



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI

EĞİTİMDE YÖNETSEL DAVRANIŞLARIN
ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ: DEVLET
OKULLARINDA BİR DURUM ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ

Meryem ÖKSÜZOĞLU

Lefkoşa

Haziran, 2013



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI

EĞİTİMDE YÖNETSEL DAVRANIŞLARIN
ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ: DEVLET
OKULLARINDA BİR DURUM ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ

Danışmanlar

Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Doç. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

Meryem ÖKSÜZOĞLU

Lefkoşa

Haziran, 2013

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Meryem Öksüzoğlu tarafından hazırlanan "Eğitimde Yönetmel Davranışların Örgütsel Güvene Etkisi: Devlet Okullarında Bir Durum Çalışması" konulu bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

.....
Başkan: Prof. Dr. Cem BİROL

.....
Üye: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

.....
Üye: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAY

.....
Üye: Doç. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

.....
Üye: Yrd. Doç. Dr. Engin BAYSEN

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / / 2013

Lefkoşa



Prof. Dr. Cem BİROL

Enstitü Müdürü

ÖZET

EĞİTİMDE YÖNETSEL DAVRANIŞLARIN ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ: DEVLET OKULLARINDA BİR DURUM ÇALIŞMASI

ÖKSÜZOĞLU, Meryem

Doktora, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanları: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Doç. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

Haziran 2013, 206 sayfa

Kıyasıya rakabetin yaşandığı günümüz dünyasında örgütler, soyut kavramların getirilirisinin farkına varmışlardır. Bu araştırmada, üzerinde çalışılan güven kavramı da bu kavramların en önemlilerinden bir tanesidir.

Örgütler, her düzeyde (kişiler arası ve çalışan-yönetici arası), rekabet edebilmek ve örgütü hedeflenen noktaya getirebilmek için örgütte güvenin olması gerekmektedir. Örgütte güven yönetimle başladığından, örgüt yöneticilerinin ortaya koyacağı yönetsel davranışlar önem kazanmaktadır. Örgütte güven ilişkiler sonucudur ve bir süreç gerektirmektedir.

Eğitim örgütleri olan okullarda çalışan öğretmenlerle yöneticiler arasındaki ilişkiler örgütsel güvenin önemli bir boyutu olduğundan, yöneticinin yönetim davranışları bu anlamda önemlidir.

Bu araştırma, teorik bir yaklaşımla, eğitim örgütleri olan devlet okullarında örgütsel güvenin oluşmasında temel boyut olan yönetici davranışlarının, örgütsel güvene olan etkisini ortaya koymaktır. Yapılan bu araştırma aynı zamanda, bu konuda yapılacak bilimsel çalışmalara da temel oluşturup, ışık tutacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven; okul yöneticisi; güven; yönetsel davranış;
Kuzey Kıbrıs

ABSTRACT

INFLUENCE OF ADMINISTRATIVE BEHAVIOR IN EDUCATION ON ORGANIZATIONAL TRUST: CASE STUDY OF PUBLIC SCHOOLS

ÖKSÜZOĞLU, Meryem

Doctor of Philosophy, Department of Educational Administration, Inspection, Economy
and Planning

Thesis Supervisors: Ascc. Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Ascc. Prof. Dr. Zehra ALTINAY GAZI

June 2013, 206 Pages

In today's competitive world, organizations acknowledge the input and contribution of abstract concepts in their organizational functions. The concept of trust, which is studied in this research, is one of the most crucial abstract concepts that are studied within this decade.

In order to be more competitive at every level (interpersonal, between employee-administrator) and to achieve the goals that are set, trust must exist within that organization. Organizational trust is a result of organizational relationships and its establishment requires a process. Since administration has a significant impact on the level of organizational trust, administrators' administrative attitudes are highly important.

When we look at educational organizations (schools), we see that the relationship between teachers and administration is an important aspect of organizational trust at schools; thus administrative behavior proves to be crucial in this sense.

Given the scientific work on this area, this research contributes to the field of organizational trust and provides a framework for future research. The main contribution of this research is, the way it rationalizes the process of the establishment of organizational trust in public schools through a theoretical lens by exploring the impact of administrative behavior on organizational trust.

Key Words: Organizational trust; school administrator; trust; administrative behavior; North Cyprus

ÖNSÖZ

Eğitim örgütleri olan devlet okullarında çalışan öğretmenlerle yöneticiler arasındaki ilişkiler, örgütsel güvenin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu araştırma, okul yöneticilerinin yönetim davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven algısına etkisini derinlemesine tartışarak, atanacak yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerin önemine dikkat çekmek ve eğitim yönetimi alanında bir bakış açısı ortaya koyarak, katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Doktora eğitimine başlamamda ve eğitim süresince yapıcı eleştirileriyle beni cesaretlendiren ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim, değerli hocam Prof. Dr. Cem Birol'a teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmalarım süresince desteklerini esirgemeyen, beni yönlendiren ve çalışmalarına ışık tutan tez danışmanlarım Doç. Dr. Fahriye Altınay Aksal ve Doç. Dr. Zehra Altınay Gazi'ye de gönülden teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan ve araştırma süresince bana gösterdikleri sabır ve verdikleri sonsuz destek için eşim Mehmet Fahir Öksüzoğlu'na, oğlum Ali Fahir Öksüzoğlu'na, araştırmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen kızım Gizem Öksüzoğlu Güven'e, damadım Mustafa Güven'e ve enerjisiyle bana güç veren torunum Volkan Halil Güven'e teşekkür ederim.

Meryem ÖKSÜZOĞLU

Haziran, 2013

Lefkoşa

İÇİNDEKİLER

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem.....	1
1.2.Amaç.....	6
1.3.Alt Amaçlar.....	6
1.4.Araştırma Soruları.....	7
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.6.Araştırmanın Önemi.....	8
1.7. Tanımlar.....	9

BÖLÜM II

PROBLEMİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

2.1. Güven Kavramı.....	11
2.2. Güven Kavramının Tanımlanması.....	14
2.3. Güven Türleri (Yönelimleri).....	17
2.3.1. Kendine Güven (Öz Güven).....	18
2.3.2. Kişiler Arası Güven.....	19
2.3.3. Örgütsel Güven.....	21

2.3.4. Sisteme Güven.....	24
2.4. Güvenin Oluşum Aşamaları.....	25
2.5. Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri.....	27
2.6. Güven Kavramını Oluşturan Boyutlar ve Özellikleri.....	28
2.6.1. Uzmanlık (Competency).....	29
2.6.2. Tutarlılık (Consistency).....	30
2.6.3. Güvenirlik (Reliability – Trustworthiness).....	30
2.6.4. Yardımseverlik (Benevolence)	30
2.6.5. Açıklık (Openness).....	31
2.6.6. İletişim (Communication).....	32
2.6.7. Dürüstlük (Integrity).....	33
2.6.8. Riske Karşı Savunmasızlık (Vulnerability to Risk).....	33
2.7. Örgütsel Güven Kavramı.....	34
2.8. Örgütlerde Güvenin Önemi.....	35
2.9. Örgütsel Güvenin Faydaları.....	36
2.10. Güven Oluşumuyla İlgili Modeller.....	37
2.10.1. Mishra Güven Modeli.....	37
2.10.2. Zand'ın Spiral Güven Modeli	39
2.10.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli.....	41
2.10.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönetmel Güvenilir Davranış Oluşturmada Takas Çerçevesi Modeli.....	43
2.10.5. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	45
2.10.6. Blomqvist ve Stahle'ye Göre Örgütsel Güvenin Oluşum Modeli.....	46
2.10.7. McKnight, Cummings ve Chervany'in Güven Modeli.....	48
2.10.8. Jones ve George'a Göre Güven ve Güvensizliğin Oluşumu Modeli.....	49
2.10.9. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	50
2.11. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	50
2.11.1. Liderlik Davranışları.....	51
2.11.2. Örgüt Kültürü.....	52
2.11.3. İletişim Süreçleri	53

2.11.4. Kişisel Özellikler.....	55
2.11.5. Örgütsel Özellikler	55
2.11.6.Örgütsel Süreçlere İlişkin Algılar	56
2.12.Örgütsel Güven Kavramı – Değerlendirme	56
2.13.Örgütlerde Yönetim ve Güven	57
2.14.Yönetimde Güveni Etkileyen Boyutlar.....	61
2.14.1.Örgütsel Adalet	61
2.14.1.1.Örgütsel Adalet ve Boyutları.....	62
2.14.1.1.1.DağıtımsalAdalet.....	63
2.14.1.1.2.İşlemsel Adalet.....	63
2.14.1.1.3.Etkileşimsel Adalet.....	64
2.14.1.2.Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi.....	65
2.14.2.İnsan İlişkileri	67
2.14.3.Liderlik Davranışları	68
2.14.3.1.Etkili Bir Liderin Özellikleri.....	69
2.14.3.2.Yönetimde Liderlik Davranışları	70
2.14.3.3.Liderlik Davranışları ve Güven İlişkisi.....	71
2.14.4.Örgüt Kültürü.....	71
2.14.4.1.Örgüt Kültürü ve Güven İlişkisi.....	72
2.14.5.İletişim.....	73
2.14.5.1.İletişimin Süreci ve Temel Öğeleri.....	73
2.14.5.2.İletişimin Amacı ve İşlevi.....	74
2.14.5.3.Yönetimde İletişim.....	77
2.14.5.4.İletişim ve Güven İlişkisi.....	78
2.14.6.Örgüt ve Yönetim – Değerlendirme.....	78

BÖLÜM III

YÖNTEM

Giriş.....	80
3.2.Kuzey Kıbrıs Eğitiminde Yönetim.....	80
3.2.1.Üst Yönetimin Atanması ve Hizmet Şeması.....	80
3.2.2.Okul Yönetiminde Hiyerarşik Düzen.....	83
3.2.3. Müdürün Görev ve Sorumlulukları.....	84
3.3. Araştırmanın Modeli.....	85
3.4.Evren ve Çalışma Grubu.....	87
3.5.Veritoplama Yöntemi ve Süreci.....	88
3.6.Verilerin Analizi.....	95

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Güven ile İlgili Algılar.....	98
4.2. Okul Müdürleri İle İlgili Algı ve Görüşler.	106
4.3. Okul Müdürlerinin Kendi Yönetisel Davranışlarıyla İlgili Değerlendirmeleri.117	
4.4. Katılımcıların Ara Yöneticilerin (Müdür Muavinlerinin) Yönetisel Davranışlarıyla İlgili Görüşleri.....	120
4.5.Okullarla İlgili Değerlendirmeler.....	126
4.6.Katılımcıların Eğitim Politikasına Yön Veren Yetkili Üst Yönetimle (Bakanlık) İlgili Görüş ve Değerlendirmeleri.....	138
4.7.Gözlem.....	145
4.7.1. Okullardaki Fiziki Ortam.....	146
4.7.2.Okulîçi İlişkiler.....	150
4.7.3. İletişim.....	151
4.7.4. Kişilerin Davranışları.....	151

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ.....	153
ÖNERİLER.....	158
KAYNAKLAR.....	160
EKLER.....	183
EK: 1a Araştırma Soruları (Öğretmen).....	183
EK: 1b Araştırma Soruları (Müdür).....	185
EK: 2 Gözlem Formu.....	187
EK: 3 Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı İzni.....	190
EK: 4 Katılımcı Bilgilendirme Formu.....	191
ÖZGEÇMİŞ.....	192

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo1: Tarihsel Süreç İçerisinde Yapılan Güven Tanımları.....	15
Tablo 2: Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri.....	27
Tablo 3: Güven Ölçeklerinde Yer Alan Güven Boyutları.....	28
Tablo 4: Mishra Güven Modeli.....	37
Tablo 5: Farklı Araştırmacıların Liderlikle İlgili Yaptıkları Bazı Tanımlar.....	51
Tablo 6: Okul Müdürlerinin Hizmet Süreleri, Eğitim Düzeyleri ve Branşları.....	91
Tablo 7: Katılımcıların Hizmet Süreleri, Eğitim Düzeyleri ve Branşları.....	91
Tablo 8: Okul Müdürleri ile Yapılan Mülakat Tarih, Saat ve Süreleri.....	93
Tablo 9: Katılımcıların (Öğretmen) görüşme tarih, saat ve sürelerini gösterir.....	93
Tablo 10: Okullarda gerçekleştirilen mülakat ve gözlem süreleri.....	94
Tablo 11: Katılımcıların Güven İle İlgili Tanımlamaları.....	98
Tablo 12: Örgütsel (Örgütte) Güven Kavramının Açıklanması.....	99
Tablo 13: Okuldaki Örgütsel (Örgütte) Güvenin Sembollerle Açıklanması.....	100
Tablo 14: Okul Müdürlerinin Güven Veren Yönetsel Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri.....	101
Tablo 15: Okul Müdürlerin Güvensizlik Yaratıcı Yönetsel Davranışlarıyla ilgili Öğretmen Görüşleri.....	102
Tablo16: Okul Müdürlerinin Öğretmen Algılarına Göre Tanımlanmaları.....	104
Tablo17: Öğretmen ve Müdürlere Göre Güven Veren Okul Müdürü Tanımları.....	105
Tablo 18: Müdürlerin Kendi Yönetim Uygulamaları İle ilgili Değerlendirmeleri..	106
Tablo 19: Müdür Muavinlerinin Yönetsel Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri.....	109
Tablo 20: Katılımcıların Kendi Okullarıyla İlgili Örgüt Tanımları.....	111
Tablo 21: Öğretmenlerin Kendi Okullarıyla İlgili Tanımlamaları.....	112
Tablo 22 : Öğretmenlerin Okul İletişimle İlgili Görüşleri.....	114
Tablo 23: Okulda Gerçekleştirilen Sosyal Olaylar.....	116
Tablo 24: Katılımcıların Okullarındaki Güvenle İlgili Görüşleri.....	118

Tablo 25: Yetkili Üst Yönetimin Göreve Gelmeleri ve Yeterlilikleriyle İlgili Katılımcı Görüşleri.....	121
Tablo 26: Yetkili Üst Yönetimin Güveni Etkileyen Uygulamalarıyla İlgili Katılımcı Görüşleri.....	123
Tablo 27: Üst Yönetim Kurumundaki Uygulamalarda Ortaya Çıkan Eksikliklerle İlgili Katılımcı Görüşleri.....	126
Tablo 28: Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Okullarına Güvenini Etkileyen Yönetimsel Davranışları.....	127
Tablo 29: Öğretmenlerin Kendi Okullarını Tanımlamaları.....	128
Tablo 30: Müdürlerin Kendi Okullarını Tanımlamaları.....	129
Tablo 31: Öğretmenlerin Okulî İletişimle İlgili Görüşleri.....	130
Tablo 32: Okulda Gerçekleştirilen Sosyal Olaylar.....	132
Tablo 33: Katılımcıların Okullarındaki Güvenle İlgili Görüşleri.....	133
Tablo 34: Katılımcı Müdürlerin Okullarındaki Güvenle İlgili Görüşleri.....	136
Tablo 35: Eğitimde Yetkili Üst Yönetimin Göreve Gelmeleri ve Yeterlilikleriyle İlgili Katılımcı Görüşleri.....	138
Tablo 36: Eğitimde Üst Yönetimin Göreve Gelmeleri ve Yeterlilikleriyle İlgili Müdür Görüşleri.....	139
Tablo 37: Eğitimde Yetkili Üst Yönetimin Güveni Etkileyen Uygulamalarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri.....	140
Tablo 38: Eğitimde Üst Yönetimin Güveni Etkileyen Uygulamalarıyla İlgili Müdür Görüşleri.....	141
Tablo 39: Üst Yönetim Kurumundaki Uygulamalarda Ortaya Çıkan Eksikliklerle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	143
Tablo 40: Üst Yönetim Kurumundaki Uygulamalarda Ortaya Çıkan Eksikliklerle İlgili Müdür Görüşleri.....	150
Tablo 41: Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Okullarına Güvenini Etkileyen Yönetimsel Davranışları.....	154

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Güven Düzeyleri.....	18
Şekil 2: Zand'ın Spiral Güven Modeli.....	40
Şekil 3: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli.....	42
Şekil 4: Yönetmel Güvenilir Davranışı Oluşturmada Takas Çerçevesi Modeli.....	44
Şekil 5: Blomqvist ve Stahle (2000)'nin Oluşturduğu Bireysel ve Organizasyonel Faaliyetlerin Oluşturduğu Örgütsel Güven Modeli.....	47
Şekil 6: Güven ve Güvensizliğin Oluşum Modeli.....	49
Şekil 7: İletişim Süreci.....	54
Şekil 8: Greenberg (1993)'in Etkileşimsel Adaletle Eklelediği Yeni Boyutlarla Örgütsel Adaletin Boyutları.....	62
Şekil 9: Yönetmel İletişim.....	75
Şekil 10: Okulların Bağlı Olduğu Eğitim Bakanlığı Hizmet Şeması.....	82
Şekil 11: Yönetmel Süreçte Örgütsel Güven Modeli.....	157

KISALTMALAR

Bkz. : Bakınız

E : Erkek

K : Kadın

Md. : Müdür

Md. Mv. : Müdür Muavini

MEGSB : Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı

TDK : Türk Dil Kurumu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımları açıklanmıştır.

1.1. Problem

Psiko-sosyal bir varlık olan insan, hayatını sürdürürken duygusal yönden pek çok gereksinimleri vardır. Bu duygusal gereksinimler insanları hayata bağlayan, yaptıkları işe şevkle bağlanmalarını ve yaşama sevinci sağlayan gereksinimler olma özelliği göstermektedir (Baş, 2010).

Çalışanlar, örgüt içerisinde de bazı gereksinimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt çalışanları sırf rasyonel kurallar ve standartlar dahilinde çalışan birer makine değildirler (Özdemir, 2008). Çalışanlar bünyelerinde bazı ihtiyaç ve beklentileri de barındıran sosyal varlıklardır (Izgar, 2008). Bu ihtiyaç ve beklentiler; çalışanların iş motivasyonunu, iş doyumunu ve iş performansını olumlu olarak etkileyebilmekteyken, eksikliğinde çalışanların bu tutumları olumsuz şekilde etkilenmektedir; yokluğunda ise bundan örgüt zararlı çıkmaktadır. Literatürde çalışan performansını ve motivasyonunu etkileyen pek çok faktörden bahsedilirken, son yıllarda ise üzerinde sıklıkla durulan kavramlardan biri de “örgütsel güven” kavramıdır (Baş, 2010).

Güven, insan ilişkilerinde önemli bir yer tutarken, aynı zamanda da insan ilişkilerinde olduğu kadar, örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutmaktadır (Hoy & Kupersmith, 1984; Tschannen-Moran & Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2001; Geist, 2002; Hoy & Tschannen-Moran, 2003; Yılmaz, 2008).

İnam’a (2003) göre güven, insan duygusundaki bir kök gibidir ve duygusal yaşamın her safhasında yer bulmaktadır. Güven, insanları ve sosyal sistemleri anlamada anahtar bir kavram gibidir (Gibb, 1991). Aynı zamanda güven, sağlıklı

bir toplum oluşturmada insanları bir araya getiren ve olumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlayan ortak bir değer özelliği taşımaktadır (Tschannen-Moran & Hoy, 2000).

Tarihsel süreç içinde insanoğlunun yaşamak için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretimi için grup halinde insanlar çalışmış, bir takım insanlar da yapılan tüm bu çalışmalara yön vermişlerdir. İnsan topluluğunun olduğu yerlerde her zaman yönetici ve yönetim olmuştur (Aktan, 2005:371). Yönetim faaliyetleri iktisadi, askeri, sosyal, kültürel, dini ve siyasi amaçlı işbirliğinden oluşan örgüt olarak adlandırılan sistemler içinde yerine getirilmektedir (Baransel,1993:23). Yönetim bilimi, toplumsal yaşamın farklı kesimlerinin bilimsel ilkelere göre yönetilmesinin yollarını araştırır ve öneriler geliştirir. Yalnızca ekonomik mal üreten ve pazarlama işlerini yürüten işletmelerde değil, aynı zamanda en küçük üretim birimi olan evlerde, derneklerde, sendikalarda, okullarda, spor kulüplerinde ve benzeri yerlerde hep yönetim söz konusu olmuştur (Akat ve diğerleri, 1994).

Yönetim bilimi, yöneticilerin çalışmalarını inceleyen politika biliminin bir koludur ve yönetimin gerçek işleyişini inceleyen bir bilimdir (Debbasch, 1972:7). Yönetim, önceden saptanan ve belirlenmiş olan bir amacın gerçekleştirilmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik daha iyi bir şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (Tortop ve diğerleri, 1999:20,21). Taylor ve Fayol'dan etkilenen uygulamacılar yönetim işinin genel ve evrensel bir yöntem olduğunu kabul ederek, her alanda ve her kuruluştaki geçerli olabilecek kurallar bulmaya çalışmışlardır (Tortop, ve diğerleri, 1999:3). Bodiguel ve Kessler (1970) "Yöneticilerin emri altında kanunların uygulanmasını sağlamak ve kanunları vatandaşın yararına uygun biçime getirmeye yarayan maddi ve manevi araçların bütünüdür" şeklinde ifade eder (Bodiguel & Kessler, 1970:36).

Davranışsal yönetim, değerlendirmeleri sadece teknik kriterlere göre yapmaz aynı zamanda yapılan hizmetin insancıl niteliğine de büyük önem verir. Bu bağlamda yönetim tarafından yönetilenlere götürülen hizmetlerin, onların özel yaşantı haklarına saygı göstererek getirilmesi gerekir. Bunun sağlanması için

yöneticilerin anlayış ve zihniyetlerinde değişiklik gereklidir (Tortop ve diğerleri, 1999:6).

Kalite bilincinin gelişmesi ve hızlı rekabet ortamının oluşmasından dolayı, nerdeyse tüm kurumlar kaliteyi yakalama konusunda istekli olmaya başlamışlardır. Kalitenin kurumdaki tüm süreçlerde yakalanabilmesi çalışanların niteliklerine bağlıdır (İmai, 1999:42). İnsanı merkeze alabilmek için idare ve kontrolün azaltılıp bürokratik yapılanmayı yataylaştırmak gerekir. Örgüt içinde çalışanlar daha fazla bilgilendirilmeli ve merkeziyetçilikten uzak yetkilendirilmiş çalışanların olduğu bir kurumsal yapı oluşturulmalıdır (Johanson, 1996:57).

Örgütlerin en önemli sermayesi insan kaynağıdır. Örgütlerin var olma sebebi sayılan mal ve hizmetlerde kaliteyi yakalamak, insan kaynağının etkili kullanımıyla mümkündür. Bunun için çalışanları memnun eden bir çalışma ortamı ve saygı duyup sevecekleri çalışma arkadaşları olması gereklidir (Töremen, 2002).

Günümüz dünyasında değişim, tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Dünya siyasal, ekonomik ve teknolojik alanda hızlı bir değişim eğilimi içine girmiştir. Dünyadaki değişim eğilimi ve değişim dinamikleri her alanda yeniden yapılanmayı zorlamaktadır (Aktan, 2003:91). Bu zorlanmanın yaşandığı alanlardan birisi örgütsel yönetim anlayışıdır. Sanayileşmeyle başlayan süreçte, o günün koşullarına göre ortaya çıkan klasik yönetim teorisi az olanaklarla, fazla olan talebi karşılamayı hedefliyordu (Polat, 2008). 1930'lu yıllardan itibaren yönetim ve organizasyon konusunda yeni gelişmeler olmuştur.

1950'li yılların sonuna doğru örgüt ve yönetim alanında daha başka gelişmeler de olmaya başlamıştır. Örgütte yüksek performans için insan kaynaklarının geliştirilmesine ve eğitime daha fazla önem verililerek üzerinde durulmaya başlanmıştır (Aktan, 2005:9,10). Bu anlayış; Örgütte insan faktörüne ve insan ilişkilerine önem ve değer vererek örgütte yüksek performans için sosyal ve psikolojik faktörleri (iletişim, liderlik, motivasyon vs.) dikkate alır. Çalışanların yönetim kararlarına katılması, çalışanlarla yöneticiler arasında iletişimin olması,

Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi ve sadece sonuçlarının değerlendirilmesi, ayrıca çalışanların ekonomik koşullarının iyileştirilmesini r (Aktan, 2005:8).

1960'lı ve 1970'li yıllarda ise sistem teorisi geliştirilmiştir. Bu anlayışa göre; örgüt bir sistem bütünü, aynı zamanda teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünüdür. Örgüt ve yönetim; sosyoloji, psikoloji, ekonomi, evre bilimi, teknoloji gibi disiplinlerden istifade eder (Aktan, 2005:8).

Günümüzde yönetim bilimcileri kamu veya özel sektör ayırımı yapmadan tüm örgütler için iki yönetim biçimi ya da iki yönetici tipi ortaya koymuşlardır. Bu yönetici tipleri otoriter yönetici ve demokratik yöneticilerdir.

Otoriter Yönetici: Yöneticisi olduğu örgütte; tek karar merkezidir, emir ve talimat vermekten haz duyar, araştırmaya, tartışmaya, hoşgörüye, paylaşmaya büyük lde kapalı, astlarına güvenmeyen ya da çok az güvenen, her konunun kendisine danışılmasını, izin alınmasını isteyen, yetkisini devretmeyen, paylaşmayan, yapılan işlere ve çalışanlara kuşkuyla bakan, sürekli hata ve eksik arayan, hatalara yaptırım uygulayan, arkadaşlık, dayanışma, hoşgörü, paylaşma ve verimlilik gibi güdülemenin temel faktörlerini uygulamayan yöneticilerdir (Ergun &Polatoğlu, 1988:171).

Demokratik Yönetici: Öncelikle kendisine, çalışanlarına ve örgütüne güvenen, çalışanların görüş ve düşüncelerini alan, tartışan, paylaşan, dayanışmadan yana, katılımcı, paylaşan, sevecen, verimliliği ve kaliteyi düşünen ve uygulayan, çalışanların sosyolojik ve psikolojik durumlarıyla da ilgilenen, manevi özendirici ve caydırıcıları da kullanan eşitlikçi yöneticilerdir (Wilson, 1996:127). Demokratik yöneticinin insancıl yönü olmakla birlikte, aynı zamanda da diğer çalışanlarla örgütün yararına olacak cezalandırmalardan kaçınmaz (ztekin, 2005: 164).

Kamu yönetimi deyince devlet dahil kamu kurum ve kuruluşlarının yönetimi, kamu yöneticisi deyince de kamu kuruluşunun yönetiminden sorumlu olan st yöneticisi anlaşılmaktadır. Kamu yöneticisi, yönetmekle sorumlu olduğu kamu kuruluşunda, kuruluşun btcini kullanmaya, kuruluşta çalışan görevlileri atamaya ve yer değiştirmeye yetkilidir. Kamu yöneticisi aynı zamanda kuruluşundaki taşınır

ve taşınmaz kamu mallarını kullanmaya ya da kullandırmaya, ayrıca kamu gücü olan yasalardan ya da diğer mevzuatlardan kaynaklanan takdir hakkını kullanmaya yetkili olan üst yöneticidir (Öztekin, 2005:171). Kamu yöneticilerinin sahip olduğu yetkilere, okul yöneticilerinin sahip olmadığı 25/85 sayılı Öğretmenler Yasası'nda görülmektedir. Okul yöneticileri, ilgili yasanın 22. maddesinde müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenlerin görev ve sorumlulukları ile ilgili olarak şöyle der; "ilgili daire müdürüne karşı sorumludurlar ve yasalara bağlı olarak, bakanlığın yönerilerine uygun olarak görev ve işleri yaparlar" (Öğretmenler Yasası, 25/85).

Kamu yönetimi, gün geçtikçe karmaşık hale gelen toplumsal örgütlenmenin, insandan yana işleyişini sağlayan ve kişinin mutluluğunu doğrudan etkileyecek şekilde bir güç olması gerekmektedir (Argüden, 2001:80).

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi de eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda etkili işletme, geliştirme ve yaşatma sürecidir (Başaran, 1988). Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanıdır ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için, madde ve insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanır (Taymaz, 2003). İnsan, eğitimin aynı zamanda eğitim yönetiminin de önemli bir unsurudur (Bursalıoğlu, 1982). Okullar, eğitim sisteminin alt sistemleri, okullardaki yönetim de eğitim yönetiminin bir alt sistemi olarak kabul edilebilir. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanması, okul yönetimi de yönetimin okula uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yöneticisi okulu, ilgili yasanın, tüzüklerin, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışı doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmakla yükümlüdür (Taymaz, 2003). Günümüzde yaşamın her alanında yaşanan değişimler, okul yöneticilerinin geleneksel yeterliliklerinin yanında başka yeterliliklere sahip olmasını da gerektirmektedir. Demografik ve ekonomik değişimler, devlet kurumlarının etkisi, medya ve diğer kitle iletişim araçlarının etkisi, okul yöneticisinin işini günümüzde en zor işlerden biri haline getirmiştir. Okul yöneticisi olarak müdür, tüm değişimleri okulun amaçları doğrultusunda yorumlamak ve okula olumsuz etkilerini azaltmak görevi ile karşı karşıya olduğundan, günümüzde

okul yöneticisinin, daha kapsamlı yeterliliklere sahip olması gerekmektedir (Demirtaş, 2010:118).

Her alanda yaşanan hızlı değişime paralel olarak güven kavramının önemi de giderek artmaktadır. Güven sağlanması güç ve bir süreç gerektiren kavram olarak, örgütlerde de başarı ve verim için büyük önem taşımaktadır. Kuzey Kıbrısta devlete bağlı dört lisede gerçekleştirilen bu araştırma ile okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının örgütsel güvene etkisi hakkında bilgi elde edileceği beklenmektedir.

Bu araştırmanın problemini, devlet okullarında görev yapan yöneticilerin (müdürlerin) yönetsel davranışlarının, örgütsel güvene etkisini belirlemek oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, eğitim yönetimi ve onun alt boyutu olan okullarda yöneticilerin (müdürlerin) yönetsel davranışlarının, çalışanların (öğretmenleri) okul yöneticisine ve okula olan güvenine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, kamu yönetiminin bir parçası olarak işlevlerini sürdürmekte olan okullarda örgütsel güveni etkileyen diğer kavram ve etkenleri ortaya koymayı amaçlar.

1.3. Araştırmanın Alt Amaçları

- Eğitim örgütlerinde (okullarda) örgüt yöneticisinin (müdürün) yönetim davranışlarının örgütsel güvenle ilişkisini anlamaya çalışmak.
- Kuzey Kıbrıs'ta eğitim politikasına yön veren yetkili kurumların daha verimli politika geliştirmelerine katkıda bulunmak.
- Kuzey Kıbrıs'ta Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı olan, orta eğitim örgütlerinde (okullarında) öğretmenlerin güven algısı ile yöneticinin (müdürün) yönetsel davranışlarının etkisini ortaya koymak.
- Eğitim örgütlerinde (okullarda) güven ve eğitim yönetiminin ilişkisini anlamaya katkıda bulunacak bir model yaratmak.

1.4. Araştırma Soruları

Bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Kuzey Kıbrıs'ta bulunan devlete bağlı orta eğitim örgütlerinden olan liselerde görev yapan okul yöneticilerinin (müdürlerinin) örgütsel güven kavramı ile ilgili farkındalıkları nedir?
- Kuzey Kıbrıs'ta bulunan devlete bağlı orta eğitim örgütlerinden olan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algısı nedir?
- Kuzey Kıbrıs'ta bulunan devlete bağlı orta eğitim örgütlerinden liselerde görev yapan okul yöneticilerinin (müdürlerinin) hangi davranışları öğretmenlerin örgüte güvenini etkiler?
- Kuzey Kıbrıs'ta devlete bağlı orta eğitim örgütlerinden olan liselerde görev yapan öğretmenlerin, yönetici (müdür) davranışlarıyla güven algıları nasıl ilişkilendirilebilir?
- Kuzey Kıbrıs'ta eğitim politikasına yön veren yetkili kurumların uygulamaları öğretmenlerin örgütlerine güvenini nasıl etkiler?

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada 2011-2012 öğretim yılında Kuzey Kıbrıs'ın genelinde bulunan Genel Orta Öğretim Dairesi'ne bağlı olan devlet liselerinden, müdürlerinin görev süresi 10 yıl ve üzeri olan okulların müdürleri ve bu liselerde görev yapan öğretmenler araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada, çalışan öğretmen sayısı en fazla olan liseler ve on yıl veya üzerinde aynı okulda müdürlük görevini sürdürmekte olan müdürlerin, çalıştığı dört lise araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan dört lisenin her birinden 7(yedi) gönüllü öğretmen ve okul müdürü olmak üzere 8 (sekiz) katılımcıyla yapılan mülakatlar, toplamda 32 (28 öğretmen, 4 müdür) katılımcı ile sınırlıdır. Ayrıca bu araştırmanın bulguları, okul ortamında yapılan gözlemlerden elde edilen verilerle de sınırlıdır.

Araştırmanın yöntemi ve katılımcıların seçilme prosedüründen dolayı, bulguların genellenebilirliği katılımcı okullarla sınırlı olmakla birlikte, bu sınırlılık aynı zamanda seçilen veri toplama yöntemi nedeniyle zengin veri sunması açısından avantaj sağlamaktadır.

1.6. Araştırmanın Önemi

Güven, günümüzün hızla değişen, karmaşık dünyasında elde edilmesi ve başarılması zor bir olgudur. Bu nedenle eğitim yönetiminde de güvenin doğasını anlamak önemlidir. Okul yöneticileri, örgütün gelişimini sağlamak açısından özellikle okul yöneticileri, güven olgusunun farkında olmak ve anlamak durumundadırlar. Ancak güven bu güne kadar göz ardı edilen bir konu olmuştur (Tschannen-Moran, 2004).

Bu araştırma ortaöğretim okullarından olan devlet liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin (müdürlerin) yönetsel davranışlarının, okuldaki örgütsel güvene olan etkisinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırmayla ayrıca, eğitim adına alınan kararlarda, örgütsel güven konusunun dikkate alınması ve ülkemizde bu alanda yapılacak diğer çalışmalara katkıda bulunması bakımından önemli görülmektedir.

Ülkelerin kurum, yönetim, hukuk, sendika, dinsel topluluk, okul sistemi ve aile yapısı kendilerine özgüdür (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu bağlamda Kuzey Kıbrıs'ta da kendine özgü yapısı içinde okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının örgütsel güvene etkisi çalışmasının yapılması alanyazına katkı ve yarar sağlayabileceği düşünülmüştür.

Bu araştırmanın alanyazında yöneticilerin yönetsel davranışlarının, okul çalışanları olan öğretmenlerin algılarına etkisiyle, örgütsel güvenin oluşmasına bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Kuzey Kıbrıs'ta örgütsel güvenle ilgili Ali Erden'in "Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri" konulu doktora tezinden sonra, ilk kez Örgütsel Güven konusunda çalışılmış bir tez olması ve eğitimde yöneticilerin yönetsel davranışlarının ele alınarak, örgütsel güvenin etkisinin araştırıldığı ilk çalışma olması bakımından büyük önem taşımaktadır.

1.7. Tanımlar

Yönetim: Ilgar (1996)'a göre yönetim, “belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir”. Yönetimin bir başka tanımı da, insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli bir düzeye getirmektir (Özden, 2008:81).

Üst yönetim: Yönetimin en yukarısı. (Bu araştırmada “üst yönetim” Eğitim Bakanlığı’ndaki yönetim kademelerini anlatmak için kullanılmıştır.) (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2012).

Eğitim: Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlara yönelik bireye yeni davranışlar kazandırma, bireyi yetiştirme ve geliştirme sürecidir (İlgar,1996).

Eğitim yönetimi: Yönetim bilminin kuramsal temellerinin eğitime uygulanması sürecidir (Çetin & Yalçın, 2002). Eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmek için insan, para, araç-gereçlerin verimli bir şekilde yerleştirilmesini ve kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Yönetim bilminin bir dalı olan eğitim yönetimi, yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim bilminden, özel kavramlarını da kendi alanındaki uygulamalardan alır (İlgar, 1996:14).

Örgüt: Eren (2000)'e göre örgüt bir psikolojik etkileşim sistemidir. Çelik (2008)'e göre ise örgüt, bireylerin tek başlarına ulaşamayacakları amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşabilmelerini sağlayan bir araçtır. Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için tasarlanmış, planlanmış bir sosyal yapıdır (Öncü, 1982:36). En temel unsuru insan olan örgütler, ancak insanların etkili eylemleri doğrultusunda hedeflerine ulaşabilirler (Atak, 2005). Resmi örgütler, üst yöneticiler tarafından etkinliği artırmak ve örgütün hedeflerine ulaşmak için bilinçli olarak oluşturulur (Çelikten, 2008).

Eğitim örgütü: Önceden belirlenen amaçlara yönelik bireye yeni davranışlar kazandırma, bireyi yetiştirme ve geliştirme amaçları (İlgar, 1996) doğrultusunda

biraraya gelen insanlar tarafından, gerekli fiziksel öğelerle oluşturulan yapıdır (Atak, 2005). Bir başka ifadeyle eğitim örgütü okuldur.

Yönetici: Yönetici, insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli bir düzeye getirme (Özden, 2008:81) sorumluluğunu taşıyan ve bunun gerçekleşmesi için gerekli düzenlemeleri yapan kişidir. Yöneticinin bir başka tanımı da belli bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde ve araç-gereci biraraya getiren ve bunlar arasında uyumlaşmayı sağlayan kişidir (İlgar, 1996:13).

Ara yönetici: Bu araştırmada Kuzey Kıbrıs'ta devlet okullarında okul müdürü ile öğretmen arasında müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticiler anlatılmaktadır.

Lider: Başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden, karizması ve güçlü şahsiyeti ile kitleleri ardından sürükleyebilen kişidir (Bayhan 2007:11; Daver, 1993:134). Liderin bir başka tanımı da, beğeni ya da beğenmezlik belirten, cesaretlendiren, heveslendiren, özendiren ve her türlü etkinliğin en önünde giden kişidir (Freedman ve diğerleri, 2003:539).

Liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Resmi yetkileri olmadığı halde bir gruba peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi geniş yetkileri olduğu halde grubu etkileyemeyen yöneticiler de vardır (Efil, 1996:5).

Yönetisel davranış: Bir yöneticinin örgütünü etkili kılmada uyguladığı bilgi, beceri ve tutumların bütünüdür. Belli bir işi tamamlamak için yöneticinin yaptığı yönetisel davranışlar, yönetisel eylemleri oluşturur. Yönetisel davranış biçimi ise, yöneticinin örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile çalışanlarla kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu davranışlar bütünü olarak tanımlanır. (Başaran, 2004).

Farkındalık: Farkında olma durumu (TDK, 2013).

BÖLÜM II

PROBLEMİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

2.1. Güven Kavramı

Güvenin önemi, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından keşfedilmiştir. Yapıcı insan ilişkilerinde güven önemli bir unsur, aynı zamanda da kişiler arası ilişkilerle, grup ilişkilerini derinden etkileyen bir değişkendir (Tan & Tan, 2000). Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarının etkisiyle araştırmacılar, örgüt ortamına ve örgütte çalışan insana önem vermeye başlamışlardır. Böylece örgütsel güven konusu araştırmacıların yoğun olarak ilgilendikleri bir konu durumuna gelmiştir (Polat,2009:2). Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur (Gambetta, 1988; Lewicki & Bunker, 1996; Worchel,1979).

Örgütlerde faaliyetlerin sürekliliği ve verimliliği esas olduğu için örgütün üstün performansı ve başarısında örgüt içi güven duygusu daha fazla önem kazanmıştır (Halis, 2007:201). Araştırmacılar güvenin, insanları yönetmede çok önemli bir unsur olduğu konusunda fikir birliğine varmasına karşın, yapılan birçok çalışma sonucunda güvenle ilgili olarak ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Bazı araştırmacılar güveni, teorik olarak bütünleştirilmemiş ve tanımlanmamış bir alan olarak görmektedir. Diğer bazı araştırmacılar ise güvenin koşulları, durumları ve belirleyicileri üzerinde durmanın, evrensel bir tanım oluşturmaktan daha önemli ve daha faydalı olduğu görüşündedirler (Hosmer, 1995:380-381).

Güven, insanlar arası ilişkilerde etkileşimi sağlamak için olduğu kadar psikolojik sağlık ve gelişim için de gereklidir. Ayrıca güven, çalışan-yöneten ve işyeri tabanlı ilişkiler gibi sosyal değişimler bakımından da oldukça önemlidir (Young & Daniel, 2003:139).

Sosyal bir olgu olan güven, örgütlerde işleri kolaylaştırır ve işbirliğini mümkün kılar. Özellikle belirsizlik ve karmaşıklığın artmakta olduğu dünyada, yatay hiyerarşi, daha fazla katılımcı yönetim tarzı ve artan profesyonellik, güvenin örgütsel yaşamı kontrol etmede, hiyerarşik güç veya doğrudan gözetimden daha uygun bir yöntem olduğu düşünülmektedir (Zaheer & Venkatraman, 1995; Lane & Bachmann, 1996).

Etik ve sosyal felsefeyi kapsayan bir konu olan güven, genellikle inanç ve beklentilerle ilgilidir ve daha çok inanç temeline dayanmaktadır (Çelik, 2002:103). Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir (Fukuyama, 1998:39).

Güven çok boyutlu, çok tabakalı ve karmaşık bir kavramdır. Çok basit ilişkilerde bile güven olgusunun dinamiklerinin karmaşık olduğu görülmektedir (Claybrook, 2004:178). İşbirliği ve ilişki için gerekli olan yapıcı davranış geliştirebilmeyi yönlendirmede öncelikli bir ihtiyaçtır (Barney,1981). Fukuyama'ya (1999) göre güven sosyal sermayenin en önemli bileşenidir. Ona göre güven, sosyal sistemlerin ve örgütsel yapılanmanın tipik bütünleyicisidir. Güven ve güvensizlik, kuralların dışı vurması, rollerin ve ilişkilerin şekillendirildiği bir değerdir (Fukuyama, 1999).

Güven, insanlarla birlikte iş yapma ve yaşama olanağı sağlayan her türlü sosyal faaliyetlerin en temel kolaylaştırıcısıdır (Yatkın, 2009:200). Karşı tarafın niyet ve olumlu beklentileri olarak tanımlanan güven, niyet ve korunması olma eğiliminden oluşan psikolojik bir olgu olarak da tanımlanmaktadır (Rousseau ve diğerleri, 1998:395).

Güven, örgütler açısından "işbirliğini sağlayıcı bir sermaye"dir. Çalışanlar güven duydukları bir örgütte, yaşanan değişim süreci içinde belirlenen vizyona daha sıkı bağlanırlar ve değişim daha kolay olur (Günaydın, 2001).

İnsanlar arası etkileşimin sonucu ve merkezi olan güven (Morgen & Hunt, 1994), yönetici ve işgören arasındaki ilişkiyi, aynı zamanda örgütsel başarıyı ciddi boyutta etkileyen bir unsur olarak görülmektedir (Brehm & Gates, 2002).

Birçok disiplini ilgilendiren bir kavram olmasına karşın güven ilk olarak kişilik kuramcıları tarafından ele alınmıştır. Daha sonra da sosyologlar, psikologlar, sosyal psikologlar, siyaset bilimciler ve ekonomistlerin araştırmalarına konu olmuştur (Gambetta, 1988; Lewicki & Bunker, 1996; Worchel, 1979). Disiplinlerin her biri güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır. Worchel (1979) bu farklı bakış açılarını üç ayrı grupta birleştirerek ele almıştır;

Kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve kişinin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır.

Sosyologlar ve ekonomistlerin görüşü, güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır.

Sosyal psikoloji kuramcılarının görüşü, kişiler arası ilişkiler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Güvenin, kişilerin birbirleri ile olan ilişkileri neticesinde, doğal bir süreç içinde ortaya çıktığı söylenebilir. Güven, bir kişinin diğer bir kişiden olumlu bir beklenti içine girmiş olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir duyarlılık göstermesi olarak da ifade edilebilir. Ayrıca güven kavramı, kişiler arasında samimi bir ilgiyi ifade eden duygusal bir bağlılık da içermektedir (Wech, 2002: 354). Araştırmacılar güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda birleşmektedirler (Sağlam, 2003:4).

Bu araştırmada eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, sosyal psikoloji kuramcılarının ortaya koyduğu görüş doğrultusunda, kişilerarası ve grup düzeyindeki güveni oluşturmaları veya yok etmeleri ile ilişkili güvenin, sosyologlar ve ekonomistlerin ortaya koyduğu güven, örgütteki çalışan öğretmenlerin örgüte yansıttığı örgütsel bir olgu olarak kabul edilmesi görüşü doğrultusunda ele alınmıştır. Kuzey Kıbrıs'taki Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı eğitim örgütleri

olan devlet liselerinde, örgütsel güven durumu incelenerek mevcut durum ortaya konmaya çalışılmıştır.

2.2. Güven Kavramının Tanımlanması

Tarihsel süreç içinde literatüre bakıldığında güvenin farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Sözlük anlamı korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2012) anlamına gelen güven, bir dizi sonuç ve olaya ilişkin bir kişiye veya sisteme güven anlamında tanımlanacak olursa; dürüstlük, başkasını sevmeye veya soyut prensiplerde doğruluk ve sadakati ifade ederken (Sydow, 2000:35), niyet ve korunmasız olma eğiliminden oluşan psikolojik bir olgu olarak karşı tarafın niyet ve olumlu beklentileri olarak da tanımlanmaktadır (Rousseau ve diğerleri, 1998:395). Ancak güven kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Genel anlamda bireyler arası ilişkilerde, karşı tarafın beklentisi şeklinde tanımlanan güven, psikolojik bir olgu olarak ele alınmıştır (Lewicki & Bunker, 1996; Rousseau ve diğerleri, 1998; Bhattacharya ve diğerleri, 1998). Kavram olarak değişik alanlarda kullanılan güven, özellikle de 1980'li yıllarda örgüt, yönetim ve örgütsel davranışla ilgili araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Lewicki & diğerleri, 1998).

Güvenle ilgili yapılan ilk araştırmalarda güven; iki kişi arasında var olan açıklık düzeyi, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi eylemlerde bulunacağı, iyi niyetli davranış ortaya koyan bir kimseden beklenebilecek "normallik" sınırları içinde de davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi şeklinde tanımlanmaktadır (Gabarro, 1978:294).

Deutsch (1958) yaptığı tanımda güveni, bireyin gelecekte olayların akışının bilinmediği durumlar ve olayın sonucunun, diğerlerinin tutumuna ilişkin olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser bir beklentidir. Yani kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inancıdır şeklinde tanımlamıştır.

McAllister (1995) ise yaptığı tanımlamada güveni, kişinin korkusundan ziyade düşündüğünü bulacağı beklentisine dayandığını ifade etmiştir.

Güven olgusunun kavramlaştırılması ve tanımlanmasında, diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteği ile ilgili olarak kişinin;

(1) Sorumluluklarını ya da zorunluluklarını yerine getirmesi (Anderson & Weitz, 1988).

(2) Tahmin edilebilir davranışlar ortaya koyması.

(3) Faydacı davranış olasılığında hakça pazarlık davranışı göstermesi, şeklinde tanımlamalara (Anderson & Narus, 1990) yer verilmiştir.

Araştırmacılar güveni farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar güveni tek boyutlu olarak ele alırken, bazıları ise güven kavramına yeni boyutlar eklemişlerdir (Tan & Tan, 2000).

Tablo: 1

Tarihsel Süreç İçerisinde Yapılan Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Gibb	1965	Bireyin, karşılaşacağı olumsuz sonuçlardan korkmadan fikir düşünce ve çaba ortaya koyması için gerekli olan güdüdür.
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine, kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisidir.
Zand (akt.Neveu,2004)	1972	Kişisel çıkarın ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda, belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireyin verdiği "iyimser beklenti" kararıdır. Bireyin, davranışlarını control eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllülüğüdür.
Luhmann	1979	Bireyin , karşı tarafın adil, etik kurallara

(akt. Neveu, 2004)		uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına olan inancıdır.
B. Butler & Cantrell (akt. Neveu, 2004)	1984	Bir bireyin, diğerlerinden güvenin niteliklerini oluşturan (bütünlük, uzmanlık, tutarlık, dürüstlük ve açıklık) beş boyutuna ilişkin beklentisidir.
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın, diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteğidir.
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancıdır.
Robinson	1996	Bir tarafın, diğer tarafın aleyhine davranmayacağı, çıkarlarını engellemeyeceği ile ilgili inançlar tahminler ve beklentilerdir.
Rousseau ve diğer	1998	Bir bireyin, diğer bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu beklenti içine girip savunmasız kalma niyetini kapsayan psikolojik bir durumdur.
Fukuyama	2000	Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Gefen	2002	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Yılmaz ve Kabadayı	2002	Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, iş ahlakına ve birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin inançlardan gelen risk alma eğilimidir.

Yapılan tanımlarda güvenin oluşması için bazı ortak özelliklerin olduğu görülmektedir. Bu özellikler; iki tarafın olması ve bu iki tarafın tutum ve davranışları, karşılıklı bağımlılık ve yarar koşullarının oluşmasını gerektirmektedir. Güvenin tanımlarının önemli olan ortak noktalarından biri de güvenin ihlal edilmesi durumunda zarar görülmesi, saygının olması durumunda da kazanç sağlamasıdır (Hosmer, 1995). Güvenle ilgili yapılan tanımlar ve tartışmalar incelendiğinde, kavramla ilgili bazı ortak noktalar ortaya konulabilmektedir. Bunlar;

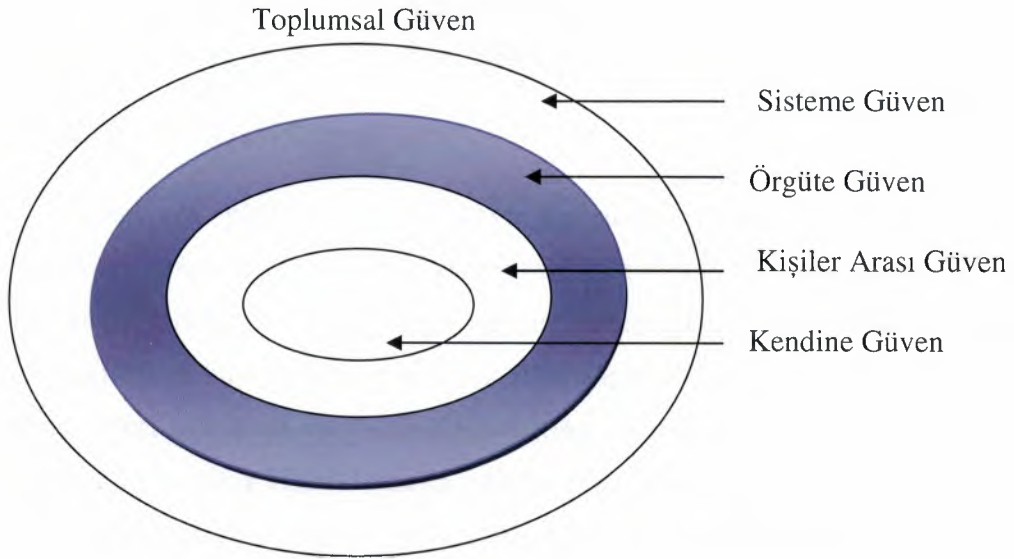
- Güven durumunda güvenen kişinin açık ve savunmasız olmasında artış olması,
- Güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da az kontrol edilmesi,
- Olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması, bu olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlili olmak gibi) ve bunlara yönelik değerlendirme ve algılardan etkilenmesi,
- Güvenin risk ve zarar görme ihtimali içermesi ve risk alma isteği olması,
- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi,
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması ve zamanla gelişmesidir. (Hosmer, 1995:390-393; Zand, 1972:230; Bhattachary ve diğerleri, 1998:462).

Güvenle ilgili yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Ancak bu araştırmada örgüte olan güven ve bu güvenin oluşabilmesi ile ilişkili diğer güven düzeyleri üzerinde durulacaktır. Bu araştırmada güven bir bireyin, diğer bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu bir beklenti içine girip aksini düşünmeden davranma isteğini içeren psikolojik bir durumdur.

2.3. Güven Türleri (Yönelimleri)

Alanyazın incelendiğinde güven duyulacak tarafın niteliğine göre, dört çeşit güven yönelimi olduğu görülmektedir. Bu yönelimlerin, kişisel güven, kişiler arası güven, örgütsel güven ve sisteme güven olduğu görülmektedir. Tüm bunların oluşması durumunda ise toplumsal güven oluşmaktadır. Güven yönelimleri birbirlerinden bağımsız değildirler, tersine birbirlerini etkileyerek ortaya çıkarırlar

ve birbirlerini destekler niteliktedirler (Polat, 2009:11), (Şekil 1). Bu çalışmada eğitim örgütleri olan devlet okullarında örgütte güven incelenirken, kişiler arası güvenle birlikte işgörenlerle yönetici arasındaki güven de incelenmiş ve örgütsel güven ortaya konmaya çalışılmıştır.



Şekil 1: Örgütsel Güven Düzeyleri (Polat, 2010:12)

2.3.1. Kendine Güven (Öz Güven)

Kendine güven, bireyin kişisel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Sözlük anlamı, insanın kendine olan güvenme (öz güven) duygusu (Türk Dil Kurumu, 2011) olan kendine güven, insanın kendi yetilerine, becerilerine, bilgisine, hazırlığına ve kendi bedenine, beden diline, dürtülerine, öz denetimine, ruh haline, düşüncesine, zekasına ve duyarlılığına güvenmesidir (Solomon & Flores, 2001). Ertan'a (2004) göre kendine güven (öz güven), bireyin sahip olduğu özellikleri değerlendirerek kendisi hakkında herhangi

bir yargıya varması sonucu ortaya çıkan bir duygudur. Güven oluşumunda önemli adımlardan biri de, kişinin güvenmeye kendinden başlamasıdır. Bireyin başkalarına güvenmesi, kendine olan güvenini geliştirir (Weckert, 1999).

İnsanın kendisine güven duyması, kendini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlar ve kendi iç sesine kulak vermesiyle şekillenir. İnsanın kendi ahlaki değerlerini ve konu ile ilgili kararlılığını kapsar (Baltaş, 2010). Bireyin başkalarına güvenmesi de kendine olan güvenini geliştirir. Diğer insanlara güven duyulmadığında ya da güvensizlik yaşandığında, kişinin kendisine karşı saygı geliştirmesi ve kendine güvenmesi olanaksızlaşır (Weckert, 1999).

2.3.2. Kişiler Arası Güven

Güven çok yönlü ve karmaşık bir kavramdır. Rempel ve Holmes (1986), yaptıkları araştırmada kişiler arası güven etkenlerini incelemişler ve güvenin, kişinin duyarlılığı, davranışlarının tahmin edilebilirliği (predictability), tutarlılığı (reliability) ve başka kişilerin iyiliğini göz önünde bulundurması olmak üzere dört temel ögesi olduğunu vurgulamışlardır. Ring ve Van de Ven (1994) kişiler arası güvenin, güvenilen kişinin tahmin edilebilir ve tutarlı davranışlar sergileyeceğine olan inanç ve güvenilen kişinin başkalarının iyiliğini düşüneceğine olan inanç olmak üzere iki ana boyuttan olduğunu belirtmişlerdir.

Bir kişinin bir başka kişiye güvenmesinin gerisinde menfaat sağlaması isteği bulunmaktadır. Bu menfaatler sağlandığında o kişi, kendisinin daha iyi duruma geleceğine inanır. Dolayısıyla güvenmek kişiye kendi başına yapamayacağı işleri yapma olanağı sağlamaktadır (Özbek, 2004:6). Güven; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma Duygusu ve itimat (Eren, 1988:587) olarak ifade edilmektedir.

Karşılıklı güven ilişkilerinin çok boyutluluğu, güvenin kaynaklarının farklılığı nedeniyle a) bilişsel güven (cognitive-based trust) ve b) duygusal güven (affective-based trust) olmak üzere iki boyut altında incelenmektedir (McAllister, 1995:25-26; Costigan ve diğerleri, 1998:304).

Bilişsel güvende (cognitive-based trust), güvenmek için makul gerekçeler bulunmakta ve bu anlamda güven, rasyonel bir karar olarak tanımlanmaktadır. Kişinin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması, güven için hareket noktası oluşturmaktadır. Çalışma ortamı düşünülerek yapılan bu ayrıma göre işlerin zamanında ve hatasız yapılması gibi ölçülebilir kriterlerden hareket edilerek bilişsel güven kararına varılmaktadır (McAllister, 1995:25-26; Costigan ve diğerleri, 1998:304). Karşılıklı güven ilişkilerinin diğer bir boyutu olan duygusal güvende (affective-based trust) ilişkideki derin duygusal yatırımlar hareket noktasını oluşturur. Güvenilen kişinin güvenen kişiye gösterdiği özen ve verdiği önem duygusal güvene kaynak oluşturmaktadır (McAllister, 1995:25-26; Costigan ve diğerleri, 1998:304). Örgütlerde kişiler arasındaki ilişkilerde kişiler, karşısındaki kişinin işinde güvenilebilir, fakat duygusal olarak destek, özen gösterip önem vereceğine dair bir inanç ve beklenti içinde olmayabilirler ya da ilişki duygusal temeller içerebilir. Ancak rasyonel anlamda kişide, işe ilişkin yeterlilikler eksik bulunabilir (Sağlam, 2003:6).

Güven, etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Başkalarına güven duymamız ve onların bize güven duyması yaşamsal bir durumdur (Clarke, 2002). Bir örgütte çalışanlar arasında güven oluşturulmadan örgütsel güvenin oluşturulması mümkün değildir. Örgütsel güvenin oluşturulabilmesi için örgüt bireyleri arasında güvenin oluşturulması gerekmektedir (Çelik, 2002:105).

Aşağıda anlatılan Eastman'ın yaşadığı olay, kişiler arasındaki güvenin önemini açık ve net bir şekilde vurgulamaktadır.

"Kodak firmasının kurucusu Eastman, basit bir film makinesi ile 1930'lu yıllarda Afrika'daki vahşi hayvanların fotoğraflarını çok yakından çeker ve daha sonra bunları yakın dostlarına gösterir. Hayvanların bu kadar yakından filme nasıl alınmış olduğunu merak eder ve bunu nasıl başardığını sorar; O da; "Yanıma güvendiğim bir avcı aldım. Makinenin 10 metre kadar önüne hayalî bir çizgi çizdim. Avcıya, ben film çekerken herhangi bir hayvan bu çizgiyi geçme teşebbüsünde bulunursa derhal vur, dedim" der. Arkadaşları şaşırır ve bu kadar tehlikeli bir işe nasıl teşebbüs edebildiğini sorunca da, "Dostlarım, hayatta başarılı

olmak istiyorsanız, birlikte çalıştığınız insanlara güvenmeyi öğrenmelisiniz" der" (Avcı, 2001).

Örgütsel başarının devamlılığı açısından, kişilerin kendilerine güven duymalarının yanında, karşılarındaki kişilere güven duymalarının da büyük önemi vardır (Roy & Dugal, 1998: 3).

2.3.3. Örgütsel Güven

Örgütsel güvenle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bir kısmı şöyledir; kişinin güven düzeyi, liderine ve örgütüne göre farklılık göstermektedir. Lidere ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Nyhan & Marlowe, 1997). Örgütsel güven, risk taşıyan durumlarda bile, kişinin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentilere sahip olmasıdır (Lewicki, 1998).

Örgütsel güvenin bir başka tanımı da, çalışanların örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inançları olarak da tanımlanır. Güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur (Mishra & Morrissey, 1990).

Matthai (1989)'ye göre örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışların tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Diğer taraftan, Taylor (1989)'a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur.

Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gereken önemli yapı taşlarından biridir. Örgütsel anlamda güven olgusu incelendiğinde, güven kavramının örgütün başarısının sürdürülebilir olmasında oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir.

Son zamanlarda örgütsel güven kavramı, dünyadaki tüm örgütlerde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi, aynı zamanda da büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, çalışanları çalışmakta oldukları örgüte bağlanmalarını sağlaması, faaliyetlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütmesi gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için bir örgütün

verimli olması, performansını sürekli artırması ve örgütün amaçlarına inanan ve onları benimseyen, nitelikli çalışanlara sahip olması gerekir.

Örgütsel güven, örgütün verimliliğinin ve örgütsel bağlılığın oluşmasında da en önemli unsurdur (Halis ve Diğerleri, 2007:188). Örgütsel güven çok boyutlu, bireyin güven algısını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeyde birçok unsurdan oluşan bir olgu olarak da tanımlanmıştır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalar temel olarak üç alanda toplanmıştır. Bunlar, “kişiler arası güven” (Cook & Wall, 1980; Mayer ve diğerleri, 1995; McAllister, 1995) “amire güven” (Butler & Cantrell, 1984) ve “üst yönetime güven”dir. (McCauley ve Kuhner, 1992). Örgütte güven kavramına ise pek fazla dikkat çekilmemiştir. Bir çalışan yöneticisine güvenebilirken, örgütüne güvenmeyebilir. Çalışanla yönetici arasındaki olumlu çalışma ilişkileri, çalışanın yöneticiyi arkadaş gibi görmesini sağlayabilir. Örgütün, çalışanın katılımlarının farkında olmasına göre, çalışanın örgüte güveni değişkenlik gösterebilir. Çalışanın yöneticiyi, örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de mümkündür (Tan & Tan, 2000).

Örgüt ortamında insan ilişkilerinin sağlam temellere dayandırılması için, çalışanlar arasında güven duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir. İşbirliği ve takım çalışmasının temelinde güven vardır (Çelik, 2002:104). Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içinde sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesidir (Neves & Caetano, 2006:355). Güvene dayalı bir örgütsel çevrenin oluşturulması, çalışanlar arasında işbirliğini güçlendirmektedir. Çalışanların örgütlerindeki üst yönetimde bulunan kişilere ilişkin örgütsel güven tutumlarını etkileyen çok sayıda değişken vardır. Örgütsel çıkarlar, içsel ödüller ve iş çevresi, örgütte güvenin yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Daley & Vasu, 1998).

Douglas Smith “Güvenli bir organizasyon nasıl oluşturulur?” adlı makalesinde toplum içinde sosyal dayanışma ve güven alanlarında yaşanan erozyonun aynısının

örgütler düzeyinde de yaşandığını, bunun da çalışma ortamını, üretkenliği ve kararları etkilediğini ifade etmektedir (Smith, 1998:37).

Güveni başlatanlar yönetimlerdir, dolayısıyla güven yönetimle başlar. Bu nedenle yönetimlerin güvenin önemini, örgüt içinde güven kavramının nasıl güçlendirileceğini ve güven oluşumundaki rollerini anlamaları çok önemlidir. Güvenirlik, çalışanlarla dostça ilişkiler ve beceri, örgütsel güveni belirlemede rol oynar (BMA EditorialTeam, 2012).

Örgütsel güvenin oluşumunda örgüt yöneticileri etkilidir. Örgüt yönetimi, örgütte güvenin oluşması ve güven ortamı yaratmak için, tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu bakımdan örgüt yöneticileri tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilecekleri gibi yok edebilirler de. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde uygulanan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin eşit ve hakça dağıtılması gerekmektedir (Shaw, 1997).

Yöneticinin, ilişkileri örgütsel çerçevede yönetmesi, çalışanlardan verim elde etmesi ve iş ortamında işbirliğini güçlendirmesi için örgütte sağlam bir güven oluşturması gerekmektedir. Bu örgütte verim açısından önem arz etmektedir (Ekinci, 2008:56). Açıklık ve dürüstlük olarak ifade edilen güven, yönetici ve çalışanların iş ortamındaki ilişkilerinde en temel birleştirici unsur olarak görülmektedir (Gabarro, 1987, 104-108).

Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının üyesi oldukları örgütü güvenilir bularak güven duymasıdır. Toplumsal değerler ve kurumsal yapılar, bireylerin güvene dayalı davranışlar sergilemelerinde özendirici rol oynamakta ve gerekli hallerde yaptırımlar uygulayarak güveni besleme yönünde bir görev yapmaktadırlar (Farrel & Knight, 2003: 538).

Güven, sosyal ortam ve süreçlerde işbirliğini, bütünleşmeyi ve bağlılığı sağlayan en güçlü duygudur. Çalışma arkadaşlarını ve yöneticileri güvenilir bulan ve çalışılan ortamda kendini güvende hisseden bir örgüt çalışanının performansı ve

verimi de yüksek olacaktır. Öncelikle yöneticinin çevresindeki çalışanlara güven duyması ve kendisi de güven duyulan bir kişi olması gerekir (Yatkın, 2009:204). Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırmasından dolayı örgütlerde iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur; aynı zamanda işbirliğine dayalı, etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktördür (Sitkin & Stickel, 1996:196-197).

Örgütsel güven kısa sürede gerçekleşmez; uzun bir süreç gerektirmektedir. Entegre devreler veya fiber optik kablolar içinde değildir; paylaşılan bir kültür içinde gelişir ve gelişen bu güven duygusu zarar görmesi halinde, yapay ilişkilerin oluşmasına yol açar (Fukuyama, 2000:41). Güvenin var olduğu bir örgütte, örgüt bireyleri kendilerini daha rahat hissederler. Örgüt kültürü de örgütlerdeki güven düzeyini etkileyen bir başka unsurdur. Güven örgütlerdeki ilişkiler sonucu oluşur (Çelik, 2002:106).

Yukarıda sunulmuş güven tanımlarından yola çıkarak bu araştırmada benimsenip kabul edilen örgütsel güven tanımı şöyledir;

Çalışanların (öğretmenlerin) örgüt ortamında her düzeydeki yöneticinin yönetsel davranışları ve niyetleri sonucunda olumlu bir beklenti içine girmesi ve bu yönde olumlu davranış ortaya koyma isteği içeren psikolojik bir durumun örgüt içerisinde var olmasıdır.

2.3.4. Sisteme Güven

Lane (aktaran Halis & Gökgöz, 2007:190-191)'e göre sisteme güven; kişisel olmayan, kültürel sistemlerin ve otoritenin yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanmaktadır.

Sistem topluluğunu oluşturan yazılı kurallar (yasalar, tüzükler, genelgeler vb.) ve bu kuralları koyan kurumların (hükümetler, bakanlıklar, müdürlükler vb.) uygulamada gösterdikleri kararlılık, bireylerin sisteme karşı güvenlerini ortaya çıkarır. Sisteme dayalı olan güven, bireylerin haklarının sistemin yazılı kuralları tarafından korunacağına olan inançlarından kaynaklanmaktadır (Esmer, 1999).

İş ilkeleri, yönetim şekli, performans değerlendirmesi, ödüller, kaynak paylaşımını sağlayan resmi kurallar ve prosedürler bütünüdür sistem olarak tanımlanır (Bradach ve diğerleri, 1989). Sistem, örgüt ortamında güveni ya inşa eder ya da yok eder (Shaw, 1997:125). Sistemi oluşturan değerlendirme, performans ölçütleri, ödüller, iş ilkeleri, yani kurumun yazılı olan kuralları, güven oluşumunu sağlayan önemli faktörlerdir.

Yapılan kamuoyu araştırmalarının bir çoğu, hem kurumlara hem de yönetim sürecine güvenin azaldığını ortaya koymaktadır (Çandar, 1999). Sistemin işleyişi sürecinde, çalışanların yasal hakları gözetilmesi halinde çalışanlar sisteme güven duyacaklardır. Sistemin işleyiş kurallarının temelinde, adaletin gözetilmesi ve kuralları uygulayanların uygulama sürecindeki eylemleri sisteme güveni etkilemektedir. Bir sistemin alt sistemlerine ve bunlara bağlı olan örgüte duyulan güvenin düzeyi, sisteme duyulan güveni önemli ölçüde etkilemektedir (Misztal, 1996, Akt. Ertan, 2004). Eğitim örgütleri olan okullara duyulan güven, okulların bağlı oldukları ilgili daire müdürlüklerine ve bakanlığa duyulan güven, eğitim sistemine duyulan güveni etkilemektedir (Polat, 2009).

Huff ve Kelley (2003), çalışmalarında bireyci ve paylaşımcı toplumların güvene yönelik tutumlarını ölçmüşlerdir. Buna göre bireyci toplumlarda güvene eğilimin ve grup üyelerine güvenin paylaşımcı toplumlara göre daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır.

2.4. Güvenin Oluşum Aşamaları

Güven kavramı için araştırmacıların genelde birleştikleri nokta güvenin durumsallık ile ortaya çıkmasıdır (Rousseau ve diğerleri, 1998; Chiles & McMackin, 1996). McAllister (1995) yaptığı çalışmada sosyal açıdan kişilerarası benzerliklerin güvenin oluşumunu etkilediğini, güvenli iş ilişkileri geliştirme ve kurma kabiliyetinin, benzer temel özellikler gösteren gruplarda daha kolay olduğunu ortaya koymuştur. Güven oluşumunda, en az iki tarafın birlikte yarattıkları bir sosyal durum söz konusudur. Taraflar sosyal durumu tanımlarken benzer yorumlayıcı şemalar kullanır ya da geliştirirler. Sonra taraflar sosyal durum içerisinde oluşan güven düzeyi yaklaşımında anlamaya varırlar ve böylece

birbirleri arasındaki uyum ortaya çıkar. Bu uyumun dayandığı temel ise, tarafların değerlerinin ve yaklaşımlarının benzerlik derecesidir (Jones & George, 1988).

Lewis ve Weigert (1985), sosyal olay içerisinde güvenin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuta sahip olduğunu ifade eder. McAllister (1995) ise güveni, bilişsel (yetenek, güven, gözlem) ve duygusal (fikir ve duyguların paylaşılması ile duygusal yatırım) güven olmak üzere iki farklı şekilde ele almıştır. Bilişsel güven, hesaplanmış güven olarak da bilinen bu güven türünün kökleri 1958 ve 1962 yıllarında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına dayanır. Rasyonel düşüncenin ön planda bulunduğu durumlarda oluşmaktadır. Duygusal ve rasyonalitenin ön planda hemen hemen hiç yer almaması halinde ise 'belirsizlik ve panik' açığa çıkmaktadır (Özbek, 2004: 10). Bilişsel güven, kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğini tartışır. Bu güven türüne iş yerinde ve iş yaşamında sıkça rastlanmaktadır (Halis ve diğerleri, 2007).

Duygusal güven, bireyin negatif ve pozitif duygularını ön plana çıkararak güven duygusu oluşturmaktadır (Young & Daniel, 2003:140). Duyguların insan yaşamında önemli bir rolü vardır. Dolayısıyla işyerinde birilerine karşı güven ya da güvensizlik duygularının oluşmasında olumlu ve olumsuz düşüncelerin yeri büyüktür. (Halis ve diğerleri, 2007).

Davranışsal güven, gelecekte ya da kesin olmayan şeyler hakkında birtakım beklentilere sahip olmak, ya da başka bir kişinin ilgili bir olayı nasıl yerine getireceği konusunda inanca sahip olmak anlamına gelir (Lewis & Weigert, 1985).

Zand ise bilinçli olarak güven oluşturulması için bilgi, etki ve kontrol olmak üzere üç kavram üzerinde durmaktadır (Six, 2003:203). Bilgi, uygun ve doğru bilgi sağlamak ve doğru geribildirimde bulunmak demektir. Etki kavramı diğerlerinin fikirlerini araştırmayı, kararlarla ilgili yapılan önerileri kabul ederek değişim göstermeyi ifade eder. Üçüncü kavram olan kontrol ise, kendinizi diğer bireylere bağlı kılarak yetki ve sorumluluk vermek anlamına gelmektedir. Örgüt içinde güven duygusunun oluşmasını sağlayan bu kavramlar, birçok araştırmacı tarafından tartışılmıştır. Bu kavramların temelinde yetkilendirme, olumlu geribildirim ve çalışanların katılımı vardır (Nyhan,2000:93).

2.5. Güven Türlerinin Rasyonel ve Duygusal Temelleri

Kişilerin duyguları ve rasyonellikleri hangi tür güvene sahip olduklarını ortaya koymada etkilidir. Aşağıdaki tabloda rasyonellik ve duygusal temele dayalı güven türlerinin hangi durumdan ortaya çıktığını göstermektedir. gösterilmiştir.

Tablo: 2
Güven Türlerinin Rasyonel Ve Duygusal Temelleri (Özbek, 2004).

Duygusallık Rasyonellik	Yüksek	Düşük	Hemen hemen yok
	Yüksek	Düşük	Hemen hemen yok
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven (Hesaplanmış)	Rasyonel Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
Hemen hemen yok	İnanç	Kader	Belirsizlik ve Panik

Yukarıdaki tablo kişilerin, duygu ve rasyonellik olgularının hangi tür güven biçimini oluşturduğunu göstermektedir. Duygusallık ve rasyonellik yüksek düzeyde ise, bunun sonucunda ‘ideolojik güven’ oluşmaktadır. Duygusal davranış yüksek, rasyonel davranış düşük olması halinde ‘duygusal güven’ ortaya çıkmaktadır. Bir kişiye ya da gruba karşı güven duygusu oluştururken rasyonel düşüncenin olmaması durumunda da ‘inanç’ kavramı söz konusu olmaktadır. Duygusallığın düşük rasyonelliğin yüksek olduğu durumlarda bilişsel ya da hesaplanmış güven türü öne çıkmaktadır. Duygusallık ve rasyonelliğin hemen hemen hiç olmaması durumunda da ‘belirsizlik ve panik’ açığa çıkmaktadır (Özbek, 2004:10).

2.6. Güven Kavramını Oluşturan Boyutlar ve Özellikleri

Güven, birçok tanımlaması olan çok yönlü ve karmaşık bir kavramdır. Ancak yapılan tanımlardan, güveni karakterize eden ortak yön mevcuttur (Goddard ve diğerleri, 2001). Tablo 3'te de görüldüğü gibi farklı araştırmacılar, güvenin temellerini farklı özelliklerin oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Tablo: 3
Güven Ölçeklerinde Yer Alan Güven Boyutları (Neveu, 2004).

Yazar	Yıl	Güven Yönelimi	Boyut Sayısı	Boyut İsmi
Cook ve Wall	1980	Örgüt yöneticileri	2	Uzmanlık, Yöneticilerin olumlu niyetleri
Johnson-George et Swap	1982	Samimi ilişkiler	3	Duygusalılık, Tutarlık ve Genel güven
Rempel, Holmes et Zanna	1985	Samimi ilişkiler	3	Yardımseverlik, Güvenirlilik ve Tutarlık
Butler	1991	Kişiler arası	11	Kullanılabilirlik, Uzmanlık, Tutarlık, Kibarlık, Adalet Dürüstlük, Bağlılık, Açıklık, Genel Güven, Vaatlere saygı ve Almaya açıklık
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Kişiler arası	3	Uzmanlık, Yardımseverlik ve Dürüstlük
Cummings et Bromiley	1996	Örgütler arası ve bölümler arası	3	Söze saygı, Doğruluk ve Konumunu kötüye kullanmama
Shoorman, Mayer ve Davis Mayer et Davis	1996 1999	Tüm yöneticiler	3	Uzmanlık, Yardımseverlik ve Dürüstlük
Clark et Payne	1997	Örgüt yönetimi	5	Dürüstlük, Uzmanlık, Tutarlılık, Yardımseverlik ve Açıklık
Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner	1998	Yönetim	5	Tutarlılık, Dürüstlük, Bilgi paylaşımı, İletişim ve Destek

Ellis et hockley-Zalabak	1999	Kadrolu aktif yöneticiler	5	Uzmanlık, Açıklık (doğruluk), İlgililik, Güvenirlik, Tanınmışlık(kimlik)
Blomqvist et Stahle	2000	Kişiler arası Örgütler arası	3	Uzmanlık, İyi istek (iyi niyet ve moral desteği) Davranış (size saygı)
Williams	2001	Kişiler arası	3	Uzmanlık, Yardımseverlik ve Dürüstlük

Rempel ve Holmes (1986), kişiler arası güven konusunda yaptıkları araştırmada güvenin, kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliği, kişinin duyarlılığı, başkalarının iyiliğinin göz önünde bulundurması ve tutarlılığı olmak üzere dört ana ögesi olduğu konusuna vurgu yapmışlardır. Cook ve Wall (1980) güveni, yöneticilerin olumlu niyetleri ve uzmanlıklarının oluşturduğunu belirtirken, Mayer ve diğerleri (1995) ise güveni uzmanlık, yardımseverlik ve dürüstlüğü oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Doney ve diğerleri (1998), güven üzerinde yaptıkları araştırmada güvenin, yetenekli olmak, ilgili olmak, açık olmak, dürüst ve tahmin edilir olmaktan oluşan beş temel öğeden oluştuğunu vurgulamışlardır. Örgütler, üstler ve astlar arasında güven oluşturan etkenler üzerinde yaptıkları araştırmada, Butler ve Cantrell (1984) güvenin beş etkenin etkisiyle oluştuğuna vurgu yapmışlardır. Buna göre her yönüyle kişilikli ve şahsiyet sahibi olmak, kabiliyetli (işinin gerektirdiği teknik beceri ve yeteneğe sahip) ve tutarlı olmak, bağlılık (ilgili olmak) ve açıklık güven oluşumuna etki eden etkenlerdir.

Güven ölçeklerinde yer alan güven boyutlarında en çok üzerinde durulan yedi temel boyut şöyledir; uzmanlık, tutarlılık, güvenirlik, yardımseverlik, açıklık, iletişim ve dürüstlük. Ayrıca yapılan tüm tanımlarda ortak bir özellik olarak riske karşı savunmasızlık güven kavramını oluşturan temel boyutların sekizinci boyutu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.6.1. Uzmanlık (Competency)

Güven kavramının uzmanlık boyutu, farklı kaynaklarda yetenek, yeterlilik, yetkinlik gibi farklı isimlendirilmektedir (Goddard ve diğerleri, 2001; Hoy &

Tschannen-Moran, 2003). Uzmanlık, bekleneni işe uygun kriterlere göre gerçekleştirebilme becerisidir (Baier, 1986).

Goddard ve diğerleri, 2001; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Uzmanlık, işgörenlerin (izleyenlerin) karar almada ve uygulamada yöneticinin (liderin) yetenekli olduğuna ilişkin algısıdır (Kirkpatrick ve Locke, 1992; Butler, 1991). Başka bir ifadeyle yöneticinin, işini başarıyla tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanıma sahip olmasıdır (Robbins & Decenzo, 2000).

2.6.2. Tutarlılık (Consistency)

Tutarlılık, bireyin söyledikleri ve yaptıkları arasında uyumun olması yani kişinin verdiği sözleri tutması ve bu konuda dürüst olması demektir (Doney ve diğerleri, 1998). Tutarlılık, verilen sözün her seferinde tutulması ve/veya değişik durumlarda ve zamanlarda bireyin söyledikleri ve yaptıkları arasında uyumun aksamadan korunması durumudur. Örneğin sekiz seferde söz veya davranışta tutarlılık var ise ve bir seferinde tutarlılık korunmaz ise, güvenin oluşması zarar görür. (Hosmer, 1995:384; Möllering, 2006). Tutarlılık düzeyinin artması ile, güven seviyesinin artması doğru orantılıdır (Dunn, 2000).

2.6.3. Güvenirlik (Reliability - Trustworthiness)

Güvenirlik zaman içinde oluşan bir kavramdır (Goddard ve diğerleri, 2001) ve tahmin edilebilirlikle ilgilidir. Bir başka ifadeyle başkalarından ne bekleyeceğini bilmektir ve bir davranış tutarlılığıdır (Hosmer, 1995; Hoy & Tschannen-Moran). Güvenirlik, yardımseverlik ve tahmin etme boyutlarını birleştirerek, ihtiyaçlarının olumlu şekilde karşılanacağı konusunda kişiye bir güven hissi verir (Hoy & Tschannen-Moran, 2003).

2.6.4. Yardımseverlik (Benevolence)

Güvenin, en yaygın özelliklerinden birisi de karşılıklı ilişkiye dayanan yardımseverlik hissidir (Goddard ve diğerleri, 2001). Yardımseverlik, karşıdaki kişinin mutluluğuyla samimi olarak ilgilenmek şeklinde tanımlanabilirken, ilgili davranmak, bağlılık göstermek ve iyilikseverlik olarak da tanımlanmaktadır (Rempel

ve diğerleri, 1985). Aynı zamanda yardımseverlik, başka bir kimsenin olası ama beklenmedik kötü niyeti için kabul edilmiş savunmasızlıktır (Baier, 1986; Hoy & Tschannen-Moran, 2003).

Güven konusunda bir başka gösterge de diğer kişilere karşı ilgili davranmaktır (Shaw, 1997). Karşıdaki kişiyi korumak ve çıkarlarını kollamak, yardımseverliğin gereğidir (Robbins & Decenzo, 2000). Yöneticinin işgörenlerin çıkarlarına duyarlı olması halinde yöneticiye ve aldığı kararlara işgörenlerin mevcut kararlara olan güvenlerinin artması beklenir (Polat, 2009). Kişilerin birbirine olan bağımlılık durumlarında, karşıdaki kişinin yardımseverliğine olan inanç ve karşılıklı iyi niyet kişiler arası ilişkilerde önemlidir (Hoy & Tschannen-Moran, 2003).

Yardımseverlik, yöneticinin kişisel çıkarlarını düşünmeden astlarına yardım etme isteğidir (Mayer ve diğerleri, 1995). İşgörenlere yönelik yardımsever ve destekleyici davranışların, yönetime olan güvenle ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Kernan & Hanges, 2002). İşgörenlerin adalet, güven ve güvensizlik algılarının oluşumunda yöneticilerin, yardımsever davranışlar ortaya koymaları gerekmektedir (Mishra, 1996). Yardımseverliğe dayalı güvende güvenen kişi, karşısındaki kişinin, herhangi bir çıkar gözetmeden, iyi niyetle yardım ve destek vereceğine inanarak, enerjisini çalışmaya yöneltmektedir (Polat, 2009).

2.6.5. Açıklık (Openness)

Açıklık, kişilerin bilgiyi paylaşma sürecinde, kendilerini savunmasız bırakmalarındır (Gaddard ve diğerleri, 2001). Bir başka ifadeyle de, kişinin sahip olduğu bilgiyi açık ve dürüst olarak herhangi bir saptırma ve gizleme olmadan paylaşmaktır (Robbins & DeCenzo, 2000). Lider ve yöneticiler açısından açıklık, bilgiyi paylaşarak, diğerleri için kendilerini savunmasız durumda bıraktığı bir süreçtir. Bu tür açıklık, güven duygusunun genişlemesine olanak verir (Hoy & Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003).Yapılan çalışmalarda açıklık boyutu güvenin önemli belirleyicilerinden bir olarak ortaya çıkmaktadır. Açıklık davranışları ortaya koyan yönetici ve liderlerin işgörenlerin güvenlerini kazanmada etkili olduğu ortaya konmuştur (Kirkpatrick & Locke, 1991). Güven oluşumunun

temel boyutlarından olan açıklık doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yöneliktir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

2.6.6. İletişim (Communication)

Literatürde örgütsel güven ile iletişim arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar yapılmıştır. Gilbert ve Tang (1998) yaptıkları bir araştırmada, Mishra ve Morissey'den aktarıldığına göre (Gilbert & Tang, 1998:321) açık iletişim, güveni belirleyen temel unsurlardan biri olarak ifade edilmektedir. İletişim, örgütler açısından büyük önem taşıırken, sosyolog ve ekonomistlerin geliştirdikleri kuramlara göre genelde güven ile bilgi aktarımı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu öngörülmektedir (Fisman ve Khanna, 1999:79).

Örgüt içinde sağlıklı iletişim kurulması, çalışanların birbirlerine karşı güven duygularını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu bakımdan iletişim kanallarının açık ve kullanılabilir olması önemlidir. Günümüzde iletişim, çalışanların güveninin kazanılmasında, sürekli değişkenliğin olduğu çevresel şartlarda yöneticiler için öncelikli bir konu olmaktadır (Gilbert & Tang, 1998:321). Örgüt içinde çalışanların, yöneticileriyle geliştirmiş oldukları iletişime yönelik değerlendirmeleri ve tecrübeleri, genel anlamda hissettikleri güven düzeyini etkilemektedir. İyi iletişim sağlanabilen ve gerek çalışma arkadaşlarıyla, gerekse yöneticileriyle sağlıklı iletişim kurduğu düşünülen çalışanların, güven düzeylerinin genel anlamda yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca, iyi bir iletişim kurulması sayesinde örgütsel verimliliğin artması ve çalışanların daha etkin çalışmalarının sağlanması mümkün olabilmektedir (Gilbert & Tang, 1998:321).

Yöneticilerin duygu, yargı ve niyetlerini işgörenleri ile açık bir şekilde paylaşmaları açık iletişim, işgörenlerin güven algısının artmasına nedendir. Açık iletişim astların üstlerine karşı olan güvenlerinin gelişimi için önemli bir boyuttur (Tschannen-Moran, 2003). Açıklığa dayanan güvende güvenen kişi, karşısındaki kişinin sahip olduğu bilgileri eksiksiz ve herhangi bir saptırma yapmadan kendisiyle paylaşacağını düşünmektedir. Bu yöndeki güveni açık ve çift yönlü iletişim geliştirmektedir (Polat, 2009).

2.6.7. Dürüstlük (Integrity)

Dürüstlük, güvenin bir başka önemli boyutudur (Baier, 1986; Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Kişilerin gelecek bir zaman için olan niyetlerini içeren sözlerine inanılmasını, kişinin karakteri ve davranışlarındaki bütünlük ve orijinalliği kapsamaktadır (Tschannen-Moran & Hoy, 1998; Goddard ve diğerleri, 2001). Sözler ve eylemler arasında tutarlılık olması gerekmektedir. Tutarsızlık olması halinde güven yok olmaktadır (Tschannen-Moran & Hoy, 1998; Moran, 2003).

Dürüstlük, yöneticinin ortaya koyduğu davranışlarının işgörenler tarafından hangi düzeyde kabul edilebilir değerler olduğudur (Mayer ve diğerleri, 1995). İşgörenler yöneticilerinin tutarlı, sözüne güvenilir, söyledikleri ile yaptıklarının birbiriyle örtüşmesi durumunda onlara güven duyarlar (Tan & Tan, 2000). Dürüstlüğe dayalı güvende güvenen kişi, karşısındakinin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlılığını görerek, gelecekte kendisine ihanet etmeyeceğine inanmaktadır (Polat, 2009).

2.6.8. Riske Karşı Savunmasızlık (Vulnerability to Risk)

Güven kavramı için araştırmacıların en çok birleştikleri nokta güvenin durumsallık ile ortaya çıkmasıdır (Rousseau ve diğerleri, 1998; Chiles & McMackin, 1996). Buna yönelik olarak genelde iki durumdan söz edilmektedir. Bunlardan biri, "kaybetme" olasılığı olan risk durumudur. Güven ve risk alma ilişkisi, karşılıklı ilişkilerde bireyleri risk almaya yönelterek güven oluşumu için bir olasılık yaratır. Kaynağı belirsizlik olan risk durumunun hiç olmadığı durumlarda güvene gerek kalmamaktadır (Lewis & Weigert, 1985).

Güven insan ilişkilerinde risk almayı gerektirirken, risk alınması da güvenin oluşması için bir fırsat yatmaktadır (Mayer ve diğerleri, 1995). Güven, sosyal ilişkilerin vazgeçilmezi olsa da her zaman riski de beraberinde taşımaktadır (Lewis & Weigert, 1985). Güvenle ilgili tüm tanımlarda ortak olan özellik, riske karşı savunmasızlık durumudur. Güvene ancak savunmasızlık olması durumunda ihtiyaç duyulmaktadır (Goddard ve diğerleri, 2001; Tschannen-Moran & Hoy, 1998).

Güvenen taraf, karşı taraftan gelecek ihanet için mevcut potansiyelin farkındadır ve karşı tarafın uygun hareket etmesi ile ilgili belirsizlik bir risk kaynağıdır. Bu durumda güven, risk ve birbirine bağımlılık koşulları altında korunmasız olma gönüllülüğüdür (Hoy & Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003).

2.7. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar kişiler arası güven (Cook & Wall, 1980; Mayer ve diğerleri, 1995; McAllister, 1995), amire güven (Butler & Cantrell, 1984) ve üst yönetime güven (McCauley & Kuhnert, 1992) olmak üzere üç temel alana odaklanmıştır. Örgütteki güven kavramına ise pek fazla dikkat çekilmemiştir. Çalışan, amirine güvenebilirken örgütüne güvenmeyebilir. Çalışanla amiri arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amirini bir arkadaş, bir dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın amirine güvenmesi her zaman örgütüne güvenir anlamına gelmeyebilir. Bir çalışanın örgüte güveni, örgütün çalışanın katılımlarını görmesine, farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Ancak çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve ona duyduğu güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusu olabilir (Tan & Tan, 2000).

Günümüzün çağdaş örgütlerinde hiyerarşik yapının, çok katlı ve katı özelliğinin kaybolduğu görülmektedir. Çağdaş örgütler, hiyerarşinin daha az olduğu, yüksek katılımın olduğu, yatay bir şekilde yeniden yapılanmaktadır. Yatay örgütsel yapı, örgüt içi ilişkilerin farklı olmasına yol açmaktadır. Böylece yeni iletişim sistemi, yeni yetki ve sorumluluklar ile farklılaşan örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır. Farklı özellikte ve yetenekte olan insanların benzer amaçlar etrafında toplanması ve bunu yüksek katılım ve güvene dayalı gerçekleştirme çabaları, günümüzde büyük önem taşımaktadır. Bu nedenledir ki çağdaş hiyerarşik yapılar, örgüt üyeleri arasında büyük ölçüde güven gerektirmektedir (Asunakutlu, 2002:5).

Örgütlerde, örgüt üyeleri tarafından doğruluğu tartışılmayacak ve kesinlikle uyulacak ortak bir değer sisteminin varlığı açısından bakıldığında, güvenin önemli bir değer olduğu görülmektedir (Baltaş, 2000:20). Güven kavramı; beklentilere karşılık verme, ilgi gösterme, varlıklarında ve yokluklarında örgüt üyelerini

destekleme gibi bir takım davranış ve düşüncelerle ifade edilmektedir (Baltaş, 2000:20).

Güvenin kendiliğinden gelişen bir süreç içinde kişilerin karşılıklı ilişkilerinden ortaya çıktığı da söylenebilir. Güven, bir kişinin başka bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiyle ilişkili psikolojik bir durum olarak da ifade edilebilir. Ayrıca güven kavramı, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı da içermektedir (Wech, 2002:354). Örgütsel güven, örgüt içindeki ilişkilerde ve etkileşimlerde örgüt üyelerinin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir (Mishra, 1996). Yine örgütsel güven, örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte olan güvenlerinden oluşan bir bütündür (Nyhan & Marlowe, 1997).

Örgütsel güven, örgüt ortamında tüm çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşılıklı güven duyması, her konuda paylaşımın olması, yetkilendirmenin yapıldığı, örgüt içi adaletin olduğu ve örgütün amaçlarında inanç birliğinin olmasıdır. Bu özelliklerin var olduğu bir örgütte, örgütsel güvenin varlığından söz edilebilir.

2.8. Örgütlerde Güvenin Önemi

Sosyal sermayenin temel unsuru olan güven, örgüt içinde ilişkileri birarada tutan temel unsurdur. Güven olmadan hiçbir örgütün hedefini gerçekleştirmesi mümkün değildir. (Rosen, 1998). Aynı zamanda güven, etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Başkalarına güven duymamız ve onların bize güven duyması yaşamsal bir durumdur (Clarke, 2002). Örgütsel ve bireysel açıdan temel unsur olan (Covey, 2005) güvenin, örgüt açısından önemine şu ifadelerle vurgu yapılmıştır;

- Güvenin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkide ve örgütsel başarıda önemli bir yeri vardır (Brehm & Gates, 2002).
- Çalışanlar ve gruplar arasındaki güven, örgütün istikrarlı olmasında ve çalışanlarının başarısında oldukça önemli bir faktördür (Cook & Wall, 1980).
- Güven düzeyi düşük olan ortamlarda başarısızlığın ortaya çıkma olasılığı yüksektir (Creed & Miles, 1996).
- Güven, örgüt içinde ve örgütler arasında işbirliğinin artırılmasında en önemli unsurdur (Grandori & Soda, 1995).

- Örgüt içinde her düzeydeki güven, gelecek daha öngörülebilir bir hale gelerek karmaşıklığı azaltır (Morgan & Hunt, 1994).
- Çalışanların bağlılığı ve sadakati, dürüstlüğe ve güvene dayalı ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulur (Sonnenburg, 1994),
- Güven, insan kaynakları ile ilgili çalışmaların başarısında önemli rol oynar (Whitney, 1994).
- Güven, örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmektedir (Block, 1987).
- Güven, zamanla bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğini geliştirir (Jones ve George, 1998).
- Güven örgütte öğrenmeyi ve yeniliği arttıran bir etkidir (Dodgson, 1993).

Yukarıda da vurgu yapılan nedenler dikkate alındığında örgütte güvenin varlığının önemi ortaya çıkmaktadır.

2.9. Örgütsel Güvenin Faydaları

Çalışanların daha başarılı olabilmeleri için yaptıkları işlerle ilgili gerekli olan gücün ve yetkinin onlara verilmesi gerekir (Nyah, 2000). Değişim çağında örgütler, yaptıkları işlerde kalıcılığı ve kaliteyi yakalamak için çalışanlarına yetki vermektedirler. Örgütlerde yetkilendirilme yapılabilmesinin tek yolu ise, yüksek güven kültürüdür (Block, 1987). Örgütlerde kurumsal başarıyı yakalamak için, kurumun her aşamasında yetkilendirilmiş çalışanların varlığı gerekmektedir. Bunun için de ilk önce kurumda güven dolu bir ortamın varlığı gerekmektedir (Wetlaufer, 1999:34). Örgüt ortamında yetkilendirmenin en önemli engeli, güven eksikliğidir (Nelsen, 1999:40).

Örgütsel güvenin yüksek olması örgüte pek çok yarar sağlamaktadır. Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde şu özelliklerden bahsedilebilir (Yılmaz, 2006).

- Güvenli bir örgüt ortamı,
- Kurumsal değişim ve gelişim ortamının varlığı,
- Örgüt içinde etkili iş birliğinin gerçekleştirilebilmesi,
- Çalışanların örgüte karşı aidiyet duygusunun gelişmesi sonucu yetenek ve zekalarını etkili kullanabilmeleri,

- Öğrenen örgüt yaklaşımıyla başarıya gitmesi,
- Çalışanların örgüte karşı olan güvenleri sonucunda maliyetin düşmesi,
- Yetki dağıtımında kolaylık,
- İyi iletişim sonucunda ortak fikirlerin uygulamaya geçirilmesi.

2.10. Güven Oluşumuyla İlgili Modeller

Güven oluşumunda, iki ya da daha fazla tarafın birlikte yarattıkları bir sosyal durum söz konusudur. Taraflar oluşan sosyal durumu tanımlarken benzer yorumlayıcı şemalar kullanır ya da geliştirirler. Sonrasında bu taraflar sosyal durum içerisinde oluşan güven düzeyi yaklaşımında anlaşmaya varacak ve böylece birbirleri arasındaki uyum ortaya çıkacaktır. Bu uyumun dayanağı, tarafların değerleri ve yaklaşımlarının benzerlik durumlarıdır (Jones & George, 1988).

2.10.1. Mishra Güven Modeli

Kişisel güven, bireyin kişisel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtır. Örgütsel güven ise kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra kişiler ve örgütler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000:36).

Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir. Mishra modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern)-, (d) itimat edirlilik (reliability). Bu boyutların hangi anlamı ifa ettikleri Tablo 4'te gösterilmektedir (Mishra, 1996).

Tablo: 4
Mishra Güven Modeli Boyutları ve Anlamları (Mishra,1996).

Boyut	Anlam
Yeterlik	Kişi yada örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır

Açıklık, Dürüstlük	Güvenen ve güvenilen arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır
İtimat Edilirlik	Söylemler ve davranışlarda tutarlılık beklentisini yansıtır

Güvenin yeterlilik boyutu örgütler ve örgütler arası düzeyde, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır (Mishra, 1996). Mishra modelinin yeterlilik boyutu örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün yaşamını sürdürebilme kabiliyetinin yanında, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirir. Örgütsel güvenin yeterlik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Güvenin diğer boyutlarıyla ilişkisini kurabilmek için açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde kilit olgudur (Mishra,1996). Açıklığın oluşturulmasında en önemli görev liderlere/yöneticilere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık ortamını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Mishra Modeli'nin bir başka boyutu olan ilgililik, içtenlik, şefkat ve açıklık ile birleşerek ilgililik algısını oluşturmaktadır. Bu boyut örgüt bireylerinin, liderlerinin ilgili olduğunu algıladıkları durumda olduğu ortaya çıkmaktadır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Mishra (1996) ilgililiği, örgüt yada sosyal düzeyde kişinin menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak ifade etmiştir. Güvenin ilgililik boyutu sadece çalışanlarla yöneticiler arasında değil, aynı düzeydeki çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde de geçerlidir. Çalışanlar, yöneticilerin onların mutluluk ve çıkarlarını koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algılarlar (Mishra,1996).

Mishra'nın dördüncü boyut olarak ortaya koyduğu itimat edilirlik boyutu, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilişkilidir. Sözlerdeki ve davranışlardaki tutarlılık güveni oluşturmaktadır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Sözler ve davranışlarda, tutarsızlık olması durumunda güven düzeyi düşer. Tutarlı davranışlar,

yöneticiler ve çalışanlar arasında güven oluşumunu gerçekleştirirken, iş ilişkilerindeki kararlar da bu davranışlardan etkilenir (Mishra,1996).

Mishra'nın güven modelinde, güven sistemleştirilmiş ve bu modelin boyutlarını oluşturan öğeler de bu sistemin birer ögesi durumuna gelmiş gibi algılanabilmektedir (Halis ve diğerleri, 2007).

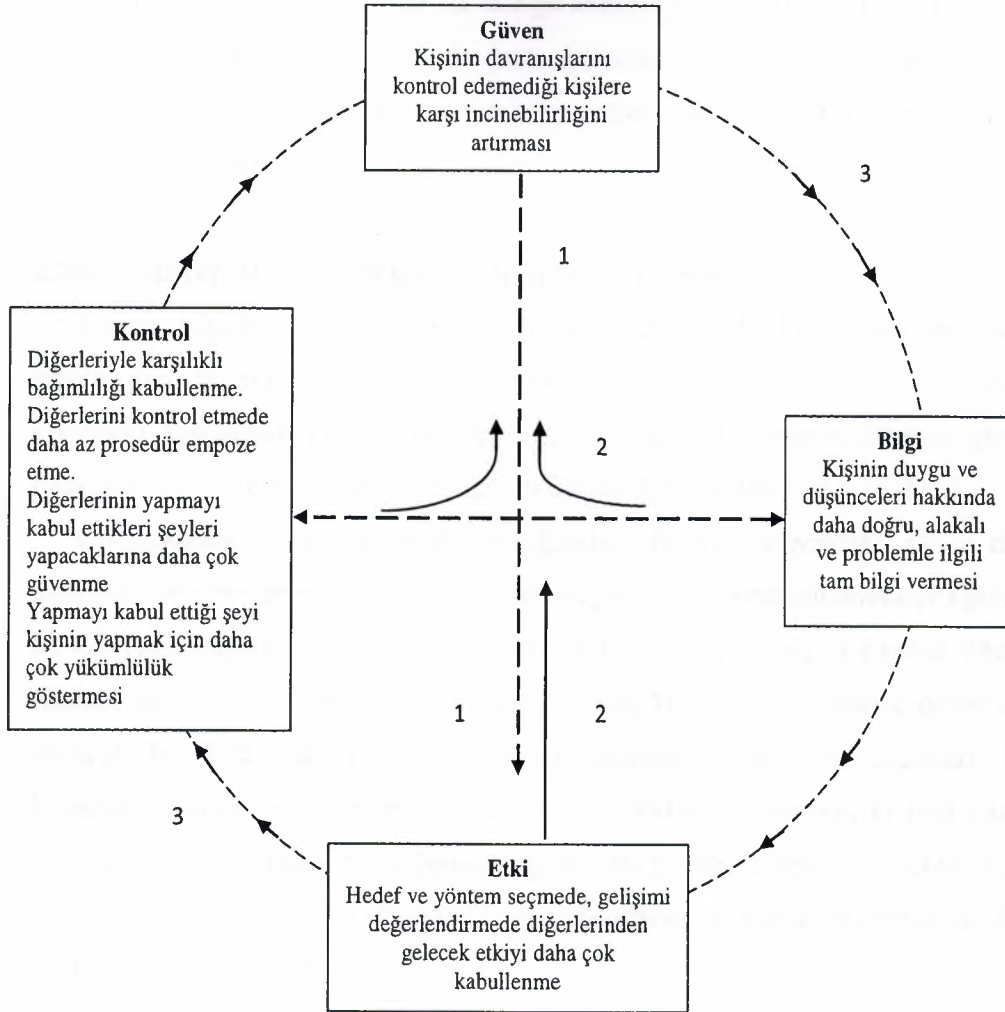
2.10.2. Zand'ın Spiral Güven Modeli

Zand Spiral Güven Modeli'ni, Gibb'in (1964) yaptığı çalışmanın üzerine küçük bir grup üzerinde yaptığı araştırmaya dayandırmıştır. Bu modeli ortaya koyarken amaç, güven duyulması daha çok güvenin oluşmasına, güvensizliğin ise daha çok güvensizliğe neden olduğunu ortaya koymaktır. Bunun için bilgilendirme, etkiyi kabullenme ve güvenle geri bildirim ilişkisi olan kontrollü güven modelinde oluşturucu olarak kullanır (Möllering, 2006:26). Buna göre başlangıçtaki yüksek güven duygusu kişiyi, bilgiyi paylaşma (açıklık), etkilenmeyi kabullenme ve kontrolü azaltmayla öteki kişinin güvenini yükselten güvenilirliğin olumlu sinyallerini hisseder. Buna paralel davranışlarında da açık olmayı teşvik edici olur. Kişinin başlangıçtaki güven zorlaması, güvenin daha fazla artmasına neden olurken öteki kişinin güveninin artmasını sağlar. Aynı şekilde güvensizlik bunun tam tersini oluşturabilir.

Kişilerin nasıl güvenilir olacaklarına ve diğer insanların ne kadar güvenilebilir olduklarına ilişkin önyargıları bulunmaktadır. Önyargılı inançlar bireyin bilgiyi ne kadar açığa çıkaracağına, başkalarına ne kadar açık olacağına ve ne kadar kontrol edeceğine etki etmektedir. Kişilerin güven beklentileri, başlangıçta az olursa, daha sonra kendinin saklama, savunma ve kontrol etkileşimleri tarafından zorlama olacaktır (Möllering, 2006:26-27).

Zand iki kişi arasındaki güvenin bir kişinin, bir başka kişinin davranışlarına ilişkin beklentileriyle birbirini güçlendiren süreçlerle başladığını ve dairesel bir şekilde geliştiğini ileri sürmüştür (Şekil 2). Dairelerin yukarı ya da aşağı oluşu, bilgiyi ne kadar paylaştıkları, birbirlerini ne kadar etkiledikleri ve kontrolü ne kadar sağladıklarını gösterir. Kişiler birbirlerine güvendikleri zaman bunu kötüye kullanılmayacağını düşünür ve birbirlerine geniş ve doğru bilgi verirler.

Güvendikleri kişiden etkilenmeye açıktırlar ve karşısındakinin üzerine düşen görevi yerine getireceğini düşünerek kontrol etme ihtiyacı duymazlar (Zand, 1972; Zand, 1996).



Şekil 2: Zand'ın Spiral Güven Modeli

- 1 Başlangıçtaki güven seviyesi bilgi akışını, etkilemeyi ve kontrolü önceden hazırlar.
- 2 Diğerlerinden gelen yanıt güvende değişikliklere yol açar.
- 3 İlişki istikrara ulaşır.

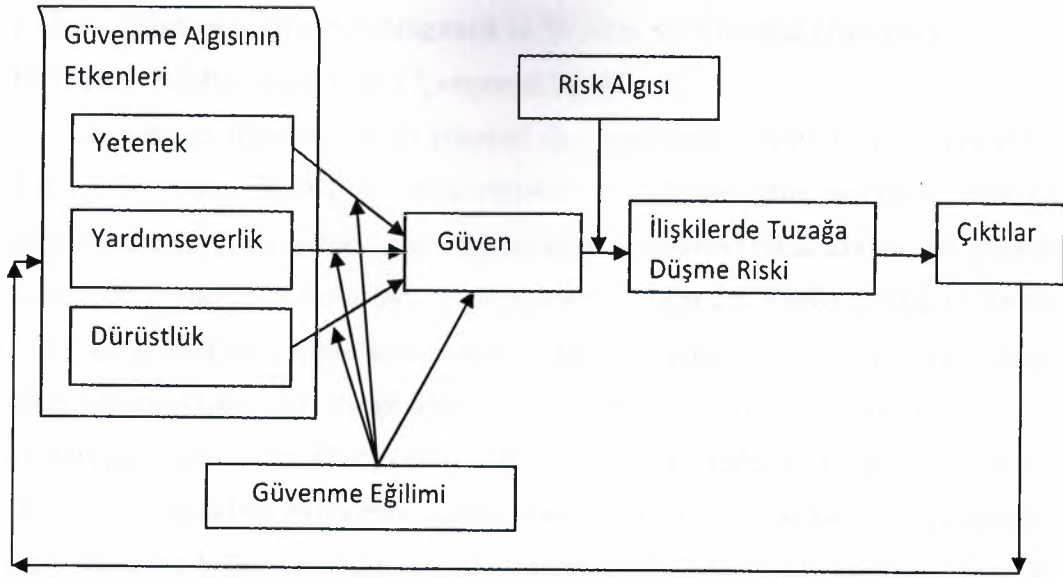
Olumsuz niyetli davranıştan şüphe etme, diğer kişilerin davranışları üzerinde güç kullanma çabalarına neden olur. Güven duymayan bir kişi, kendisini başkalarına bağımlı kılacak tüm çabaları geri çevirir ve diğer kişilerin davranışlarını kontrol etmenin yollarını arar (Zand, 1972:1996).

Zand'ın Güven Modeli'nde bir döngü olduğu görülmektedir. Kişiler önce öteki kişilerle ilgili bilgi toplar, daha sonra etkilenir ve bunun sonucunda toplanan bilgilerle yapılanlar arasındaki tutarlılığı kontrol ederek, öteki kişiye güven ya da güvensizlik oluşur.

2.10.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Güven, ilişkilerde bir miktar risk almayı gerektirir. İki kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmaz. Mayer ve diğerleri (1995) güvenen ve güvenilen kişi arasındaki ilişkiyi bir örgüt ortamında bir bireyin diğerine güvenme nedenini ortaya koymak amacıyla tanımlamışlardır (Ruder, 2003) (Şekil 3).

Bu modelde güven tek yönlü olduğundan, iki kişi arasındaki güven dikkate alınmaz. Güvenin derecesine karar verirken, güvenen kişinin güvenmeye eğilimi, ya da karşıdaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı anahtar öğelerdir. Kişinin güvenmeye olan eğilimi ve karşıdaki kişinin güvenilmeye değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önemlidir (Mayer ve diğerleri, 1995). İnsanların güvenme eğilimleri kişilere göre farklılık gösterirken, kişinin güvenme eğilimi de bir durumdan bir diğerine değişkenlik göstermektedir. Güvenme eğilimi, bir kişinin ön bilgi sahip olmada başka bir kişiye ne kadar güveneceğini etkiler (Mayer ve diğerleri, 1995).



Şekil 3: Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli (Mayer ve diğerleri, 1995).

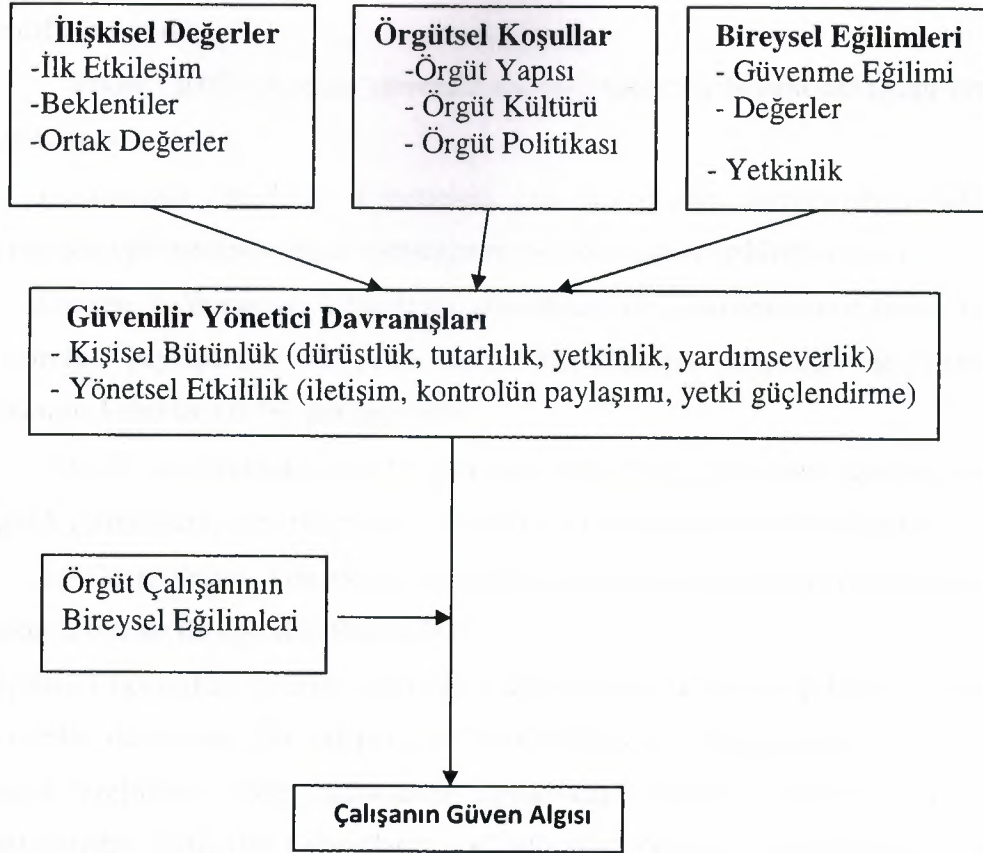
Mayer, Davis ve Schoorman'ın güven modelinde güven, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğü içerir. Yetenek, bir kişinin belli bir alandaki yeterliliği ve becerisidir. Kişinin yeterli olduğu alandaki işlerde kendine güven duyulmasını sağlar. Yardımseverlik, güvenilen kişinin güvenen kişiye hiçbir karşılık beklemeden yardım etmesiyle ilişkilidir. Dürüstlük, güvenilen ve güvenen kişilerin davranışlarıyla, geçmişteki davranışlarının uyumluluğu ve güvenilen kişi hakkında yapılan konuşulanlar, güvenilen kişinin güçlü bir adalet algısı olduğuna dair olan inançtır (Mayer ve diğerleri, 1995). Duyulan güven algılanan güvenden daha fazla olması durumunda, güvenen kişi ilişki kurmaktadır. Algılanan risk miktarına göre güvenen, ilişkide risk alıp almayacağına karar verir (Mayer ve diğerleri, 1995).

Güvenen ve güvenilen arasındaki ilişkide güvenilirlik ve risk alma arasında bir dönüt döngüsü vardır. Sonucun olumlu olması halinde güvenen kişi güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı geliştirir, bu da daha sonraki etkileşimleri olumlu etkiler. Olumsuz bir sonuç ise tam tersi güvenin azalmasına ve daha sonraki etkileşimlerin de olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Mayer ve diğerleri, 1995).

2.10.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönetsel Güvenilir Davranış Oluşturmada Takas Çerçevesi Modeli

Whitener ve diğerleri (1998) yönetsel davranışların, güvenin temelini oluşturan Takas Çerçevesi Modeli'ni geliştirmişler ve yöneticilerin güvenilir ilişkiler oluşturmada sorumlu olduklarını vurgulamışlardır. Sosyal takas kuramı ile aracılık kuramı bu modelde birleştirilmiştir (Whitener ve diğerleri, 1998). (Şekil 4) Sosyal takas, karşı taraftaki kişinin kendi üzerine düşeni yapacağına olan inançtır. Sosyal takas kuramı (Social Exchange Theory) bir tarafın, bir iyilik yaparken karşılığını bekleyerek yapmasıdır (Blau, 1964). Aracılık kuramı (Agency Theory) ise yönetici ile çalışan arasındaki ekonomik ilişkiyi ifade eder. Aracılık kuramında yöneticiler çalışanlara bir bedel karşılığında görev vererek, çalışanların davranışlarını izler ve kontrol eder (Whitner ve diğerleri, 1998).

Yöneticinin, çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini göstermesi, yönetsel güvenilirlik davranışının olduğunu göstermektedir. Üç gruptaki değişkenler; örgütsel değişkenler, İlişkisel değişkenler ve bireysel değişkenler olmak üzere yönetsel güvenilirlik davranışını destekleyici ve teşvik edici olarak hareket ederler. Çalışanların eylemlerinin kontrolü, sıkı, zorlayıcı ve hiyerarşik olabileceği gibi, gevşek de olabilmektedir. Çalışanların özendirilmesine ve ödüllendirilmesine karar verilmesini sağlayan politikalar da sistemle ilişkilidir (Whitener ve diğerleri, 1998).



Şekil 4: Yönetimsel Güvenilir Davranış Oluşturmada Takas Çerçevesi Modeli (Whitener ve diğerleri, 1998).

İlişkisel etmenler, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi takas kuramıyla açıklamaktadır. Karşılıklı güvenin oluşması yüksek kaliteli takas ilişkisini ifade etmektedir (Dansereau ve diğerleri, 1975; Dienesch & Liden, 1986). Yöneticiler ve astları arasındaki ön etkileşimlerin olumlu olması gelecekte olumlu bir ilişkiyi teşvik eder. Yöneticiler karşılık vermeye istekli olduğunu düşündüğü çalışanlarla takas yapma olasılıkları daha yüksektir. Yöneticiler takas başlatarak çalışanın karşılık verip vermeyeceğine karar vermek için öncelikle bunun bedelini düşünürler (Whitener ve diğerleri, 1998). Güvenmeye eğilimli bir yönetici, güvenilir bir ilişkiyi başlatma eğilimine de sahip demektir. Çalışanların ilgilerine karşı samimi davranış gösteren ve kendilerinden çok çalışanların gelişimlerine ilgi

gösteren yöneticilerin güvenilir davranış eğilimleri daha yüksek olacaktır (Whitener ve diğerleri, 1998).

Ruder (2003) yönetsel güvenilir davranışların beş boyutu olduğunu ortaya koymuştur.

- *Davranışsal Tutarlılık*: Yöneticinin önceden yaptığı davranışlarına bakarak yapacağına güvenilmesi ya da yapacağının önceden tahmin edilebilmesidir.

- *Davranışsal Bütünlük*: Yöneticinin söyledikleriyle yaptıklarının örtüşmesidir.

Kontrolün paylaşılması ve yetki devri: Yöneticilerin çalışanları ne derecede yönetime kattıklarının bir göstergesidir.

- *İletişim*: İletişimin üç önemli ögesi olan doğru bilgi, kararların açıklanması ve açıklık çalışanların, yöneticiyi güvenilir bulup bulmamalarını etkilemektedir.

- *İlgi Gösterilmesi*: Yöneticinin, çalışanların yaptıkları ve yaşadıkları durumların farkında olması ile ilgilidir (Ruder, 2003).

Algılanan benzerlik, yeterlik, güvenilme eğilimi ve dayanışma, çalışanın yönetsel güvenilir davranışa olan algısını etkileyebilmektedir. Çalışanların yöneticilerle benzer özelliklere sahip olduklarını algılamaları, güvenin gelişmesi anlamını taşımaktadır. Yeterlilik çalışanların, yöneticinin yönetsel sorumluluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahip olduğuna ilişkin inançlarıdır. Çalışanlar, yeterlilik özelliği olmadığı düşünülen bir yöneticiye güvenmeyeceklerdir. Ancak çalışanların da güvenme eğilimleri olmazsa, yönetici güvenilir davranışlar ortaya koysa da ona güven duymayacaklardır. Görevin tamamlanmasıyla ilgili sorumluluğu olan kişilerin, az da olsa karşılıklı bir güven dayanışması olması gerekmektedir (Whitener ve diğerleri, 1998).

2.10.5. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

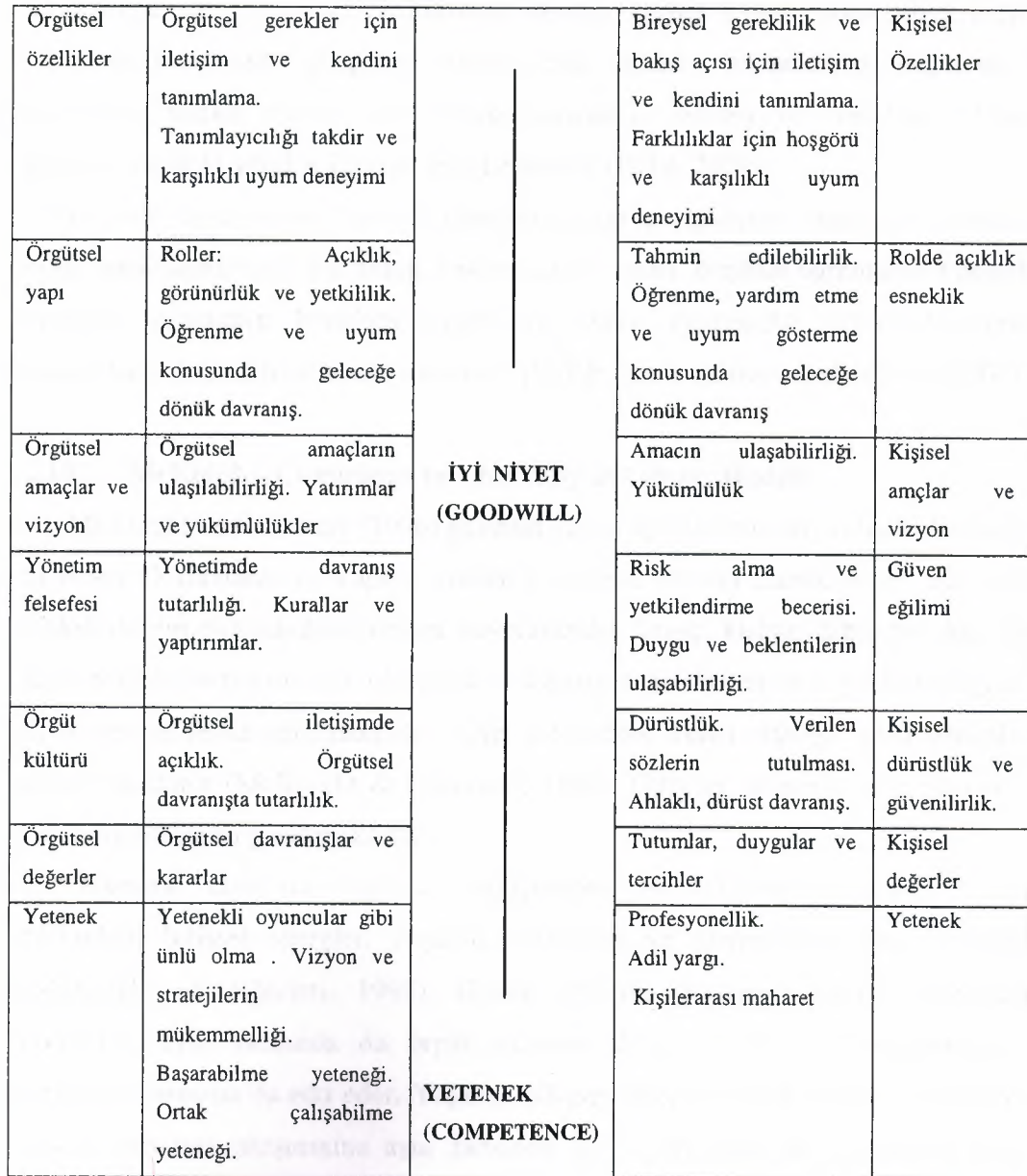
Bromiley ve Cummings (1996) güveni, kişisel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Kişisel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ile ilgiliyken ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütteki ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güven çalışanların tecrübelerine göre farklı şekillerde ve farklı düzeylerde algılanabilmektedir.

Bromiley ve Cummings (1996) güveni, çalışanların davranışlarını tanımlamaya yönelik olarak “duygusal, bilişsel ve niyetsel” olmak üzere üç parçadan oluşan olgu olarak ortaya koymuşlardır. Güven, bir kişinin ya da bir grubun, diğer kişi ya da gruplar üzerindeki ortak inançlarıdır. Güven ayrıca, açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabası, dürüst olma ve şartlar uygun olsa bile diğerinden çıkar sağlamayı beklememektir (Bromiley & Cummings, 1996). Bromiley ve Cummings (1996) kişinin itimat edilir davranması ve dürüst olması, güvenli kişi davranışlarının, kişilerin istekleriyle tutarlı olduğunu, ayrıca güvenli kişinin faydacı olmadığını ileri sürerler.

2.10.6. Blomqvist ve Stahle’ye Göre Örgütsel Güvenin Oluşum Modeli

Örgütlerde güven, bireysel ve örgütsel nedenlere bağlı olarak gelişmektedir (Blomqvist & Stahle, 2000). Bu modelde kişisel ve örgütsel özelliklere bağlı davranışların birleşmesinden güven davranışı ortaya çıkmaktadır (Polat, 2009).

Blomqvist ve Stahle’nin güven modelinde; bireyin kişisel özellikleri, güven eğilimi, dürüstlük ve güvenilirliği, değerleri, kişisel amaçları, vizyonu ve yeteneği, açık ve esnek rol yapması bireysel etmenler olarak ele alınmıştır. Örgüt özellikleri, yapısı, örgütün vizyonu ve amaçları, örgüt kültürü, yönetimin felsefesi, değerleri ve örgütün yetenekleri, güvenin oluşmasını etkileyen örgütsel etmenler olarak ortaya konmuştur (Şekil 5).



47

Bireysel güven, bireyin adil, dürüst ve tutarlı davranması ve bunları ilgilendiren değerlere sahip olması güvenin gelişmesi için gereklidir. Bireyi geliştiren işaretler; örgüte karşı olumlu tutum içinde olması, olumlu iletişim kurabilmesi, farklılıklara karşı hoşgörülü olması, uyum için çaba göstermesi, tahmin edilebilir bir kişiliğe sahip olması, yardımsever olması, örgüte uyum çabası göstermesi, öğrenme konusunda girişimci olması, risk alması, yeteneklerini başkalarına aktarmaya istekli olması, amaçlarının ulaşılabilir olması ve amaçlarına bağlı kalması, mesleki yönden kendini geliştirmesidir (Polat, 2009).

Güveni destekleyen örgütsel işaretler; örgüt amaçlarının ulaşılabilir olması, örgüt amaçlarına bağlı kalınması, rollerin açık olması, örgütün öğrenmelere destek vermesi, yönetimin kurallara uygun ve tutarlı davranışlar ortaya koyması, çalışanların yetenekli olmaları, uyum ve işbirliği içinde çalışmalarıdır (Polat, 2009).

2.10.7. McKnight, Cummings ve Chervany'in Güven Modeli

McKnight ve Chervany (1996) güvenin yapısı içinde bulunan a) İnanç b) Karar c) Niyet d) Davranış e) Yapısal Güven f) Sistem Güveni olmak üzere altı adet ilişkili durum bulunduğunu ortaya koymuşlardır. İnanç, kişinin diğer bir kişi ile ilgili beklentilerinin olumlu olacağına ve karşısındaki kişiden zarar görmeyeceği ile ilgili beklentilerini anlatmaktadır. Niyet ise sadece itimat etmeye olan isteklilik olarak açıklanır (McKnight & Chervany, 1996). Güvenin oluşması için güvenme niyetinin oluşması gerekmektedir.

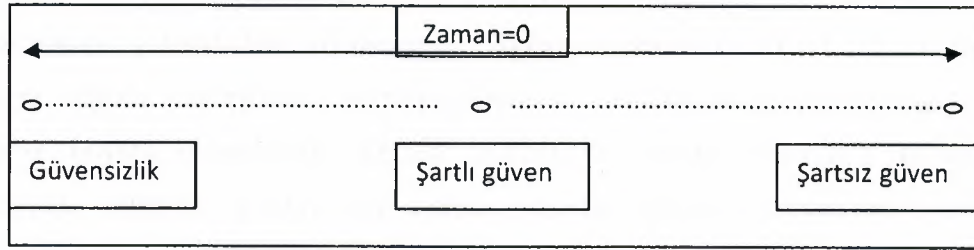
Güvenme niyetinin bağımsız değişkenleri ise kişilerin güvenmeye olan eğilimleri, bilişsel süreçler, örgütün özellikleri ve güvenmeye olan inancıdır (McKnight ve diğerleri, 1998). Güven eğilimi, güvenme niyetini doğrudan etkilerken aynı zamanda da örgüt temeline dayanan güvenin oluşumuna ve güvenme inancına da etki eder. Yaşanan bilişsel süreçler, örgüt temelli güvenin ve güven inancının oluşmasına aynı zamanda güven niyetinin de oluşmasına katkı sağlar (McKnight ve diğerleri, 1998).

Güvenle ilişkili olan diğer bir durum olan davranış ise, başka bir kişiye itimat etme eylemidir. Yapısal güven, "insanların durumlara ve farklı yapısal özelliklerine göre" güvenme eylemine karşı açık olup olmadıklarını ifade eder.

Sisteme güven ise, yönetmelikler, kurallar, teminatlar ve sözleşmeler gibi birtakım sigortalardan oluşmaktadır (McKnight & Chervany, 1996). Örgüte ve sisteme duyulan güven bireyin güven davranışını doğrudan etkileyen önemli bir değişkendir (Polat, 2009:46).

2.10.8. Jones ve George'a Göre Güven ve Güvensizliğin Oluşumu Modeli

Jones ve George'a (1998) göre güven ve güvensizlik zaman içinde gelişebilmektedir. Güven ve güvensizliğin oluşum sürecinde; şartlı güven, şartsız güven ve güvensizlik olmak üzere üç durum söz konusudur. Kişiler yeni bir kişi ve örgüt ortamı ile karşılaştıkları zaman, güven veya güvensizlik gibi birşey duymazlar. Koşullara bağlı olarak güven duymaya başlarlar. Bu modelde güven oluşabileceği gibi güvensizliğin oluşabileceği de ortaya konmuştur (Şekil 6). Güven ve güvensizlik bir doğru üzerinde yar alır ve biri artarken diğeri azalma gösterir.



Şekil 6: Güven ve Güvensizliğin Oluşum Modeli

Zamana bağlı olarak bireyin birey, grup ve örgüt arasında ilişkilerinde karşılıklı olarak işaret ve belirtiler gönderilmektedir. Bu süreç içinde yaşanan ilişkiler kişiyi şartsız güvene götürebileceği gibi güvensizliğe de götürebilmektedir. Zaman içinde kişiler arasındaki olumlu ilişkiler ve karşılıklı olumlu duygular kişinin karşı tarafa şartlı olan güvenini şartsız güvene dönüştürür veya bunun tam tersi gelişerek kişiyi güvensizliğe taşır (Jones & George, 1998).

2.10.9. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996)'nın tanımladığı (a) yeterlik (b) açıklık (c) ilgililik (d) itimat edilirlilik boyutlarına, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, e)özdeşleşmeyi (identification) beşinci boyut olarak eklemişler ve beş boyutlu bir model ortaya koymuşlardır. Özdeşleşme örgüt bireylerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği konusuna vurgu yapar. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000)'ın geliştirdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşmede, örgüt bireyleri örgüt ile bütünleşebilirse yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Cheney, 1983; Tompkins & Cheney, 1983).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996) modelini genişleterek örgütsel güven ölçeğini geliştirmişler ve beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmışlardır. Örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançları ve çalışanların arkadaşları ve yöneticilerinin /liderlerinin yeterlilikleri konusundaki algılarını yeterlilik boyutu ölçmektedir. Doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı da açıklık boyutu ölçmektedir. İlgililik boyutu ise, örgüt çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış duygularına yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edilirlilik boyutu grupların, diğer çalışanların ve örgütün tutarlı ve güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. BU modelde güvenin beşinci boyutu olarak ortaya konan özdeşleşme (identification), örgüt çalışanlarının örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Schokley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

2.11. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Araştırmacılar, örgütsel güveni etkileyen faktörlerin neler olduğu üzerinde durmuşlardır. Bu faktörlerden en çok vurgu yapılan faktörler şöyle; Liderlik Davranışları – Örgüt Kültürü – İletişim Süreçleri – Kişisel Özellikler – Örgütsel Özellikler ve Örgütsel Süreçlere İlişkin Algılar olarak ifade edilmektedir.

2.11.1. Liderlik Davranışları

Son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan birisi de yönetimin her alanında ortaya konan liderlik davranışlarıdır. Bu anlamda örgütlerdeki yöneticilerin, yöneticilik davranışlarından daha çok liderlik davranışları ortaya koymaları gerektiği üzerinde yapılan vurgunun arttığı görülmektedir. Liderlik, çok konuşulan ve birçok farklı tanımla yapılan bir kavramdır (Yılmaz, 2007:14). Erçetin'e göre (1998) liderlik ile ilgili 350'den fazla değişik tanım yapılmıştır (Tablo 5).

Tablo: 5
Farklı Araştırmacıların Liderlikle İlgili Yaptıkları Bazı Tanımlar

Araştırmacı	Yıl	Tanım
Munson	1921	Liderlik, en az çatışma, en sağlam işbirliği ile örgüt bireylerini başarıya götürme yeteneğidir.
Stogdill	1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi doğrultusunda grubu etkileme sürecidir.
Heifetz (Akt.Erçetin)	1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir
Şişman ve Turan,	2001	Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceği ile ilgili inandırıcı vizyon ve hedefleri belirlemeyi ve bunları gerçekleştirmek için çalışanları seferber etmeyi içermektedir.
Bennis	1999	Lider, aynı zamanda hem yöneten, hem de yönetilen bir kişidir

Verilen liderlik tanımları, bu araştırmanın konusu olan örgütsel güveni etkileyen değişkenlerden biri olan liderlik davranışları ile ilgili yapılan tanımlardır. Bu araştırmayla ilgili olarak lideri en iyi şu şekilde tanımlamak mümkündür;

Lider, vizyon sahibi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanları etkileyen, onları aynı amaç doğrultusunda birleştiren, istekli kılabilen ve çalışanlar

arasında güçlü bir bağ kurulmasını destekleyen, aynı zamanda da kendisini örgütün bir çalışanı hissedebilen kişidir.

Liderlikle ilgili yapılan farklı tanımların hemen hemen tümünde önemli bir unsur olan etkileme kavramı kullanılmıştır (Balcı, 1998). Son zamanlarda liderlik ile ilgili olarak durumsallığa vurgu yapıldığı görülmektedir. Liderlik üzerinde çalışan araştırmacılar, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna varmış ve liderlik davranışındaki başarının farklı değişkenlere bağlı olduğunu görmüştür (Çelik, 1999:16,17). Durumsallık teorileri, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre, her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimi yoktur (Hoy & Miskel, 1991).

Durumsallık kuramları içerisinde en gelişmiş olanlardan biri de Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş olan Yol-Amaç kuramıdır. Yol-Amaç Kuramı lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuramda liderin izleyenleri nasıl etkilediği, örgüt amaçlarını nasıl algıladığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu konusu üzerinde durulmaktadır (Başaran, 1992; Eren, 1991). Dürüstlük ve güvenilirlik, insan kalitesinin en önemli unsurlarındandır. Kaliteli insan, dürüst ve güvenilir insandır. İnsan mühendisliği, yönetici ve liderlerin dürüst ve güvenilir olmalarının çok önemli olduğu üzerinde durmaktadır (Aktan, 2005:280).

2.11.2. Örgüt Kültürü

Turner (1986) kültürü, yönetimin sahip olduğu ve yönlendirmeye açık olan, örgütün ortak bilinci olarak tanımlamaktadır. Bir grup araştırmacı da kültürün, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanıldığı görüşünü savunmaktadırlar (Yağmurlu, 1997:720).

Örgüt kültürünün bir başka tanımı da, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dincer, 1992:271). Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler

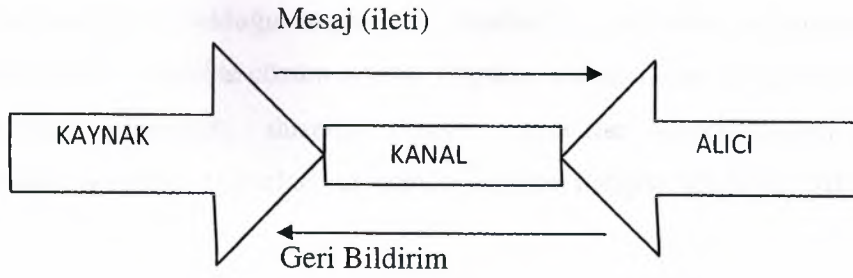
sistemi oluşturulmalıdır. Oluşturulacak bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratılmalıdır. İşgörenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlenmelidir. Örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için de örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları arasındadır (Alganer, 2000).

Bütün modern toplumlarda birçok ortak yön olmasına rağmen kültür, ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Ancak var olan farklılıklar az diye bunları görmezden gelmek hata olur. Tarihin akışı, ulusal ve toplumsal özelliklerde ve yaşamın anlamıyla ilgili görüşlerde, örgüt ve yönetimle ilgili ulusal tarzlarda ve felsefelerde birçok farklılık yaratmıştır (Morgan, 1998:142). Bir Japon firması olan Matsushita Electric Company'de şirket çalışanlarının şirketin manevi değerlerine tümünün sahip çıkması ve "İlerleme ve gelişme ancak şirketimizin bütün mensuplarının ortak çabaları ve işbirliğiyle gerçekleşebilir. Bu nedenle, her birimiz kendimizi şirketimizin sürekli iyileşmesine adayacak ve bu fikri hep akılda tutacağız" (Morgan,1998:143) felsefesine sahip olmaları, kısacası tüm çalışanların aynı hedefte birleşmeleri, Japonların kendi kültürleri ile ilişkili olduğunu dikkatten kaçırmamak gerekmektedir.

Örgüt kültürü örgüt içinde yönetici ile çalışan arasında örgütsel güvenin kolayca oluşmasını sağlayacak yapıyı belirleyen önemli bir unsurdur (Musacco, 2000:50-55).

2.11.3. İletişim Süreçleri

İletişimin çeşitli şekillerde tanımlaması yapılmıştır. Andersen iletişimi anlama olarak görmüş ve şöyle tanımlamıştır; "İletişim bizim başkalarını, başkalarının da bizi anlamalarına yarayan bir süreçtir". Mead ise iletişimin bir etkileşim, bir ilişki ve toplumsal bir süreç olduğunu belirtmektedir (Ergin ve Birol, 2000:6,7). İletişim, gerçekleşmesi için belli bir süreç gerektiren bir olaydır.



Şekil 7: İletişim Süreci (Terzi, Edt.Özden, 2005:282)

İletişimin tanımları incelendiği zaman, iletişim sürecinin mesajı anlaşılır biçimde alıcıya gönderme işlemi olduğu görülmektedir (Tutar, 2003:46). Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi iletişim sürecinin ögeleri şöyle açıklanabilir; kaynak, iletişim sürecini başlatan kişidir. Mesaj kaynaktan alıcıya gönderilen uyarıcılardır. Kanal, mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan araç, yöntem ve tekniklerdir. Alıcı, gönderilen mesajlara hedef olan kişidir. Dönüt ise alıcının kaynak tarafından gönderilen uyarıcılara verdiği tepkidir (Ergin ve Birol, 2000:27). Bu sürecin sonunda iletişim alıcının, kaynaktan gelen mesajı doğru algıladığı oranda gerçekleşmiş olur.

İnsan, duygu ve düşüncesi olan ve bunu başkalarıyla paylaşan bir varlıktır. Kişiler arasındaki sorunlar ancak iletişim yoluyla çözülür. İletişimin olmadığı yerde sorunların çözümü de mümkün olmamaktadır. İnsanlar bilgilerini, duygularını, düşüncelerini ve tecrübelerini paylaşmak suretiyle örgüt içindeki sorunlarının çözülmesine yardımcı olabilirler. İletişim insan kalitesinin önemli unsurlarından biridir ve örgüt içinde iletişimin artması için gerekli önlemlerin alınması büyük önem taşımaktadır (Aktan, 2005).

İletişimin, işgörenlerin güvenlerine etkisi olduğu bilinmektedir. Yöneticilerin açık iletişimi, işgörenlerin güven algısını artırmaktadır. Yeterli açıklamalar ve zamanında verilen dönütler, örgüt içinde çalışanlara daha fazla güven sağlamaktadır (Polat, 2009:24). Araştırmalar astların, kontrolü paylaşan üstlere daha çok güven duyduklarını göstermiştir (Tschannen-Moran, 2003). Kararlarda yeterince söz sahibi olan işgörenlerin güveni daha yüksek olmaktadır (Tschannen-Moran, 2001).

İletişimin güçlü olduğu örgütlerde yönetici ve çalışanlar problemleri birlikte teşhis ederler ve birlikte çözüm ararlar. Örgütte, yöneticilerin çalışanlarla yüz yüze görüşmeler yapmaları, düzenli olarak toplantılar düzenlemeleri ve ekip çalışmalarına önem vermeleri sayesinde örgütte iletişim güçlenir (Aktan, 2005: 183).

Güven, örgütsel iletişimde sisteminin en hassas ürünü olası nedeniyle örgütsel davranışların da önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilir. Bu nedenle güvenin, yeni örgüt modellerinin gerektirdiği bireyler arası etkileşime dayalı çalışma şekillerinden dolayı, örgüt içi iletişimin önemi giderek artmaktadır.

2.11.4. Kişisel Özellikler

Örgütlerde, güven eğilimi, duygular ve zekanın durumu, değerler ve davranışlar örgütsel güvene etki etmektedir. Güven eğilimi, kişilerin doğuştan başkalarına güvenmeye hazır olduklarını; duygular ve zekanın durumu, kişinin bir başkası ile ilgili duygularını hesaba katarak ve onunla ilgili bugüne kadar olan düşüncelerini de dikkate alarak, karşısındaki kişiye güvenip güvenmeyeceğine karar vermesini; değerler, karşılıklı paylaşılan değerlerin ve güvene neden olan eğilimlerin oluşmasını; davranışlar da kişilerin güvenilirliğini açıklamaktadırlar (Kamer, 2001:45-48)

2.11.5. Örgütsel Özellikler

Örgütlerde İnsan kaynakları, yönetim uygulamaları, örgüt kültürü ve örgüt yapısı örgütsel güveni etkileyen değişkenlerden bazılarıdır. İnsan kaynakları performans değerlendirmesi ve ödüllendirmenin etkililiğini belirler. Yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı örgütsel etkililik için takip edilecek yöntemi, örgütsel vaatlerin yerine getirilmesini, performans artışı, başarılı iletişim ve çalışanların örgüt kararlarına katılımını belirler. Örgütte örgüt kültürünün oluşmuş olması, yönetici ile çalışan arasında örgütsel güvenin oluşacağı yapıyı belirler (Musacco, 2000:50-55). Örneklemek gerekirse başarının değerlendirilmesinde geleneksel yöntemler yerine, çalışanı bilgilendiren; ödüllendirmede şeffaf bir sisteme sahip; çalışanı zamanında ve düzenli olarak geri bildirimle destekleyerek, yönetici ve çalışan arasındaki

etkileşimi ve çalışanların örgüte olan güvenini artıran modern bir yaklaşım kullanılır (Arı, 2003:66,67).

2.11.6. Örgütsel Süreçlere İlişkin Algılar

Thibault ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Kuramına göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündükleri zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç (söz hakkı) etkisi olarak adlandırılır (Colquitt ve diğ.leri, 2001:426). Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanan bir çıktı ile karşılaşmış olsalar dahi, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olurlar. Bir başka ifadeyle çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, söz haklarının olmadığı işlemlerden sonuç olumsuz olsa bile, daha adil olarak algılamaktadırlar (Bies & Shapiro, 1988: 676).

2.12. Örgütsel Güven Kavramı - Değerlendirme

Örgütsel güven, kişinin kendine olan güveniyle başlar, karşısındaki kişilere – çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütüne - güvenmesiyle oluşmaktadır. Kişinin kendine olan güveni, kişisel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini de ortaya koyar (Shockley-Zalabak ve diğ.leri, 2000).

Örgüt içinde güvenin oluşmasında, örgüt liderlerinin (yöneticilerinin) dürüst ve güvenilir davranışlar sergilemelerinin, insan mühendisliği tarafından önemine vurgu yapılmaktadır (Aktan, 2005:280). Çalışanlar kendilerine söz hakkı verilmesi durumunda değerli olduklarını hissedeceklerinden, söz haklarının olduğu işlemleri, söz haklarının olmadığı işlemlerden sonuç olumsuz olsa bile, daha adil olarak algılayacaklardır (Bies & Shapiro, 1988:676).

Çalışanların düzenli bilgilendirilmeleri ve örgütün her konuda şeffaf bir sisteme sahip olması, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi ve çalışanların örgüte olan güvenini artıran modern bir yaklaşımdır (Arı, 2003:66,67). Sosyologlar ve ekonomistlerin, güveni kurumsal bir olgu ve kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı bir aşamadır.

Sosyal psikoloji kuramcılarının görüşü, kişiler arası ilişkiler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır. Güvenin, kişilerin birbirleri ile olan ilişkileri neticesinde, doğal bir süreç içinde ortaya çıktığı söylenebilir.

2.13. Örgütlerde Yönetim ve Güven

XVIII. yüzyılın sonlarında “endüstri devrimi”nin başlamasıyla ilkel üretim biçimlerinden makinalaşmaya geçiş gerçekleşti. Bu gelişmenin doğal sonucu olarak üretimde olağanüstü artışlar meydana geldi. Ancak insan unsuru uzun süre makina ve malzeme gibi görülüyordu. Bu dönemde ücretler düşük, çalışma süresi ise uzundu. İşçinin sinir sisteminde yorgunluk, moral düzeyinde düşüklük dikkat çekmeye başlamıştı. İşletme yöneticileri üretimde verimliliği ve kazancı artırmanın ötesinde hiç birşey düşünmüyordu. Endüstri devrimi, üretimde görülmemiş artışlar sağlarken çalışanlara mutsuzluk ve huzursuzluk getirdiği söylenebilir. Endüstri Devrimi’nin başlamasıyla çalışma psikolojisi olgusu ortaya çıkmış, insan ögesine eğilme gereği giderek önem kazanması sonucu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu gelişmelerin akışı içinde birçok çalışma ve araştırma yapılarak birçok kuramsal yaklaşım ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu, 1987 :10-11)

Yönetim, insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her zamanda var olmuştur. Tarihçiler yönetim düşüncesinin ilk çağlardaki medeniyetlerde de olduğunu ve zaman içinde gelişerek bu güne geldiğini belirtmektedirler (Aktan, 2005). Klasik Yönetim Bilmi’nin kurucusu olarak kabul edilen Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor’un, insanı makineleştirme çabasının altında insanların da makineler (robotlar) kadar güvenilir, kestirilebilir ve verimli olduklarını göstermekti (Morgan, 1997/1998,:35).

1930’lardan sonra farklı boyut kazanan yönetim bilmi, klasik yönetim teorilerinden farklı olarak yönetimde insan faktörü üzerinde durmuştur. Bu yönetim teorisi Neo-Klasik olarak adlandırılmıştır (Aktan, 2005).

Mayo ve arkadaşları verimlilik üzerine yaptıkları ilk deneylerde, yönetimde yeni bir düşünce akımının doğuşuna neden olmuştur. Bu araştırmalarda olumsuz

davranış ve tutumların, belirli örgütsel ortamlarda değiştirilebileceği ortaya konmuştur (Eren, 2000).

McGregor Teorisi ve Güven: McGregor, birbirinin karsıtı olan X ve Y teorilerini geliştirmiştir. McGregor'un teorisinde, her yönetsel karar ve eylemin ardında insan niteliği ve insan davranışı üstüne varsayımlar vardır. X teorisine göre, insan işi sevmez ve fırsat yakaladıkça isten kaçır. Buna göre işi sevmeyen insan örgütün amaçlarını elde etmesine yönelik yeterli çabayı göstermez. X teorisine göre çalışan, güvenilmeyen biridir ve yakından denetlenmelidir (McGregor, 1970, 30). Yönetici, çalışanın ücret artışı, ilerleme ve çalışma koşulları üzerinde etkisi olmasını, katılımını beklemektedir. Eger bu etki olmazsa astlar, yöneticiye daha az güvenmektedirler. Yönetici, aynı zamanda yetenekli de olmalıdır. Astlar yetenekli olmayan yöneticiden, adil davranış görmeyi beklememektedirler (McGregor'a göre (1970, 99).

Argyris teorisi ve güven: Yönetimde insane boyutunu ilk ele alanlardan biri Argyri'tir. Argyris, gerçekleştirdiği deneyler sonucunda, kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmaktadır. Bu da kişinin hem kendisi hem de örgütü için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir (Eren, 2000:29,30).

Argyris, kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişimden söz etmektedir. Bunlar;

- Herşeyi başkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla kurtulup aktif duruma geçecek.
- Başkalarına sıkı sıkıya bağımlı olmak yerine, kısmen bağımsızlığa kavuşur.
- Sınırlı davranıştan, birçok türde davranışlara yönelecektir.
- Rastgele ve yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda daha derin ve ilgiler gösterecektir.
- Şimdiki zamanla ilgili davranışlar yerini, geçmiş ve gelecek zamanı da dikkate alan, geniş bir zaman süresi alan davranışlar alacaktır.
- Kendine güveni vardır, başkalarını kendinden aşağı görmeye başlar.
- Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya başlar.

Moslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı ve Güven: Moslow'un yaptığı araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak gereksinimlere sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır.

Moslow, insanın biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmesi için ortaya koyduğu beş gereksinimin gerçekleştirilmesi üzerinde durmuştur (Eren, 2000). Bu gereksinimler şöyledir;

- Fizyolojik gereksinimler.

Yeme, içme, soluklanma, barınma ve neslini devam ettirmeye ihtiyaç duyar.

- Güvenlik gereksinimleri.

İnsanın işsiz kaldığı ve çalışamadığı durumlarda, biyolojik yaşamını sürdüreceği bir takım güvencelere ihtiyaç duyar.

- Sevgi ve ait olma.

İnsanlar sosyal varlıklardır ve yaşamlarını başka insanlarla birarada sürdürmek zorundadırlar. İnsan, aile, okul, iş ve meslek yaşamında insanlarla birarada bulunur. Onları sevmek ve onlar tarafından sevilme ister.

- Takdir ve saygı.

İnsanlar, başka insanlara ve gruplara başarılı hizmetler vermek suretiyle onların takdir ve saygınlığını kazanma faaliyetleri sonunda tatmin olurlar.

- Kendini gerçekleştirme (yaratıcılık).

Bireyin bir bilim veya belirli bir sanat dalında ya da belirli bir kuruluşun yönetiminde yapmış olduğu faaliyet ve buluşlarla kendini göstermesidir.

Moslow, kuramında ikinci gereksinme olarak güven, güvenlik ihtiyacının önemi üzerinde durmaktadır.

Rensis Likert'in Yönetim Yaklaşımı ve Güven: Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan biri olan Likert'e göre insan kaynaklarındaki kayıplar kolayca kapatılamazlar. Yeni personeli işe alma, eğitme ve geliştirme oldukça uzun bir süreç gerektirir. Bu nedenle örgütlerin en önemli kaynağı insandır ve bu kaynağı

yönetme oldukça zor ve önemlidir. Likert'in geliştirdiği yönetim sistemlerini 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır (Eren,2000).

1-4 Sistem Kuramı, ana görüş olarak, grubun etkili olabilmesi için yöneticinin destekçi önderlik biçimini savunmaktadır.

Sistem 1: Sömürücü – sert (exploitive – authoritative) yöneticilik şeklidir ve yetki yöneticilerdedir. Yöneticinin çalışanlara güveni yoktur. Korkutma ve ceza, güdüleme aracıdır. Denetim doğrudan yönetici tarafından yapılır. Takım çalışması yoktur. Çalışanlar arasında doğal gruplaşma görülür. Gruplar yöneticiye karşı direnmek için kurulmuştur. Yönetici ile izleyenler arasında çok zayıf bir iletişim vardır (Eren, 2000)..

Sistem 2: Tatlı, sert (benevolent – authoritative) yöneticilik şeklidir ve yetki yöneticidedir. Yöneticinin çalışanlara güveni vardır, ama sağlam değildir. Gözdağı ve ceza güdüleme araçlarıdır, ama kimi zaman ödül de kullanılabilir. Denetim yönetici tarafından yapılır. Takım çalışması yoktur. Çalışanlar arasında genellikle doğal gruplaşma vardır. Doğal gruplar yöneticiye ara sıra direnme gösterebilir. Yönetici ara sıra izleyenlerle ilişki kurar. Çalışanlar, ilişkilerde korkulu ve özenlidirler. Üretim (amaçları gerçekleştirme) ortanın üst düzeyindedir (Başaran, 1992).

Sistem 3: Danışmancıl (consultative) yöneticilik şeklidir ve yönetici yetkesini çalışanlara yöneltir. Yönetici politika ve genel ilkeleri kararlaştırır, çalışanlar alt düzey kararları verebilirler. İletişim çift yönlüdür. Yöneticinin çalışanlara güveni sağlam ama tam değildir. Çalışanlar takım çalışması yapmaya cesaretlendirilirler. Çalışanlar arasında doğal gruplaşma olabilir. Doğal grupların yöneticiye ne desteği ne de kösteği görülür. Çalışanların güdülenmesi için ödül verilmesi asıldır ama ara sıra ceza da verilebilir. Yönetici ile çalışanlar arasında iki yönlü iletişim vardır (Eren 2000)..

Sistem 4: Katılımcı – takım (participative – team) yöneticilik şeklidir ve yetke yönetici ile çalışanlar arasında paylaşılmıştır. Politika ve kararlar çalışanların katılımıyla oluşur. Yöneticinin çalışanlara güveni tamdır. Çalışanlar kendi davranışlarını kendileri denetler (özdenetim tamdır). Amaçlara ulaşılması takım

çalışmasıyla gerçekleştirilir. Çalışanlar arasında doğal gruplaşma görülebilir ama doğal grup ile biçimsel grup çoğunlukla özdeştir. Çalışanların güdülenmesinde her türlü olumlu güdüleyiciler kullanılabilir. Yönetici ve çalışanlar arasında da çok yönlü iletişim vardır. Üretim (amaçları gerçekleştirme) en üst düzeydedir. İzleyenlerin devamsızlığı yok denecek kadar azdır (Başaran, 1992).

Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımında ortaya koyduğu sistem 4, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene ve ilişkilere dayanan bir sistemdir.

2.14. Yönetimde Güveni Etkileyen Boyutlar

Örgüt yönetiminde güveni etkileyen boyutlar; örgütsel adalet, insan ilişkileri, yöneticinin liderlik davranışları, örgüt kültürü ve iletişim olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutların örgütsel güvenle olan ilişkileri aşağıda açıklanmıştır.

2.14.1. Örgütsel Adalet

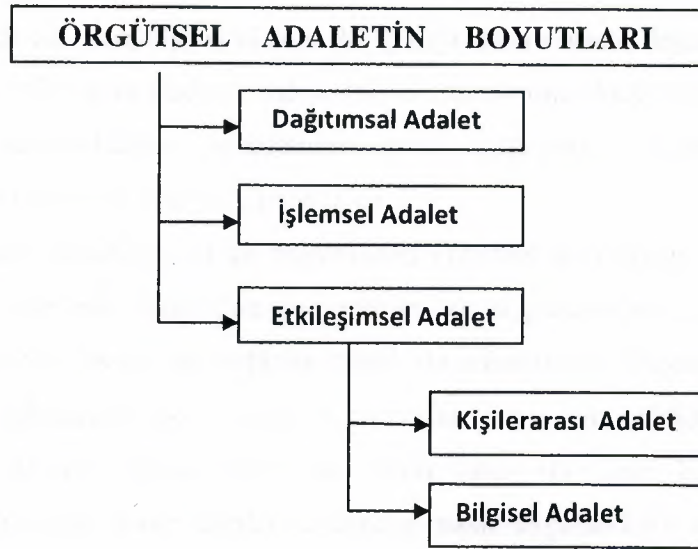
Yeni yönetim teorilerinin sürekli geliştiği bir dönemde, sosyal alandaki pek çok kavram örgütsel alana da uyarlanmıştır. Bu kavramlardan biri olan “Örgütsel Adalet” kavramı, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade etmektedir (Özen, 2002:107). Başka bir ifadeyle adalet, hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi anlamını taşır. Haklı ile haksızın ayırt edilmesi adaletle mümkündür. Bu anlamda herhangi bir durumun adil, yani adaletli olup olmadığından söz edilebilir. Adalet fikri, toplumların hayatında önemli bir etkinliğe ve yere sahip bulunmaktadır. Bu fikir kişiyi kendini haklı gördüğü bir dava için mücadele etmeye götürür (Güriz, 1990).

John Rawls, adaleti, sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir (Fırat, 2003:123). Örgütsel adalet örgüt içinde çalışanlar tarafından önem verilen konulardan biri olmuştur. Bunun nedeni ise, çalışanların yöneticilerin örgütsel adaletle ilgili tutumlarını yakından takip ederek bu doğrultuda bir algıya sahip olmalarıdır (İşbaşı, 2000:84). Örgütlerde adil bir durumun algılanması halinde pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği, adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir (Beugré, 2002:1092; Bernardin & Cooke, 1993:1098).

Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Gürgen ve diğerleri, 2003:71). Örgütsel adalet, örgütlerde güven algısının oluşmasında önemli değişkenlerden biridir. Örgütlerde yöneticilerin, çalışanlara adil ve eşit veya bunun aksi davranışlar içinde olması, örgütte güvenin veya güvensizliğin oluşmasına neden olmaktadır (Polat, 2009:104).

2.14.1.1. Örgütsel Adalet ve Boyutları

Örgütsel adalet, genel anlamda adalet algısının örgüte yansımaları yani örgüte ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990b; Byrne & Cropanzano, 2001). Farklı disiplinlerden pek çok araştırmacı adaletle ilgili ilk çalışmaları “kazanımların adilliği” konusunda olmuştur (Yıldırım, 2002). Greenberg (1990b) örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Daha sonra Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini “kişilerarası” ve “bilgisel” olmak üzere ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004:11 içinde Greenberg, 1993). (Şekil 8).



Şekil 8: Greenberg (1993)'in Etkileşimsel Adalet'e Eklediği Yeni Boyutlarla Örgütsel Adalet'in Boyutları.

2.14.1.1.1. Dağıtımsal Adalet

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar ve ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (Cohen, 1987:20).

Dağıtım adaleti, benzer olan bireylere benzer, farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley ve diğerleri, 2002:473474). Farklı bir ifadeyle dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımlarının, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Moorman, 1991).

2.14.1.1.2. İşlemsel Adalet

Ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin, sürecin hakkaniyetini açıklar (Beugre, 2002:1095) ve bir karar verilirken uygulanan işlemin adil olmasını ifade eder (Moorman, 1991). “İşlemsel Adalet” aynı zamanda işgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır da (Scandura, 1999).

Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, beklenmedik bir çıktı ile karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olurlar. Bir başka ifadeyle çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden, sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algırlarlar (Bies & Shapiro, 1988:676).

İşlem adaletinin iki alt boyutundan (Thibaut & Walker, 1975:34) biri, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir ve formal prosedürler olarak da adlandırılır. Örgütte kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından nasıl uygulandığıyla ilgilidir. Leventhal’a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural vardır. Bu kurallar şunlardır: (Leventhal, 1980:42-48).

Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralı.

Önyargılı olmama kuralı: Dağıtımda veya uygulamada örgüt çalışanlarına önyargılı olmama kuralı.

Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kural.

Düzeltebilme kuralı: Alınan kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kural.

Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kural.

Etik kural: Alınacak kararların, daha çok dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kural.

Çalışanlar, örgütlerinde uygulamalarda adaletsizlik algıarsa, kişiler adaletsizliğin kaynağından ziyade örgütün bütününe yönelik tepkilerde bulunurlar (Cropanzano & Folger, 1991:131-143; Sweeney & McFarlin, 1993:23-40).

2.14.1.1.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası davranışlar ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimdeki algılamalarla ilgilidir. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Bies (2001), etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Bies, 2001:93). Bir başka tanım da karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. (Moorman, 1991:847; Barling & Michelle, 1993:32). Örgütlerde çalışan kişiler, yöneticilerinin kendileriyle, diğerleri ile nasıl iletişim kurmuşsa aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler ve kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur. (Cropanzano ve diğerleri, 2002:324-351; Masterson ve diğerleri, 2000:738-748).

Etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı (yönetici) ve alıcısı (çalışan) arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Cohen-Charash

ve Spector içinde Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990). Bies ve Moag'a göre (1986) çalışanlar, örgüt yöneticileri kendilerine doğru ve tam bilgi sundukları veya verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Beugre, 2002:1095).

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiştir. Etkileşim adaletinin kazanımlarını belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili olan 'kişilerarası adalet', kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin olarak çalışanlara ne kadar bilgi verildiği, ne kadar açıklama yapıldığı ile ilgili, ayrıca işlemsel adalet ile ilişkili 'bilgisel adalet' olmak üzere ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004:11 içinde Greenberg, 1993).

2.14.1.2.Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi

Aristo'dan bu yana ahlak felsefecileri, iyi bir hayatın yaşanabilmesi için insan haklarının önemine vurgu yapmışlardır. Politik felsefeciler yüzyılın başından beri, toplumda bir düzen yaratmak için bir takım normlar oluşturma girişiminde bulunmuşlardır. İnsanlığın gelişmesinin dinamik gücü, toplumlardaki çatışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan yasal düzenlemelerle ilişkilidir. Bu bağlamda, gücü veya otoriteyi, sosyal ve ahlaki kurallar içerisinde kullanarak, yapılacak düzenlemelerde adalete bağlı kalınmasının gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Taylor, 2003:211).

Aybay, adaleti; "en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ve erdem" olarak tanımlar. Adalet kavramının, örgüt çalışanlarının bağlılığını etkileyen bir faktör olarak yöneticiler tarafından önemsenmesinin gereği ortaya çıkmıştır (Aybay, 1991:40). Örgütsel adaletin, çalışanların kişisel doyumu ve örgütün etkili bir şekilde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu, adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun bir süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990:399). Adil algılar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın birer üyesi olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar (Beugre, 2002:1092).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan bir çok araştırmada algılanan örgütsel adaletin, örgütsel güvenin oluşumunda ve düzeyinin belirlenmesinde öncül olduğu ortaya konmuştur. Yöneticinin adil davranması, çalışanlarda saygınlık uyandırmakta ve güvenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Folger & Konovsky, 1989). Yapılan araştırmalarda hem dağıtımsal hem de işlemsel adaletin güvenle yüksek düzeyde ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (Konovsky & Pugh, 1994; Mengue, 2000; Pillai ve diğerleri, 2001; Cropanzano ve diğerleri, 2002; Ambrose & Schminke, 2003).

Dağıtımsal (Dailey & Kirk, 1992) ve işlemsel adaletin (Konovsky & Pugh, 1994) yönetime güvenme konusunda pozitif bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Örgütün ortaya çıkan sonuçlardan ve dağıtımlardan sorumlu olduğu düşünülerek, dağıtımsal adaletin örgütsel güvenle ilişkili olduğu, ancak bazı araştırmacılar işlemsel adaletin, dağıtımsal adalete göre örgütsel güvenle daha yakından ilişkili olduğu görüşünde birleştiler (Folger & Konovsky, 1989; Cohen-Charash & Spector, 2001; Jacobs & Laszlo, 2002).

Son zamanlarda güvenin, örgütlerde çalışanların iş davranışları ve bu davranışların performansa yansımadaki etkisi konusunda bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda güvenin bireyler, gruplar ve örgütlerde katılımcı hareketlere yol açtığı öne sürülmüştür (Doğan, 2002:45). Yöneticiye olan güven, yöneticinin etkinliği ve aynı zamanda kendisine duyulan bağlılık duygusu için çok önemli bir unsur olarak görülmektedir (Börü & Güneşer, 2005: 142). Yönetici ve izleyenlerle arasında sağlam bir bağ oluşabilmesi için, izleyenlerinin, yöneticilerine hem profesyonel anlamda hem de kişisel olarak güven ve saygı duyması gerekir. Güven ortamı ancak bu bağ sayesinde yaratılabilir (Akiş, 2004:71). Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken tarafsız davranırlar, gerektiği zaman övmekten çekinmezler ve övgüde çömert olurlar. Övgü yöneticinin saygınlığını ve ona olan sevgiyi artırır (Eren, 2008:483).

Örgütsel adalet, örgütsel güvenin gelişmesinde ve düzeyinin belirlenmesinde etkilidir. Okuldaki çalışanların, öğrenci ve velilerin okula ilişkin adalet algıları örgütsel güvenin oluşmasına büyük bir etkisi vardır. Okuldaki adalet algısının oluşmasında yöneticiler özellikle de okul müdürleri temel rol oynamaktadır. Okul müdürleri ödül ve cezaları dağıtırken adil davranması, okulla ilgili uygulamaları ve

okul kurallarını herkese eşit ve sürekli uygulaması, iletişim kurduğu ve etkileşim içine girdiği okulun tüm paydaşlarına özverili, nezaket kurallarına uygun davranışlar içinde olması, okulda adalet duygusunun artmasına ve okulda örgütsel güven oluşarak, düzeyi giderek artacaktır (Polat, 2009:108).

2.14.2. İnsan İlişkileri

Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları deneylerde ve araştırmalarda, teknik ve fiziksel koşullarda değişiklik olmadığı durumlarda da verimlilik artışının korunmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahipleri ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yöndeki değişimlerin çalışanlar üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının insane havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eren,2000:21). Mayo ve arkadaşlarının araştırmaları verimlilik artışını insan ilişkilerine dayandırılmaktadır.

- Mayo ve arkadaşları, programlı dinlenme aralarının konması, çalışanların düzenli sağlık kontrolünden geçirilmeleri, öğle yemeklerinin verilmesi, doğum günü gibi partilerin düzenlenmesi ve buna yöneticilerin de katılması, işletmenin bir parçası oldukları duygusunun gelişmesine neden olmuştur. Kendilerine gösterilen bu özen onların hem kendilerine hem de yönetime duydukları takdir, saygı ve güveni artırmıştır (Eren, 2000:21-22).
- İş grubunu oluşturan çalışanlar, yakınlaşma olanağı bulduklarından birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve dayanışma içinde çalışan bir arkadaş grubu oluşturmuşlardır. Böylece karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında, başarı ve verimde sürekli artış olmuştur.

Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları bu çalışmalarla iş yerindeki moral ortamı, kişiler arası ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, örgütsel etkililiği ve verimliliği etkileyen temel faktörler olarak ortaya konmuştur.

Güven insanların risk almasını olanaklı kılar. Sosyal perspektiften bakıldığında zaman güven, ahlaki bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven, insan ilişkileri içerisinde ortaya çıkan karmaşık ve çok yüzü olan bir kavram (Ratnasingam,

1998:162) ve herşeyden önce insan ilişkilerinin temel taşıdır. Birbirlerine güvenmeyen kişiler işbirliği yapmakta zorlanmaktadırlar (Özdaşlı & Yücel, 2010:82). Yöneticinin ortaya koyduğu davranış biçimleri, onun samimiyet derecesini ortaya koymaktadır. Örgütte güven duygusunun yaratılmasında en önemli unsur, yöneticilerin yarattığı ortamdır. Örgütte yönetici, çalışanlara kendisini tanıma fırsatı vermelidir (Eren, 2008:394).

2.14.2. Liderlik Davranışları

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır. İnsanlar, topluluk *halindeki yaşamlarından dolayı oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar*. Her lider toplumda bitmeyen bir umut olarak doğar. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Yönetimde lider ve yönetici kavramları sıkça kullanılan kavramlardır. 1930’lu yıllara kadar yöneticilik ve liderlik kavramları özdeşleştirildiğinden, liderliğe fazla önem verilmemiştir. Zamanla astların, üstlerin verdiği direktifleri yerine getirmemesi sonucu liderlik konusu gündeme gelmiştir (İlgar, 1996:57).

Lider çok değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Cuban’a (1988) göre lider, özlenen sona ulaşmak için başkalarının hedeflerini, motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyen kişidir (Bush, 2003:8). İlgar (1996) lideri, belirli amaçları gerçekleştirmek için kişileri biraraya getiren, etkileyen ve amaçlara doğru güdüleyen kişidir diye açıklarken, “Lideri lider yapan onu izleyenlerin varlığıdır” der. Hizmetkar lider teorisini geliştiren Robert Greenleaf ise, gerçek bir liderin en başta hizmetkar olması gerektiğini öne sürmüştür (Owen ve diğerleri, 2007:88).

Lider en basit şekliyle, “Etkilenmekten çok etkileyen kişi” olarak tanımlanabilir (Daver, 1993:134). Bazı çalışmalara göre lider, topluma yarar sağlayan değişimi yönetmek için, sorumluluğu sezgi, zeka ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye denir. Lider, elindeki gücü kullanarak çevresini etkileyen kişidir. Gerektiğinde aldığı zor kararların arkasında durmasını bilir. Çevresini sahip olduğu hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve vizyonu ile etkiler ve sürükler. Çevresindekilere

değer verir. Karizması, örnek kişiliği, tutar davranışları, diğer insanlar için etkin bir rol model olmasına yol açar (Bayhan, 2007:11).

Liderler amaçlara yönelik kişisel ve aktif bir tutum alır ve sorunlar karşısında yeni yaklaşımlar benimsemeye çalışırlar. Hem fikirlerle hem bunların insanları nasıl etkileyeceğiyle, hem de sezgilerini kullanarak ve empati kurarak insanlarla ilgilenirler. İnsani, ekonomik ve politik ilişkileri değiştirme konusuyla derinden ilgilendikleri için, aktif olarak değişim yollarını araştırırlar. Liderler kimlik duyguları için iş ünvanlarına veya rollere dayanmaz, hatta genellikle kendilerinden beklenenin ötesinde sonuçlar yaratan karmaşaya ve düzensizliğe açık olabilecek örgütsel yapıları desteklerler. Liderler süreçlerle sınırlanmaz, tersine yaratıcı eylemler için süreçlere meydan okurlar (Owen ve diğerleri, 2007:65).

2.14.2.1. Etkili Bir Liderin Özellikleri

- Kendini hep ekibin bir parçası olarak ortaya koyar,
- Öfkesine yenilmez.
- Hem ekip üyeleri ile kişiler arasında bağlar kurmak hem de onları motive etmek amacıyla, insanda var olan tanıma güdüsünü etkili bir şekilde kullanır.
- Ulaşılabiliridir.
- Gülümser ve insanlara adlarıyla hitap eder.
- İyi bir çalışmayı fark eder (Chibber, 2007:133).

Etkili liderler, kendilerine yönelik bir farkındalık geliştirirler. Güçlü ve zayıf yönlerini belirlerler, anlar ve tanırlar, kendilerine, yeterliliklerine ve kapasitelerine inanırlar. İyi birer dinleyicidirler. Takipçilerini cesaretlendirmek ve onları gelişmeye sevk etmek için geri bildirimde bulunurlar (White, 2006:20-21).

Bir lider edindiği derslerden her zaman yararlanmalıdır. Liderlerin özelliklerinden biri de kendisine inanan insanları durum ne denli ağır olursa olsun ümitsizliğe düşürmemesidir (Dural, 2004). Gerçek anlamda etkin liderler ilham verirler ve takipçilerinden aldıkları gönülden ilgi ve bağlılığı istenilen sonuçlara yöneltirler. Bu bağlılığı ortaya çıkarmak için çeşitli yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Örneğin insanların korkmuş, sinirli veya akıllarının karışmış olduğu bir kriz durumunda, otoriter bir yaklaşım, takipçilerin liderlerine güvenmelerini sağlar ve

duydukları bağıllık hislerini besler. Böyle durumlarda, insanlar güçlü, kararlı bir lidere karşılık verirler (Campbell & Samiec, 2006:37).

Lideri lider yapan etrafındakilerdir ve çevresindeki kişilerin güvenini kazanması esastır. Güven ortamı yaratılınca, lider çevresindeki takipçilerini aynı hedefe kilitler, vizyonunu paylaşır ve ikna eder. İkna ederken çok çaba sarf etmez. İnsanlar onu dinlemeye, kabul etmeye ve arkasından gitmeye hazırdırlar. Lider örnek olur, örnek alınır (Akiş, 2004:59). Liderlik, ortak amaçlar karşısında birleştirme ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli şekilde harekete geçme yetkisi vermedir (Luthans, 2002:576). Liderlik, kitleleri ardından sürükleyebilen karizmatik ve güçlü kişileri simgeler (Daver, 1993; Bayhan 2007). Liderlikte liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Resmi yetkileri olmadığı halde bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi geniş yetkileri olduğu halde grubu etkileyemeyen yöneticiler de vardır (Efil, 1996:5).

2.14.3.2. Yönetimde Liderlik Davranışları

Bir liderin izleyenlerini bir amaca yönelik olarak harekete geçirmesi için, açık bir vizyon belirlemesi, kendisini ve belirlediği vizyonun izleyicileri tarafından kabul görmesi ve etik açıdan örnek olması gerekmektedir (Avolio ve diğerleri, 1999:444). Bu özelliklere sahip liderleri tanımlamak için, Bürokrasi Modeli'nin kurucusu Weber'in 1947 yılında yönetim literatürüne kattığı karizma kavramı kullanılmaktadır (Nur, 1998:20). Yöneticilerin, liderlik için uygun bir ortamın oluşabilmesi için, örgüt içinde örgütsel adalet konusuna gerekli ilgiyi göstermeleri gerekmektedir, bunu yapmadıkları takdirde çalışanlar yöneticinin gücünü reddedeceklerdir (Tyler & Caine,1981:642-655).

Bir Yöneticinin, lider olarak kabul edilmesi için örgütsel bir etkileme gücüne sahip olması (Katz ve Khan, 1961:302) aynı zamanda yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını, etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaların dışında bir davranış ortaya koyması gerekmektedir. Lider yönetici çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlayabilmesi ve enerjilerini örgütün amaçları yönelik eşgüdümlü olarak harekete geçirebilmelidir (Aydın, 1994). Liderliğin özünde etkileme vardır. Etkilemenin

özellikle eğitim yönetiminde önemli bir yeri vardır. Eğitim yöneticisinin yetkisinden çok etkileme şansı vardır (Bursalıoğlu, 2002:252). Örgütte çalışanları etkileme kolay bir iş değildir. Özellikle eğitim örgütlerinde çalışan ve her biri de alanında uzman olan öğretmenleri etkileme işi daha da zorlaşmaktadır (Aydın,1994).

2.14.3.3. Liderlik Davranışları ve Güven İlişkisi

Kalıcı liderlik için gerekli en temel özellik “güven”dir. Güvenin oluşması için liderin astlarına güvenmesi, astlarının güvenini kazanması, davranışlarında tutarlı olması ve adil davranması gerekmektedir. Örgütsel güven ortamı, belirtilen temel özellikler ve açık iletişim ile birlikte beslenir, desteklenirse var olur (Akiş, 2004). Bir örgütün yönetilmesi, liderlik gerektirir. Örgütün başında bulunan yöneticinin lider özellikleri taşıması gerekmektedir (Tortop ve diğerleri,1999). Örgütün hedeflerine ulaşmasında, örgütün işleyişinde rol alan çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içinde olan ve değişime hazırlayan liderler yöneticiler, örgütlerinde etkinliği sağlayarak sinerji oluşturabilirler (Çağlar, 2004:91).

Yönetim, liderlik gerektiren, aynı zamanda da bir etkileme yeteneğidir. Etkilemenin özellikle eğitim yönetiminde çok büyük önemi vardır. Okul yöneticiliği, yetkilerden çok etkilerin kullanıldığı bir alandır (İlgar, 1996). Okul yöneticileri yaptıklarıyla ve davranışlarıyla başkalarına iyi örnek oluşturmalıdır. Öncelikle kendisi için bir kariyer planı yapmalı, eğitim ve öğretim konularıyla ilgili araştırma ve gelişmeleri izleyip öğretmenlerle paylaşmalıdır (Şişman, 2002).

2.14.4. Örgüt Kültürü

Kültür, doğanın sunduğuna karşılık insanın yarattığı herşeydir. Örgüt kültürü, örgütlerin amaçları ve faaliyetlerinin yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir birleşimidir (Çelikten, 2008:122). Örgüt üyeleri farklı kültürlerden gelen ve farklı kültür mozayigine sahip bireylerdir. Örgüt kültürü, örgütlerin kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturarak, örgüt içinde farklı inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada yaşamasına yardım eder. Oluşan bu sistem “örgüt kültürü” olarak tanımlanmaktadır.

Deshpande ve Webster yazılan eserlerden aptıkları derlemelerden örgüt kültürünü “bireyin, örgütsel işleyişin nasıl olduğunu anlamasına yardımcı olan, onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” olarak tanımlamışlardır (Eren, 2008).

Örgüt kültürü her örgütün kendi özelliklerinden oluşan ortak bir değerdir. Örgüt üyeleri bu değere inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgüt üyelerine ve örgüte yeni katılanlara sözleri ve davranışlarıyla mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı ve geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır (Eren, 2008:138).

2.14.4.1. Örgüt Kültürü ve Güven İlişkisi

Örgütsel yaşamın temel karakterini anlamak için, örgütsel kültürün ne anlama geldiğini bilmek gerekir (Hoy & Miskel, 1991). Her örgütün ortak bir geçmişi, kimliği ve tüm çalışanlarını ortak bir kültürde birleştiren bir yapısı vardır (Kreps, 1986). Örgüt çalışanları toplumda edindiği kültürü üyesi olduğu örgüte taşır. Örgüt ortamında liderlerin, yöneticilerin ve değişik çevreden gelen çalışanların da etkisiyle, örgütün kendine özgü kültürü oluşmuş olur (Polat, 2009). Genelde örgütsel güven, örgüt kültüründen çok fazla etkilenmektedir (Fukuyama,2000). Yönetime ait kültürel değerler, kişilerin güven algılarını ve güvene dayalı davranışlarını anlamada önemli bir araçtır (Jones & George, 1998). Güvenin psikolojik bir olgu olması nedeniyle, örgütlerdeki güven algısı kültüre göre şekillenmektedir (Kramer, 1999). Bir toplumdaki güven, o toplumun kolektif ve bilinçli eyleminin sonucudur (Solomon & Flores, 2001). Güven, bireyin karşısındakinin dış görünüşüne, yaşına, cinsiyetine, ulusuna, giyimine, şivesine, mesleğine ve benzer özelliklerine bakarak gerçekleşir. Kişilerin güven değerlendirmesi yaparken kullandığı bu süzgeçlere ‘güven filtreleri’ denilmektedir. Güven filtreleri kültürlere göre farklılıklar göstermektedir. Güven süzgeçleri kültür aktarımı ile kuşaktan kuşağa geçmektedir (Solomon & Flores, 2001).

Fukuyama (2000), yüksek güvene sahip toplumların, işbirliğine dayalı ve başarılı birliktelikler oluşturmaları bakımından, çok ileri olduklarını ileri

sürmektedir. Yüksek güvenli bir toplum, düşük güvenli toplumlardaki kişilerin hayal edmiyeceği kadar yüksek işbirliği ve örgütlenme yeteneğine sahiptir (Solomon & Flores, 2001).

2.14.5. İletişim

İletişim tarihi, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanın varolması ile bir olgu olarak ortaya çıkan iletişimin temelinde paylaşma ihtiyacı vardır. Birey dünyaya geldiği andan itibaren çevresiyle iletişim içine girer. Bunun sonucu olarak da etkileşim gerçekleşir ve bu olay bireyin yaşamı boyunca sürer gider. Kişi başkalarına ulaşabilmek onları anlamak, anlatmak, duygu ve düşüncelerini karşılıklı olarak paylaşmak için iletişime başvurur. İletişim kişinin yaşam sürecinde iki sistem arasında karşılıklı olan, kaçınılmaz bir bilgi alışverişidir. (Dökmen, 2006:20).

İletişim, mesaj gönderilen kişiyi etkilemek için yapılır. İletişimde anlam gönderen kişi, anlam gönderdiği kişiyi etkilemeye çalışır (Başaran,2000;129).

Başarılı olan örgütlerin hepsinde örgüt üyeleri arasında iyi bir iletişim olduğu gözlemlenmiştir. Üyeler her türlü bilgiyi şüpheye yer vermeyecek şekilde, açık ve anlaşılır olarak birbirlerine iletmektedirler. Bu iletişim sözlü veya sözsüz olabilir. İyi bir iletişim için üyeler ve yöneticilerin geri beslemede bulumaları çok önemlidir. Böylece yanlış anlamaların önüne geçilmiş olur (Eren, 2008:484).

2.14.5.1. İletişimin Süreci ve Temel Öğeleri

İletişim bireyler arasında duygu, düşünce, niyet ve bilgilerin paylaşım süreci olarak tanımlanır. Karşılıklı olarak çift yönlü işleyen iletişim, haberleşmeyi de içeren, anlam üzerine kurulu bir süreçtir. İletişim kısaca birey, grup ve örgütler arasında mesaj alış-veriş süreci olarak tanımlanmaktadır (Şişman & Taşdemir, 2008:146). Yönetimsel iletişim ise yöneticinin gönderdiği anlamla astını etkilemesini; astın da yöneticisini yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir. İletişimde bir kişiden diğer bir kişiye taşınmaya çalışılan, anlamdır. İletişim, mesaj gönderilen kişiyi etkilemek için yapılır (Başaran, 2000:128-129).

İletişim süreci, kaynak (verici), mesaj (ileti), kanal (taşıyıcı), alıcı ve dönüt (geri bildirim) olmak üzere beş temel öğeden oluşmaktadır. Bunlar;

- Kaynak, iletişim sürecini başlatan kişi
- Mesaj, kaynaktan alıcıya gönderilen uyarıcılar
- Kanal, mesajın alıcıya iletilmesinde kullanılan araç, yöntem ve teknikler
- Alıcı, gönderilen mesaja hedef olan kişi
- Dönüt, Alıcının gönderilen uyarıcılara verdiği tepki (Ergin & Birol,2000:26-27).

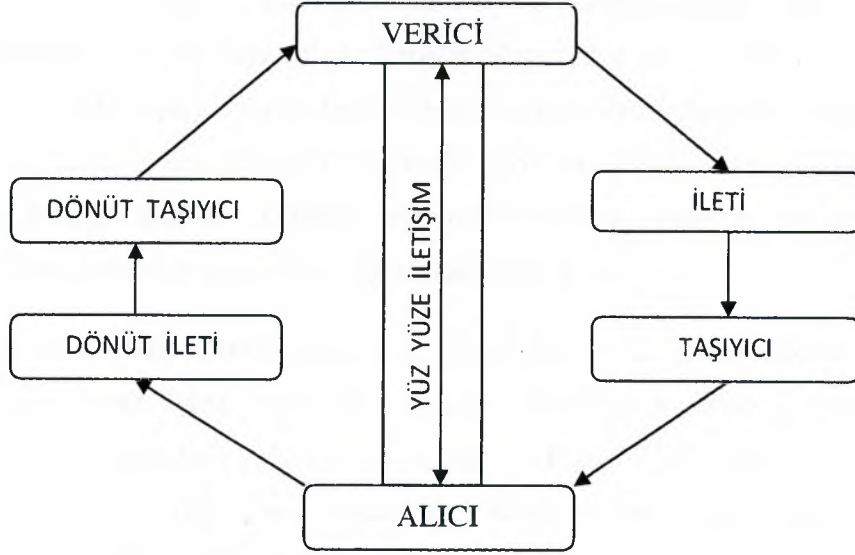
2.14.5.2.İletişimin Amacı ve İşlevi

İletişimin başlıca amaçları, davranışlara yön verme, planlanmış amaçları gerçekleştirme, bilgiyi paylaşma, arkadaşlık ilişkilerini gerçekleştirme, güven ve kabul edilmeyi sağlamaktır. Aynı zamanda iletişim, örgütlerde uygulamalara bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine çalışır. Örgütsel etkinlikler, örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde iletişimle koordine edilerek kişilerin davranışlarında bir benzerlik oluşturma amaçlanır. İletişim, örgütteki uygulamalara yön verir ve değişme sürecinde yönlendirme yapar (Şişman & Taşdemir, 2008:147). İletişimin başlıca işlevlerini şöyle sıralanabilir:

- İnsanı etkileyip davranış değişikliği yaratmak,
- Örgütte haber ve bilgi akışını sağlayacak ağ kurmak,
- Örgüt içinde koordinasyonu sağlamak, birey ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirmek,
- Örgütsel görevleri gerçekleştirmek,
- Örgüt üyelerini bilgilendirmekÖrgüt çalışanlarına emir vermek ve onları yönlendirmek (Şişman & Taşdemir, 2008:147).

1950 yılından itibaren örgütlerde iletişime, yükselen bir ilgi olduğu bilinmektedir. Günümüz dünyasında iletişim, örgütlerin sağlıklı yönetilmesinde temel öğelerden biridir ve merkezde yer alır. İletişim resmi örgütlerde meydana gelen sorunlarla uğraşma aracıdır (Aydın, 1994:150). Bazı yönetim bilimciler iletişimi, karar verme sürecinde 'yönetimin kalbi' olarak nitelermektedirler.

İletişimin tüm yönetim süreçlerinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Aydın, 1994:149). İletişim, tüm formal örgütlerde olduğu gibi okul örgütünün de temel öğelerinden biridir ve Lider olarak yöneticilik rolü için gereklidir (Harris, 1998:269-77).



Şekil 9: Yönetişel İletişim (Başaran, 2008:129).

Örgütsel eylemlerde istenilen sonuca ulaşılabilmesi için örgüt içinde iyi bir iletişim kurulması gerekmektedir (Terzi,2005:287). İletişim, örgütte neyin, neden ve nasıl yapılacağını cevaplar, örgüt içinde sorumluluk ve hakların bilinmesine yardımcı olur ve belirsizliği ortadan kaldırır. İletişim, örgütü dikey ve yatay olarak birbirine bağlayan kanallardır. Yönetim, kararları bu kanallardan örgüt çalışanlarına isteklerini de üst organlara iletilir (Özkalp & Sabuncuoğlu,1988:101).

İletişim; verici, ileti, taşıyıcı, alıcı ve dönüt olmak üzere beş temel öğeden oluşmaktadır (Şekil 9). İletişimin öğelerinden biri olan verici, bir başkasına anlam ileten kişidir. Vericinin örgütteki konumu yükseldikçe, iletişimin etkisi artmaktadır. Verici alıcının gözünde ne kadar yükseğe oturursa, alıcı o denli etkilemektedir. Vericinin işgörenler gözünde yerinin yükselebilmesi için birçok yönden üstün niteliklere sahip olması gerekmektedir (Başaran, 2008:130).

Bir diğ er   ge olan iletinin görevi ise, vericinin alıcıya göndereceği mesajın anlamını bozmadan ulaştırmaktır. İleti ne kadar anlamlı ve soyutsa ve alıcının duyusunu ne kadar çok uyarırsa, o kadar iyi algılanır. Vericiden alıcıya anlam taşıyan iletiler, sözlü, sözsüz, yazılı ve eylem olmak üzere dört  eşitir (Başaran, 2008:130). Taşıyıcı, vericinin iletisini alıcıya götüren araçtır. Bir diğ er iletişim   gesi olan alıcı, vericinin etkileşim için iletiyi gönderdiği kişidir. Verici gönderdiği iletilerle alıcıyı etkilemeye çalışır. İletişim   gelerinden dönüt, vericinin gönderdiği iletiyle alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edindiği bilgilerdir. Yönetsel iletişimde verici, alıcının yaptığı eylemi bilmek ister. Dönüt, vericinin alıcıda yarattığı tepkiye ilişkin toplayabildiği bilgidir. Yönetsel iletişimde, d n t  (alıcının iletiye tepkisini)   renmenin oldukça yararı vardır (Başaran, 2008:133).

İletişimin etkili olabilmesi için üç yönlü bir süreç gerekmektedir. Bu süreç iletişimin, örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim gerekmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim, yöneticiden çalışanlara bilgi, görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını sağlar. Örgütlerde baskın olan bu tür iletişimdir. Yukarıya doğru iletişim, yöneticinin eleştirilere açık, çalışanların duygu ve düşüncelerini dinlemede içten ve samimi olmalıdır. Yatay iletişim örgüt çalışanları arasında bilgilerin ve görüşlerin paylaşılmasına olanak vermektedir. Örgüt  yelerinin bütünleşmelerinde önemli bir rol oynar (Aydın, 1994:151).

İster endüstriyel ister eğitimsel olsun her örgüt, formal ve informal boyutlardan oluşur. Formal boyut düzen ve tutarlık için, informal boyut ise örgütün canlılık ve diriliği için gereklidir. Gayri resmi boyut okul örgütünde bireylerarası ilişkilerin oluşturduğu bir boyuttur. Roethlisberger ile Dickson yaptıkları araştırmalar sonucunda, insanın işbirliği sınırlarının daha çok informal örgüt tarafından belirlendiğini ortaya koymuşlardır. Gayri resmi örgüt iletişimi kolaylaştırır, bireylerin birbirine bağlılığını, doğruluk ve güven duygularını geliştirir (Barnard, 1938:122,286).

DuPont labaratuvarında yapılan bir çalışma yöneticilerin, zamanlarının %53' n  toplantılara, %15'ini okumaya ve yazışmaya, %9'unu da telefon görüşmelerine

harcadığını ortaya koymuştur. Yöneticiler, çoğu yüz yüze olmak üzere zamanlarının %60- 80 arasında bir süresini iletişim kurmaya harcarlar. İletişimin yönetimde kişileri etkilemesi ve yönetmesinin yerini başka birşeyle doldurulamaz (Dessler, 1998:433).

İletişimde başarı ve başarısızlığa katkıda bulunan faktörlerin en büyüğünün ikna olarak ortaya çıktığı görülmektedir. İkna edici iletişim, insanı yönlendirmede en önemli yöntemlerden biridir. Basit konuşma bile bir iknadır. Ünlü düşünür Aristo iletişimi “ikna etmenin bütün uygun anlamları” olarak tanımlamaktadır. Bir örgüt yöneticisinin (okul müdürünün) örgüt üyelerini (öğretmenleri) ikna edebilmesi için iletişim becerisinin yüksek olması gerekmektedir. Bu boyutuyla, yönetsel liderlik (managerial leadership) (Oldroyd ve diğerleri, 1996:42) ve iletişim kavramları birbirleriyle ilişkili kavramlardır.

2.14.5.3.Yönetimde İletişim

Bir insan için duyu organlarının ve sinir sisteminin anlamı neyse, bir örgüt için de iletişimin anlamı odur. Eğitim bir etkileşim süreci, iletişim ise onun bir aracı olduğundan okulda iletişim süreci hem yönetim hem de eğitim için temel gerekliliktir (Başaran, 2000:127). İletişim birey, grup ve örgütler arasında mesaj alış-veriş sürecidir. Aynı zamanda da örgütte koordinasyonu sağlamak için temel araçtır. İletişimin sağlıklı işlemediği örgütlerde çatışma, klikleşme ve dedikodunun yaygın olduğu görülür (Şişman & Taşdemir, 2008:146). Araştırmalara göre yüksek güvenilirliği olan kaynakların, yüksek ikna etkilerinin olduğudur (Ergin-Birol, 2000).

Bugün her alanda yaşanan süratli değişim ve gelişim eğitim alanında da yaşanmaktadır. Bu bağlamda eğitim örgütleri olan okullar, amaçlarına ulaşmak için iletişim unsurunu çok iyi ve etkili kullanmak zorundadırlar. Her örgüt bir bilgi yönetim sistemi olarak nitelendirilebilir. Örgüt analistleri örgütlerdeki iletişim sürecine büyük önem vermektedirler. Örgüt yönetiminde iletişim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Thody, 1998:232-9).

Bir eğitim yöneticisi, öğretmenler arasında sağlayacağı iletişimle, onların davranışlarını değiştirebilir; ilişkilerini geliştirebilir; öğretmenler arası çatışmaları azaltabilir; eşgüdümü gerçekleştirebilir ve denetimini yapabilir. