerinin geliştirilmesi ve okul aile işbirliğinin artırılması gerektiğini düşündürülebilir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık taşımadığını göstermektedir. Literatürde Uygur (2018), Bil (2018), Çelik ve Gencer (2019), Yalaza (2019) yaptıkları çalışmalarda elde edilen bulgulara paralel sonuçlar elde etmişlerdir.

Gürbüz (2020), Turgut (2020), Çiçek (2019), Kovancı (2019), ise çalışmalarında örgütsel güven düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna varmışlardır. Başaran (2022), örneklemini ilkökul, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerin oluşturduğu araştırmasında, kadın öğretmenlere kıyasla erkek öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel güven algısının daha üst seviyede olduğunu belirlemiştir. Bu durum örgütsel güvenin sadece cinsiyet değişkeniyle değil farklı etmenlerle ele alınması gerektiğini belirtebilir.

Araştırmaya göre kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile anlamlı farklılaşma vardır. 11-15 yıl arasında mesleki kıdemdeki öğretmenlerin yüksek düzey, 6-10 yıl arasında mesleki kıdemdeki öğretmenlere nazaran örgütsel güvene ilişkin aritmetik ortalamaları daha yüksektir. Ve bu farklılık anlamlıdır. Alanyazın incelendiğinde bulunan sonuçları destekleyen araştırmalar görülmüştür. Kahveci (2015), Ray (2019) çalışmalarında kıdem yılı ile örgütsel güven arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuşlardır.

Ergün(2017), Özdemir (2020), Bulut (2018) ise araştırmalarında kıdem değişkeninin, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucunu bulmuşlardır. Örgütsel güvenin alt boyutları ele alındığında, yöneticiye güven ve meslektaşlara güven ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Paydaşlara güven ve kıdem değişkeninin arasında ise anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. 11-15 yıl arasında mesleki kıdemdeki öğretmenlerin paydaşlara güven seviyesi, 6-10 yıl arasında mesleki kıdemdeki öğretmenlerin paydaşlara

güven seviyesinden yüksektir ve bu fark anlamlıdır. Soycan Ertürk (2012), yaptığı çalışmasında paydaşlara güvenin 11 yıl ve üstü mesleki kıdemdeki öğretmenlerde ise diğerlerinden daha üst seviyede olduğunu tespit ederek, araştırmada elde edilen bulgulara paralel bir sonuca ulaşmıştır.

Örgütsel güven düzeyi, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre incelendiğinde, eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin örgütsel güven ortalamalarının, lisansüstü olan öğretmenlerden daha yüksek ve bu farkın anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farklılık eğitim seviyeleri ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında görülmemiştir. Koçak (2022), ortaokul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırttığı çalışmasında öğretmenlerin örgütsel güven algılarının, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu ve bu farklılığın lisans mezunu öğretmenler lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç mevcut araştırmayı destekler niteliktedir.

Mutluay (2018) ve Özdemir (2020) çalışmalarında örgütsel güven düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulmamışlardır. Gürbüz (2020), araştırmasında paydaşlara güven alt boyutuna yönelik algının lisansüstü eğitime sahip olanlar lehine olduğu sonucuna ulaşmışken, Tosun (2022), çalışmasında paydaşlara güven alt boyutuna yönelik algının lisans mezunu olanlar lehine farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çelişkinin sebebinin araştırmada örnekleme oluşturan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre homojen oluşturulamaması olabilir. Aynı zaman da örgütsel güvenin üç boyutunda da okulun yapısı, öğretmenler arasındaki ilişkiler, veli profili gibi bir çok faktörün etkili olabileceği düşünülebilir.

Araştırma da görev yapılan branş değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Benzer durum örgütsel güven alt boyutları içinde geçerlidir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, öğretmenlerin yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven düzeyleri arasında görev yaptıkları branş arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yılmaz(2006), Şevik (2019), Saruhan (2019) çalışmalarında branş değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel güven seviyeleri arasında bir ilişki bulamamıştır ve bu araştırmayı destekler nitelikte sonuca ulaşmıştır.

Fakat Karakuş (2019) ve Pars (2017) branş değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Saraç (2019), okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisini araştırdığı çalışmasında anaokulunda çalışan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerinin, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu tezatlığın sebebi araştırma yapılan okul kademelerinin farklı olması ya da bu çalışmada branşların farklı şekilde gruplandırılması olabilir.

Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerine Yönelik Sonuç Ve Tartışma

Araştırma kapsamında öğretmenlerin duygusal emek düzeylerine ilişkin “Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek algıları ne düzeydedir?” ve “Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek düzeyleri, branş, eğitim durumu, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Duygusal emek ölçeğinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin yüksek seviyede ve duygusal emek ölçeğine verilen cevapların ortalamasının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.. Bıyık (2016) ve Aytekin Uysal (2007) da araştırmasında öğretmenlerin duygusal emek düzeylerini yüksek seviyede bulmuştur. Beğenirbaş ve Basım (2013) ile Ertürk, Kara ve Güneş (2016), Aytekin (2020) araştırmalarında öğretmenlerin duygusal emek düzeylerini orta seviyede bulmuşlardır. Aytekin (2020), öğretmenlerin duygusal emeği ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında öğretmenlerin duygusal emek düzeyini orta olarak bulmuştur. Bu veriler araştırmadan elde edilen bulguları kısmen desteklediği söylenebilir.

Birçok mesleğin özünde insanlarla iletişim ve etkileşim önemli bir yer tutar. Fakat öğretmenlik yapısı gereği iletişim ve etkileşimden ileri giderek öğrencilerin hayatında önemli izler bırakır. Bu bakımdan öğretmenlerin duygularını düzenlemesi ve öğrencilerine yansıtması konusunda diğer meleklerle nazaran daha fazla çaba harcaması gerekir. Mevcut araştırmada olduğu gibi alanyazında birçok araştırma öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını sergilediklerini göstermektedir Acar (2019), Cingöz (2018), Özgün (2015). Duygusal emek davranışlarının yoğun olarak gösterildiği eğitim kurumlarında öğretmenler, öğrenci ve diğer paydaşlarla etkili bir iletişim ortamı oluşturabilmek, öğrencilerin ders içi ve ders dışı faaliyetlere katılmalarını sağlamak, derse ilgilerini artırabilmek için duygularını düzenleyip farklı şekillerde yansıtmaktadırlar.

Duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarına ait bulgularda öğretmenlerin yüzeysel rol yapmaya ait ortalamaları orta düzey , derinden rol yapmaya ait ortalamaları yüksek düzey , doğal davranışlara ait ortalamaları çok yüksek olarak bulunmuştur.Öğretmenlerin yüzeysel rol yapma düzeyleri orta seviyede, derinden rol yapma düzeyleri yüksek seviyede, doğal davranışlar düzeyleri çok yüksek seviyededir. Mavi (2020), yönetici rolleri, örgüt iklimi ve duygusal emek arasındaki ilişkilere yönelik öğretmen görüşlerini araştırdığı çalışmasında öğretmenlerin yüzeysel rol yapmaya ait ortalamalarını orta düzeyde , derinden rol yapmaya ait ortalamalarını yüksek düzeyde, doğal davranışlara ait ortalamalarını ise çok yüksek düzeyde bulunmuştur. Doğan (2021), devlet okullarında çalışan ortaokul ve lise öğretmenlerinde duygusal emek düzeylerini araştırdığı çalışmasında öğretmenlerin yüzeysel rol yapmaya ait

ortalamalarını düşük düzeyde, derinden rol yapmaya ait ortalamlarını yüksek düzeyde, doğal davranışlara ait ortalamlarını ise çok yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuçlar mevcut araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Elde edilen veriler ışığında öğretmenlerin duygusal emek boyutlarından en çok doğal davranışları sergilediği görülmektedir. Bu durum da öğretmenler işlerini yaparken gerçek duygularıyla hareket ettikleri söylenebilir. Ayrıca derinden rol yapma ortalamlarından yola çıkılarak hissetmedikleri duyguları gerçekten hissetmeye çalıştıkları sonucuna varılabilir. En düşük ortalamanın yüzeysel rol yapmaya ait olduğu ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenler işlerini yaparken zaman zaman samimi olmayan duygularla hareket edebilir. Bu durumun nedeni öğretmenlerin iş hayatında sadece öğrencilerle değil eğitim öğretim sürecinin diğer paydaşlarıyla da iletişim halinde olması ve daha fazla duygusal emek harcaması gösterilebilir.

