



## Karizmatik Liderlik, Lidere Güven ve Duygusal Emeğe Yönelik Öğretmen Görüşleri: Trabzon İli Örneği \*

Gamze TUTİ<sup>1</sup> ve Murat ÖZDEMİR<sup>2</sup>

### Özet

*Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre karizmatik liderlik, duygusal emek ve lidere güven arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Trabzon ili tüm ilçelerindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 522 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, Duygusal Emek Ölçeği, Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Lidere Güven Ölçeği kullanılarak toplanılmıştır. Veriler Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve hiyerarşik regresyon ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emeğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca hiyerarşik regresyon analizine göre de karizmatik liderlik ve lidere güvenin duygusal emeğin alt boyutlarının anlamlı olarak yordayıcısı olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar karizmatik liderlik, duygusal emek ve lidere güven değişkenleri bağlamında tartışılmış ve politika yapıcılarına, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.*

### Makale Bilgileri

Araştırma  
Makalesi

Gönderim Tarihi  
13/06/2023  
Kabul Tarihi  
24/01/2024  
Yayın Tarihi  
15/05/2024

### Anahtar Kelimeler

Karizmatik  
liderlik,  
Duygusal emek,  
Lidere güven,  
Öğretmen

\*Bu çalışma birinci yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Trabzon Üniversitesi, 0000-0001-8831-6613, gamzetuti@trabzon.edu.tr

<sup>2</sup> Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 0000-0002-1166-6831, mrtozdem@gmail.com

### Atıf:

Tuti, G. ve Özdemir, M. (2024). Karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emeğe yönelik öğretmen görüşleri: Trabzon ili örneği. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [PAUEFD]*, 61, 164-186. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1314078>

## Giriş

Eğitimin önemli paydaşları olan yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler okul ortamında sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde. Bu etkileşim sürecinin merkezinde de öğretmenler bulunmaktadır. Eğitim ve öğretimin başarıyla yürütülmesinde anahtar rol oynayan öğretmenlerin süreç içerisinde kontrollü duygularla davranışlar sergilemesi beklenir. Duygusal emek olarak ifade edilen bu davranışları öğretmenler sergilerken okulun hedefleri bağlamında öz duygu yönetimine ihtiyaç duyarlar. Hargreaves (1998) bu öz duygu yönetimini, kişiselleştirerek öğretimin kalbine benzetmiştir. Öğretim sırasında çocukların duygularını kavrayarak bunlara uygun duygusal emek davranışı sergilemenin önemli olduğunu ifade etmiştir.

Duygusal emek; çalışanın belli bir karşılık elde etmek için duygularını yönetmesi ve düzenlemesidir (Hochschild, 1983). Bu duygu yönetimi kişiler arası etkileşimin yoğun olduğu meslek gruplarında daha fazla ön plana çıkmaktadır. Öğretmenlik mesleği de bu meslek gruplarından biridir. Eğitim öğretim süreçlerinin her aşamasında duygusal emek davranışı sergilemeyi gerektiren bu meslekte öğrenciler ile etkili bir öğretim gerçekleştirilmesinde olumlu duyguların işe koşulması beklenir (Hargreaves, 1998). Öğretmenlerin öğrencilere sunduğu kazanımların gerçekleştiğini görmesiyle mutluluk duyması; aksine kazanımların gerçekleştirilemediği durumlarda ise hayal kırıklığı yaşaması öğretimin duygusal boyutunun göstergesi olarak sunulabilir.

Alanyazında taramalarında araştırmacıların, öğretmen duygusal emeğinin sonuçlarına ve öncüllerine odaklandıkları görülmektedir. Önceki araştırmalar öğretmen duygusal emeğinin örgütsel iklim (Mavi, 2020), iş performansı (Akhter, 2016), duygusal zeka (Yin ve diğerleri, 2013), öğretimin etkililiği (Gaan, 2012), örgütsel vatandaşlık (Beğenirbaş ve Meydan, 2012) ve iş doyumu (Pugliesi, 1999) gibi değişkenlere olumlu katkı sağladığını; tükenmişlik (Serin, 2014; Yao ve diğerleri, 2015), stres (Kılıç ve Demirel, 2019), gerginlik (Gelderen ve diğerleri, 2011) ve sinizm (Sü Eröz, 2014) gibi değişkenleri de olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Diğer yandan kimi kişisel ve örgütsel etmenlerin öğretmen duygusal emeğini yordadığı da çeşitli çalışmalarda keşfedilmiştir. Kişisel etmenleri ele alan çalışmalarda duygusal zeka (Savaş, 2012; Çarıkçı, 2018), iyi oluş (Bakar, 2018; Ertürk ve diğerleri, 2016), iş doyumu (Cheung ve Tang, 2011), memnuniyet (Zhang ve Zhu, 2008), güven (Tuti, 2021) ve tükenmişlik (Lee ve Chelladurai, 2018; Zhang ve Zhu, 2008) gibi değişkenlerle çalışıldığı görülmüştür. Örgütsel etmenleri ele alan çalışmalarda ise örgütsel destek (Kaçamak, 2019), örgütsel politika algıları (Akbaş ve Bostancı, 2019), yönetsel destek (Ertürk ve diğerleri, 2016) ve lider üye etkileşimi (Cankal, 2020) gibi değişkenlerle

çalışılmıştır. Bunların dışında liderliğin de duygusal emek üzerinde önemli bir etki oluşturduğu bilinmektedir (Gürer ve Çiftçi, 2019; Özdemir ve Koçak, 2018; Şenel ve Aydoğan, 2019; Tuti, 2021; Uzun, 2021). Olası yaşanacak kriz sırasında, öğretmenlerin düşünceleri alınarak ve yönetime de yansıtılarak sorunun çözülmesine olanak sağlarlar. Adıgüzel'in (2016) de belirttiği gibi çalışanın düşüncelerinin dinlenmesi, çözüm sürecinde katkısının bulunduğunu hissetmesi yönetime karşı duyduğu güveni olumlu yönde etkilemektedir. Lider okul yöneticileri okullarda örgütsel sinerjini ortaya çıkmasını ve örgüte bunun olumlu şekilde yansıtılmasını sağlamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin eğitim öğretim sürecinde istek ve beklentilerini önemseyerek bu doğrultuda onların motivasyonlarının desteklenmesine ortam oluşturmaktadır. Bu sayede örgütte yüksek performans elde edilebilir, birey ve okul da akademik başarıyı yakalayabilir. Örgüt içerisinde güveni tesis ederek bunu başaran etkili lider yönetici tiplerinden birisi de karizmatik liderlerdir.

Karizmatik lider; bireyin nitelik ve değerinin nadir rastlanan özellikleri taşıyor olması nedeniyle diğer insanlardan ayrılan, topluma olan yaklaşımı ile insanlara inanç ve güven duygusunu vererek, insanların kendisini gönülden takip etmesini sağlayacak güce sahip kişidir (Weber, 1995). Karizmatik liderlerin güven uyandıran, ilham veren, yol gösteren, olumlu gelecek algısı oluşturan ve izleyicilerinin ufkunu genişleterek kendi hayatlarındaki gerçekten önemli şeyleri fark etmelerini sağlayan özellikleri vardır (Uyguç ve diğerleri, 2000). Karizmatik liderlerdeki bu özellikler örgütsel süreçlerde birçok değişkende etki yaratmaktadır. Bu etki örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü, takım bütünlüğü, çalışan performansı ve motivasyon değişkenleri ile karizmatik liderlik arasında yapılan korelasyonel çalışmaların pozitif ilişkili olması ile açıklanabilir (Aykanat, 2010; Çelik, 2011; Işık, 2016).

Karizmatik liderlik özellikleriyle duygusal emek üzerinde önemli bir etki gösteren diğer bir değişkenin ise "güven" olduğunu söylemek mümkündür. Son on yıldır örgütsel güven ve liderlik arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların artması önem kazanılan bir alan olduğunun kanıtıdır. Eğer bir çalışan kendi örgütünde kendisini güvende hissetmiyorsa ve diğer çalışanlar ile yeterli düzeyde ilişki kuramıyorsa örgütsel süreçlerde olumsuzluk yaşanmasına sebep olacaktır. (Braun ve diğerleri, 2013; Tuti ve Ada, 2019). Bu olumsuzluklarını ortadan kaldırma görevi ise eğitim örgütlerinde lider okul müdürlerine düşmektedir. Bu bağlamda araştırmamızın özgün tarafı, duygusal emek üzerinde karizmatik liderlik ve lidere güvenin yordama gücüne odaklanmasıdır. Bu odak noktasının incelenmesinin alanyazına birden fazla önemli katkısı bulunmaktadır. İlk olarak, müdürlerin özellikle kriz durumlarında sergiledikleri karizmatik liderlik davranışlarının çözüm odaklı okul kültürünün oluşturulması ve

örgütsel motivasyonun sürekliliği açısından çok önemlidir. Okul kültürünü olumsuz etkileyen faktörleri anlamak, onları bu rolde desteklemenin yollarını belirlemeye ve okulları için olumlu sonuçları teşvik etmeye yardımcı olabilir.

Çünkü lider olan okul müdürlerine duyulan güven çalışanların iyi oluş (Ceyanes, 2004; Kelloway ve diğerleri, 2012; Liu ve diğerleri, 2022; Taşpınar ve Eryeşil, 2021; Uslu ve Şimşek, 2020; Yin ve diğerleri, 2013), motivasyon (Bektaş ve diğerleri, 2022; Huggins ve diğerleri, 2016; İrge, 2016; Karabekir ve diğerleri, 2016; Okçu ve diğerleri, 2020; Pranitasari, 2020) liderlik uygulamalarını (Bass ve diğerleri, 2003; Bulut, 2012; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Vineburgh, 2010) yordayıcı önemli bir değişkendir. Bu nedenle okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerde oluşturduğu güven bağlamında duygusal emeklerini ne ölçüde etkilediğini anlamak okullarda daha etkili liderliğin ve karar vermenin nasıl teşvik edileceğine dair içgörüler sağlayabilir. Bir diğer önemli katkısı ise duygusal emek eğitim liderliğinde yeterince araştırılmamış bir yapıdır. Lidere güven ve karizmatik liderliğin, duygusal emek sürecini yordama düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi, bu ilişkinin bağlantısal yapısını tanımlayarak yeni bakış açıları sağlayabilir.

Genel olarak, bu araştırma karizmatik liderlik ve lidere güven literatürüne katkıda bulunarak öğretmenlerin duygusal emeklerine etkisinde müdürlerin nasıl desteklenebileceğine dair bir vizyon sağlama ve dolayısıyla okullar, öğretmenler ve öğrenciler için olumlu sonuçları teşvik etme potansiyeline sahiptir. Bu kapsamda gerçekleştirilen alanyazın taramalarında duygusal emek ve karizmatik liderlik ilişkisinin sınırlı çalışmaya konu edinildiği görülmüştür. Ayrıca duygusal emek ve lidere güven değişkeni arasındaki ilişkinin nasıl olduğuna yönelik alanyazında bir boşluk vardır. Ancak karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emek ilişkisi çalışılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emek arasındaki çok yönlü ilişkileri öğretmen verisine dayalı incelemektedir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Katılımcıların karizmatik liderlik, duygusal emek ve lidere güvene ilişkin görüşleri nedir?
2. Karizmatik liderlik ve lidere güven, duygusal emeğin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin karizmatik liderliği, duygusal emeği ve liderliğe güveni arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak ilişkiyel araştırma modeliyle

tasarlanmıştır. Tarama, mevcut veya geçmiş bir durumun betimlenmesidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2014). Karizmatik liderlik, duygusal emek ve liderlere duyulan güven arasındaki farklılıkların varlığını, kapsamını ve olası sonuçlarını belirlemek için ilişkiyel araştırma modeli tercih edilmiştir (Fraenkel ve diğerleri, 2012).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Trabzon iline bağlı resmi ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 8336 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise % 95 güven düzeyinde ve .05 anlamlılık düzeyinde yapılan hesaplamalar sonucunda 522 öğretmenin temsil edeceği varsayılmıştır (Özdemir, 2018). Örneklem tespitinde Trabzon ilinin 18 ilçesinde (Akçaabat, Araklı, Arsin, Beşikdüzü, Çarşıbaşı, Çaykara, Dernekpazarı, Düzköy, Hayrat, Köprübaşı, Maçka, Of, Ortahisar, Sürmene, Şalpazarı, Tonya, Vakfıkebir, Yomra) görev yapmakta olan öğretmen sayıları ölçüt alınarak hangi resmi okullardan seçileceği tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

Tüm ilçelerden katılım sağlanmıştır. Katılım sağlayan öğretmenlerin demografik bilgilerine dair göstergeler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Katılımcı Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler*

Alt Boyutlar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	271	51.9
Erkek	251	48.1
Yaş		
20-30	71	13.6
31-40	224	42.9
41-50	172	33
50 ve üzeri	55	10.5
Eğitim Düzeyi		
Lisans	432	82.8
Lisansüstü	90	17.2
Mesleki Kıdem		
1-5 Yıl	52	10
6-10 Yıl	126	24.1
11-15 Yıl	110	21.1
16-20 Yıl	83	15.9
21 Yıl ve Üzeri	151	28.9
Okul Kademesi		
İlkokul	161	30.8
Ortaokul	135	25.9
Lise	226	43.3
Toplam	522	100

Çalışma örneklemini demografik açıdan incelendiğinde cinsiyet ve okul kademesi bağlamında homojen bir katılım sağlandığı görülmektedir. Mesleki kıdeme göre bakıldığında ise göreve yeni başlayanların katılım oranının daha düşük olduğu ve lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu söylenebilir.

