

## Öğretmenlerin Okullarına Duygusal Bağlılıklarının Müdürlerin Sosyal Becerileri, Kullandıkları Güç Kaynakları ve Etik Liderlik Davranışları Açısından İncelenmesi

### Investigating Affective Commitment of Teachers in terms of Social Skills, Power Bases and Ethical Leadership Behaviours of School Principals

Asım ÖZDEMİR<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Anabilim Dalı. aozdemir@gazi.edu.tr

#### ÖZ

*Bu araştırmanın amacı, ilkokul müdürlerinin algılanan sosyal becerileri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında random tekniği ile seçilen Ankara'da devlete bağlı 36 ilkokulda görevli 495 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler "Sosyal Beceri Ölçeği", "Güç Kaynakları Ölçeği", "Etik Liderlik Ölçeği" ve "Duygusal Bağlılık Ölçeği" ile belirlenmiştir. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Regresyon Analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulguları, algılanan sosyal beceriler, etik liderlik, temsil, uzman, yasal ve ödül gücü ile öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Baskı gücü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarından sosyal becerilerin diğer değişkenlere göre öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının daha fazla yordayıcısı olduğu anlaşılmaktadır. Bulgular bazı teorik ve pratik çıkarımlar ile birlikte tartışılmıştır.*

**Anahtar Sözcükler:** Duygusal bağlılık, etik liderlik, güç kaynakları, sosyal beceri, okul müdürü.

#### ABSTRACT

*The purpose of this research is to analyze the correlation between perceived social skills, power bases and ethical leadership with affective commitment of teachers in primary schools. Totaly 495 teachers chosen by the random method, who work in 36 state primary schools in Ankara in 2013-2014 school year, constitute participants of the research. The data were collected using a "Social Skill Scale", a "Power Bases Scale", an "Ethical Leadership Scale" and "Affective Commitment Scale". In the analyses of the data, means, standart deviation, Pearson Moments Product Correlation Coefficient and Regression Analysis were used. The results mainly showed*

*that perceived social skills, ethical leadership, referent power, expert power, legitimate power and reward power are positively associated with affective commitment of teachers. There is not a significant relationship between coercive power and affective commitment. Additionally, the regression analysis showed that social skills determine teachers' affective commitment more than other variables. The findings are discussed along with some theoretical and practical implications.*

**Keywords:** *Affective commitment, ethical leadership, social skill, power bases, principal.*

## GİRİŞ

Okullarda istenilen başarıya ulaşmak için öğretmen ihtiyacının karşılanması gerekir. Öğretmen ihtiyacı karşılanan kurumlarda, öğretmenlerin kurum bağlılıklarının artırılması önem arz eder. Bu bağlamda kurumlara duygusal bağlılık oluşması için öğretmenlerin okullarda kendi istekleriyle daha fazla vakit geçirmelerini sağlamak gerekir. Böylece kurumsal bağlılığı yüksek olan öğretmenler gönüllü olarak okul faaliyetlerinde daha fazla yer alacaktır. Öğretmenlerin kurum içindeki faaliyetlerinde etkin ve verimli olması için okula olan duygusal bağlılıklarını artıran ve engelleyen etmenlerin tespit edilmesi gerekir. Örgütsel duygusal bağlılık ve ilişkili olduğu değişkenler üzerine yapılan araştırmalarda çalışanların bireysel özellikleri öne çıkarılmaktadır (George ve Bettenhouse, 1990). Yapılacak olan araştırmalara göre; bu konu duygusal bağlılık ve yönetici davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesiyle daha iyi anlaşılacaktır.

Bu çalışmada, hem kuruma hem de kişilere karşı oluşan duygusal bağlılığa devamlılık kazandırdığı düşünülen müdürlerin etik liderlik davranışları, sosyal beceri düzeyleri ve kullandıkları güç kaynakları konusu üzerinde odaklanılmıştır. Öte yandan Türkiye’de okul ortamında müdürlerin algılanan etik liderlik davranışları, sosyal beceri düzeyleri ve kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkilerin bir arada incelendiği herhangi bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Ayrıca işle ilgili davranışlara anlam vermede duygusal bağlılığın önemli bir olgu olduğu söylenebilir.

### **Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık bir kişiye, gruba ve kuruma karşı oluşan içten bağlılık olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle örgüte duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri ile bütünleşmesi, örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi olarak tanımlanmaktadır (Gumusluoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2010). Bu duygular içinde olan bireyler, aidiyet duygusu taşırlar ve bir şeyin parçası olma yönünde yoğun istek duyarlar. Onlar grupla birlikte hareket ederler ve kurum yöneticisini ya da kurumun kurallarını iç motivasyonlu olarak takip ederler (Adler ve Adler, 1988). Bu bağlılığı Meyer ve Allen (1991), çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesi olarak ifade etmişlerdir. Çalışanlardaki bağlılığın işe duyulan ilgiden, örgütün değerlerine karşı duyulan bilinçli ve içten inanmışlıktan kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışanlarda kurumlarına bağlılığın yüksek olması önemlidir. Çünkü bağlılığın yüksek olması sonucu çalışanlar, kendi ihtiyaçlarıyla kurumun ihtiyaçlarının örtüştüğünü görecekler ve kurum yararına özveride bulunarak çalışacaklardır. Aksi hâlde çalışanlar sınırlı olarak kurumları için özveride bulunurlar (Alvesson, 2000). Kurumsal bağlılığı yüksek bireylerin iş performansları yüksek, işe devamsızlıkları ve geç kalma durumları ise az olur (Mathieu ve Zajac, 1990). Öte yandan Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2001), yapmış oldukları bir araştırmada duygusal bağlılığın işgücü davranışlarını güçlü bir biçimde pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Yani duygusal bağlılıkları yüksek olan bireyler daha gayretlidirler.

Kurumlarda çalışanların hem meslektaşlarıyla hem de yöneticilerle ilişkileri desteklenerek onların örgüte duygusal bağlılıkları artırılabilir. Diğer taraftan örgüte olan duygusal bağlılığı başka ögeler de besleyebilir. Bunlardan biri iletişim, diğeri ise amaç birliğidir (Adler ve Adler, 1988). Hedeflerini açıkça belirleyen, bu hedeflere ulaşmak için çevresindekilerle etkili iletişim kuran yöneticiler, koordinasyonu sağlamanın yanında bireylerde kurumsal duygusal bağlılığı oluşturmada önemli bir iş yapmış olurlar. Öte yandan Buchanan (1974) yapmış olduğu bir araştırmada, örgüte olan duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemesi arasında pozitif bir ilişki

tespit etmiştir. Yani desteklenen çalışanlarda kurumlarına bağlılık artmaktadır. Bu durumu karşılıklılık ilkesine göre açıklamak mümkündür.

### **Sosyal Beceriler**

İnsan başkalarının olumlu tepkiler vermesine yol açabilecek, olumsuz tepkilerini önleyebilecek ve başkalarıyla etkileşimi mümkün kılacak sosyal açıdan kabul edilebilir davranışlara sahip olmak ister. Bu davranışlar genel olarak sosyal beceri olarak adlandırılmaktadır (Yüksel, 1998). Sosyal beceriler, bireyin başkalarıyla etkileşimde bulunduğu bilişsel fonksiyonlarının bir sonucu olarak gösterdiği belirli sözel ve sözel olmayan davranışlardır (Gut ve Safran, 2002). Sosyal becerilere insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu anlayışa uygun davranma yeteneğidir de denilebilir (Marlowe, 1996).

Tarihsel olarak sosyal beceriler iki açıdan değerlendirilmiştir. Birincisi özellik yaklaşımı, sosyal becerileri bir kişilik özelliği olarak görmektedir. Buna zıt olarak moleküler model ise sosyal becerileri gözlemler yolu ile geliştirilebilen duruma özel davranışlar olarak görür (Bandura ,1999). Bu yaklaşıma göre sosyal beceriler kısmen öğrenilir ve çevresel faktörler sosyal becerilerin kullanımında önemli rol oynar. Bireyler sosyal becerileri pratik yaparak ve çaba göstererek nerede ne zaman kullanacaklarına ya da ne zaman kullanamayacaklarına ilişkin fikirler geliştirebilirler. Sosyal becerilerin oluşumunu hem çevresel hem de genetik faktörlere göre açıklamak mümkündür. Bu görüş bütünleşmiş model olara ifade edilebilir (Hochwarter, Witt, Treadway ve Ferris, 2006).

Sosyal beceriler hayatta başarıyla ilerlemek için son derece önemlidir. Çünkü bu becerilere sahip bireyler, nerede ne söyleyeceklerini, tercihlerini nasıl yapacaklarını ve farklı durumlarda nasıl davranacaklarını daha iyi bilirler. Örneğin yalnız insanların, yalnız olmayan insanlara göre başkalarının kendilerini nasıl algıladıkları konusundaki görüşleri daha az doğru, bir konuşma içinde yaptıkları yorumlar daha uygunsuzdur. Yalnızlık ise sosyal beceri eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Burger, 2004). Bunun yanında sosyal beceriler bireylerin performanslarını da etkiler. İş bulmada, işte

yükselmeye ve başarılı olmada sosyal beceriler önemlidir. Sosyal beceriye sahip olan bireyler düşük sosyal becerileri olan bireylere oranla zor müşterilerine ve iş arkadaşlarına sabır göstermeye daha eğilimlidirler (Hochwarter ve diğ., 2006). Bunun sonucu olarak sosyal becerileri zayıf olan bireyler büyük ölçüde zarar görürken, sosyal becerileri güçlü olanlar aksine büyük avantaj kazanmış olurlar.

Payne (2005), yüksek performans gösterenlerin, iletişimde bulunma isteğinin ve iletişim becerisinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Benzer olarak Penly, Alexander, Jernigan ve Henwood (1991), yüksek performans gösteren yöneticilerin daha yüksek sözlü iletişim yeteneklerine, daha az iletişim korkusuna sahip olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Richmond ve Roach (1992) yaptıkları bir araştırmada yüksek düzeyde iletişim kurma endişesi içinde olan personelin daha az üretken oldukları ve işlerini daha az sevdiğini sonucuna varmışlardır. Zorn ve Violanti (1996) iletişim yetenekleriyle dikey hareketlilik ve iş performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan başka bir araştırmada, çalışanlardan, iletişim kurmada yetenekli olan kişileri tanıtmaları istenmiş ve çalışanların tanımlarının üçte birinin dinleme becerisi ile ilgili olduğu görülmüştür (Haas ve Arnold, 1995). Yüksek iletişim becerisi sadece yöneticilerin örgüt içi başarılarını artırmaz. Aynı zamanda astları üzerinde iletişim yoluyla pozitif bir etki oluşturan yöneticiler, personelin motivasyonunu ve sorumluluk bilincini de artırmış olurlar ki bu da iş performansı ile pozitif ilişkilidir (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996).

Araştırmalar sosyal becerilerle liderlik arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Liderlik esas olarak insanlar üzerinde duygusal bir etkidir (Byrman, 1986). Kotler (1988), liderliği insan grubunu veya gruplarını zorlamadan bazı yönleri harekete ettirme süreci olarak tanımlamıştır. Bir general ve başkan olan Dwight Eisenhower, liderliği neyin yapılması gerektiğine karar verme yeteneği ve diğerlerini onu yaptırmaya isteklendirme olarak tanımlamıştır (Larson, 1968). Birçok liderlik uzmanı yaptıkları araştırmalarla sosyal becerilerin karizmatik liderlikle olan bağlantısını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Örneğin Sosik ve Megerian (1999) ve Sosik (2001) duygusal zekânın bir anahtar görüntüsü olan öz farkındalığın, karizmatik liderliğin ve yönetimsel

performansın belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır. Bu bilgilerden hareketle yöneticiler tarafından duygu, düşünce ve davranışlarının doğru anlaşıldığını ve buna uygun davranıldığını algılayan çalışanlar, yöneticilerine aynı şekilde olumlu karşılık verecekleri söylenebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlılıklarının da artması beklenmektedir.

### **Güç Kaynakları**

Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Bireylerin başkalarını etkileyebilmek için faydalandıkları kaynaklar ise güç kaynaklarıdır. Frenc ve Raven (1968) beş temel güç ilişkisi kuramını geliştirmişlerdir. Bunlar ödül, zorlayıcı, yasal, referans edilme ve uzmanlık gücüdür. Ödül gücü, yöneticilerin istenilen davranışları göstermeleri karşılığında çalışanları ödüllendirme yetkisidir. Başka bir anlatım ile ödül gücü çalışanların, 'yönetici istenilen davranış gerçekleştiğinde ödül verebilir' algısına dayanmaktadır. Bu tür güç, kuvvetini ödüllerin çekiciliğinden ve adaletli dağıtımından alır. Zorlayıcı güç ise çalışanların, 'çalışanlar işlerinde başarısız olduklarında yöneticiler onları cezalandırma hakkına sahiptir' algısına dayanır. Ancak zorlayıcı gücün etkili olabilmesi, cezaların ciddiyetine ve istenilmeyen davranışları önleyebilir olmasına bağlıdır. Zorlayıcı güç genelde bir disiplin sorunu varsa ve zarar verici hareketler gözleniyorsa düşünülebilir (Hoy ve Miskel, 2010; Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001). Yasal güç, yöneticinin çalışanların davranışlarını sadece resmî pozisyonundan güç olarak etkileme yetkisidir. Referans (müracaat) edilme gücü yöneticilerin çalışanların kendisiyle özdeşleşmelerini sağlayarak etkileyebilme becerisidir. Referans gücüne sahip olan birey beğenilen, saygı duyulan ve model alınan kişidir. Burada gücün kaynağı bireyin sıra dışı kişiliği ve iletişim becerisidir (Horan ve Myers, 2009). Son olarak beşinci güç kaynağı yöneticinin alanında bilgi ve becerisini ifade eden uzmanlık gücüdür. Uzman gücü çalışanların, 'yönetici iş deneyimine, özel bilgiye sahiptir ve iş konusunda uzmandır' algısına dayanmaktadır (Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001). Bu güç son derece önemli görülmektedir. Çünkü uzman kaynakların konuşmaları insanlar üzerinde daha etkili olmaktadır. Öte yandan bu tür gücün başka alanlara da transfer edilerek etkisinin genişletildiği görülmektedir. Sözgelimi bir matematik

uzmanı, görüşleri yanılığlı olsa bile, uzmanı olmadığı siyaset, din, sanat gibi alanlarda görüşlerini ifade ederek liderliğini bu alanlara transfer edebilir. Çünkü insanlar “önemli” birisinin açıklamalarını kabul etmeye eğilimlidirler (Fichter, 2004).

Bu beş tür gücü iki kategoride toplamak mümkündür. Ödül, baskı ve yasal güçler örgütsel güçler iken referans ve uzman güçler kişisel güçler olarak adlandırılırlar. Bu beş güç kaynağı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Performansın artırılması için çalışanlar tarafından bu ilişkilerin bilinmesinde fayda vardır. Carson, Carson ve Roe (1993) yapmış oldukları bir araştırmada uzman ve referans güç kaynakları arasında sebep sonuç ilişkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Yöneticilerde uzmanlık gücünün onlarda referans gücü geliştirebileceği söylenebilir. Aslında yöneticilerde, örgütsel güçlerden olan ödül ve yasal güç kişisel güçlerinin gelişimine katkı sağlayabilir.

Yasal güç özellikle zorlayıcı güç çalışanlar tarafından anti-sosyal güç formu olarak görülür. Bu güçler ile yönetim işlerinin gerçekleştirilme düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır. Buna karşın ödül, referans ve uzman gücü çalışanlar tarafından sosyal güç formu olarak algılanır. Bu güçler ile yönetim işlerinin gerçekleştirilmesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Richmond, 1990). Onun için başarılı yöneticiler, zorlayıcı gücü kullanmaktan kaçınırlar. Çünkü bu referans güce zarar verir ve çalışanlarda olumsuz sapma davranışlarına sebep olabilir. Yöneticilerin özellikle kişisel güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmaları sonucunda, öğretmenlerin işlerinde daha fazla içsel motivasyonlu olmaları ve okullarına daha fazla bağlanmaları beklenebilir.

### **Etik Liderlik**

Etik, insanların yapıp-etmelerini, bunları tayin eden değerleri inceler (Mengüşoğlu,1968). Saylan (2010) ise etiği, bireylerin neleri yapmaları, neleri yapmamaları gerektiğini belirten değerler toplamı olarak ifade etmiştir. Etik değer kavramı ise bireylerin olay ve olgular karşısında nasıl bir davranış göstermesi gerektiğini ifade eden ve hangi davranışların doğru olduğunu açıklayan genel bir kavramdır (Beauchamp ve Childress, 2001).

Etik liderlik, yeni liderlik kavramı ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderin öncelikle birtakım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Ancak etik liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle ilgilidir (Çelik,1999). Medyada, örgütlerdeki etik liderlik iş dünyasında başarı için önemli görülmektedir. Üst yönetimlerde etik konusunda bir yanlış, örgütler için çok ciddi sıkıntılara neden olabilir. Ancak, örgütün alt düzeylerindeki etik liderlik davranışı da önemlidir. Etik olarak davranan liderlerin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkileri vardır (Brown ve Trevina, 2006). Bu tür liderler örgütsel performansı etkileyebilir (Aronson, 2001; Kanungo, 2001). Etik liderler dürüst, güvenilir, adil, ilgi gösteren kişilerdir. Bu tip liderler aynı zamanda şeffaftırlar. Etik liderler rol modeli olarak davranırlar ve örgüt üyeleri arasında etik davranışı geliştirirler (Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Onlar çalışanlara zarar verecek kötü davranışlardan kaçınırlar. Adil olma, doğruluk ve dürüstlük, özü sözü bir olma etik liderliğin temel özelliğidir. Etik liderler astlarının duygu ve düşüncelerini dinlerler ve onlara düşüncelerini açıklamalarını ve karara katılmalarına izin verirler. Liderlerini daha etik olarak gören çalışanlar, meslektaşlarına güvenden ziyade yönetime daha fazla güven duyarlar. Aksine yöneticiler astlarına adil olmayan bir şekilde davranırlarsa, onlar arasında ayrımcılık yaparsa çalışanların örgütlerine bağlılık duygusu zayıflar (Hartoğ ve Hoogh, 2009). Howell ve Avolio (1992) etik olmayan liderliği bencil ve çıkarıcı olarak tanımlamışlardır. Aksine etik liderler hem iş ilişkilerinde hem de kişisel yaşantılarında adil davranışları, ortak değerleri, doğruluk ve dürüstlüğü vurgulayarak çalışanlar arasında istenilen davranışların sergilenmesinde ilham kaynağı olarak yüksek seviyelerde örgüte bağlılığı teşvik ederler. Ayrıca çalışanların iş ortamını algılayışlarını da şekillendirirler (Brown ve Trevina, 2006).

Brown ve Trevina'ya (2006) göre, çalışanlara karar almada söz hakkı vermek, onların düşünce ve endişelerini dinlemek etik liderliğin bir bileşenidir. Bu bileşen, güç paylaşımı olarak isimlendirilmektedir. Güç paylaşımı çalışanların işlerini daha anlamlı algılamasını sağlar. Özet olarak doğruluk ve dürüstlük, güç paylaşımı ve etik rol



açıklamasının etik liderliğin bileşenleri olduğu söylenebilir. Böyle bir ortamda çalışan öğretmenlerin okullarına daha fazla bağlanacakları düşünülebilir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmenlerin kurumlarına duygusal bağlılıklarını okul müdürlerinin sosyal beceri düzeyleri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışları açısından incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin sosyal beceri düzeyleri ile öğretmenlerin çalıştıkları okullara duygusal bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin okullarına duygusal bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Okul müdürlerinin sosyal beceri düzeyleri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışlarından hangisi öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının daha fazla yordayıcısıdır?

## **YÖNTEM**

Bu araştırma ikiden fazla değişken arasında birlikte değişim derecesini belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modelinde yürütülen bir çalışmadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu modelde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006).

### **Çalışma Grubu**

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında Ankara'da MEB'e bağlı 36 resmî ilkokulda çalışmaya gönüllü olarak katılan 495 öğretmen oluşturmuştur. Bu okullar, Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan okulların listesinden rastgele seçilmiştir. Belirlenmiş olan bu okullardaki öğretmenlerin tamamına

ulaşılmaya çalışılmıştır. Geri dönen toplam 495 anket üzerinde istatistikî işlem yapılmıştır.

Katılımcıların %56'sı kadın, %44'ü erkek; %72'sinin kıdemi altı yıl ve daha fazla, %28'inin beş yıl ve daha az; %72'si il ve ilçe merkezi ilköğretim okullarında, %28'i ise köy ve kasaba ilkokullarında öğretmenlik yapmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada müdürlerin algılanan sosyal beceri düzeylerine ilişkin veriler Ferris, Witt ve Hochwarter'ın (2001) "Sosyal Beceri Ölçeği" ile, algılanan etik liderlik davranışlarına ilişkin veriler Brown, Trevina ve Harrison'un (2005) "Etik Liderlik Ölçeği" ile, kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin veriler Rahim'in (1988) "Güç Kaynakları Ölçeği" ile ve öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıkları Meyer ve Allen'in (1997) "Duygusal Bağlılık Ölçeği" ile toplanmıştır. Ölçekleri kullanabilmek için gerekli izinler alınmıştır.

Ölçekler önce İngilizceden Türkçeye tercüme edilmiş, bu tercüme Türkçeden İngilizceye geri tercüme yöntemi kullanılarak kontrol edilmiştir. Türkçeye uyarlama aşamasında Türkçe branşındaki öğretim üyelerinden yardım alınmıştır. Anketlerin uygulanabilirlik düzeyini belirlemek için çalışma grubu dışında 20 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Anketlerin güvenilirlik katsayılarını ve soruların faktör yüklerini belirlemek için 105 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Katılımcılar, 1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum ölçülerine göre beş puanlık Likert tipi ölçek üzerinde her bir maddeye ne derece katılıp ne derece katılmadıklarını göstermişlerdir.

**Duygusal bağlılık:** Öğretmenlerin okullarına içten bağlılığı, altı soruya verilen cevaplarla belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu toplam varyansın .72 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin güvenilirlik katsayısı .87, faktör yükleri ise .76-.84 arasındadır. Örnek ifadeler "Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım." ve "Okulumun problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum." şeklindedir.

**Sosyal beceri:** Araştırmada okul müdürlerinin algılanan sosyal beceri düzeyleri yedi maddelik bir ölçek ile belirlenmiştir. Örnek ifadeler “Müdürüm başkalarının beden dilini anlamada yeteneklidir” ve “Müdürüm başkaları tarafından nasıl algılandığının farkındadır.” şeklindedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın .74 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin güvenilirlik katsayısı .88 faktör yükleri ise .68- .84 arasındadır.

**Etik liderlik:** Araştırmada okul müdürlerinin algılanan etik liderlik davranışları 10 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler “Müdürüm etik standartları ihlal eden çalışanları disipline eder.” ve “Müdürüm adil ve dengeli kararlar alır.” şeklindedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin tek bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın .72 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin güvenilirlik katsayısı .91, faktör yükleri .64-.82 arasındadır.