Ortaokul öğretmenleri için duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmasında, Yılmaz Daban (2018), öğretmenlerin duygusal emek boyutlarından, doğal duyguları çok yüksek, derinden rol yapmayı yüksek, yüzeysel rol yapmayı ise düşük düzeyde bulmuştur. Aytekin (2020), çalışmasında öğretmenlerin doğal duygular ve derinden rol yapma boyutlarını yüksek, yüzeysel rol yapma düzeylerini ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Caner (2019) örneklemini öğretmenlerin oluşturduğu çalışmasında yüzeysel rol yapmanın düşük, derinden rol yapmanın yüksek, doğal davranışların ise çok yüksek seviyede olduğunu görmüştür. Diğer yandan Buz Durak'ın (2019) insan kaynakları çalışanlarıyla, Beğenirbaş ve Çalışkan'ın (2014) hizmet sektörü çalışanları ile yaptıkları araştırmalarında yüzeysel rol yapma boyutunun yüksek seviyede olduğunu bulmuşlardır. Tomruk Ünal (2020), özel okul öğretmenlerinin duygusal emek süreçlerine ilişkin görüşlerine yer verdiği araştırmasında öğretmenlerin velilerle iletişimleri sürecinde yüzeysel ve derinlemesine davranış stratejilerine başvurduklarını, bunu genellikle olumsuz duygularını gizlemek ve olumlu bir geri dönüş sağlamak gibi yöntemler kullandıklarını belirtmiştir. Diğer araştırmalara nazaran bu farklılığın sebebi devlet okulları ile özel okulların farklı temeller üzerinde şekillenmesinden kaynaklanabilir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler alanyazın ile tutarlılık göstermiştir.

Genel olarak öğretmenlerin doğal duygular ve derinden rol yapma boyutlarına ait ortalamlarının yüksek olduğu, söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin öğrencilerine karşı gerçekte hissettikleri duygularını yansıttıklarını, ya da göstermeleri gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalıştıklarını gösterebilir. Diğer taraftan öğretmenlerin yüzeysel rol yapma ortalamlarının genelde orta ve düşük düzeyde çıktığı söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin gerçek duygularını daha az maskeleyerek yansıtmaları ile açıklanabilir.

Duygusal emek harcama düzeyi ile hangi alt boyutun gösterildiğiyle alakalı çalışanların kişisel özellikleri, çalışılan sektörün ne olduğu gibi faktörler göz ardı edilmemelidir.

Öğretmenlerin duygusal emek seviyeleri cinsiyet yönünden farklılık göstermemektedir. Alanyazında da benzer sonuçlara ulaşmış araştırmalar vardır (Demir,2016; Ergen, 2016; İştahlı,2016). Bıyık (2014), araştırmasında erkek katılımcıların duygusal emek düzeylerini, kadın katılımcıların duygusal emek düzeyinden daha yüksek bulmuştur.

Duygusal emek alt boyutları ele alındığında derinden rol yapma ve doğal davranışlar da cinsiyet açısından bir farklılaşma görülmezken, yüzeysel rol yapmada erkek katılımcıların ortalaması kadın katılımcılardan fazladır ve bu farklılık anlamlıdır. Yılmaz Daban (2019) ile Yılmaz vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar kapsamında kadın öğretmenlere kıyasla erkek öğretmenlerin yüzeysel rol yapma boyutunda daha fazla duygusal emek sarfettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Cingöz (2018), araştırmasında erkek öğretmenlerin sergiledikleri yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma boyutlarına ait ortalamalarının kadın öğretmenlerden daha fazla olduğunu buna karşın kadın öğretmenlerin samimi davranışlar boyutuna ilişkin ortalamalarının erkeklerden daha fazla ve bu farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar araştırmamızı destekler niteliktedir.

Araştırmada öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin branş değişkeni açısından anlamlı bir düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Benzer durum duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarında da gözlenmiştir. Yani yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal davranışlar alt boyutlarında öğretmenlerin branşına göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Beğenirbaş ve Basım'ın (2013) ile Polatkan'ın (2016) araştırmalarında da branş değişkenine göre duygusal emek düzeylerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırmada elde edilen bulguların aksine bir araştırmada öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin branşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Çelik, 2023). Farklılığın sebebi bu araştırmanın ortaokul kademesiyle sınırlı olmasına diğer çalışmanın tüm kademeler de uygulanması olabilir.

Araştırmada öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin kıdem değişkeni açısından anlamlı bir düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Benzer durum duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarında da gözlenmiştir. Yani yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal davranışlar alt boyutlarında öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Kaya (2009), Deliveli (2018), Özgün (2015) de araştırmalarında duygusal emek ve alt boyutlarının kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna varmışlardır. Beğenirbaş (2013) çalışmasında 21 yıl ve üzeri çalışma kıdemde olan öğretmenlerin diğerlerine göre duygusal emek düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmış, Göç'te(2017) araştırmasında bu bulguları destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Dağ'da (2021) araştırmasında öğretmenlerin

derinden rol yapma ve doğal davranışlar alt boyutlarında mesleki kıdem açısından bir farklılık bulmazken, mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin yüzeysel rol yapma düzeylerinin daha fazla olduğunu saptamıştır. Görüldüğü üzere alan yazında mevcut araştırmada elde edilen bulguları destekleyen veriler varken, farklı görüşlerde yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerde öğretmenlerin duygusal emek seviyeleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Bu durum duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında da geçerlidir. Karasu (2019), Polatkan (2016), Bıyık ve Aydoğan'da (2014) çalışmalarında duygusal emek ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını bulmuşlardır.

Duygusal emeğin gösterilme düzeyi ve hangi düzeylerde gösterildiğinin diğer mesleklerde olduğu gibi öğretmenlerde ve eğitim kurumlarında bazı etkileri olabilir. Mavi (2020), araştırmasında örgüt ikliminin doğal davranışlar ve derinden rol yapma boyutlarını yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Acar (2019), okul yöneticilerinin iş tatmini, duygusal emek ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, duygusal emeğin arttıkça iş stresinin arttığını ve samimi davranışlar alt boyutunun iş tatminini açıklama düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmiştir. Cingöz (2018), öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, yüzeysel rol yapma ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumlu, yüzeysel rol yapma ile kişisel başarı arasında olumsuz bir ilişki tespit ederken, doğal duygular ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, kişisel başarı ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda, yaptıkları işi sahiplenmeleri, onlardan beklenen duygu gösterim kurallarının öğretmenin kendi duygularıyla örtüşmesi, onlarda yine bir duygusal emek göstermeyi gerektirirken, bu durumda psikolojik olarak daha az yıpranmalarını ve daha başarılı olmalarını sağlayabilir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre ortaokullarda görev yapan öğretmenler en fazla doğal davranışları sergilerken, en az yüzeysel davranışları sergilemektedirler. Duygusal emek düzeyleri ve derinden rol yapma düzeyleri, yüksek seviyede bulunurken doğal davranışlar çok yüksek, yüzeysel davranışlar ise orta seviyede bulunmuştur. Öğretmenlik mesleği duygusal emeğin yüksek düzeyde gösterildiği mesleklerdendir (Basım & Beğenirbaş, 2012). Mevcut araştırmayla elde edilen ve alanyazındaki çalışmalarla desteklenen veriler, öğretmenlerin mesleklerini içselleştirdikleri için mesleki süreçte doğal davranışlarla hareket ettikleri sonucunu verebilir. Bu durumun sebebi olarak öğretmenliğin yapısı gereği bazı duyguları içerisinde barındırması ve bu duyguların süreç boyunca özüm senerek gerçek duygulara dönüşmesi olarak gösterilebilir.

Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Güven Ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmada “Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırma da okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel güven düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları ele alındığında dönüşümcü liderlik davranışları ile yöneticiye güven arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki, dönüşümcü liderlik davranışları ile meslektaşlara güven arasında orta düzeyde pozitif yönlü, dönüşümcü liderlik davranışları ile paydaşlara güven arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Alanyazın da okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bozalp Ünal’ın (2017) dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılara etkisini incelediği meta analiz çalışmasında, dönüşümcü liderliğin örgütsel güveni geniş düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özgür (2018), örneklemini beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerin oluşturduğu doktora tezinde dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin rolünü araştırmış, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde yüksek bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Güven’de (2017) otomotiv çalışanlarıyla yürüttüğü yüksek lisans tezinde algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolünü araştırmış, liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Hadımoğlu (2022), dönüşümcü liderlik davranışları ile işlerini anlamlı bulma arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gökmen (2021), araştırmasında okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda motive olması, yaptığı işten zevk alması ve mesleki doyum yaşaması, istenilen başarının gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Öğretmenlerin bu duygusal süreçleri olumlu bir şekilde yaşaması öğrenci ve kendi başarısını artırır, dolayısıyla çalıştığı kurumunda başarısı artar. Karaman (2021), çalışmasında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin öznel iyi oluşları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Azımlı (2021), araştırmasında öğretmenlerin iş doyumları ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Cici (2021), çalışmasında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karaçay Şevik (2012), ilköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile

öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında dönüştürücü liderlik ile örgüte güven arasında olumlu yönde güçlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim kurumlarında istenilen başarının sağlanabilmesi için paydaşlar arasında etkileşimin ve işbirliğinin en üst seviyelerde sağlanması gerekir. Cerit (2009), yaptığı çalışmada eğitimin etkili bir biçimde gerçekleşebilmesi için paydaşlar arasında işbirliğinin yapılabilmesinde örgütsel güven düzeylerinin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine olumlu etki yaparak okullardaki işbirliğini daha iyi hale getirebilir. Güvenin hakim olduğu ortamlarda sinik duygular kendilerine gelecek ortamlar bulamadıkları gibi güvensizliğin ağırlığının hissedildiği örgütlerde sinik tutum sergileyenlerin sayısı artabilir (Yeşilçimen, 2015). Tiryaki (2020), beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışları ile okuldaki öğretmenlerin daha rahat olabilecekleri, düşüncelerin daha rahat dile getirecekleri bir örgütte oluşan güven ortamı örgütsel sinizmin oluşmasının önüne geçebilir. Özdemir (2019), çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel güvenleri arasında pozitif yönde, kayırmacılık algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kovancı (2019), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Okullarda, öğretmenlerin örgütsel güven duygularının gelişmesiyle okula karşı aidiyet duygusunun artacağı söylenebilir. Mesleğini yapmaktan mutlu olması ve melekeli doyum yaşamaları sağlanabilir. Yılmaz (2019), araştırmasında örgütsel güven ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artması, işlerini yaparken daha fazla sorumluluk almalarını sağlayarak eğitim öğretimin sürecinin daha verimli geçmesini sağlayabilir bu durum da okulları daha etkili hale getirirken akademik başarısında artmasını sağlayabilir. Bil (2018), çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleriyle, örgütün öğrenen örgüt olma düzeylerinin arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleriyle iş doyumunu düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonuçlarına varmıştır.

Bozalp Ünal (2017), dönüştürücü liderliğin örgütsel çıktılara etkisini araştırdığı meta-analiz çalışmasında dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasındaki olumlu ilişkinin sebebi dönüştürücü liderliğin karizmatik etki, telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin idealleştirilmiş etki davranışları

arttıkça, okula dış çevreden yöneltilen baskıların azaldığı, sonuç olarak öğretmenler kendilerini daha güvende hissetmektedirler (Cemaloğlu, 2007). Cemaloğlu ve Kılınç (2012), araştırmasında dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım alt boyutlarının çalışanlara güvenin en önemli yordayıcısı, idealleştirilmiş etki ve telkinle güdülemenin yöneticiye güvenin en önemli yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Okul müdürlerinin, kurum içerisinde çizdikleri dönüşümcü lider modeli, öğretmenlerin yöneticilerine güvenmesinin yanında kurum içerisinde meslektaşlarına ve diğer paydaşlara da güvenini sağlayacaktır. Özkara (2011), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkiler ile ilgili yaptığı çalışmada yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların yöneticilerine hem bilişsel hemde duygusal güven düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal emek seviyeleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ele alındığında dönüşümcü liderlik davranışları ile derinden rol yapma arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, dönüşümcü liderlik davranışları ile doğal davranışlar arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik davranışları ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Uzun (2021), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, dönüşümcü liderliğin doğal davranışlar ve derinden rol yapma ile pozitif yönlü bir ilişki tespit ederken, yüzeysel rol yapma ile anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu bulgular mevcut araştırma ile paralellik göstermektedir. Duygusal emek ve duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ele alındığında duygusal emek ile yüzeysel rol yapma arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde, duygusal emek ile derinden rol yapma arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde, duygusal emek ile doğal davranışlar arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Ortaç (2019), hizmet sektörün de yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderliğin duygusal emeğin olumsuz etkilerini hafifletip hafifletmeyeceğini araştırmış ve yüzeysel rol yapma ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Mevcut araştırma ile oluşan bu çelişkinin sebebi araştırmaların farklı sektörlerde yapılması olabilir. Alanyazın incelendiğinde duygusal emek düzeyi incelenirken hangi boyut düzeyinde olduğuda dikkate alınmalıdır. Meydan (2012), çalışmasında öğretmenlerin gösterdikleri duygusal emek düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına önemli derecede etki ettiğini, alt boyutlar dikkate alındığında doğal davranışlar ile örgütsel vatandaşlık arasında yüksek düzeyli bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Beğenirbaş ve Çalışkan (2014), araştırmalarında iş performansı ile derinden rol yapma ve doğal duygular

arasında olumlu, iş performansı ile yüzeysel davranışlar arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aksu (2021), öğretmenlerin mesleki bağlılıkları ile duygusal emeklerinin okul etkililiğini yordama düzeyini araştırdığı araştırmasında doğal duyguların düzeyinin arttıkça okul etkililiğinin arttığını belirtmiştir. Kırbaç(2019), özel okul öğretmenlerinin günlük duygusal emeklerinin öğrencilerin akademik performansına etkisini araştırdığı çalışmasında duygusal emeği yüzeysel duygusal emek ve derin duygusal emek olmak üzere iki alt boyutta ele almış ve derin duygusal emeğin öğrenci başarısı üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderler, çalışanlar üzerinde oluşturdukları olumlu izlenimlerle çalışanların işlerini içselleştirmelerini sağlayabilirler. Duygusal emek düzeylerinin, doğal duygular ve derinden rol yapma alt boyutlarında artırılıp, yüzeysel rol yapma boyutlarında azaltılmasını sağlayarak, okulların etkililiği, öğrenci başarısının artması gibi olumlu durumların artması sağlanırken, duygusal emeğin getirebileceği olumsuz durumların etkilerinde korunulabilir. Böylece işleri gereği hissetmeleri gereken duyguları, kendi duyguları haline getirebilirler.

Örgütsel güven ile duygusal emek arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven ile duygusal emek ölçeğinin alt boyutları ele alındığında örgütsel güven ile derinden rol yapma arasında pozitif yönlü orta düzeyde, örgütsel güven ile doğal davranışlar arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal emek ile örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları ele alındığında duygusal emek ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü düşük düzeyde , duygusal emek ile meslektaşlara güven arasında pozitif yönlü düşük düzeyde , duygusal emek ile paydaşlara güven arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir. Ünal (2011), örgütsel güvenin duygusal emeğe etkisini araştırdığı çalışmasında örgütsel güven boyutları ile duygusal emek boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güler (2018), kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında örgütsel güven düzeyi ile derinlemesine duygusal emek arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu, örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güvenin yüzeysel duygusal emekle bir ilişkisi bulunmadığını fakat derinlemesine duygusal emek ile yöneticiye güven arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu, örgütsel güven alt boyutlarından meslektaşlara güven ile yüzeysel duygusal emek ve derinlemesine duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler alanyazındaki verilerle paralellik göstermektedir.

Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emegin Aracılık Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırma da “ Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel güven üzerindeki etkisinde duygusal emegin aracılık etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaç doğrultusunda “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkilemekte midir?”, “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin duygusal emeklerini etkilemekte midir” ve “Öğretmenlerin duygusal emekleri örgütsel güvenlerini etkilemekte midir?” sorularına cevap aranmış ve bu üç sorunun olumlu yanıtlanmasının ardından, dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkide duygusal emegin aracılık rolü araştırılmıştır.

Elde edilen bulgulara okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini ve duygusal emek düzeylerini olumlu yönde etkilediği ve öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin, örgütsel güven düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin hissettikleri örgütsel güven düzeylerinin artmasında dönüşümcü liderlik davranışları etkilidir. Bozalp Ünal (2017), yaptığı meta-analiz çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yani okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleride artacaktır. Okulların etkili okullar olabilmesi, okulun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için öğretmenlerin okulun bir çalışanı olmaktan ziyade kendisini bir ailenin üyesi olarak görmesi, hem örgütsel güven düzeylerini hemde duygusal emek boyutlarından doğal davranış düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel güvenin duygusal emek üzerinde olumlu bir etkisi vardır, meslektaşlara ve yöneticilere güven arttıkça derinlemesine ve doğal duygular artarken, yüzeysel davranışlar azalmaktadır (Güler, 2018). Uzun (2021), dönüşümcü liderliğin doğal duyguları anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Aynı zamanda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri etkisinde duygusal emegin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında duygusal emek değişkeninin aracılık rolünün araştırıldığı çalışmalar vardır. Yeke (2020), işe yabancılaşmada algılanan sosyal destek ve duygusal zekâ düzeylerinde duygusal emek kuramı boyutlarının aracılık rolünü araştırdığı, örneklemi banka çalışanlarının oluşturduğu çalışmasında doğal davranışlar, algılanan sosyal desteğin ve duygusal zekanın işe yabancılaşma üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğunu, ayrıca duygusal zekanın işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde ve algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde doğal davranışların aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Uzuntarla (2015), kişilik özellikleri ile empatik özellikler arasındaki ilişkide duygusal emek ve

tükenmişlik arasındaki aracılık rolünü araştırdığı, örneklemini hekimlerin oluşturduğu çalışmada kişilik özellikleri ve empatik özellikler arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolünün bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Beğenirbaş (2013), kişiliğin öğretme tarzlarına etkisinin duygusal emek ve tükenmişlik üzerindeki aracılık rolünü incelediği ve örneklemini öğretmenlerin oluşturduğu çalışmada duygusal emek ve tükenmişliğin öğrenme stillerini yordadığı, kişiliğin öğretme stillerine etkisinde duygusal emek ve tükenmişliğin ayrı ayrı aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada elde edilen bulgulardan ortaya çıkan sonuçlardan uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler belirlenmiştir.

Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma sonucunda ortaokul öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik algıları yüksek çıkmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını geliştirmek, yöneticilere dönüşümcü liderliğin önemini fark ettirmek amacıyla Milli Eğitim bakanlığına bağlı ilgili birimler tarafından hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.
2. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri yüksek çıkmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları ele alındığında yöneticiye güven ve meslektaşlara güven boyutlarının ortalaması yüksek çıkarken paydaşlara güven boyutunun ortalaması orta düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin öğrenci ve veliye olan güveninin artırılması için okul aile birliklerinin işbirliği artırılarak, eğitim öğretim sürecinin öğretmen, öğrenci ve veli işbirliği ile sürdürülmesi sağlanabilir.
3. Araştırma sonucunda öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri yüksek çıkmıştır. Doğal davranışlar ve derinden rol yapma boyutları yüksek düzeyde, yüzeysel rol yapma boyutu ise orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin iş hayatında gerekli motivasyon kaynakları sağlanarak, daha iyi çalışma şartları oluşturularak, öğretmenler için yorucu ve yıpratıcı etkisi olabilecek yüzeysel rol yapma boyutunun düzeyi daha düşük hale getirilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma Erzurum ili merkez ilçelerinde (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) bulunan ortaokullarda yapılan nicel bir çalışmadır. Konu ile ilgili Türkiye’de farklı illerde farklı çalışma gruplarıyla da araştırma ve uygulama çalışmaları yapılabilir.

2. Bu araştırma da öğretmenlerin demografik biliglerine yer verilirken müdürerin demografik bilgileriyle ilgili bir çalışma yapılmamıştır. İleride yapılacak çalışmalarda müdürlerin cinsiyet, eğitim durumu, kıdemi gibi değişkenlere de yer verilebilir.
3. Bu çalışmada özel okullar, ilkokullar, okul öncesi kurumlar ve ortaöğretim kurumları araştırmaya dahil edilmemiştir, araştırma bu gruplardada yapılabilir.
4. İleriki zamanlarda bu çalışma tekrar edilerek zaman içerisindeki değişim incelenebilir.
5. İlgili araştırma, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ancak, bu nicel verilere dayalı olarak daha ayrıntılı, spesifik ve derinlemesine analizler yapmak için, araştırmadan elde edilen verileri daha fazla açıklamak ve anlamak amacıyla yarı yapılandırılmış sorularla nitel analizlere başvurulabilir, böylece araştırmadan daha kapsamlı ve derinlemesine sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, M. (2019) *Okul yöneticilerinin iş tatmini duygusal emek ve iş stresi arasındaki ilişki: konya ili üzerine bir araştırma* (Tez No.552484) [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi-Konya].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akar, H. (2017). *Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi* (Tez No. 463313) [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi-Malatya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akkaş Baysal, E. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Tez No. 325319)[Yüksek lisans tezi,Afyon Kocatepe Üniversitesi-Afyon]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği)* (Tez No.429299) [Yüksek Lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aksu, T. (2021). *Öğretmenlerin mesleki bağlılıkları ile duygusal emeklerinin okul etkililiğini yordama düzeyi* (Tez No.670744) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Alev, S. (2008). *Öğretmenlerin genel öz yeterlilik algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: izlenim yönetimi taktiklerinin aracılık rolü* (Tez No.535939) [Doktora TeziGaziantep Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Altın, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmen görüşleri açısından incelenmesi* (Tez No.599373) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi-Balıkesir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Altun, G. (2010). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.264094) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Altunel, A.T. (2015). *Örgütsel güven düzeyi ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki: Bir araştırma* (Tez No.459758)[Yüksek lisans tezi,İnönü Üniversitesi-Malatya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aminuddin, Y., & Parilah, M. S. (2008). Transformational Leadership and Leadership Substitutes in Sports: Implications on Coaches' job satisfaction. *International Bulletin of Business Administration*, 3, 1-13.
- Arslan, M.M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(2), 274-288.
- Arslantaş, C. C. (2007). Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 81-101.
- Ashforth, B. E., & Humphrey R. H. (1993). Emotional labor in service roles:The influence of identity. *The Academy of Management Review*, 18 (1) 88–115.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. [Elektronik versiyon]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1- 13.

- Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Tez No.375311) [Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi-Eskişehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ayık, A., Diş, O. & Çelik, Z. (2016). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 547- 564
- Aytekin Uysal, A. (2007). *Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğın mesleki iş doyumu ve tükenmişlik üzerine etkisi*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi,Muğla. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aytekin, M. (2020). *Öğretmenlerin duygusal emeği ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.610813)[Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bannon, K. (2000). Principals and teachers perceptions o f the estentto with principals exercise transform ational leadership in schools and the relationship o f the leadership perceptions to teachers perceptions o f the extent o f shared school goals. *St. Johns University Journal o f Educational Administration*, 34(4), 138-157.
- Barnett, A. M. (2003). The im pact o f transformational leadership style o f the school principal on school learning environmentsand selected teacher outcomes: a prelim inary report. *Self-Concept Enhancement and Learning Facilitation Research Centre*, 1-18.
- Baron, R. M.&Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173- 1182
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: TheFree Press.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 2, 17-36.
- Batır, S. (2022). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.724192) [Yüksek lisans tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi-Karaman]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Begenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal emeğın örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Beğenirbaş, M. (2013). *Kişiliğın öğretme stillerine etkisinde duygusal emek ve tükenmişliğın aracılık rolü: öğretmenler üzerinde bir araştırma* (Tez No.408749) [Doktora tezi, Kara Harp Okulu-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Führungskräfte*. na.
- Bensimon, E. M. (1989). Transactional, Transformational and “Trans-Vigorationa” Leaders. *World Wide Web Edition*, 2(6).
- Bıyık, Y. (2014). *Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir araştırma* (Tez No.375484)[Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bıyık, Y. ve Aydoğan, E. (2014). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3) 159-180.

- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.494192) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bingöl, B. (2022). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikleri ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişki* (Tez No.765266)[Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Boydak Ö. M. & Özdemir, T. Y. (2013). İlköğretim kurumu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri: Nitel bir çalışma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(3), 469-486.
- Boyras, A. (2018). *Özel eğitim okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü ve iklimine etkisi* (Tez No.506834)[Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bozalp Ünal, S. (2017). *Dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılara etkisi:bir meta-analiz çalışması* (Tez No.463366) [Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi-Eskişehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Brotheridge, C. M. , ve Grandey A. (2002) Emotional labour and burnout: Comparing two perspectives of „people work, *Journal of Vocational Behaviour*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Bulut, B. U. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.519957) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi,İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buz, D. (2019). *Öz-yeterliğin duygusal emek üzerindeki etkisi ve bu süreçte örgütsel desteğin düzenleyici rolüne ilişkin bir çalışma*. (Tez No.549025) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi-İstanbul].
- Callaway, P. L. (2006). *The relationship between organizational trust and job satisfaction*. Yayımlanmamış doktora tezi. Capella University Graduate School, Florida.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nivel veri analizi* (2. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Bolu- Merkez ortaöğretim örneği)* (Tez No.547939) [Yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Bolu]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Caner, S. (2019). *Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* (Tez No.570090)[Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012b). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(165), 137-151

- Cemaloğlu, N., & KILINÇ, A. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2).
- Cici, B. (2021). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve motivasyonla ilişkisi* (Tez No.693847)[Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Cingöz, E. (2018). *Öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.506486) [Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi-Eskişehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çakmak, Y. E.(2018). *Stratejik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişki: Ardahan ili okul yöneticileri örneği* (Tez No.523836)[Yüksek lisans tezi, Ardahan Üniversitesi-Ardahan]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, C. (2023). *Öğretmenlerin örgütsel destek, duygusal emek, psikolojik sermaye ve örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Tez No.784931) [Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi-Düzce]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği* (Tez No.440896) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi-Balıkesir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, K. ve Gencer, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının değişime ilişkin tutumlarına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(1), 108-124.
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği)*. (Tez No.336022) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi-Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, S.ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4).
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık.
- Çerezci, E. T. (2010). *Yapısal eşitlik modelleri ve kullanılan uyum iyiliği indekslerinin karşılaştırılması* (Tez No.268916) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çınar, K. (2013). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisi* (Tez No.358772)[Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi-Sivas]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çiçek, E. (2018). *Eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Kayseri ili merkezi örneği* (Tez No.539342) [Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi-Nevşehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi* (Tez No.215138) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi-Kütahya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çintay, H. (2013). *Meslek liselerinde öğretmenlerin örgütsel güven algıları: İzmir ili örneği*. (Tez No.342344)[Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Çukur, C. Ş. (2009). Development of the teacher emotional labor scale (TELS): *Validity and Reliability. Educational Sciences: Theory and Practice*, 9(2), 559-574.
- Dağ, Z. (2021). *Öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile etkili okula yönelik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.686133) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi- Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dahmardeh, M., ve Nastiezaie, N. (2019). The impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. *Management Researches*, 12(44), 155-180.
- Dahmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.548272)[Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Bolu]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dalğalı, F. (2020). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımları ile Hofstede'nin ulusal kültür boyutları arasındaki ilişkisi* (Tez No.624222) [Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi-Siirt]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Deliveli, K. (2018). *Öğretim elemanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.541901) [Doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi-Aydın]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demir, N. (2021). *Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.662484)[Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi-Mersin]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demir, S. (2016). *Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisi: sosyal güvenlik denetim elemanları üzerine bir araştırma* (Tez No.423191) [Yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demircan, N. ve Ceylan, A., Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 140-150.
- Diefendorff, J.M. Ve E.M. Richard (2008), “Not All Emotional Display Rules are Created Equal Distinguishing Between Prescriptive and Contextual Display Rules”, N.M Ashkanasy, L.C.Cooper (Ed.) *Research Companion to Emotion in Organizations*, U.K.:Edward Elgar Publishings
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Grosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339- 357.
- Doğan, C. M.(2021). *Devlet okullarında çalışan ortaokul ve lise öğretmenlerinde duygusal emek* (Tez No.683830)[Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi-Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği* (Tez No.536920) [Yükseklisans tezi. Balıkesir Üniversitesi-Balıkesir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri* (Tez No.126252) [Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi-Kırıkkale]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3), 36-40.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Nobel.

- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüştürücü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Tez No.294611) [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Erel, B. N. (2020). *Yenidoğan yoğun bakım hemşirelerinin duygusal emek düzeylerinin palyatif bakıma yönelik tutumlarına etkisi* (Tez No.653117) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ergen, Y. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetim becerileri, akademik iyimserlikleri ve mesleki bağlılıkları arasındaki ilişki (malatya ili örneği)* (Tez No.429309) [Doktora tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk İletişim*, 6(3), 18-33.
- Ertürk, A., Keskinlik Kara, S.B. ve Zafer Güneş, D. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744
- Gao, F. Y., and Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. *In Proceedings of the International Conference on Economic Trade and Development*, 7, 43-48.
- Gelmez, S. (2018). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri* (Tez No.520059) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. Timaş Yayınları.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: *The Impact on Organizational and Personnel Outcomes*. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1), 4-24.
- Godoy, R. & Bresó, E. (2013). Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación. *In Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- Gosserand, R.H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University, Los Angeles, p.87.
- Gökmen, E. (2021). *Meslek öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ve okula bağlılıkları arasındaki ilişki* (Tez No.722838) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A.A. (1999). The Effects of Emotional: *Employee Attitudes, Stress and Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation. Colorado State University, Colorado, p.8.

- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal Of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational AdmAdministration*, 42(3), 333-356.
- Gross, J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Güler, H. N. (2018). *Kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Tez No.515482) [Doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gün, F. (2020). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.655686) [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi-Karaman]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Güneş, A.M, Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı süreçleri ve sonuçları. *Kamu İş Dergisi*, 11 (1), 167-184.
- Gürbüz, G. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.620202)[Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Güven, Ç. (2017). *Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolü ve bir araştırma* (Tez No.464416) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Hadımoğlu, D. (2022). *İstanbul ili beyoğlu ilçesi özel ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin işlerini anlamlı bulma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Tez No.719602). [Yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Hargreaves, A. (1998). The emotional practice of teaching. *Teaching and Teacher Education*, 14(8), 835-854.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A.R. (1983). The managed heart: The commercialization of human feeling. *University of California Press*, Berkeley, 7-38.
- Hodge, E. B. ve Ozag, D. (2007). The relationship between North Carolina business teachers' trust and hope and their organizational commitment. *Delta Pi Epsilon Journal*, 49(2), 128-139.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250- 259.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81- 90.
- Isenbarger, L. and Zembylas, M. (2006). The emotional labour of caring in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 22(1), 120-134.

- İştahlı, S. B. (2013). *Duygusal emeğin çalışanların örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisi: Duygusal zekânın rolü* (Tez No.341284) [Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi-Kayseri]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Johnson, H. M., and Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 319-333.
- Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1/2), 6–23.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizizm arasındaki ilişkiler* (Tez No.383507) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi-Elazığ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* (Tez No.616408) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi-Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kalo Efe A. (2021). *Öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin kuşaklararası iklim üzerindeki etkisinin incelenmesi* (Tez No.675149) [Yüksek lisans tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi-Zonguldak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kamer, M (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kandemir, M. (2018). *Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenleri örgütsel bağlılığına etkisinde motivasyonun aracı rolü* (Tez No.529733) [Yüksek lisans tezi, Ticaret Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karaçay Şevik M. (2012). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki* (Tez No.327772) [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karakaya, T. (2005). *Örgütlerde dönüşümcü liderliğin astların motivasyonu üzerine etkileri ile ilgili bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi,Balıkesir.
- Karakuş, B. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven hakkındaki algıları ve görüşleri*. (Tez No.545915). [Yüksek lisans tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi-Sivas]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karaman, G. (2021). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öznel iyi oluşları ile ilişkisi* (Tez No.686301) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (24. Basım).Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasu. A. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Erzurum ili örneği)* (Tez No.581833) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 443-465.
- Kartal, S. E. (2010). *Genel liseler ile mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması (elazığ ili örneği)*. (Tez No.263640) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi-Elazığ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Kaya, E. (2009). *Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki* (Tez No.250376) [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kaya, S. (2015). *İlkokul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.440003) [Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kaya, T.(2020). *Genel lise müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.656746) [Yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kazımlı, G. (2020). *Turizm sektörü çalışanlarında iş-aile çatışması ve duygusal emek ilişkisi* (Tez No.648219) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi-Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Keleş, G. G. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Muğla ili örneği)* (Tez No.235335) [Yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi-Muğla]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Khasawneh, S., Omari, A., and Abu-Tineh, A. M. (2012). The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Commitment: The Case For Vocational Teachers In Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494-508.
- Kılıçdağı, Y.(2020). *Serbest eczacıların duygusal emek davranışlarının ve genel öz yeterlik algılarının mesleki bağlılıklarına etkisinin araştırılması: Ankara ili örneği* (Tez No.634016) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kırbaç, E. (2019). *Özel okul öğretmenlerinin günlük duygusal emeklerinin öğrencilerin akademik performansına etkisi* (Tez No.594298) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kiriş, B. (2016). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişki* (Tez No.439298) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Koçak, S. (2022). *Ortaokul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.627191) [Doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Bolu]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (8. Baskı). Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Kovancı, M. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütlerine yabancılaşmaları arasındaki ilişki* (Tez No.548554) [Yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi-Mersin]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Köse,S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2),165-185.
- Kruml, S.M. & D. Geddes (2000), Exploring the dimensions of emotional labor:the heart of hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.

- Kuğu, N. (2019). *Okul öncesi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili düzeyi ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki* (Tez No.594090) [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Leithwood, K. A. (1994). The move toward transformational leadership, educational leadership. *Journal of Educational Administration*, 35(49), 679-706.
- Lo, M. C., Ramayah, T. and Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on malaysia manufacturing endustry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.
- Mavi, D. (2020). *Yönetici rolleri, örgüt iklimi ve duygusal emek arasındaki ilişkilere yönelik öğretmen görüşleri* (Tez No.664550) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- McCarley, T. A. (2012). *Transformational leadership related to school climate*. Doctoral Dissertation, The University of Houston-Clear Lake, Houston, Teksas.
- Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.
- Mishra, J., & Morrissey, M. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Molla, G. (2011). *Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven ilişkisine yönelik ilaç sektöründe bir uygulama* (Tez No.285866) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mutluay, Y. (2018). *Okul yöneticilerinin okul yönetiminde evrensel değerleri uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.524510) [Yüksek lisans tezi, Sütçü İmam Üniversitesi-Kahramanmaraş]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Naring, G., Briet, M. ve Brouwers, A. (2006). Beyond demand- control: Emotional Labor and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20(4), 303-315.
- Nigdelioğlu Turgay, Ç. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri* (Tez No.738141) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Okan, N. & Okan, Y. T. (2021). Kısa dönüşümcü liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve psikometrik yönden incelenmesi. *Turkish Studies - Social*, 16(2), 687-700. <https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.48329>
- Oran, N. (2002). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri* (Tez No.122165) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi-Edirne]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ortaç Ş.H. (2019). *Emotional labor and burnout: the role of transformational leaders* (Tez No.608497) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi-İstanbul]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.

- Özdemir, E. (2020). *Ortaokul öğretmenlerinin mesleki doyumları ile örgütsel güven arasındaki ilişki* (Tez No.616161) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi-Edirne]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özdemir, İ. H. (2019). *Okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* (Tez No.582322) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özer, N. , Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özgün, A. (2015). *Duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama* (Tez No.389091) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi- İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özgür, S. (2018). *Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin rolü.* (Tez No.531721) [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi-Adana]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özkara, Z. U. (2011). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma* (Tez No.298314) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özkaya, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin analizi* (Tez No.692837) [Yüksek lisans tezi, Mardin Artuklu Üniversitesi-Mardin]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, E. (2020). *Duygu yönetim becerileri ile duygusal emek davranışlarının okulun duygusal iklimi üzerindeki etkileri* (Tez No.634709) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi-Elazığ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özüberk, İ. (2014). *İlkokul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine etkisi* (Tez No.394702) [Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Parlak, F. (2018). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki* (Tez No. 498735) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi-Kahramanmaraş]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Pars, M. Ş. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.456611) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Tez No. 412353) [Yüksek lisans tezi, Mevlana Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Polat, S.-Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- Polat. S. (2009). *Örgütsel güven*. Pegem Akademi.
- Polatkan, N. N. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Tez No.435868) [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi-Aydın]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Ray, H. (2019). *Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.568518) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Örgütsel davranış*. İ. Erdem. (Çev.). Nobel Yayınları.
- Rupp D.E., Mccance, A. S., Spencer, S. & Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: the role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34 (5), 903-924.
- Rutledge, R. D. (2010). *The Effects Of Transformational Leadership On Academic Optimism With In Elementary Schools*. Doktora Tezi. Alabama: Alabama University.
- Safia M. (2020). *Öğretmenlerin algılarına göre ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.643436) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Saraç, G. (2019). *Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi* (Tez No.582407) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Savaş, A. C. (2012). *Okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine etkisi* (Tez No.320035) [Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Schooley, M. L. (2005). *An analysis of the realtionship between transformational leadership and school culture*. Unpublished master's thesis, University of Missouri-Columbia, New York.
- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Uşak ili örneği). (Tez No.327796) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Siegall, M., & Worth, C. (2001). The impacts of trust and control on faculty reactions to merit pay. *Personnel Review*.
- Sinclair, Jr. M. (2013). *The influence of trust and affective organizational commitment on intent to leave*. Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University, ABD,Minnesota.
- Sousa, David A. (2003). *The leadership brain: how to lead today's schools more effectively*. Thousand Oaks. Corwin Press.
- Soycan Ertürk, Z.B. (2012). *Ankara ili genel lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ve denetim odağı ilişkisi*. (Tez No.311788) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Soydaş, İ. (2021). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin ve örgütsel güven düzeylerinin incelenmesi* (Tez No.681050) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Subramaniam, Prem Ananthi Bala (2011). *The Influence of Leadership Styles On Organizational Commitment*. Master Of Human Resource Management, University Utara Malaysia College Of Business.
- Şahin, B. (2020). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.640390) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-395.
- Şahmelikoğlu, S. Ç. (2013). *Ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel güven düzeyi ile örgütsel kültür düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Pendik ilçesi örneği)* (Tez No.356301) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Pegem.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241- 260.
- TDK Türkçe Sözlük.<http://www.tdk.gov.tr>
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel güven boyutları ve iş tatmini ilişkisi: Tekstil işletmesinde bir araştırma* (Tez No.265700) [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi-Eskişehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tiryaki, P. (2020). *Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.606364) [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tombak, (2017). *Öğretmenlerin öğretimsel liderlik rolleri ile duygusal emek gösterimleri arasındaki ilişki* (Tez No.471016) [Doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Çanakkale]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tomruk Ünal, N. (2020). *Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi* (Tez No.643784) [Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi-Karabük]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tosun, F. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre araştırılması (Başakşehir ilçe örneği)*. (Tez No.407082) [Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Töremen, F., & Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 27-39.
- Troman, G. (2000). Teacher stress in the low-trust society. *British Journal of Sociology of Education*, 21, 331-353.
- Truta, C. (2014). Emotional labor and motivation in teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 791-795.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *What's trust got to do with it? the role of faculty and principal trust in fostering student achievement*. University Council for Educational Administration Annual Convention'da Sunulan Bildiri, University Council, Kansas City. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/267851381Whats_Trust_Got_to_do_With_It_The_Role_of_Faculty_and_Principal_Trust_in_Fostering_Student_Achievement
- Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters: Leadership for successful schools*. Jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M. ve Gareis, C. R. (2015). Faculty Trust in the Principal: An Essential Ingredient in High-performing Schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 66-92.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Tez No.253631) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Uygur, K. (2018). *Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği* (Tez No.509397) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi-Elazığ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uysal, A .A. (2007). *Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumunu ve tükenmişlik üzerine etkisi* (Tez No.209059) [Yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi-Muğla]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uzun, H. (2021). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No.675641) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uzuntarla, Y. (2015). *Kişilik özellikleri ile empatik özellikler arasındaki ilişkide duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: hekimler üzerine bir araştırma* (Tez No.420742) [Doktora tezi, Gülhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ünal, A. (2011). *Örgütsel güvenin duygusal emeğe etkisi: İstanbul' da yerleşik dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Tez No.296233) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi-Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ünal, A., & Eröz Sü, S. (2014). Otel işletmelerinde örgüt iklimi ve duygusal emek ilişkisi: trakya bölgesinde bir araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi; gaziantep sanayi işletmelerinde bir uygulama* (Tez No.188097) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yeke, S. (2020). *İşe yabancılaşımda algılanan sosyal destek ve duygusal zekâ: duygusal emek kuramı boyutlarının aracılık rolü üzerine bir araştırma* (Tez No.647802) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yeşilçimen K,C. 2015. *Hemşirelikte örgütsel sinizm ve örgütsel güven ilişkisi*. (Tez No.393854) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, E. Ş. (2018). *İşletmelerde örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hatay ilinde bir araştırma* (Tez No.517257) [Yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi-Hatay]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldız, E. (2019). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yenilikçilik algılarına etkisi* (Tez No.594005) [Yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Bolu]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz Daban, B. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.516835) [Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi-Rize]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Tez No.189460) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları* (Tez No.342363) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Yılmaz, E. ve A.M. Sünbül. (2008). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerin yaşam doyumlarına etkisinin araştırılması* [Sözlü bidiri] III. Eğitim Yönetimi Kongresinde, Eskişehir. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okul öğretmenlerinin görüşleri, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 117-131.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Güner, M. ve Şen, B. (2015). The Relationship between Teachers' Emotional Labor and Burnout Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 5(9), 75-90.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk eğitimi merkezlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri: İstanbul ili Anadolu Yakası örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, S. & Arcasoy, G. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(40), 2066-2087.
- Yin, H. B., and Lee, J. C. K. (2012). Be passionate, but be rational as well: emotional rules for chinese teachers' work. *Teaching and Teacher Education*, 28(1), 56-65.
- Youngmi, K. (2016) *Emotional Labour and Burnout among Public Middle School Teachers in South Korea*. Master Thesis in Education. University of Jyväskylä. Department of Education.
- Youngmi, K. (2016) *Emotional labour and burnout among public middle school teachers in South Korea* (Master's thesis). Retrieved from <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/49560>
- Yüksel, G. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.541123) [Yükseklisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Çanakkale]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yüksel, H. İ. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki* (Tez No.426460) [Yükseklisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Zengin, M. (2019). *Ortaöğretimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile okul güvenliği ve örgütsel imaj arasındaki ilişki* (Tez No.545434) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Zengin, S. (2020). *Örgütsel güven, yıldırma ve örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılıkla ilişkisi: beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine karma bir araştırma* (Tez No.654702) [Doktora tezi, Trabzon Üniversitesi-Trabzon]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Zhang, L., Yu, S., and Jiang, L. (2020). Chinese preschool teachers' emotional labor and regulation strategies. *Teaching and Teacher Education*, 92, 1–10.

EKLER

EK-1. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Öğretmenler,

Bu anket, ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla, öğretmenlerin örgütsel güven ve duygusal emek düzeylerinin ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel veriler, ikinci bölümde dönüşümcü liderlik ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel güven ölçeği, dördüncü bölümde duygusal emek ölçeği yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Cevaplama sırasında göstereceğiniz özen ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Buket MERAL DURMUŞ

Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü – Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Branşınız?.....
3. Öğretmenlik Kıdeminiz? ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
4. Eğitim Durumunuz?.....

EK-2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı karşılardaki ölçekte size en uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirleyiniz.					
1. kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3 kararsızım, 4, katılıyorum, 5 tamamen katılıyorum	1	2	3	4	5
Yöneticim, bizi motive etme yolları geliştirir.					
Yöneticimle, çalışmaktan gurur duyuyorum.					
Yöneticimin herhangi bir engeli aşma yeteneğine güveniyorum.					
Yöneticim eğitime ihtiyacı olanların eğitimiyle ilgilenir.					
Yöneticim, ihtiyacı olanlara tavsiyelerde bulunur.					
Yöneticim, sorunları çözecek akıl yürütme ve kanıtlara bizi güvenle götürür.					
Yöneticim, engelleri aşmak için zeka-bilgi kullanımını teşvik eder.					
Yöneticim, olayları beni gayrete getirecek bir yaklaşımla sunar.					

EK-3. Örgütsel Güven Ölçeği

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ					
Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı karşılardaki ölçekte size en uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirleyiniz. 1)Hiçbir Zaman 2) Çok Nadir 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her Zaman	1	2	3	4	5
Okul müdürüne güvenirim					
Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim					
Bu okuldaki öğrencilere güvenirim					
Öğrencilerimin ailelerine güvenirim					
Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim					
Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem					
Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım					
Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağlıdırlar					
Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir					
Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır					
Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim					
Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir					
Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır					
Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim					
Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar					
Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde ona inanırım					
Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır*					
Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım					
Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar					
Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım					
Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım					
Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır					

EK-4. Duygusal Emek Ölçeği

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ					
Lütfen, aşağıdaki ifadelerle ne düzeyde katılıp katılmadığınızı karşılardaki ölçekte size en uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirleyiniz. 1)Hiçbir Zaman 2) Çok Nadir 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her Zaman	1	2	3	4	5
Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.					
Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.					

EK-5. Ölçekleri Geliştiren Araştırmacılardan Alınan İzinler

Duygusal Emek Ölçeği Kullanım İzni

Kime: Nejat Basım

Çok Teşekkür Ederim Hocam. İyi Günler.

Windows için [Posta](#) ile gönderildi

Kimden: [Nejat Basım](#)

Gönderilme: 2 Ağustos 2022 Salı 14:02

Kime: [Buket Meral Durmuş](#)

Konu: Re: Duygusal Emek Ölçeği Kullanım izni

Merhaba. Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

--

[Prof. Dr. H. Nejat Basım](#)

On Tue, Aug 2, 2022 at 1:54 PM Buket Meral Durmuş <

> wrote:

Sayın Hocam,

Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri A.B.D. Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, yüksek lisans öğrencisiyim. İzin verdiğiniz takdirde, tarafınızdan Türkçe'ye çevrilerek geliştirilen, Duygusal Emek Ölçeği ile geçerlik, güvenirlik çalışmasını yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum.

Saygılarımla.

Buket MERAL DURMUŞ

Örgütsel Güven Ölçeği Kullanım İzni



Buket Meral Durmuş <

>

4.08.2022 11:02



Kime: Kürşad Yılmaz

Çok Teşekkür Ederim Hocam. İyi Günler

Windows için [Posta](#) ile gönderildi

Kimden: [Kürşad Yılmaz](#)

Gönderilme: 2 Ağustos 2022 Salı 14:08

Kime:

Konu: Fwd: Örgütsel Güven Ölçeği

Merhaba

Örgütsel Güven Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeği ekte gönderiyorum.

İyi çalışmalar dilerim...

Not: Ölçek için verilen [izin](#), kullanım iznidir. Bu [izin](#), Ölçek üzerinde yapısal bir müdahaleyi kapsamamaktadır.

Prof. Dr. Kürşad Yılmaz

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

Ynt: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni



Buket Meral Durmuş

8.08.2022 11:53



Kime: Öğr. Gör. Yusuf Taha OKAN

Çok Teşekkür Ederim Hocam. İyi Günler

Windows için [Posta](#) ile gönderildi

Kimden: [Öğr. Gör. Yusuf Taha OKAN](#)

Gönderilme: 7 Ağustos 2022 Pazar 15:37

Kime: [Buket Meral Durmuş](#)

Konu: Re: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

Merhabalar, kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar.

6 Ağu 2022 13:14 tarihinde Buket Meral Durmuş < > yazdı:

Sayın Hocam,

Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, yüksek lisans öğrencisiyim. İzin verdiğiniz takdirde, tarafınızdan Türkçe' ye uyarlanan Kısa Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum.

Saygılarımla.

Buket MERAL DURMUŞ



EK-6. Ölçekleri MEB'e Bağlı Okullarda Uygulama İzni

T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-36648235-605.01-60371144
Konu : Uygulama İzni
(Buket Meral DURMUŞ)

10.10.2022

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: 23.09.2022 tarihli ve E.2200290752 sayılı yazınız.

İlgi yazı gereği; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Buket Meral DURMUŞ tarafından; Doç. Dr. Ahmet AYIK'ın danışmanlığında Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik *"Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Duygusal Emek ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki"* konulu çalışmasının kabulüne ilişkin 07.10.2022 tarihli ve E.60215417 sayılı Valilik Onayı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Salih KAYGUSUZ
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek: Valilik Onayı ve Ekleri (4 sayfa yazı)

Bilgi: 20 İlçe Kaymakamlığına
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)
(Gereği: Tüm Okullar)



T.C.
YAKUTİYE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-68523951-604.01.01-59885946
Konu : Uzman Görüşü
(Buket Meral DURMUŞ)

05.10.2022

ERZURUM VALİLİĞİNE
(İl Milli Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : 28.09.2022 tarih ve 59196826 sayılı yazınız.

İlgi yazı gereği; Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Buket Meral DURMUŞ tarafından; Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik *"Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Duygusal Emek ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki"* adlı anket formuna ait uzman görüş yazısı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.

Cihan KIVANÇ
Kaymakam a.
İlçe Milli Eğitim Müdürü

Ek: İlgi yazı ve Ekleri (2 Adet)

Adres :Muratpaşa Mah. Merkezi Yönetim Cad. No3
Zeminkat Yakutiye /ERZURUM
Telefon No : 0 (442) 240 00 07
E-Posta: yakutiye25@meb.gov.tr
Ken Adresi : meb@hs01.ken.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

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

Bilgi için: Adem SALDA

Unvan : Memur

İnternet Adresi: yakutiye.meb.gov.tr

Faks:4422400005

EK-7. Etik Kurulu Onay Belgesi

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurul Başkanlığı
PROJE DEĞERLENDİRME FORMU

Projenin/Çalışmanın Adı: Danışmanlığını Doç.Dr. Ahmet AYIK'ın yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Buket Meral Durmuş' un Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Duygusal Emek Ve Örgütsel Güven Düzeyleriyle İlişkisi" isimli yüksek lisans çalışması ile ilgili Etik Kurul uygunluk onay belgesi talep edilmesi.

Gönderildiği Tarih: 06.09.2022

Teslim Tarihi: 06.09.2022

Değerlendirenin Adı Soyadı: Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı Adına

Prof. Dr. Muhsine BÖREKÇİ
Etik Kurul Başkanı

İmza :

Bu Yüksek Lisans Tez uygundur: ☒

Gerekçe/Açıklama: Yapılacak çalışmada yaklaşım ve yöntemler dikkate alınarak, konu ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bu Yüksek Lisans Tez uygun değildir: ☐

Gerekçe/Açıklama

ÖZGEÇMİŞ

Erzurum Barbaros Hayrettin Paşa Ortaokulundan mezun oldu. Liseyi Erzincan Nevzat Ayaz Fen Lisesinde okudu. 2009 yılında kazandığı Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, İlköğretim Matematik Öğretmenliği bölümünü 2013 senesinde bitirdi. Aynı sene Erzurum 23 Temmuz Ortaokulunda, matematik öğretmeni olarak göreve başladı, hala daha bu göreve devam etmektedir. 2021 yılında Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda tezli yüksek lisans eğitimine başladı. Evli ve 2 çocuk annesidir.