### Çalışmada Kullanılan Ölçme (Veri Toplama) Araçları

Araştırmanın veri toplama araçlarına ait geçerlik analizleri için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde referans uyum ölçütleri kullanılmıştır (Şimşek, 2007). Tablo 2’de bu referans uyum ölçütleri sunulmuştur. Yapılan değerlendirmeler bu ölçüt değerler (Schermmelleh ve diğerleri, 2003) çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 2**

*Uyum İndekslerine İlişkin Ölçütler*

<i>Uyum indeksleri</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	<i>Mükemmel Uyum</i>
$\chi^2/sd$	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$
RMSEA	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$.00 \leq RMSEA \leq .05$
AGFI	$.85 \leq AGFI < .90$	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$
NFI	$.90 \leq NFI \leq .95$	$.95 \leq NFI \leq 1.00$
CFI	$.90 \leq CFI \leq .95$	$.95 \leq CFI \leq 1.00$
IFI	$.90 \leq IFI \leq .95$	$.95 \leq IFI \leq 1.00$
GFI	$.90 \leq GFI < .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$
SRMR	<0.05	<0.08
Ki-kare		-
p değeri	p>.05	

### Lidere Güven Ölçeği (LGÖ)

Katılımcıların lidere güvenini ölçebilmek amacıyla Tuti ve Özdemir (2020) tarafından geliştirilen “Lidere Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Beşli Likert tipinde kurgulanan ölçek tek boyutlu olup toplam 20 maddeden oluşmaktadır (örnek madde: Farklı görüşlere saygı gösterir). Ölçeğin puanlamasında 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında dereceleme kullanılmıştır. Mevcut araştırmadaki 522 örneklem ile LGÖ’nün Cronbach Alfa katsayısı 0.98 olarak hesaplanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçek varyansın %73’ünü açıklamıştır. Tek faktörlü modele ilişkin DFA bulguları sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin,  $\chi^2/sd=2.12$ , RMSEA=0.072, GFI=0.90 ve AGFI=0.85 değerleri kabul edilebilir uyum; NFI=0.97, CFI=0.99 ve IFI=0.99 değerleri mükemmel uyum gösterdiği

tespit edilmiştir (Schermelleh ve diğerleri, 2003). Bu değerlere dayalı olarak, CK-KLÖ'nün bu çalışma için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği (CK-KLÖ)**

Bu araştırmada, öğretmenlerin karizmatik liderlik görüşlerini ölçmek amacıyla Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen ve Özdemir ve Pektaş (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan CK-KLÖ kullanılmıştır. CK-KLÖ, beşli Likert tipinde derecelendirilmiş 25 madde ve altı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, (i)vizyonu belirleme ve açıklama (altı madde) (örnek madde: Coşku uyandıran bir konuşmacıdır), (ii)çevresel duyarlık gösterme (yedi madde) (örnek madde: Örgüt çalışanlarının sınırlarının farkındadır), (iii)sıra dışı davranışlar sergileme (üç madde) (örnek madde: Örgütsel hedeflere ulaşmada alışılmadık tutum sergiler), (iv)kişisel risk üstlenme (dört madde) (örnek madde: Örgüt uğruna büyük kişisel riskler alır), (v)üye ihtiyaçlarına duyarlık gösterme (üç madde) (örnek madde: Çalışanların ihtiyaç ve hislerine duyarlıdır) ve (vi)mevcut durumu sürdürmeme (iki madde) (örnek madde: Örgütsel hedeflere erişmek için risksiz ve sağlam bir yol haritasından yanadır) şeklindedir. Ölçeğin puanlamasında 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında dereceleme kullanılmıştır. Mevcut araştırmadaki 522 örneklem ile gerçekleştirilen analizler sonucunda CK-KLÖ'nün Cronbach Alfa katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır, bu sonuç CK-KLÖ'nün ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. CK-KLÖ'nün uyum değerleri  $\chi^2/sd=4.41$ , RMSEA= 0.094, AGFI=0.78, NFI=0.89, CFI= 0.90, IFI=0.84 ve GFI= 0.82 olarak elde edilmiştir. Bu kabul edilebilir aralık değerlerine dayalı olarak (Schermelleh vd., 2003), CK-KLÖ'nün bu çalışma için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **Duygusal Emek Ölçeği (DEÖ)**

Bu araştırmada Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan DEÖ kullanılmıştır. DEÖ, beşli Likert tipinde derecelendirilmiş, toplam 13 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar (i)yüzeysel rol yapma (altı madde) (örnek madde: Öğrencilerle ilgilenebilmek için rol yaparım), (ii)derinden rol yapma (dört madde) (örnek madde: Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım) ve (iii)doğal duygulardır (üç madde) (örnek madde: Öğrencilere gösterdiğim duygular samimidir). DEÖ'nün puanlamasında 1 (Hiçbir zaman) ile 5 (Her zaman) arasında dereceleme kullanılmıştır. Mevcut araştırmadaki 522 örneklem ile hesaplanan iç tutarlık katsayılarına bakıldığında yüzeysel rol yapma boyutu için 0.92, derinden rol yapma boyutu için 0.85 ve doğal duygular için 0.83 olarak hesaplanılmıştır. Bu katsayılar, ölçeğin güvenilirliğini desteklemektedir. Ölçek toplam

Cronbach's Alfa katsayısı ise 0.86 olarak bulunmuştur. DEÖ'nün uyum değerleri  $\chi^2/sd=2.51$ , RMSEA= 0.063, AGFI=0.93, NFI=0.92, CFI= 0.96, IFI=0.90 ve GFI= 0.93 olarak elde edilmiştir. Bu değerlerden yola çıkarak, DEÖ'nün bu çalışma için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **Veri Analizi ve İşlemler**

Veri analizi hazırlık aşamasında öncelikle etik komisyon ve uygulama izni alınmıştır. Veri toplama sürecinde veriler pandeminin etkilerinden dolayı çevrimiçi toplanmıştır. Çevrimiçi oluşturulan Google form örneklemede yer alan tüm okullarla paylaşılmış olup, gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır. Dönüş sağlanan 534 veri içerisinde tüm yanıtlara cevap vermeyen, eksik ve düzgün doldurulmayan 12 form belirlenerek ayıklanmıştır. Böylelikle kayıp veri ile uç değer denetimleri sağlanmıştır. Ayrıca bir araştırmacının aynı yöntemi kullanarak verileri toplaması ve analiz etmesi sonucu ortaya farklı yanlılıklar çıkabilmektedir. Bu tür bir yanlılık, farklı veri kaynakları veya araştırma yöntemleri kullanılarak elde edilen sonuçları karşılaştırırken hatalı sonuçlara yol açabilir (MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Bu sonuçlar ortak yöntem yanlılığı (common method bias) sorunu olarak ifade edilmektedir. Bu sorununun tespiti için Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonrasında, AFA bulgularına göre tek faktörden oluşmayan bir yapı ortaya konulmuştur. İlk faktörün varyans oranı %41 olarak belirlenmiştir. Bu oranın %50'nin altında olması ortak yöntem yanlılığı sorununun bulunmadığı şeklinde ifade edilebilir (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Uygulanan analizlere ek olarak doğrusallık, eş varyanslılık ve normallik, sayıltıları da incelenmiştir. Doğrusallık varsayımı için oluşturulan grafikler incelendiğinde standartlaştırılmış artık değerler ile standartlaştırılmış yordanan değerleri gösteren saçılma diyagramının doğrusal bir ilişkiyi gösterdiği ve noktaların bir eksen etrafında toplandığı görülmüştür.

Analiz yönteminin tespiti için normallik testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre üç ölçeğin toplam ve alt boyut puanlarının çarpıklık ve basıklık değerleri doğal duygular alt boyutu ve lidere güven ölçeği toplam puanı dışında kalanların hepsinde  $\pm 3$  sınırlarında yer almaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak ölçek verilerinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. 200'den fazla oluşan verilerde bu değerlerin üst limitinin yüksek tutularak normallikten küçük sapmaların büyük örneklerde sonuçları çok fazla etkilemediği (Field, 2009) ifadesinden yola çıkarak, verilerin tek değişkenli normal dağılım varsayımını karşıladığı kabul edilmiştir (Çokluk ve diğerleri, 2012). Ölçek toplam puanlarının bağımlı değişken olduğu ve demografik özelliklerin bağımsız değişken olduğu durumda incelenen eş varyanslılık sonucunda Box's M testine göre ölçeklere ait varyans kovaryans matrisinin homojen olmadığı tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Grup



varyanslarının homojenliğini tespit etmek amacıyla Levene's testi uygulanmıştır.

Ölçeklerin ayrı ayrı homojenliği incelendiğinde ise doğal duygular, karizmatik liderlik (toplam), vizyonu belirleme ve açıklama, çevresel duyarlık gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlık gösterme ve lidere güven ölçeğinin eş varyanslılık durumunu sağladığı yani varyans kovaryans matrisinin homojen olduğu bilgisi elde edilmiştir ( $p>0.05$ ). Duygusal emek (toplam), yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme boyutlarında ise homojen olmadığı tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Regresyon analizinde kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin genellikle en az eşit aralık ölçeğinde ölçülen normal dağılımı beklenen sürekli değişkenler olması gerekmektedir. Bu çalışmadaki sürekli değişkenler regresyon analizine orijinal değerleriyle alınırken, süreksiz değişkenler ise "dummy değişken" olarak dahil edilmiştir. Çalışmada yer alan cinsiyet kategorik değişkeni dummy değişkenlere dönüştürülerek erkek 0 ve kadın 1 olarak kodlanmış, analize dahil edilmiştir. Ölçek toplam puanlarına ait korelasyon değerlerine de bakılmış olup ölçek toplam puanları istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir ( $p<0.001$ ). Ölçek puanları arasındaki korelasyon katsayıları  $r<0.90$  olduğundan puanlar arasında çoklu eş doğrusallığın bulunmadığı ifade edilebilir. Verilerin analizi IBM SPSS v23 ile gerçekleştirilmiştir. Normal dağılım göstermeyen verilerin ilişki bulguları Spearman's rho korelasyon katsayısı ile yorumlanmıştır. Literatürde bir bağımsız ve iki bağımlı değişkenin yer aldığı regresyon modellerinde çoğunlukla çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılsa da bu analiz daha çok bağımsız değişkenlerin aynı anda bağımlı değişken üzerinde oluşturduğu değişimin açıklanmaya çalışıldığı durumlarda tercih edilmektedir. Bu çalışmada ise duygusal emeğin alt boyutlarından oluşan bağımlı değişkenlerin açıklanma yüzdesine etki eden lidere güven ve karizmatik liderlik bağımsız değişkenlerinin araştırma bağlamına etkisiyle bloklar halinde eklenerek etkilerinin ayrı ayrı gösterilmesini sağlamayı amaçladığı için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır (Howell, 1992). Son olarak değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değerlendirilmesinde Cohen (1988) tarafından yapılan sınıflandırma kullanılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre ( $r$ ); 0 – 0.09 arasında ise ilişki yok, 0.10 – 0.29 arasında ise düşük ilişki, 0.30 – 0.49 arasında ise orta ilişki, 0.50 – 1.00 arasında ise yüksek ilişki bulunduğu ifade edilmiştir.

## **Bulgular**

### **Ölçme Modeline İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasındaki yapısal ilişkilerin incelenmesinden önce araştırma değişkenleri için ölçme

modeli gerçekleştirilmiştir. AMOS programı ile gerçekleştirilmiş olan doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3**

*Araştırma Değişkenlerine Ait Ölçme Modeli Sonucu*

Değişkenler/Faktörler	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Karizmatik liderlik							
Lidere güven	4805.507	1544	3.14	0.88	0.80	0.06	0.05
Duygusal emek							

Tablo 3'ten de görüldüğü üzere ölçme modeline ait iyilik uyum değerleri kabul edilebilir referans aralıklarındadır (Hu and Bentler, 1999).

### **Karizmatik Liderlik, Duygusal Emek ve Lidere Güvene İlişkin Bulgular**

Araştırmada katılımcıların değişkenler bağlamında betimleyici ve ilişkisel bulguları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4**

*Karizmatik Liderlik, Duygusal Emek ve Lidere Güven Arasındaki Korelasyon Değerleri*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.DE-Yüzeysel R.Y.	-										
2.DE-Derinden R.Y.	.40*	-									
3.DE-Doğal D.	-.09	.21*	-								
4.KLÖ-Vizyonu B.A.	.09	.21*	.27*	-							
5.KLÖ-Çevresel D.G.	.06	.19*	.39*	.79*	-						
6.KLÖ-Sıra dışı D.S.	.33*	.18*	.09	.50*	.51*	-					
7.KLÖ-Kişisel R.Ü.	.25*	.14*	.20*	.57*	.59*	.74*	-				
8.KLÖ-Üye İ.D.G.	.079	.13*	.62*	.71*	.78*	.45*	.62*	-			
9.KLÖ-Mevcut D.S.	.011	.17*	.68*	.22*	.28*	.12*	.11*	.26*	-		
10. CK-KLÖ	.17*	.19*	.30*	.86*	.88*	.73*	.81*	.82*	.31*	-	
11.LGÖ	.11*	.14*	.38*	.65*	.66*	.32*	.42*	.68*	.24*	.64*	-
Ortalama Standart Sapma	2.67	3.67	4.28	3.78	3.90	3.25	3.37	3.95	3.75	3.70	4.19
	1.05	.96	.060	.85	.75	.96	.92	.90	0.88	.70	.76

\* $p < .05$ ,  $r$ : Spearman's rho korelasyon katsayısı

Tablo 4 incelendiğinde değişkenler ve alt boyutlarının genelinde Spearman's rho korelasyon değerlerinin anlamlı olduğu görölmektedir. Elde edilen toplam ölçek puanları arasındaki ilişkiyel incelemeye göre lidere güven ve karizmatik liderlik ( $r = .64, p < .05$ ) arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlar arasındaki ilişkiyel incelemeye göre ise mevcut durumu sürmeme ve doğal duygular arasında en yüksek değerler ( $r = .68, p < .05$ ) bulunmaktayken; lidere güven ve yüzeysel rol yapma arasında en düşük değerler ( $r = .11, p < .05$ ) gözlemlenmektedir.

### Karizmatik Liderlik ve Lidere Güvenin Duygusal Emeği Yordama Gücüne İlişkin Bulgular

Araştırmada karizmatik liderlik ve lidere güvenin duygusal emeği yordama gücüne ilişkin analizleri duygusal emeğin alt boyutları başlıklarında üç ayrı bulgu olarak sunulmuştur. Katılımcıların sahip olduğu yüzeysel rol yapma boyutu üzerinde lidere güven ve karizmatik liderliğin yordama düzeylerini gösteren hiyerarşik regresyon analizi Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5**

*Lidere Güven ve Karizmatik Liderliğin Yüzeysel Rol Yapma Boyutu Üzerindeki Yordayıcılık Düzeyi*

Yordayıcı Değişken	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<i>Model 1</i>						
Cinsiyet	.128*	2.488	.134*	2.633	.142*	2.808
Yaş	.200*	2.332	.190	2.237	.161	1.889
Eğitim Düzeyi	.018	.363	.033	.662	.037*	.755
Mesleki Kıdem	-.176*	-2.084	-.173*	-2.068	-.155	-1.854
Okul Kademesi	-.168**	-3.313	-.162**	-3.235	-.164	-3.296
<i>Model 2</i>						
Lidere Güven			-.150**	-3.016	-.033*	-.506
<i>Model 3</i>						
Karizmatik Liderlik					-.177	-2.667
R <sup>2</sup>	.054		.094		.112	
R <sup>2</sup>	.042		.077		.103	
Düzeltilmiş F(değişim)	4.34**		9.09**		7.11**	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tablo 5'e bakıldığında model 1, model 2 ve model 3'ün yüzeysel rol yapma boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular genel olarak incelendiğinde demografik değişkenler, toplam varyansın %4'ünü ( $R^2 = 0.042$ ;  $F(\text{değişim}) = 4.348$ ,  $p < .05$ ); demografik değişkenlere lidere güven eklendiğinde toplam varyansın %7'sini ( $R^2 = 0.077$ ;  $F(\text{değişim}) = 9.095$ ,  $p < .05$ ); demografik ve lidere güven değişkenlerine karizmatik liderlik eklendiğinde yüzeysel rol yapma boyutuna ilişkin toplam varyansın %10'u ( $R^2 = .103$ ;  $F(\text{değişim}) = 7.114$ ,  $p < .05$ ) kadarını açıkladığı görülmektedir. Model 1'de demografik değişkenlerden eğitim düzeyi ( $\beta = .018$ ,  $t(522) = -1.937$ ,  $p > .05$ ) dışındaki tümünün yüzeysel rol yapmayı anlamlı olarak yordamaktadır. Cinsiyet değişkeninde erkek katılımcıların, yaş değişkeninde 50 üzeri yaşa sahip olanların, mesleki kıdem değişkeninde 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanların ve okul kademesi değişkeninde ise ilkökul kademesindeki katılımcıların lehine yordayıcılık etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür. Model 2'de yaş ( $\beta = .190$ ,  $t(522) = 2.237$ ,  $p > .05$ ) ve eğitim düzeyi ( $\beta = .33$ ,  $t(522) = .662$ ,  $p > .05$ ) dışındaki tüm değişkenler yüzeysel rol yapmayı anlamlı olarak yordamaktadır. Model 3'te ise mesleki kıdem ( $\beta = -.155$ ,  $t(522) = -1.854$ ,  $p > .05$ ), yaş ( $\beta = .161$ ,  $t(522) = 1.889$ ,  $p > .05$ ), okul kademesi ( $\beta = -.164$ ,  $t(522) = -3.296$ ,  $p > .05$ ) ve karizmatik liderlik ( $\beta = -.177$ ,  $t(522) = -2.667$ ,  $p > .05$ ) değişkenleri dışındaki tümünün yüzeysel rol yapmayı anlamlı olarak yordadığı görülmektedir.

Katılımcıların sahip olduğu derinden rol yapma boyutu üzerinde lidere güven ve karizmatik liderliğin yordama düzeylerini gösteren hiyerarşik regresyon analizi Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6**

Lidere Güven ve Karizmatik Liderliğin Derinden Rol Yapma Boyutu Üzerindeki Yordayıcılık Düzeyi

Yordayıcı Değişken	Derinden Rol Yapma					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Model 1						
Cinsiyet	-.015	-.281	-.010	-.184	.000	-.003
Yaş	.262**	3.007	.253**	2.928	.219*	2.537
Eğitim Düzeyi	.041	.813	.054	1.058	.059	1.170
Mesleki Kıdem	-.168	-1.955	-.165	-1.937	-.143	-1.695
Okul Kademesi	-.073	-	-.069	-1.345	-.071	-1.401
		1.428				
Model 2						
Lidere Güven			.125*	2.474	-.011	-.162

## Model 3

Karizmatik Liderlik		.207**	3.066
R <sup>2</sup>	.042*	.064**	.087***
R <sup>2</sup>	.038	.051**	.074***
Düzeltilmiş F(değişim)	2.24*	2.91**	9.40***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tablo 6'ya bakıldığında model 1, model 2 ve model 3'ün derinden rol yapma boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular genel olarak incelendiğinde demografik değişkenler, toplam varyansın %4'ünü ( $R^2 = 0.038$ ;  $F(\text{değişim}) = 2.245$ ,  $p < .05$ ); demografik değişkenlere lidere güven eklendiğinde toplam varyansın %5'ini ( $R^2 = 0.051$ ;  $F(\text{değişim}) = 2.916$ ,  $p < .05$ ); demografik ve lidere güven değişkenlerine karizmatik liderlik eklendiğinde derinden rol yapma boyutuna ilişkin toplam varyansın %7'si ( $R^2 = .074$ ;  $F(\text{değişim}) = 9.401$ ,  $p < .05$ ) kadarını açıkladığı görülmektedir. Model 1'de demografik değişkenlerden yaş ( $\beta = .262$ ,  $t(522) = 3.007$ ,  $p < .05$ ) değişkeni dışındaki tümü derinden rol yapmayı anlamlı olarak yordamamaktadır. Yaş değişkeninde 20-30 arasında yaşa sahip olanların lehine yordayıcılık etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür. Model 2'de yaş ( $\beta = .253$ ,  $t(522) = 2.928$ ,  $p < .05$ ) ve lidere güven ( $\beta = .125$ ,  $t(522) = 2.474$ ,  $p < .05$ ) dışındaki tüm değişkenler derinden rol yapmayı anlamlı olarak yordamamaktadır. Model 3'te ise yaş ( $\beta = .219$ ,  $t(522) = 2.537$ ,  $p < .05$ ) ve karizmatik liderlik ( $\beta = .207$ ,  $t(522) = 3.066$ ,  $p < .05$ ) dışında kalan tüm değişkenlerin derinden rol yapmayı anlamlı olarak yordamadığı görülmektedir.

Katılımcıların sahip olduğu doğal duygular boyutu üzerinde lidere güven ve karizmatik liderliğin yordama düzeylerini gösteren hiyerarşik regresyon analizi Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7**

Lidere Güven ve Karizmatik Liderliğin Doğal Duygular Boyutu Üzerindeki Yordayıcılık Düzeyi

Yordayıcı Değişken	Doğal Duygular					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Model 1						
Cinsiyet	-.198***	-3.820	-.191***	-3.735	-.184***	-3.614
Yaş	.185*	2.146	.174*	2.046	.149	1.747
Eğitim Düzeyi	-.045	-.888	-.029	-.576	-.025	-.505
Mesleki	-.150	-1.765	-.147	-1.746	-.131	-1.562

Kıdem						
Okul	-.032	-.635	-.026	-.523	-.028	-.556
Kademesi						
Model 2						
Lidere			.161	3.237	.063	.947
Güven						
Model 3						
Karizmatik					.150*	2.243
Liderlik						
R <sup>2</sup>	.078		.092			.104***
R <sup>2</sup>	.062.		.080			.091***
Düzeltilmiş						
F(değişim)	3.84**		5.03***			5.12***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tablo 7'ye bakıldığında model 1, model 2 ve model 3'ün doğal duygular boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular genel olarak incelendiğinde demografik değişkenler, toplam varyansın %6'sını ( $R^2 = 0.062$ ;  $F(\text{değişim}) = 3.848$ ,  $p < .05$ ); demografik değişkenlere lidere güven eklendiğinde toplam varyansın %8'ini ( $R^2 = 0.080$ ;  $F(\text{değişim}) = 5.033$ ,  $p < .05$ ); demografik ve lidere güven değişkenlerine karizmatik liderlik eklendiğinde derinden rol yapma boyutuna ilişkin toplam varyansın %9'unu ( $R^2 = .091$ ;  $F(\text{değişim}) = 5.123$ ,  $p < .05$ ) kadarını açıkladığı görülmektedir. Model 1'de demografik değişkenlerden cinsiyet ( $\beta = -.198$ ,  $t(522) = -3.820$ ,  $p < .05$ ) ve yaş ( $\beta = .185$ ,  $t(522) = 2.146$ ,  $p < .05$ ) değişkeni dışındaki tümü doğal duyguları anlamlı olarak yordamamaktadır. Cinsiyet değişkeninde kadın katılımcıların ve yaş değişkeninde 41-50 yaş aralığında olan katılımcıların lehine yordayıcılık etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür. Model 2'de incelendiğinde cinsiyet ( $\beta = -.191$ ,  $t(522) = -3.735$ ,  $p < .05$ ) ve yaş ( $\beta = .174$ ,  $t(522) = 2.046$ ,  $p < .05$ ) dışındaki tüm değişkenler doğal duyguları anlamlı olarak yordamamaktadır. Model 3'te ise cinsiyet ( $\beta = -.184$ ,  $t(522) = -3.614$ ,  $p < .05$ ) ve karizmatik liderlik ( $\beta = .150^*$ ,  $t(522) = 2.243$ ,  $p < .05$ ) dışında kalan tüm değişkenlerin doğal duyguları anlamlı olarak yordamadığı görülmektedir.