**Güç kaynakları:** Müdürlerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek için 29 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek beş boyuttan oluşmaktadır: Baskı, ödül, yasal, uzman ve temsil gücü. Her beş boyut için sırayla örnek ifadeler “Görevimi ihmal edersem müdürüm beni uyarabilir.”, “İyi bir performans sergilediğim için müdürüm beni açıkça takdir eder.”, “Müdürüm okulun işleriyle ilgili konularda benden işbirliği beklemede haklıdır.”, “Müdürüm işimi yapmama yardım edecek önemli mesleki tecrübeye sahiptir.”, “Müdürümün hoş bir kişiliği vardır.” şeklindedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu, bu üç faktörlü çözümün kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Güvenirlik katsayıları baskı, ödül, yasal, uzman ve temsil güçleri için sırayla .80, .87, .59, .88, .85 olarak bulunmuştur.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmaya ilişkin veriler, 55 sorudan oluşan iki bölüm bir soru formu ile toplanmıştır. Birinci bölümde araştırma yapılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde müdürlerin sosyal beceri düzeylerine, etik liderlik davranışlarına, kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algılarını ve

öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Ölçeklerin uygulanışında gereken önlemler alınmıştır.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, ilişki hesaplarında Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Tekniği kullanılmıştır. Yordamsal ilişkilerin belirlenmesinde ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Sonuçlar 0.01 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak yapılan analizler sonucunda araştırmanın değişkenlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri ile korelasyon ve güvenilirlik (cronbach alpha) katsayıları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	$\bar{x}$	S	1	2	3a	3b	3c	3d	3e
1. Sosyal beceriler	3.22	5.33	(.88)						
2. Etik liderlik davranışı	3.39	7.39	.77**	(.91)					
3a. Baskı gücü	3.65	3.42	.14**	.13**	(.80)				
3b. Ödül gücü	3.49	5.10	.44**	.50**	.13**	(.87)			
3c. Yasal güç	3.06	3.56	.43**	.45**	.07	.30**	(.59)		
3d. Uzman gücü	3.08	4.73	.65**	.70**	.08	.50**	.50**	(.88)	
3e. Temsil gücü	3.18	4.73	.68**	.78**	.04	.47**	.38**	.60**	(.85)
4. Duygusal bağlılık	3.1	4.84	.52**	.54**	.07	.30**	.33**	.46**	.49**(.87)

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Tablo 1’de genel olarak öğretmenlerde kurumlarına olan duygusal bağlılığın ( $\bar{x}$ =3.13) “orta” düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Öğretmen algılarına göre müdürlerin sosyal beceri düzeylerinin ( $\bar{x}$ =3.22) orta, etik liderlik davranışının ( $\bar{x}$ =3.39) “çok’a yakın” olduğu

görülmüş ve müdürlerin baskı gücünü ( $\bar{x}=3.65$ ) “çok”, ödül, yasal, uzman ve temsil güçlerini “orta” düzeyde kullandıkları belirlenmiştir.

Tablo 1’den görülebileceği gibi, güç kaynağı değişkenleri baskı gücü hariç kendi aralarında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler göstermektedirler. Baskı gücünün ödül gücü hariç diğer güç kaynakları ile olan ilişkileri anlamlı değildir. Okul müdürlerinin sosyal beceri düzeyleri ile etik liderlik davranışları arasında yüksek düzeyde, kullanılan güç kaynakları ile orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Müdürlerin sosyal beceri düzeyleri en fazla onların temsil ve uzmanlık güçleri ile ilişkilidir. Müdürlerin etik liderlik davranışları ile temsil güçleri ve uzmanlık güçleri arasında yüksek, diğer güç kaynakları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarında en yüksek korelasyonu sırayla müdürlerin etik liderlik davranışları, sosyal becerileri, temsil güçleri ve uzmanlık güçleri göstermektedir. Baskı gücünün öğretmenlerin okullarına olan bağlılıkları ile bir ilişkisinin bulunmaması dikkat çekicidir.

Algılanan sosyal beceriler, etik liderlik davranışları ve kullanılan güç kaynakları değişkenlerine göre öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerde Duygusal Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	T	$\rho$
Sabit	4.69	1.38	-	3.40	.00
Sosyal beceriler	.19	.06	.21	3.40	.00
Etik liderlik davranışları	.12	.05	.19	2.58	.01
Baskı gücü	-.00	.05	-.00	-.07	.94
Ödül gücü	-.01	.04	-.01	-.18	.86

Yasal güç	.09	.06	.07	1.57	.12
Uzman gücü	.09	.06	.08	1.48	.14
Temsil gücü	.13	.06	.13	2.12	.03

---

$R=.58$  ;  $R^2 = .33$   $F= 34.68$ ,  $p=.00$

Tablo 2’de algılanan sosyal beceriler, etik liderlik davranışları ve müdürlerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıkları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R=.58$ ;  $R^2=.33$ ;  $p<.01$ ). Adı geçen değişkenler gösterilen duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %33’ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerde duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde görece önem sırası; müdürlerin sosyal becerileri, etik liderlik davranışları, temsil gücü, uzman gücü, yasal gücü, ödül gücü ve baskı gücüdür. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise birinci sırada sosyal becerilerin, ikinci sırada etik liderliğin, üçüncü sırada ise temsil gücünün, öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının anlamlı yordayıcıları olduğu anlaşılmaktadır. Algılanan uzman, yasal, ödül ve baskı güçleri önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir: duygusal bağlılık =  $4.69 + .19$  sosyal beceri +  $.12$  etik davranışlar +  $-.00$  baskı gücü +  $-.01$  ödül gücü +  $.09$  yasal güç +  $.09$  uzman gücü +  $.13$  temsil gücü.

## TARTIŞMA

Bu çalışmada, öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının belirleyicileri incelenmiştir. Duygusal bağlılık, okulların gelişimi için gerekli olan yenilikleri yapmaya öğretmen ve yöneticileri gayrete getirdiği için önemlidir. Ancak yönetici ve öğretmenler, bu davranışları sergileme gücünü kısıtlayan engellerle karşılaşmaktadırlar.

Burada yapılmış olan araştırmada, kurumlara duygusal bağlılığın öncülleri oldukları düşünülen değişkenler incelenerek bunların bağlılık ile ilişkisi ele alınmıştır. Bu çalışma birçok yönden örgüte duygusal bağlılık konusunda literatüre katkıda bulunabilir.

Öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının orta düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu durumun beklenilenin gerisinde kaldığı söylenebilir. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin meslek hayatlarında, gerek örgütsel gerekse kişisel kaynaklı sorunlar yaşıyor olabilecekleri ve bu durumun onların okullarına olan duygusal bağlılıklarına da yansımış olabileceği düşünülebilir. Diğer taraftan tam bir duygusal bağlılığın olmaması istenilen bir durumdur. Çünkü çok ileri düzeyde duygusal bağlılık, çalışılan kurumda birey olmaya engel teşkil edebilir. Birey olmada özgür irade vardır. Başka bir ifadeyle bireyciliğin zıddı olan ortaklaşa davranışçılık kültürünün egemen olduğu örgütlerin demokrasiyi yaşatmakta önemli zorluklarla karşılaştıkları görülmüştür (Sargut, 2001).

Araştırmanın birinci önemli bulgusu, müdürlerin algılanan sosyal becerilerinin öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarında önemli bir rol oynamasıdır. Bu bulgu Özdemir'in (2010) yapmış olduğu araştırmada belirlediği “yönetici desteği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” bulgusuyla paralellik göstermektedir. Benzer olarak Buchanan (1974), yapmış olduğu bir araştırmada örgütün çalışanları desteklemeleri ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Öğretmenler müdürün kendisini başkalarının yerine koymasını, sosyal durumlarda her zaman ne söylenmesi ve yapılması gerektiğini açık bir şekilde bilmesini, gereken durumlarda davranışlarını ayarlayabilmesini ve uygun davranışlar gösterebilen bir kişi olmasını istemektedirler. Sosyal değiş tokuş kuramına göre müdürlerinden saygı ve destek gören öğretmenler karşılığında okullarına ve müdürlerine daha fazla bağlılık gösterirler.

Araştırmada ikinci olarak öğretmenlerin etik liderlik algılarının onların okullarına olan duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre çalışanların söyleyeceklerini dinleyen, kişisel hayatını etik bir tarzda yaşayan, adil ve dengeli kararlar alan, iş etiği ve değerleri konusunda çalışanlarla görüş alışverişinde bulunan

müdürlerin bulunduğu okullardaki öğretmenler okullarına daha fazla bağlılık göstermektedirler. Bu bulgu, Brown ve Trevina'nın (2006), "yöneticiler hem iş ilişkilerinde hem de kişisel hayatlarında doğruluğu, dürüstlüğü ve adil olmayı temel alırlar ise çalışanları örgütlerine bağlılığa teşvik etmiş olurlar" görüşü ile paralellik göstermektedir. Aksine doğruluk ve dürüstlüğün olmadığı ya da çok düşük düzeyde olduğu yöneticiler astlarının gözünde güvenilirliklerini ve saygınlıklarını kaybederler. Güven ve saygı duyulmayan yöneticiler konumlarını zorlayıcı güce bel bağlayarak korumak zorunda kalırlar (Hogan, 2009).

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu da müdürlerin temsil gücüne ilişkin öğretmen algıları ile onların okullarına olan duygusal bağlılıkları arasındaki olumlu ilişkidir. Buna göre hoş bir kişiliğe sahip olan, kişisel nitelikleri beğenilen, kendisiyle karşılıklı ilişki geliştirilmek istenilen ve birlikte çalışılmaktan hoşlanılan müdürlerin görev yaptığı okullardaki öğretmenler okullarına daha fazla duygusal bağlılık göstermektedirler. Bu bulgu önceki araştırmalar ile uyumludur. Örneğin Babcock-Roberson ve Strickland (2010) karizmatik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Referans gücüne sahip olan kişi beğenilen, model alınan kişidir. Gücün kaynağı bireyin sıra dışı kişilik özelliğine sahip olmasıdır (Hoy ve Miskel, 2010). Karizmatik liderler muazzam temsil gücü ve etkisi olan kişilerdir. Karizmatik liderler belirsizliklere açıklık, sorunlara çözüm getirirler ve yeniliklere açıktırlar. Karizmatik liderler çalışma ortamında güven sergiledikleri için takipçileri de yüksek performansa ulaşmak için gayret gösterirler (Jacobsen ve House, 2001). Aksi hâlde çalışanlar iş yerlerinde kendilerinden beklenen sosyal rollerinden sapma davranışları içine girebilirler. Çünkü yapılmış olan araştırmalara göre çalışanlardaki memnuniyetsizliğinin birincil nedeni kötü yönetimdir. Kötü yöneticiler çalışanların işten ayrılımlarına da sebep olabilir. İnsanlar kurumları değil, kötü patronları terk ederler (Hogan, 2009).

Yapılmış olan bu araştırmada müdürlerde algılanan güç kaynaklarından sadece temsil gücünün öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının anlamlı yordayıcısı olması diğer güç kaynaklarının bir önemi olmadığı anlamına gelmez. Ödül gücü referans gücün geliştirilmesinde etkilidir. Buna ek olarak, çalışanlar uzmanlık bilgi ve



becerisine sahip olan yöneticileri meşru güce sahip olarak görebilirler. Gerek temsil gücü gerekse uzman gücü, yöneticiye duyulan kişisel sadakate dayanır ve göreceli olarak uzun bir zaman diliminde ortaya çıkar. Eğer yönetici, çalışanların davranışlarını önce resmî pozisyonundan ya da yasalardan güç alarak etkileyemiyorsa uzmanlık ve temsil güçlerini kullanarak çalışanları etkileyemez ve düzeni sağlayamaz. Ayrıca yönetici, kurumun kurallarını çalıştırmalı ve taahhütlerini de yerine getirmelidir. Taahhüt en çok temsil ve uzmanlık gücü ile sağlanırken kurumun kuralları yasal güç ile çalıştırılır. Öte yandan yöneticilerin bir güç kaynağını ağırlıklı olarak kullanması diğerlerinin etkisini azaltacağı söylenebilir (Hoy ve Miskel, 2010).

Genel olarak sonuçlar, müdürlerde hem sosyal beceri ve etik liderlik davranışlarının hem de temsil gücünün öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Ayrıca, bu değişkenlerin aynı anda incelenmesi sonucunda sosyal beceri değişkeninin çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlılıklarının en etkili tahmin edicisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bilgilerden hareketle ayrıca öğretmenlikte olduğu gibi yöneticilikte de otoriteyi sağlamada yetenek, bilgi ve beceri, etik liderlik ve üstün kişilik özelliğinin etkili olduğu söylenebilir.

## SONUÇ

Yapılmış olan bu araştırmada, okul müdürlerinin algılanan sosyal beceri düzeylerinin, etik liderlik davranışlarının ve kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarını açıklama durumu incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin ve temsil gücünün özellikle müdürlerin sosyal beceri düzeylerinin öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının önemli yordayıcıları oldukları anlaşılmıştır.

Araştırmacılar sosyal becerileri işte başarı için gerekli olan en önemli kişisel özellik olarak tanımlamaktadırlar. Üst düzeyde sosyal beceriye sahip olan bireyler, sosyal becerileri düşük düzeyde olan bireylere oranla zor müşterilerine ve meslektaşlarına sabır göstermeye daha yatkın ve pozitif düşünmede daha yeteneklidirler (Hochwarter ve diğ.,

2006). Sosyal becerilerin gerek yöneticiler gerekse çalışanlar için bir vitrin olduğu söylenebilir.

Yönetici başarısında etik liderlik davranışlarının sosyal beceriler kadar etkili olduğu bulgulardan anlaşılabilir. İnsanların tutum ve davranışlarını belirleyen değerler iki grupta toplanabilir. Birincisi vasıta değerler; fayda ve çıkar ilişkilerine dayalıdır. İkincisi yüksek değerler ise doğruluk, dürüstlük, dostluk, sözünde durmak, sevgi gibi değerlerdir. İnsan hayatında bu iki değer grubu hiçbir zaman birbirinden ayrılamaz. Ancak bu değer gruplarından birinin ötekini emrine girmesinden söz edilebilir. Asıl tehlike yüksek değerlerin vasıta değerlerin emrine girmesindedir. Normal bir etik davranışta vasıta değerler, yüksek değerlerin emrindedir (Mengüşoğlu, 1968). Etik liderlerde bu durumu görmek mümkündür. Brown ve diğ. (2005) etik liderleri dürüst, güvenilir, samimi, şeffaf, iletişime açık, ilgili ve erdemli kişiler olarak tarif etmişlerdir. Fukuyama (1995) en etkili organizasyonların ortak etik değerlere dayandığını ileri sürmüştür. Örgütlerde bu değerlerin oluşumuna yöneticilerin etik liderlik davranışları önemli katkı sağlamaktadır. Böyle yöneticilerin olduğu kurumlarda çalışanlarda meslektaş desteği ve örgütüne karşı da ileri düzeyde bağlılık duygusu oluşacaktır. Yöneticilerdeki etik liderlik davranışları ve adillik en kutsal güç olarak kabul edilebilir. Çalışanların kurumlarına bağlılıklarında yöneticilerin etik liderlik davranışları sosyal becerileri kadar etkili olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır.

Yapılan araştırma, temsil gücünün öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarını diğer güç kaynaklarından daha fazla yordadığını göstermiştir. Temsil gücü yüksek olan müdürler çalışanları için bir anlam yaratarak onlara amaç duygusu kazandırır. Yöneticiler bu özellikleri sayesinde güven ve saygı uyandırır (Knapp,1990). Temsil gücü zayıf olan yöneticiler astlarında istenilen davranış değişikliğini oluşturmada pek etkili olamayabilirler.

Gerek temsil gücü gerekse uzman gücü kişisel güçler olarak değerlendirilir. Uzman güce sahip olan yöneticilerin yüksek düzeyde bilişsel yeteneklere sahip oldukları bilinir. Ancak temsil gücüne sahip olan yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin daha yüksek olduğu bilinir. Duygusal zekâ düzeyi düşük olan bir kişi dünyada en iyi okullarda en iyi

eğitimi alsa, yoğun analitik zekâya ve akıllıca fikirlerin sonsuz kaynağına sahip olsa bile yine de büyük bir lider olamaz (Goleman,1998). Bu bilgilerden temsil gücü ve sosyal becerinin birbiri ile ilişkili olduğu sonucuna varılabilir.

Özetle bu araştırma, Türkiye’de öğretmenlerin okullarına duygusal bağlılıklarını, belirleyici değişkenlerle beraber inceleyen ilk çalışmalardandır. Öğretmenler okulların başarılı olmalarında son derece önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle Drucker’in de (1999) ifade ettiği gibi, şirketler iş görenlerin üretkenliğini artırmak için onları en değerli sermaye olarak görmek zorundadırlar. Araştırmanın sonuçları, değerli sermaye gruplarından olan öğretmenlerin hem mesleklerine hem de okullarına olan duygusal bağlılıklarının artırılması konusunda ilgililere yol gösterici olmaktadır. Ayrıca gelecek araştırmalarla bağlantılı olan bu çalışma, eğitim kurumlarında yönetici alımı ve eğitimi için önemli içeriğe sahip olabilir.

#### KAYNAKLAR

- Adler, A. P. & Adler, P. (1988). Intense loyalty in organizations: A case study of college. *Administrative Science Quarterly*, 33 (3), 401-417.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intense companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.
- Babcock-Roberson, Me & Strikland, Oj (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *J Psychol*, 144(3), 313-326.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193-209.
- Beauchamp & Childress (2001). *Principles of Biomedical Ethics*. New York: Oxford University Press.
- Becker, R. E., Billings, R.S. Eveleth, D. M. & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance . *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership; A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005) Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *A ministrative Science Quarterly*, 19(1), 533-546.
- Burger, M. J. (2004). *Kişilik*. (Çev.İnan Deniz,Ergun Sarioğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Byrman, A. (1986). *Leadership and organizations*. London: Rout Ledge & Kegan Paul.
- Carson, P. P.,Carson, K. D., & Roe,W. (1993). Social power bases: A meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1150-1169.
- Çelik, V.(1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N.(2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's scioal responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi-methot study, *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Ferris, G. R.,Witt, L. A. & Hochwarter,W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1075-1082.
- Fichter, J. (2004). *Sosyoloji nedir ?* (Çev. : Nilgün Çelebi) Ankara : Anı Yayıncılık.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1968).The bases for social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power LPP*. 150-167. Ann Arbor, MI:University of Michigan Press.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- George, J. M. & Bettenhause, K. (1990). Understanding prosocial behavior sales performance and turnover : A group level analysis in a service contex. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantum Books.
- Gumusluoğlu, L. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2010) . Bilgi çalışanlarının adalet ve güçlendirme algılarının örgüte, lidere ve işe bağlılık üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66) 21-36.

- Gut, M. D. & Safran, P. S. (2002). Cooperative learning and social stories: effective social skills strategies for reading teachers. *Reading & Writing Quarterly*, 18, 87-91.
- Haas, J. W. & Arnold, C.L. (1995). An examination of the role of listening in judgements of communication competence in co-workers. *The Journal of Business Communication*, 32, 123-139.
- Hartog, D. N., Hoogh, A. H. B., (2009). Empowering behavior and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behavior from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230.
- Hochwarter, W. A. ,Witt, L. A. ,Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2006) .The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489.
- Hogan, R. (2009). *Kişilik ve kurumların kaderi*, (Çev. S. Y. Kölay). Ankara: Remzi Kitapevi.
- Horan, S. M. & Myers, S. A. (2009). An exploration of college instructors' use of classroom justice, power, and behavior alternation techniques. *Communication Education* 58(4), 483-496.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992) The ethics of. Charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Hoy, W.K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (Çev. Edit. S. Turan). Nobel Yayın Dağıtım , Ankara.
- Jacobson, C.& House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: a process theory, simulation model ,and tests. *Leadership Quarterly*, 12, 75-112.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel, Ankara.
- Knapp, R. (1990, Spring). Power tactics. *Education Canada*, 15-19.
- Kotler, P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Larson, A. (1968). *The president nobody knew*. New York : Popular Library, N.Y.
- Marlove, H. A. (1996). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of educational psychology*, 78, 52-58.
- Mathieu, J. & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

- Mengüşoğlu, T. (1968). *Felsefeye giriş*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Meyer, J. Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization :Metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in work place: Theory, research, and application*. London: Sage.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışcılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1, 93-112.
- Payne, J. H. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: exploring the relationship between communications competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(82), 63-77.
- Penley, L. E., Alexander, E.R., Jernigan, I.E., & Henwood, C.I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management*, 17, 57-76.
- Rahim, M. A. (1988). The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 491-503.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power ,subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict, Management*, 12(3), 191-211.
- Richmond, V. P. (1990). Communication in the classroom: Power and motivation. *Communication Education*, 39, 181-195.
- Richmond, V. P. & Roach, K. D. (1992). Willingness to communicate and employee success in U.S. organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 20, 95-116.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Saylan, N. (2010). Ulusal Eğitim Programları ve Öğretim Kongresi. Tübitak ve Pegem
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance . *Group and Organization management*, 24, 367-390.
- Sosik, P. E. (2001). Self-other agreement on charismatic leadership. *Group and organizational Management*, 26, 484-511.
- Yüksel, G. (1998). Sosyal beceri envanterinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(9), 39-48.

Zorn, T. E. & Violanti, M.T. (1996). Communication abilities and individual achievement in organizations. *Management Communication Quarterly*, 10, 139-146.

## SUMMARY

*In order to achieve the desired success at schools, it is necessary to meet the need for teachers. In the institutions having no need for teachers, it is of importance to increase institutional commitments of teachers. In this sense, it is essential to make the teachers spend more time voluntarily in their own schools in order to create an affective commitment with their institutions. Therefore, teachers having a high institutional commitment will take more time at school activities willingly. In order to make the institutional activities of the teacher more effective and productive, it is also necessary to determine the factors increasing or preventing their affective commitments to school. In the researches carried out to find the organizational affective commitments and variables related to them should be emphasized (George and Bettenhouse, 1990). With the determination of the relations between affective commitment and administrator behaviors, the issue in the researchers would be perceived in a better way. In the current study, it was aimed to investigate ethical leadership behaviors of the principals, their social skill levels and the power sources they use, which are thought to give an attendance for the affective commitments for both an institution and a person.*

*The general purpose of the current research was to investigate the affective commitments of the teachers to their institutions, social skill levels of principals, the power sources they use and their ethical leadership behaviors.*

*The working group of the current study was made up of 495 volunteer teachers participating in the study, working in 36 state primary schools of Ministry of Education in the city of Ankara in the school year of 2013-2014. These schools were chosen randomly from the lists obtained from the Ankara Directorate of Ministry of Education. Statistical study was carried out on 495 questionnaire form replied. The data over the perceived social skill levels of principals was collected through "Social Skill Scale" by Ferris, Witt and Hochwarter (2001), the perceived ethical leadership behaviors were collected by "Etik Leadership Scale" of Brown, Trevina and Harrison (2005), the data with regard to power sources they use through "Power Sources Scale" developed by Rahim (1988) and affective commitment of teachers to their schools was scaled with "Affective Commitment Scale" by Meyer and Allen (1997). In the analysis of the data, Pearson Moments Multiplication Correlation technique was used to calculate means, standard deviation and correlation. In order to determine prediction relations, multiple regression analysis was used.*

*In general, teachers' commitment to their institutions was perceived at the "medium" level. It was found depending on the teacher perceptions that social skill levels of school principals were at "medium" level, ethic leadership was near to "high" and that they used the power of pressure at the "high" level while using other power sources at "medium" level. A significant, medium level and positive relation was found between the perceived social skills, ethic leadership behaviors and power sources of school principals and affective commitment of teachers to their schools (.). These variables comprise 33% of the total variance at the affective commitment showed. As for the t-test results concerning the significance of regression analysis, it was found that social skills were at the first rank, ethical leadership at the second rank and power of reference was at the third rank and that affective commitments of teachers to their schools was a significant predictor. The powers of coercive, award, expert and legitimate did not have an important effect.*

*The first important finding of the research was that the perceived social skills of principals play an important role on the affective commitment of teachers to their schools. In the current study, it was found in the second place that the ethical leadership perceptions of teachers had an impact on their affective commitment to their schools positively. Another important finding of the research was that there was a positive relation between the teacher perception over the referent power of the principal and their affective commitment to their schools. Depending on this information, it is likely to say that ability, knowledge and skill, ethical leadership and superior personality features are effective on having the authority as an administration, as in teaching. The results of the research will guide to those interested in increasing the affective commitments of teachers who are regarded in the valuable capital group both to their professions and to their schools. In addition, this study which has a connection with future researches could have a significant content for the recruitment of administrators to educational institutions and for their training.*