### Tartışma ve Sonuç

Araştırmada karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emeğe yönelik öğretmen görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar alanyazın sonuçlar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Araştırmanın ilk sorusu olarak değişkenler arasındaki ilişkiler betimsel olarak incelenmiştir. Öncelikle karizmatik liderlik ve duygusal emeğin alt boyutları arasında korelasyonel ilişki ele alınmıştır. Sonuçlara göre en güçlü ilişkinin, karizmatik liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlık

gösterme ile mevcut durumu sürdürmeme alt boyutuyla duygusal emeğin doğal duygular alt boyutu arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak okul müdürlerinin üye ihtiyaçlarına duyarlı olması ve mevcut durumu sürdürmeme davranışlarında bir azalış yaşanmasıyla öğretmenlerin doğal duygular sergileme düzeyleri arasında doğrusal kuvvetli bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Literatüre bakıldığında bu iki ana değişken ile ilgili bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Fakat duygusal emeğin diğer liderlik alanlarıyla çalışan araştırmacılar mevcuttur. Tombak'ın (2017) çalışmasındaki öğretimsel liderlik ve doğal duygular arasındaki ilişki bulgusu ile Kafadar ve Kaygın'ın (2017) çalışmasındaki etik liderlik ve doğal duygular arasındaki ilişki bulgusu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Lidere güven ve duygusal emeğin alt boyutları arasında korelasyonel ilişkiye bakıldığında ise en güçlü ilişki lidere güven ve doğal duygular alt boyutu arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak öğretmenlerin lider olan okul müdürlerine ne kadar fazla güven duyarsa, sahip oldukları doğal duyguları sergileme düzeylerinin o kadar artabileceği ifade edilebilir. Duygusal emek ve yöneticiye güven değişkenleri arasındaki pozitif ilişkiyi tespit eden araştırmaların sonuçları bu ifadeyi desteklemektedir (Beğebirbaş ve Turgut, 2014; Tuti, 2021; Ünal, 2011). Ölçek toplam puanları üzerinden karizmatik liderlik ve lidere güven arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin lider olan okul müdürlerine karşı güvenlerinde de bir artış olabileceği söylenebilir. Yani okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin lidere güven davranışları üzerinde pozitif yüksek bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Karizmatik liderliğin, lidere yönelik çıktılarında bakıldığında, bunlar (i) lidere yönelik saygı, (ii) lidere güven, (iii) liderden doyum sağlama olarak ifade edilmektedir (Özdemir ve Pektaş, 2020). Lidere yönelik bu çıktılar, araştırmada karizmatik liderliğin lidere güvendeki toplam varyansın önemli bir oranda açıklamasına dayanak oluşturduğu ifade edilebilir. Alanyazına bakıldığında karizmatik liderlik ve lidere güven değişkenlerinin ilişkisel incelendiği çok az araştırmaya rastlanılmıştır. Gerçekleştirilen araştırmalar yöneticiye güven ile farklı liderlik türleriyle yapılan araştırmaların olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen bu araştırmalarda Kavak'ın (2019) araştırmasında yöneticiye güven ve babacan liderlik arasındaki ilişki; Doğan'ın (2019) araştırmasında yöneticiye güven ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ve Paşa'nın (2015) araştırmasında ise yöneticiye güven ile etik liderlik arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlı olması araştırmanın bu sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular boyutu üzerinde lidere güven ve karizmatik liderliğin

yordama düzeyini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyonun sonucuna göre üç modelin de duygusal emeğin tüm boyutlarını yordadığı görülmüştür. Hiyerarşik regresyon sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde karizmatik liderlik ve lidere güven değişkenlerinin duygusal emeğin alt boyutları üzerindeki en fazla yordama yüzdesinin yüzeysel rol yapma boyutunda olduğu, en az ise derinden rol yapma boyutunda olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre karizmatik liderlik ve lidere güven duygusal emeğin diğer boyutlarından farklı olarak sadece yüzeysel rol yapma boyutunu negatif yönlü yordamaktadır. Yani öğretmenlerin okul müdürlerini karizmatik lider olarak görmeleri ve güven duymaları onların yüzeysel rol yapma davranışlarını azaltırken, derinden rol yapma ve doğal duygular davranışlarında ise artırdığı söylenebilir. Literatüre bakıldığında karizmatik liderlik ve lidere güven değişkenlerinin duygusal emeğin alt boyutları üzerindeki yordayıcılığını inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Fakat farklı liderlik türlerinin duygusal emeğin alt boyutları üzerindeki yordayıcılığı inceleyen araştırmalar görülmüştür. Beğenirbaş ve Yalçın (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada hizmetkâr liderlik algısı çalışanların derinden rol yapma ve doğal duygular davranışları ile pozitif bir korelasyona sahipken yüzeysel rol yapma boyutu ile negatif bir korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu da araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Şenel ve Aydoğan (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise etik liderliğin duygusal emeğin alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiş olup etik liderliğin duygusal emeğin tüm boyutları üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ise araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Bunun sebebi olarak, araştırmaların farklı bölgeden ve okul türlerinden oluşan örneklem özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

### **Sınırlıklar ve Gelecek Araştırmalar**

Bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlk sınırlılık bu araştırmanın kesitsel (cross-sectional) veriye dayalı olarak nicel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu sınırlılıktan yola çıkarak boylamsal (longitudinal) veriye dayalı olarak zamansal değişimin izlenebileceği bir çalışma yapılması önerilebilir. Önerilen araştırmada nitel ya da karma araştırma yöntemleri de kullanılarak nicel verilerin nedenleri daha derinlemesine incelenebilir. Diğer bir sınırlılık ise araştırmanın öğretmen görüşlerine göre gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu nedenle bir sonraki araştırmalar için okul yöneticilerinin de görüşlerine başvurulması önerilebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde politika yapıcıları ve uygulayıcılara bazı önerilerde bulunulabilir. Araştırmada okul müdürlerinin, karizmatik liderlik davranışlarını orta düzeyde



sergiledikleri görülmektedir. Karizmatik liderliğin kriz durumlarında ortaya çıkma özelliğinden yola çıkarak salgın sürecinde okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri konusunda daha yeterli bir düzeyde olması gerektiği beklentisi mevcuttur denilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından okul yöneticilerine bu bağlamda karizmatik liderlik davranışlarını güçlendirecek kriz yönetimi eğitimi modülleri hazırlanıp yönetici eğitimleri gerçekleştirilmesi önerilebilir. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin lidere güven davranışları üzerinde pozitif yüksek bir etkiye sahip olduğu sonucundan yola çıkarak okul yöneticilerinin karizmatik liderlik ve güven davranışlarının önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu yüzden MEB tarafından okul yöneticilerinin seçilmesinde, özellikle mülakat aşamasında, özel komisyonlar kurularak okul yöneticisi adaylarında liderlik, güven ve karizmatik liderlik göz önünde bulundurularak, okul paydaşlarının ihtiyaçlarına duyarlılık gösterebilen, vizyon sahibi, ikna kabiliyeti yüksek ve kişisel risk üstlenebilecek kişilerin görevlendirmesi önerilebilir.

**Etik Kurul İzin Bilgisi:** *Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 20/05/2020 tarihli 35853172-300 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.*

**Yazar Çıkar Çatışması Bilgisi:** *Yazarların beyan edeceği bir çıkar çatışması yoktur.*

**Yazar Katkısı:** *İş bölümü ve dayanışma yoluyla, her iki yazar adil olarak katkı sağlamıştır.*

### Kaynakça

- Adıgüzel, İ. (2016). *Okul öncesi öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://openaccess.ahievran.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12513/876>.
- Akhter, S. (2016). *The impact of emotional labor on employee performance with moderating role of supervisory support*. [Unpublished master's thesis, Pakistan Capital University of Science & Technology]. <https://thesis.cust.edu.pk/UploadedFiles/Sehrish%20Akhter%20-MM131033.pdf>
- Akbaş, A. ve Bostancı, A. B. (2019). Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 44-63.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. [https://dosya.kmu.edu.tr/sbe/userfiles/file/tezler/kamuyonetimi/zaferay\\_kanat.pdf](https://dosya.kmu.edu.tr/sbe/userfiles/file/tezler/kamuyonetimi/zaferay_kanat.pdf)

- Bakar, H. (2018). *Lise öğretmenlerinin duygusal emek davranışı ile öznel iyi oluş düzeyleri ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi: Kastamonu ili örneği* [Doktora tezi]. Kastamonu Üniversitesi. Ulusal Tez Merkezi. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/101110>
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 131-149.
- Beğenirbaş, M., ve Yalçın, R. C. (2020). Hizmet çalışanlarının iş tatmini ve performansı liderlik algılamalarından etkilenir mi? Hizmetkâr liderlik örneği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 30(1), 25-49.
- Bektaş, F., Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2022). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. *Educational Studies*, 48(5), 602-624.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bulut, M. Ş. (2012). *Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi. Ulusal Tez Merkezi.]. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/342644>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cankal, D. F. (2020). *Duygusal emeği yordayan faktörler: Psikolojik iyi oluş, lider üye etkileşimi ve işe bağlılık* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://openaccess.izu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12436/2372>
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Ceyanes, J. W. (2004). *An analysis between teacher trust in the principal and teacher burnout as identified by teachers in selected Texas public schools*. Texas A&M University.

- Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management, 18*(4), 348.
- Conger, J. A. (1985). *Charismatic leadership in business: An exploratory study*. Harvard University.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior, 15*(5), 439-452.
- Çarıkçı, E. (2018). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ yeterliklerini iş yaşamında kullanma düzeyleri ile duygusal emek ve çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki (Bilecik İli Örneği)* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, O. V. (2011). *Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi* [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/328668>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior, 66*(2), 339-357.
- Doğan, H. (2019). *Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler* [Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/26496>
- Ertürk, A., Kara, S. B. K. ve Güneş, D. Z. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 16*(4), 1723-1744.
- Eryılmaz Ballı, F. (2018). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışlarının okullarda görülen örgütsel sessizliği yordama düzeyi* [Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <http://dspace.yildiz.edu.tr/xmlui/handle/1/12707>
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill Publishing.
- Gaan, N. (2012). Collaborative tools and virtual team effectiveness: An inductively derived approach in India's software sector. *Decision, 39*(1), 5-27.
- Gelderen, B. R., Bakker, A. B., Konijn, E. A., & Demerouti, E. (2011). Daily suppression of discrete emotions during the work of police service workers and criminal investigation officers. *Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal, 24*(5), 515-537.

- Gürer, A. ve Çiftçi, G. E. (2019). Paternalist liderlik algısının duygusal emek üzerine etkisi: bir alan araştırması. *23. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi*, Kiev. 285-303.
- Hargreaves, A. (1998). The emotional practice of teaching. *Teaching and teacher education*, 14(8): 833–854.
- Hochschild, A. (1983). Comment on kemper's" social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions". In: *University of Chicago Press*.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership (Ed. J. G. Hunt and L.L. Larson). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, D. C. (1992). *Statistical methods for psychology*. PWS-Kent Publishing Co.
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huggins, K. A., White, D. W., & Stahl, J. (2016). Antecedents to sales force job motivation and performance: The critical role of emotional intelligence and affect-based trust in retailing managers. *International journal of sales, retailing & marketing*, 6, 27-37.
- Işık, B. (2016). *İlkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- İrge, T. (2016). The role of leader-member interaction regarding the effect of trust in manager on motivation of the staff: An applied example with different analysis techniques. *IIB International Referred Academic Social Sciences Journal*, 21, 54-76.
- Kaçamak, N. (2019). *Devlet ve özel okul öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin duygusal emeklerini yordama durumlarının incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <http://dspace.yildiz.edu.tr/xmlui/handle/1/12366>
- Kafadar, S. B. ve Kaygın, E. (2017). Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi: Kafkas Üniversitesi örneği. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(2):77-96.
- Karabekir, M., Akçay, A. ve Özhasar, B. (2016). Kamu çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri ile iş motivasyon araçları arasındaki ilişki. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 131-139.
- Kavak, E. (2019). *Babacan liderlikle yöneticiye güven arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Esenyurt Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kılıç, G. ve Demirel E. T. (2019). Duygusal zekâ mesleki stres ilişkisinin duygusal emeğin aracılık etkisi bağlamında okunması: Elâziğ sağlık

- çalışanları örneği, *International Journal of Academic Value Studies*, 5(2), 230-257.
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412.
- Liu, L., Liu, P., Yang, H., Yao, H., & Thien, L. M. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher well-being: The mediating roles of organisational trust. *Educational Management Administration & Leadership*, <https://doi.org/10.1177/17411432221113683>
- Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Mavi, D. (2020). *Yönetici rolleri, örgüt iklimi ve duygusal emek arasındaki ilişkilere yönelik öğretmen görüşleri* [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://www.openaccess.hacettepe.edu.tr/xmlui/handle/11655/23615?show=full>
- Okçu, V., Ergül, H. F. ve Ekmen, F. (2020). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Path analiz çalışması). *Journal of International Social Research*, 13(73), 755-770. <https://doi.org/10.17719/jisr.11096>
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı.
- Özdemir, M., & Koçak, S. (2018). Predicting teacher emotional labour based on multi-frame leadership orientations: A case from Turkey. *Irish Educational Studies*, 37(1), 69-87.
- Özdemir, M., & Pektaş, V. (2020). Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 2-18.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi, Mevlana Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Pranitasari, D. (2020). The influence of effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 35(1), 75-91.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.

- Savaş, A. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* [Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Serin, S. (2014). *Duygusal emeğin tükenmişlik ve iş tatminine etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Sü Eröz, S. (2014). Otel işletmelerinde örgüt iklimi ve duygusal emek ilişkisi: Trakya bölgesinde bir araştırma. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 198-223.
- Şenel, G. ve Aydoğan, E. (2019). Etik liderliğin duygusal emek üzerine etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 286-309.
- Taşpınar, Y. ve Eryeşil, K. (2021). Örgütsel Güvenin Psikolojik İyi Oluş ve İşyeri Yalnızlığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Alan Araştırması: Konya İlinde Bir Yerel Yönetim Örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(24), 250-265.
- Tombak, Y. (2017). *Öğretmenlerin öğretimsel liderlik rolleri ile duygusal emek gösterimleri arasındaki ilişki* [Doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Tuti, G. (2021). *Karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emeğe yönelik öğretmen görüşleri: Trabzon ili örneği* [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://www.openaccess.hacettepe.edu.tr/xmlui/handle/11655/25284>
- Tuti, G. ve Özdemir, M. (2021). Eğitim örgütleri için lidere güven ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, (Eğitim Bilimleri Özel Sayısı), 4850-4874. <https://doi.org/10.26466/opus.861588>
- Tuti, G. ve Ada, Ş. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlilikleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (50), 494-521. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maeuefd/issue/44789/407429>
- Uslu, O. ve Şimşek, A. (2020). Çalışma arkadaşlarına güven ve psikolojik iyi oluşun çalışanların iş performansına etkileri. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 6-12. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sauied/issue/55619/691096>
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 587-601.

- Uzun, O. (2011). Liderlik stilleri ile örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Ünal, A. (2011). *Örgütsel güvenin duygusal emeğe etkisi: İstanbul'da yerleşik 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Vineburgh, J. H. (2010). *A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs* [Doctoral dissertation, University of Iowa]. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3c5895ff8a23336b8f958c27045c56a55365290d>
- Weber, M. (1995). *Toplumsal ve ekonomik örgütlenme kuramı*. (Ö. Ozankaya, Çev.) Ankara: İmge Kitapevi.
- Yao, X., Yao, M., Zong, X., Li, Y., Li, X., Guo, F., & Cui, G. (2015). How school climate influences teachers' emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(10), 12505-12517.
- Yin, H. B., Lee, J. C. K., & Zhang, Z. H. (2013). Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. *Teaching And Teacher Education*, 35, 137-145.
- Zhang, Q., & Zhu, W. (2008). Exploring emotion in teaching: Emotional labor, burnout, and satisfaction in Chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-122.



## Teachers' Views on Charismatic Leadership, Trust in the Leader and Emotional Labor: Trabzon Province Case\*

Gamze TUTİ<sup>1</sup>, Murat ÖZDEMİR<sup>2</sup>

### Abstract

*This research aimed to examine the relationship between charismatic leadership, emotional labor and trust in the leader, according to teacher views. The sample of the research consists of 522 teachers working in public primary, secondary and high schools in all districts of Trabzon province in the 2020-2021 academic year. The data were collected using the Emotional Labor Scale, Conger-Kanungo Charismatic Leadership Scale and Trust in Leader Scale. The data were analyzed using Pearson product-moment correlation coefficient and hierarchical regression. According to the research findings, significant relationships were found between charismatic leadership, trust in the leader and sub-dimensions of emotional labor. Additionally, according to hierarchical regression analysis, charismatic leadership and trust in the leader were found to be significant predictors of the sub-dimensions of emotional labor. The results obtained were discussed in the context of charismatic leadership, emotional labor and trust in leader variables, and suggestions were made for policymakers, practitioners and researchers.*

### Article Details

Research Article

Received

13/06/2023

Accepted

24/01/2024

Published

15/05/2024

### Key words

Charismatic leadership, Trust in the leader, Emotional labor, Teacher

---

\*This study is produced from the doctorate dissertation of the first author.

1 Trabzon University, 0000-0001-8831-6613, [gamzetuti@trabzon.edu.tr](mailto:gamzetuti@trabzon.edu.tr)

2 Hacettepe University Faculty of Education, 0000-0002-1166-6831, [mrtozdem@gmail.com](mailto:mrtozdem@gmail.com)

### Suggested Citation:

Tuti, G., & Özdemir, M. (2024). Teachers' views on charismatic leadership, trust in the leader and emotional labor: Trabzon province case. *Pamukkale University Journal of Education [PUJE]*, 61, 164-186, <https://doi.org/10.9779/pauefd.1314078>



## Introduction

Administrators, teachers, students and parents, the significant stakeholders of education, are in constant communication and interaction in the school environment. Teachers are at the center of this interaction process, as well. Teachers, that play a key role in the successful conduct of education and training, are expected to exhibit behaviors with controlled emotions throughout the process. While teachers exhibit these behaviors, which are referred to as emotional labor, they are in need of self-emotion management in the context of the school's goals. Hargreaves (1998) compared this self-emotion management to the heart of teaching by personalizing it. He stated that it is important to understand children's emotions and exhibit appropriate emotional labor behavior during teaching process.

Emotional labor is the employee's management and regulation of his or her emotions in order to obtain a certain response (Hochschild, 1983). This emotional management becomes more prominent in professional groups where interpersonal interaction is intense. The teaching profession is one of these professional groups. In this profession, which requires emotional labor behavior at every stage of the educational process, positive emotions are expected to be used to ensure effective teaching with students (Hargreaves, 1998).

That teachers are happy to see the achievements they offered to students were realized, and on the contrary, that teachers feel disappointment in cases where the gains were not achieved can be presented as an indicator of the emotional dimension of teaching.

In the literature review, it is seen that researchers focus on the consequences and antecedents of teacher emotional labor. Previous studies have shown that while teacher emotional labor contributes positively to variables such as organizational climate (Mavi, 2020), job performance (Akhter, 2016), emotional intelligence (Yin et al., 2013), effectiveness of teaching (Gaan, 2012), organizational citizenship (Beğenirbaş & Meydan, 2012) and job satisfaction (Pugliesi, 1999; it also negatively affects variables such as burnout (Serin, 2014; Yao et al., 2015), stress (Kılıç & Demirel, 2019), tension (Gelderen et al., 2011) and cynicism (Sü Eröz, 2014).

On the other hand, it has been discovered in various studies that some personal and organizational factors predict teacher emotional labor. In studies dealing with personal factors, it has been seen that the variables of emotional intelligence (Savaş, 2012; Çarıkçı, 2018), well-being (Bakar, 2018; Ertürk et al., 2016), job satisfaction (Cheung & Tang, 2011), job satisfaction (Zhang & Zhu, 2008), trust (Tuti, 2021) and burnout (Lee & Chelladurai, 2018; Zhang & Zhu, 2008) have been studied. In studies addressing organizational factors, variables such as

organizational support (Kaçamak, 2019), organizational policy perceptions (Akbaş & Bostancı, 2019), managerial support (Ertürk, et al., 2016) and leader-member interaction (Cankal, 2020) have been studied. Apart from these, it is known that leadership has a significant impact on emotional labor (Gürer & Çiftçi, 2019; Özdemir & Koçak, 2018; Şenel & Aydoğan, 2019; Tuti, 2021; Uzun, 2021). During a possible crisis, they allow the problem to be solved by taking teachers' opinions and reflecting them to the management. As Adıgüzel (2016) states, listening to the employee's thoughts and feeling that the employee has contributed to the solution process positively affects their trust in the management. Leader school administrators ensuring organizational synergy should emerge in schools and that this is reflected positively in the organization. In addition, this creates an environment for supporting teachers' motivations by paying attention to their wishes and expectations during the education process. In this way, high performance can be achieved in the organization, and the individual and the school can achieve academic success. One of the types of effective leaders who achieve this by establishing trust within the organization is charismatic leaders.

Charismatic leader is the person who is distinguished from other people due to the reason the individual's quality and value have rare characteristics, and who has the power to make people follow him wholeheartedly by giving them a sense of faith and trust with his approach to society (Weber, 1995). Charismatic leaders have characteristics that build confidence, inspire, guide, create a positive perception of the future, and by broadening the horizons of their followers, enable them to realize the truly important things in their own lives (Uyguç et al., 2000). These characteristics of charismatic leaders have an impact on many variables in organizational processes. This effect can be explained by the positive correlation of correlational studies implemented between charismatic leadership and organizational commitment, organizational citizenship, organizational culture, team integrity, employee performance and motivation variables (Aykanat, 2010; Çelik, 2011; Işık, 2016).

It is possible to say that another variable that has a significant impact on emotional labor with charismatic leadership features is "trust". The increase in studies on the relationship between organizational trust and leadership in the last decade is evidence that it is an area that has gained importance. If an employee does not feel safe in his own organization and cannot establish adequate relationships with other employees, this will cause negativity in organizational processes. (Braun et al., 2013; Tuti & Ada, 2019). The task of eliminating these negativities falls on the leading school principals in educational organizations. In this context, the unique aspect of the research is that it focuses on the predictive power of charismatic leadership and trust

in the leader on emotional labor. Examining this focal point has several important contributions to the literature. First of all, the charismatic leadership behaviors exhibited by principals, especially in crises, are very important for the creation of a solution-oriented school culture and the continuity of organizational motivation. Understanding the factors that negatively impact school culture can help identify ways to support them in this role and promote positive outcomes for their school because the trust in school principals who are leaders is an important predictive variable of well-being of employees (Ceyanes, 2004; Kelloway et al. 2012; Liu et al., 2022; Taşpınar & Eryeni, 2021; Uslu & Şimşek, 2020; Yin et al., 2013), motivation (Bektaş et al., 2013; Huggins et al., 2016; İrge, 2016; Karabekir et al., 2016; Okçu et al., 2020; Pranitasari, 2020) leadership practices (Bass et al., 2003; Bulut, 2012; Cemaloğlu & Kılınc, 2012; Vineburgh, 2010). Therefore, understanding to what extent school principals' charismatic leadership behaviors affect their emotional labor in the context of the trust they create in teachers can provide insights into how to promote more effective leadership and decision-making in schools. Another important contribution is that emotional labor is an under-researched construct in educational leadership. Examining the predictive levels of trust in the leader and charismatic leadership in the emotional labor process according to teachers' opinions can provide new perspectives by defining the connectional structure of this relationship.

Overall, this research by contributing to the charismatic leadership and leader trust literature has the potential to provide a vision of how principals can be supported in their impact on teachers' emotional labor and thereby to promote positive outcomes for schools, teachers, and students. In the literature review carried out in this context, it was seen that the relationship between emotional labor and charismatic leadership has been the subject of limited study. Moreover, there is a gap in the literature regarding the relationship between emotional labor and the variable of trust in the leader. However, the relationship between charismatic leadership, trust in the leader and emotional labor has not been studied. Therefore, the aim of this study is to examine the multifaceted relationships between charismatic leadership, trust in the leader and emotional labor based on teacher data. In this context, answers to the following questions were sought in the research;

1. What are the participants' views on charismatic leadership, emotional labor and trust in the leader?
2. Are charismatic leadership and trust in the leader a significant predictor of emotional labor?

## Method

### Research Design

The purpose of this study is to examine the relationship between teachers' charismatic leadership, emotional labor and trust in the leader. The study was designed with a correlational survey model using quantitative research methods. The survey is the description of a current or past situation (Büyüköztürk et al., 2014). The relational research model was preferred to determine the existence, scope and possible consequences of the differences between charismatic leadership, emotional labor and trust in leaders (Fraenkel et al., 2012).

### Participants

The population of the research consists of 8336 teachers working in public primary, secondary and high schools in Trabzon in the 2020-2021 academic year. It was assumed that 522 teachers would represent the sample as a result of calculations made at 95% confidence level and .05 significance level (Özdemir, 2018). In determining the sample, the number of teachers working in 18 districts of Trabzon (Akçaabat, Araklı, Arsin, Beşikdüzü, Çarşıbaşı, Çaykara, Dernekpazarı, Düzköy, Hayrat, Köprübaşı, Maçka, Of, Ortahisar, Sürmene, Şalpazarı, Tonya, Vakfikebir, Yomra) was taken as a criterion and from which public schools to be selected was determined by the stratified sampling method.

Participation was achieved from all districts. Indicators regarding the demographic information of the participating teachers are presented in Table 1.

**Table 1**

*Demographic Information of the Participating Teachers*

Subdimensions	Frequency (n)	Percentage (%)
Female		
Female	271	51.9
Male	251	48.1
Age		
20-30	71	13.6
31-40	224	42.9
41-50	172	33
50 and more	55	10.5
Level of Education		
Bachelor	432	82.8
Master	90	17.2
Professional Seniority		
1-5 Years	52	10
6-10 Years	126	24.1
11-15 Years	110	21.1
16-20 Years	83	15.9

21 Years and more	151	28.9
School Level		
Primary School	161	30.8
Secondary School	135	25.9
High School	226	43.3

When the study sample is examined from a demographic perspective, it is seen that there is a homogeneous participation in terms of gender and school level. When examined according to professional seniority, it can be said that the participation rate of those who have just started working is lower and the majority are bachelors.

### Measurement (Data Collection) Tools of the Study

Confirmatory factor analysis (CFA) was performed for the validity analysis of the data collection tools of the study. Model-fit fit criteria were used to evaluate CFA results (Şimşek, 2007). These model-fit criteria are presented in Table 2. The evaluations were carried out within the framework of these criterion values (Schermele et al., 2003).

**Table 2**  
*Criteria for Fit Indices*

Fit Index	Acceptable Fit	Perfect Fit
$\chi^2/df$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$
RMSEA	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$.00 \leq RMSEA \leq .05$
AGFI	$.85 \leq AGFI < .90$	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$
NFI	$.90 \leq NFI \leq .95$	$.95 \leq NFI \leq 1.00$
CFI	$.90 \leq CFI \leq .95$	$.95 \leq CFI \leq 1.00$
IFI	$.90 \leq IFI \leq .95$	$.95 \leq IFI \leq 1.00$
GFI	$.90 \leq GFI < .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$
SRMR	<0.05	<0.08
Chi-square p value	p>.05	-

### Trust in Leader Scale (TLS)

In order to measure the participants' trust in the leader, the "Trust in Leader Scale" developed by Tuti & Özdemir (2020) was used. The scale, designed as a five-point Likert type, is one-dimensional and consists of a total of 20 items (sample item: Respects different opinions). A rating between 1 (Strongly Disagree) and 5 (Strongly Agree) was used in the scoring of the scale. With 522 samples in the current study, the Cronbach's Alpha coefficient of the TLS was calculated as 0.98. As a result of the analysis, the scale explained 73% of the variance. The goodness of fit values obtained as a result of the CFA findings

regarding the single-factor model;  $\chi^2/df=2.12$ , RMSEA=0.072, GFI=0.90 and AGFI=0.85 were found to show acceptable fit; NFI=0.97, CFI=0.99 and IFI=0.99 values were found to show perfect fit (Schermelleh et al., 2003). Based on these values, it was concluded that CK-CLS was suitable for this study.

### ***Conger-Kanungo Charismatic Leadership Scale (CK-CLS)***

In this study, CK-CLS, developed by Conger & Kanungo (1994) and adapted into Turkish by Özdemir & Pektaş (2020), was used to measure teachers' charismatic leadership views. CK-CLS consists of 25 items and six dimensions rated on a five-point Likert type. These dimensions are (i) determining and explaining the vision (six items) (sample item: He is an enthusiastic speaker), (ii) showing environmental sensitivity (seven items) (sample item: The organization is aware of the limits of its employees), (iii) exhibiting extraordinary behaviors (three items) (sample item: Exhibits unusual attitudes in achieving organizational goals), (iv) taking personal risks (four items) (sample item: Takes great personal risks for the sake of the organization), (v) showing sensitivity to member needs (three items) (sample item: Is sensitive to the needs and feelings of employees) and (vi) not maintaining the current situation (two items) (sample item: Is in favor of a risk-free and solid road map to achieve organizational goals). A rating between 1 (I Completely Disagree) and 5 (I Completely Agree) was used in the scoring of the scale. As a result of the analyzes conducted with 522 samples in the current study, the Cronbach Alpha coefficient of the CK-CLS was calculated as 0.95, which shows that the CK-CLS is reliable. The fit values of CK-CLS were obtained as  $\chi^2/df=4.41$ , RMSEA= 0.094, AGFI=0.78, NFI=0.89, CFI= 0.90, IFI=0.84 and GFI= 0.82. Based on these acceptable range values (Schermelleh et al., 2003), it was concluded that the CK-CLS was suitable for this study.

### ***Emotional Labor Scale (ELS)***

In this research, ELS developed by Diefendorff et al.(2005) and adapted into Turkish by Basım & Beğenirbaş (2012) was used. ELS consists of a total of 13 items and three sub dimensions rated on a five-point Likert type. These dimensions are (i) superficial acting (six items) (sample item: I pretend to be interested in students), (ii) deep acting (four items) (sample item: I make an effort to actually feel the emotions I need to show) and (iii) natural emotions (three items) (sample item: The emotions I show to students are sincere). A rating between 1 (Never) and 5 (Always) was used in the scoring of ELS. Considering the internal consistency coefficients calculated with 522 samples in the current study, it was calculated as 0.92 for the superficial acting dimension, 0.85 for the deep acting dimension and 0.83 for natural emotions. These coefficients support the reliability of the scale. The total Cronbach's Alpha coefficient of the scale was found to be 0.86.

The fit values of ELS were obtained as  $\chi^2/df=2.51$ , RMSEA= 0.063, AGFI=0.93, NFI=0.92, CFI= 0.96, IFI=0.90 and GFI= 0.93. Based on these values, it was concluded that ELS was suitable for this study.

### **Data Analysis and Procedures**

During the data analysis preparation phase, ethical commission and legal permission were obtained first. Within the data collection process, data was collected online due to the effects of the pandemic. The online Google form was shared with all schools in the sample, and participation was achieved on a voluntary basis. Among the 534 data returned, 12 forms that did not respond to all responses, were incomplete, and were not filled out properly were identified and sorted out. Thus, missing data and outlier controls were provided. Additionally, different biases may arise when a researcher collects and analyzes data using the same method. Such bias can lead to erroneous conclusions when comparing results obtained using different data sources or research methods (MacKenzie & Podsakoff, 2012). These results are referred to as the common method bias problem. Harman's single factor test was applied to determine this problem. After the analysis, a structure that did not consist of a single factor was revealed, according to the EFA findings. The variance rate of the first factor was determined as 41%. When this rate is below 50%, it can be stated that there is no common method bias problem (Podsakoff et al., 2003). In addition to the applied analyses, assumptions of linearity, homoscedasticity and normality were also examined. When the graphs created for the linearity assumption were examined, it was seen that the scatter diagram showing the standardized residual values and the standardized predicted values showed a linear relationship and the points were gathered around an axis. Normality test was applied to determine the analysis method. According to the findings, the skewness and kurtosis values of the total and sub-dimension scores of the three scales are within  $\pm 3$  limits, except for the natural emotions sub-dimension and the total score of the trust in leader scale. Based on these findings, it can be said that the scale data show a normal distribution. Based on the statement that small deviations from normality do not affect the results much in large samples (Field, 2009) by keeping the upper limit of these values high in data consisting of more than 200 samples, it was accepted that the data met the univariate normal distribution assumption (Çokluk et al., 2012). As a result of the homoscedasticity examined when the scale total scores are the dependent variable and demographic characteristics are the independent variable, it was determined that the variance and covariance matrix of the scales was not homogeneous according to Box's M test ( $p < 0.05$ ). Levene's test was applied to determine the homogeneity of group variances. When the homogeneity of the scales was examined separately, it was found

that the natural emotions, charismatic leadership (total), determining and explaining the vision, showing environmental sensitivity, taking personal risks, showing sensitivity to member needs and trust in the leader scale provided homoscedasticity, that is, the variance and covariance matrix was homogeneous ( $p > 0.05$ ). It was found that it was not homogeneous in the dimensions of emotional labor (total), superficial acting, deep acting, exhibiting unusual behavior and not maintaining the current situation ( $p < 0.05$ ). Dependent and independent variables used in regression analysis should generally be continuous variables that are expected to be normally distributed, measured on the least equal interval scale. While continuous variables were included in the regression analysis with their original values, discontinuous variables were included as "dummy variables" in this study. The gender categorical variable in the study by being converted into dummy variables, male was coded as 0 and female was coded as 1, and was included in the analysis. The correlation values of the scale total scores were also examined and the scale total scores were found to be statistically significant ( $p < 0.001$ ). Since the correlation coefficients between the scale scores are  $r < 0.90$ , it can be stated that there is no multicollinearity between the scores. Data analysis was performed with IBM SPSS v23. Correlational findings of non-normally distributed data were interpreted with Spearman's rho correlation coefficient. Although multiple linear regression analysis is mostly used in the literature in regression models with one independent and two dependent variables, this analysis is preferred in cases where it is tried to explain the change caused by independent variables on the dependent variable at the same time. In this study, hierarchical regression analysis was used with the influence of the research context of the independent variables of trust in leader and charismatic leadership, which affect the explanation percentage of the dependent variables composed of the sub-dimensions of emotional labor, because it aimed to show the effects separately by adding them in blocks (Howell, 1992). Finally, the classification made by Cohen (1988) was used to evaluate the correlation coefficient between variables. According to this classification, when ( $r$ ); is between 0 - 0.09, there is no relationship, when it is between 0.10 - 0.29 there is low relationship, when it is between 0.30 - 0.49 there is medium relationship, and when it is between 0.50 - 1.00 there is high relationship.

## Findings

### Findings Regarding Measurement Model

Before examining the structural relationships between the independent and dependent variables of the research, a measurement model was developed for the research variables. The



results of the confirmatory factor analysis performed with the AMOS program are presented in Table 3.

**Table 3**  
*Measurement Model Result Regarding Research Variables*

Variables/Factors	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Charismatic Leadership	4805.507	1544	3.14	0.88	0.80	0.06	0.05
Trust in Leader							
Emotional Labor							

As seen in Table 3, the goodness of fit values of the measurement model are within acceptable reference ranges (Hu & Bentler, 1999).

**Findings Regarding Charismatic Leadership, Emotional Labor and Trust in Leader**

The descriptive and relational findings of the participants in the study in the context of variables are presented in Table 4.

**Table 4**  
*Correlation Values Between Charismatic Leadership, Emotional Labor and Trust in Leader*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.EL-Superficial A.	-										
2.EL-Deep A.	.40*	-									
3.EL-Natural E.	-.09	.21*	-								
4.CLS-Vision D. E.	.09	.21*	.27*	-							
5.CLS-Env. S.S.	.06	.19*	.39*	.79*	-						
6.CLS-Un. Bhv. E.	.33*	.18*	.09	.50*	.51*	-					
7.CLS-T. P. Risks	.25*	.14*	.20*	.57*	.59*	.74*	-				
8.CLS-M. Needs S.S.	.079	.13*	.62*	.71*	.78*	.45*	.62*	-			
9.CLS-N.M. C. S.	.011	.17*	.68*	.22*	.28*	.12*	.11*	.26*	-		
10. CK-CLS	.17*	.19*	.30*	.86*	.88*	.73*	.81*	.82*	.31*	-	
11.TLS	.11*	.14*	.38*	.65*	.66*	.32*	.42*	.68*	.24*	.64*	-
Average	2.67	3.67	4.28	3.78	3.90	3.25	3.37	3.95	3.75	3.70	4.19
Standard Deviation	1.05	.96	.060	.85	.75	.96	.92	.90	0.88	.70	.76

\* $p < .05$ ,  $r$ : Spearman's rho correlation coefficient

When Table 4 is examined, it is seen that Spearman's rho correlation values are significant across the variables and their sub-dimensions. According to the correlational analysis between the total scale scores obtained, there is a positive, high level relationship between trust in the leader and charismatic leadership ( $r = .64, p < .05$ ). According to the

relational analysis between the sub-dimensions, the highest values ( $r = .68$ ,  $p < .05$ ) were found between not continuing the current situation and natural emotions; the lowest values ( $r = .11$ ,  $p < .05$ ) are observed between trust in the leader and superficial acting.

### Findings Regarding the Predictivity Power of Charismatic Leadership and Trust in Leader on Emotional Labor

In the study, analyzes of charismatic leadership and trust in the leader's predictive power of emotional labor were presented as three separate findings under the headings of sub-dimensions of emotional labor. Hierarchical regression analysis showing the predictive levels of trust in the leader and charismatic leadership on the superficial acting dimension of the participants is presented in Table 5.

**Table 5**

*Predictive Level of Trust in Leader and Charismatic Leadership on Superficial Acting Dimension*

Predictor Variable	Superficial Acting					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<i>Model 1</i>						
Gender	.128*	2.488	.134*	2.633	.142*	2.808
Age	.200*	2.332	.190	2.237	.161	1.889
Education Level	.018	.363	.033	.662	.037*	.755
Prof. Seniority	-.176*	-2.084	-.173*	-	-.155	-1.854
School Level	-	-3.313	-.162**	-	-.164	-3.296
	.168**			3.235		
<i>Model 2</i>						
Trust in Leader			-.150**	-3.016	-.033*	-.506
<i>Model 3</i>						
Charismatic Leadership					-.177	-2.667
R <sup>2</sup>	.054		.094		.112	
R <sup>2</sup> Corrected	.042		.077		.103	
F(change)	4.34**		9.09**		7.11**	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Looking at Table 5, it was found that model 1, model 2 and model 3 significantly predicted the superficial acting dimension. When the findings are examined in general, demographic variables account for 4% of the total variance ( $R^2 = 0.042$ ;  $F(\text{change}) = 4.348$ ,  $p < .05$ ); when trust in the leader was added to demographic variables, 7% of the total variance ( $R^2 = 0.077$ ;  $F(\text{change}) = 9.095$ ,  $p < .05$ ); when charismatic

leadership is added to the demographic and leader trust variables, it is seen that it explains 10% ( $R^2 = .103$ ;  $F(\text{change}) = 7.114$ ,  $p < .05$ ) of the total variance regarding the superficial acting dimension. In Model 1, all demographic variables except education level ( $\beta = .018$ ,  $t(522) = -1.937$ ,  $p > .05$ ) significantly predict superficial acting. It was observed that the predictive effect was greater in favor of male participants in the gender variable, in favor of those over 50 in the age variable, in the professional seniority variable in favor of those with 11-15 years of professional seniority, and in the school level variable, in favor of the participants in primary school. In Model 2, all variables except age ( $\beta = .190$ ,  $t(522) = 2.237$ ,  $p > .05$ ) and education level ( $\beta = .33$ ,  $t(522) = .662$ ,  $p > .05$ ) meaningfully predict superficial acting. In Model 3, all variables except professional seniority ( $\beta = -.155$ ,  $t(522) = -1.854$ ,  $p > .05$ ), age ( $\beta = .161$ ,  $t(522) = 1.889$ ,  $p > .05$ ), school level ( $\beta = -.164$ ,  $t(522) = -3.296$ ,  $p > .05$ ) and charismatic leadership ( $\beta = -.177$ ,  $t(522) = -2.667$ ,  $p > .05$ ) are seen to significantly predict superficial acting.

Hierarchical regression analysis showing the predictive levels of trust in the leader and charismatic leadership on the deep acting dimension of the participants is presented in Table 6.

**Table 6**

*Predictive Level of Trust in Leader and Charismatic Leadership on Deep Acting Dimension*

Predictor Variable	Deep Acting					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Model 1						
Gender	-.015	-.281	-.010	-.184	.000	-.003
Age	.262**	3.007	.253**	2.928	.219*	2.537
Education Level	.041	.813	.054	1.058	.059	1.170
Prof. Seniority	-.168	-1.955	-.165	-1.937	-.143	-1.695
School Level	-.073	-1.428	-.069	-	-.071	-1.401
				1.345		
Model 2						
Trust in Leader			.125*	2.474	-.011	-.162
Model 3						
Charismatic Leadership					.207**	3.066
$R^2$	.042*		.064**		.087***	
$R^2$ corrected	.038		.051**		.074***	
$F(\text{change})$	2.24*		2.91**		9.40***	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Looking at Table 6, it was found that model 1, model 2 and model 3 significantly predicted the deep acting dimension. When the findings are examined in general, demographic variables account for 4% of the total variance ( $R^2 = 0.038$ ;  $F(\text{change}) = 2.245$ ,  $p < .05$ ); when trust in the leader was added to demographic variables, 5% of the total variance ( $R^2 = 0.051$ ;  $F(\text{change}) = 2.916$ ,  $p < .05$ ); when charismatic leadership is added to the demographic and leader trust variables, it is seen that it explains 7% ( $R^2 = .074$ ;  $F(\text{change}) = 9.401$ ,  $p < .05$ ) of the total variance regarding the deep acting dimension. In Model 1, all demographic variables except age ( $\beta = .262$ ,  $t(522) = 3.007$ ,  $p < .05$ ) do not significantly predict deep acting. In the age variable, it was observed that the predictive effect was greater in favor of those aged between 20-30. In Model 2, all variables except age ( $\beta = .253$ ,  $t(522) = 2.928$ ,  $p < .05$ ) and trust in the leader ( $\beta = .125$ ,  $t(522) = 2.474$ ,  $p < .05$ ) do not predict significantly deep acting. In Model 3, it appears that all variables except age ( $\beta = .219$ ,  $t(522) = 2.537$ ,  $p < .05$ ) and charismatic leadership ( $\beta = .207$ ,  $t(522) = 3.066$ ,  $p < .05$ ) do not significantly predict deep acting.

Hierarchical regression analysis showing the predictive levels of trust in the leader and charismatic leadership on the natural emotions dimension of the participants is presented in Table 7.

**Table 7**  
*Predictive Level of Trust in Leader and Charismatic Leadership on Natural Emotions Dimension*

Predictor Variable	Natural Emotions					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Model 1						
Gender	-.198***	-3.820	-.191***	-3.735	-	-3.614
Age	.185*	2.146	.174*	2.046	.184***	1.747
Education Level	-.045	-.888	-.029	-.576	-.025	-.505
Prof. Seniority	-.150	-1.765	-.147	-1.746	-.131	-1.562
School Level	-.032	-.635	-.026	-.523	-.028	-.556
Model 2						
Trust in Leader			.161	3.237	.063	.947
Model 3						
Charismatic Leadership					.150*	2.243
$R^2$	.078		.092		.104***	
$R^2$ Corrected	.062.		.080		.091***	

F(change)	3.84**	5.03***	5.12***
-----------	--------	---------	---------

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Looking at Table 7, it was found that model 1, model 2 and model 3 significantly predicted the natural emotions dimension. When the findings are examined in general, demographic variables account for 6% of the total variance ( $R^2 = 0.062$ ;  $F(\text{change}) = 3.848$ ,  $p < .05$ ; when trust in the leader was added to demographic variables, 8% of the total variance ( $R^2 = 0.080$ ;  $F(\text{change}) = 5.033$ ,  $p < .05$ ; when charismatic leadership is added to the demographic and leader trust variables, it is seen that it explains 9% ( $R^2 = .091$ ;  $F(\text{change}) = 5.123$ ,  $p < .05$ ) of the total variance regarding the deep acting dimension. In Model 1, all demographic variables except gender ( $\beta = -.198$ ,  $t(522) = -3.820$ ,  $p < .05$ ) and age ( $\beta = .185$ ,  $t(522) = 2.146$ ,  $p < .05$ ) do not significantly predict natural emotions. It was observed that the predictive effect was greater in favor of female participants in the gender variable and in favor of the participants between the ages of 41-50 in the age variable. When examined in Model 2, all variables except gender ( $\beta = -.191$ ,  $t(522) = -3.735$ ,  $p < .05$ ) and age ( $\beta = .174$ ,  $t(522) = 2.046$ ,  $p < .05$ ) do not significantly predict natural emotions. In Model 3, it appears that all variables except for gender ( $\beta = -.184$ ,  $t(522) = -3.614$ ,  $p < .05$ ) and charismatic leadership ( $\beta = .150^*$ ,  $t(522) = 2.243$ ,  $p < .05$ ) do not significantly predict natural emotions.

### Discussion and Conclusion

This study aims to examine teachers' views on charismatic leadership, trust in the leader and emotional labor. In this regard, the results obtained were discussed by comparing them with the results in the literature.

As the first question of the research, the relationships between the variables were examined descriptively. First of all, the correlational between the sub-dimensions of charismatic leadership and emotional labor was handled. According to the results, the strongest relationship appears to be between the sub-dimension of charismatic leadership, showing sensitivity to member needs and not maintaining the current situation, and the natural emotions sub-dimension of emotional labor. Based on these results, it can be stated that there is a strong linear relationship between school principals' sensitivity to member needs and a decrease in their behavior of not maintaining the current situation, and teachers' levels of displaying natural emotions. When looking at the literature, no research was found on these two main variables. However, there are researchers working with other leadership areas of emotional labor. The finding of the relationship between instructional leadership and natural emotions in Tombak's (2017) study and the finding of the relationship between ethical

leadership and natural emotions in Kafadar and Kaygın's (2017) study are similar to the research results of the study. When looking at the correlational relationship between trust in the leader and the sub-dimensions of emotional labor, it was concluded that the strongest relationship was between trust in the leader and the natural emotions sub-dimension. Based on this result, it can be expressed that the more teachers trust their school principals, the more their level of displaying their natural emotions will increase. The results of studies detecting the positive relationship between emotional labor and trust in the manager variables support this statement (Beğenbirbaşı & Turgut, 2014; Tuti, 2021; Ünal, 2011).

Based on the total scores of the scale, it was concluded that there was a statistically significant, positive and high level correlation between charismatic leadership and trust in the leader. Based on this result, it can be said that as the charismatic leadership behaviors of school principals increase, there may be an increase in teachers' trust in school principals who are leaders. In other words, it can be said that the charismatic leadership behaviors of school principals have a high positive effect on teachers' trust in the leader behaviors. When the outcomes of charismatic leadership towards the leader is looked at, these outcomes are expressed as (i) respect for the leader, (ii) trust in the leader, (iii) satisfaction with the leader (Özdemir & Pektaş, 2020). These results regarding the leader can be stated to establish the basis that charismatic leadership explains a significant proportion of the total variance of trust in the leader in the study.

When looking at the literature, very few studies were found that examined the variables of charismatic leadership and trust in the leader relationally. The research conducted has shown that there are studies on trust in the manager and different types of leadership. In these studies, in Kavak's (2019) study, relationship between trust in the manager and fatherly leadership; in Doğan (2019) study, the relationship between trust in the manager and transformational leadership and in Paşa's (2015) study, the relationship between trust in the manager and ethical leadership are positive and significant, which is similar to this result of the study. According to the results of the hierarchical regression performed to determine the predictive level of trust in the leader and charismatic leadership on the superficial acting, deep acting and natural emotions dimensions of emotional labor, it was seen that all three models predicted all dimensions of emotional labor. When the hierarchical regression results were evaluated in general, it was seen that the predictive percentage of charismatic leadership and trust in leader variables on the sub-dimensions of emotional labor was the most in the superficial acting dimension and was the least in the deep acting dimension. In addition, according to the research results, charismatic leadership and trust in the leader

negatively predict only the superficial acting dimension, unlike other dimensions of emotional labor. So, it can be said that teachers' seeing school principals as charismatic leaders and trusting them reduces their superficial role-playing behaviors and increases their deep role-playing and natural emotion behaviors. When looking at the literature, not any research examining the prediction of charismatic leadership and leader trust variables on the sub-dimensions of emotional labor is found. However, studies examining the predictive power of different leadership types on the sub-dimensions of emotional labor were seen. In the research conducted by Beğenirbaş and Yalçın (2020), it was determined that the perception of servant leadership had a positive correlation with employees' deep acting and natural emotion behaviors, while it had a negative correlation with the superficial acting dimension. This finding is similar to the research results, as well. In the research conducted by Şenel and Aydoğan (2019), the effect of ethical leadership on the sub-dimensions of emotional labor was examined and it was concluded that ethical leadership had a positive significant effect on all dimensions of emotional labor. This finding does not coincide with the results of the research. As for the reason, it can be stated to stem from sample characteristics of the research consisting of different regions and school types.

### **Limitations and Further Research**

This research also has some limitations. The first limitation is that this research was conducted with quantitative research methods based on cross-sectional data. Based on this limitation, conducting a study in which temporal change can be monitored based on longitudinal data might be recommended. In the proposed research, the reasons for the quantitative data can be examined in more depth by using qualitative or mixed research methods. Another limitation is that the research was conducted based on teachers' opinions. For this reason, it may be recommended that future research should be conducted by consulting the opinions of school administrators.

### **Conclusion and Suggestions**

When the results of the research are evaluated in general, some suggestions can be made to policy makers and practitioners. In the research, it is seen that school principals exhibit charismatic leadership behaviors at a moderate level. Based on the characteristic of charismatic leadership to emerge in crisis situations, it can be said that there is an expectation that school administrators should have a more adequate level of crisis management skills during the epidemic. In this context, it may be recommended that the Ministry of National Education (MoNE) prepare crisis management training modules for school administrators that will strengthen charismatic leadership behaviors and conduct administrator trainings. In addition, based on

the result of the study that the charismatic leadership behaviors of school principals have a high positive effect on the trust in the leader behaviors of teachers, it is thought that the charismatic leadership and trust behaviors of school administrators are of significance. Therefore, in the selection of school administrators by the MoNE, especially at the interview stage, it may be recommended to establish special commissions, with reference to leadership, trust and charismatic leadership traits of school administrator candidates, and appoint individuals who can show sensitivity to the needs of school stakeholders, have a vision, have high persuasive abilities and can take personal risks.

**Ethics Committee Approval:** *This research was conducted with the permission obtained by the Hacettepe University Scientific Research and Publication Ethics Board's decision dated 20/05/2020 and numbered 35853172-300.*

**Conflict of Interest:** *The authors declare that they have no conflict of interest.*

**Author's Contribution:** *Both authors have contributed fairly through division of labor and solidarity.*

## References

- Adigüzel, İ. (2016). *Okul öncesi öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Master's thesis, Recep Tayyip Erdoğan University]. National Dissertation Center. <https://openaccess.ahievran.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12513/876>.
- Akhter, S. (2016). *The impact of emotional labor on employee performance with moderating role of supervisory support* [Unpublished master's thesis]. Capital University of Science & Technology, Islamabad, Pakistan.
- Akbaş, A., & Bostancı, A. B. (2019). The relationships between teachers' perception of organisational politics and emotional labour level. *Uşak University Journal of Educational Research*, 5(3), 44-63.
- Aykanat, Z. (2010). *An application on the relationship between charismatic leadership and organizational culture* [Master thesis, Karamanoğlu Mehmet Bey University]. National Dissertation Center. <https://dosya.kmu.edu.tr/sbe/userfiles/file/tezler/kamuyonetimi/zaferaykanat.pdf>
- Bakar, H. (2018). *Examining the emotional labor behavior and subjective well-being levels of high school teachers and the relationships between them: The example of Kastamonu province* [Doctoral thesis, Kastamonu University]. National Dissertation Center. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/101110>
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Emotional labor in work life: A scale adaptation study. *Management and Economics: Celal Bayar*



*University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 19(1), 77-90.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Beğenirbaş, M., & Meydan, C. H. (2012). The effects of emotional labor on organizational citizenship behavior: A study in the public sector. *Journal of Gazi University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 14(3), 159-181.
- Beğenirbaş, M., & Turgut, E. (2014). The effects of employee's emotional labor and perception of trust in the organization on ensuring job performance. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 131-149.
- Beğenirbaş, M., & Yalçın, R. C. (2020). Are service employees' job satisfaction and performance affected by perception of leadership? servant leadership sample. *Science Journal of Turkish Military Academy*, 30(1), 25-49.
- Bektaş, F., Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2022). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. *Educational Studies*, 48(5), 602-624.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bulut, M. Ş. (2012). *Investigating the effect of leader-member interaction on trust in the manager and job satisfaction: A research on teachers* [Master's thesis, Yeditepe University]. National Dissertation Center. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/342644>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Scientific Research Methods*. Pegem Academy.
- Cankal, D. F. (2020). *The antecedents of emotional labor: Psychological well-being, leader member exchange and work engagement* [Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim University]. National Dissertation Center. <https://openaccess.izu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12436/2372>
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). The relationship between school principals' ethical leadership behaviors and teachers' perceived organizational trust and mobbing. *Education and Science*, 37(165), 137-151.
- Ceyanes, J. W. (2004). *An analysis between teacher trust in the principal and teacher burnout as identified by teachers in selected Texas public schools*. [Doctoral dissertation, Texas A&M University].
- Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction

- among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348.
- Conger, J. A. (1985). *Charismatic leadership in business: An exploratory study*. Harvard University.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Çarıkçı, E. (2018). *The relationship between levels of usage emotional intelligence competencies in school setting of school principals and emotional labor and conflict resolution strategies (Bilecik City Sample)* [Master's thesis, Gazi University]. National Dissertation Center.
- Çelik, O. V. (2011). *The effects of coaches' charismatic leadership characteristics on team cohesion according to basketball players* [Doctoral thesis, Anadolu University]. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/328668>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyükoztürk, Ş. (2012). *Multivariate statistics for the social sciences: Applications of SPSS and LISREL* (Vol. 2). Ankara : Pegem Academy.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 339-357.
- Doğan, H. (2019). *The relationships between administrator roles, their influencing tactics and teachers' trust in their administrators* [Doctoral thesis, Pamukkale University]. National Dissertation Center. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/26496>
- Ertürk, A., Kara, S. B. K., & Güneş, D. Z. (2016). Emotional labor and psychological well-being: Perception of administrative support as a predictor. *Abant İzzet Baysal University Faculty of Education Journal*, 16(4), 1723-1744.
- Eryılmaz Ballı, F. (2018). Prediction level of school principals' charismatic leadership behaviours on organizational silence at schools according to teacher perceptions [Doctoral thesis, Yıldız Teknik University]. National Dissertation Center. <http://dspace.yildiz.edu.tr/xmlui/handle/1/12707>
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill Publishing.
- Gaan, N. (2012). Collaborative tools and virtual team effectiveness: An inductively derived approach in India's software sector. *Decision*, 39(1), 5-27.
- Gelderen, B. R., Bakker, A. B., Konijn, E. A., & Demerouti, E. (2011). Daily suppression of discrete emotions during the work of police service workers and criminal investigation officers. *Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal*, 24(5), 515-537.

- Gürer, A. & Çiftçi, G. E. (2019). The effect of paternalistic leadership perception on emotional labor: A field research. *23rd International Turkish Cooperative Congress, Kiev*. 285-303.
- Hargreaves, A. (1998). The emotional practice of teaching. *Teaching and teacher education, 14*(8): 833–854.
- Hochschild, A. (1983). Comment on kemper's" social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions". In: *University of Chicago Press*.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership (Ed. J. G. Hunt and L.L. Larson). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, D. C. (1992). *Statistical methods for psychology*. PWS-Kent Publishing Co.
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1-55.
- Huggins, K. A., White, D. W., & Stahl, J. (2016). Antecedents to sales force job motivation and performance: The critical role of emotional intelligence and affect-based trust in retailing managers. *International journal of sales, retailing & marketing, 6*, 27-37.
- Işık, B. (2016). *The relationship between the charismatic characteristics of leaderships of the elementary school principals and their teachers' motivation* [Master's thesis, Yüzüncü Yıl University]. National Dissertation Center.
- İrge, T. (2016). The role of leader-member interaction regarding the effect of trust in manager on motivation of the staff: An applied example with different analysis techniques. *IIB International Referred Academic Social Sciences Journal, 21*, 54-76.
- Kaçamak, N. (2019). Investigation of public and private school teachers' emotional labor regression with perceived organizational support levels [Master's thesis, Yıldız Teknik University]. National Dissertation Center. <http://dspace.yildiz.edu.tr/xmlui/handle/1/12366>
- Kafadar, S. B. & Kaygın, E. (2017). Ethical leadership and emotional labor relations: The case of Kafkas University. *Çukurova University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal, 21*(2):77-96.
- Karabekir, M., Akçay, A., & Özhasar, B. (2016). An investigation of the relationship between organizational trust and job motivation of public employees. *International Journal of Alanya Business Faculty, 8*(1), 131-139.
- Kavak, E. (2019). *The relationship between paternalistic leadership and trust in the manager* [Master's thesis, Esenyurt University]. National Dissertation Center.

- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kılıç, G. & Demirel E. T. (2019). Reading the relationship between emotional intelligence and occupational stress in the context of the mediating effects of emotional labor. *International Journal of Academic Value Studies*, 5(2), 230-257.
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412.
- Liu, L., Liu, P., Yang, H., Yao, H., & Thien, L. M. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher well-being: The mediating roles of organisational trust. *Educational Management Administration & Leadership*, <https://doi.org/10.1177/17411432221113683>
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Mavi, D. (2020). *Teachers' views the relations among managerial roles, organizational climate and emotional labor* [Doctoral thesis, Hacettepe University]. National Dissertation Center. <https://www.openaccess.hacettepe.edu.tr/xmlui/handle/11655/23615?show=full>
- Okçu, V., Ergül, H. F., & Ekmen, F. (2020). Examining the relationship between the paternalist leadership behaviour of school principals and the levels of organizational trust and motivation, according to the perceptions of teachers (Path analysis study). *Journal of International Social Research*, 13(73), 755-770. <https://doi.org/10.17719/jisr.11096>
- Özdemir, M. (2018). *Educational administration: Fundamentals of the field and contemporary trends*. Ankara: Anı Publishing.
- Özdemir, M., & Koçak, S. (2018). Predicting teacher emotional labour based on multi-frame leadership orientations: A case from Turkey. *Irish Educational Studies*, 37(1), 69-87.
- Özdemir, M., & Pektaş, V. (2020). The adaptation study of Conger-Kanungo charismatic leadership scale into Turkish culture. *Hacettepe University Journal of Social Sciences*, 2(1), 2-18.
- Paşa, Ö. (2015). *Teachers' trust levels in administrators and the school ethical leadership exhibited by its manager the effect of their behavior on organizational silence* [Master's thesis, Mevlana University]. National Dissertation Center.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.

- Pranitasari, D. (2020). The influence of effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 35(1), 75-91.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Savaş, A. C. (2012). *The effect of emotional intelligence and emotional labor competencies of primary school principals on teachers' job satisfaction* [Doctoral thesis, Gaziantep University]. National Dissertation Center.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Serin, S. (2014). *The effect of emotional labor on burnout and job satisfaction: An application in the health sector* [Master's thesis, Türk Hava Kurumu University]. National Dissertation Center.
- Sü Eröz, S. (2014). The relationship of organizational climate and emotional labor in hotel enterprises: A research in thrace region. *Hak İş International Journal of Labor and Society*, 3(7), 198-223.
- Şenel, G., & Aydoğan, E. (2019). Effect of ethics leadership on emotional labor: A research on health workers. *Ankara Hacı Bayram Veli University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 21(2), 286-309.
- Taşpınar, Y., & Eryeşil, K. (2021). A field study on the effect of organisational trust on psychological wellbeing and workplace loneliness: The case of a local government in Konya province. *Journal of Academic Researches and Studies*, 13(24), 250-265.
- Tombak, Y. (2017). *Analyzing the relationship between educational leadership roles and emotional labor displays of teachers* [Doctoral thesis, Çanakkale Onsekiz Mart University]. National Dissertation Center.
- Tuti, G. (2021). *Teacher's opinions on charismatic leadership, trust in leader and emotional labor: The example of Trabzon province* [Doctoral thesis, Hacettepe University]. National Dissertation Center. <https://www.openaccess.hacettepe.edu.tr/xmlui/handle/11655/25284>
- Tuti, G. & Özdemir, M. (2021). Trust in leaders scale development for educational organizations: A validity and reliability study. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(Educational Sciences Special Issue), 4850-4874. <https://doi.org/10.26466/opus.861588>
- Tuti, G., & Ada, Ş. (2019). Relationship between school administrators' capabilities of change method according to secondary school teachers' perceptions and organizational trust level. *Mehmet Akif Ersoy University Faculty of Education Journal*, 50, 494-521. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mauefd/issue/44789/407429>

- Uslu, O. & Şimşek, A. (2020). The effects of trust in coworkers and psychological well-being on employees' work performance. *Sakarya University Institute of Business Administration Journal*, 2(1),6-12 .  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/sauied/issue/55619/691096>
- Uyguç, N., Duygulu, E., & Çıraklar, N. (2000). Transformational leadership, transactional leadership and performance. *Erciyes University 8th National Management and Organization Congress Proceedings Book*, 587-601.
- Uzun, O. (2011). *The relationship between organizational trust and organizational commitment of the teachers* [Master's thesis, Uşak University]. National Dissertation Center.
- Ünal, A. (2011). *The effect of organizational trust on emotional labor: A research on 4 and 5 star hotel establishments located in Istanbul*. [Master's thesis, Sakarya University]. National Dissertation Center.
- Vineburgh, J. H. (2010). *A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs* [Doctoral dissertation, University of Iowa].  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3c5895ff8a23336b8f958c27045c56a55365290d>
- Weber, M. (1995). *Theory of social and economic organization*. (Ö. Ozankaya, Trans.) Ankara: Imge Bookstore.
- Yao, X., Yao, M., Zong, X., Li, Y., Li, X., Guo, F., & Cui, G. (2015). How school climate influences teachers' emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(10), 12505-12517.
- Yin, H. B., Lee, J. C. K., & Zhang, Z. H. (2013). Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. *Teaching And Teacher Education*, 35, 137-145.
- Zhang, Q., & Zhu, W. (2008). Exploring emotion in teaching: Emotional labor, burnout, and satisfaction in Chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-122.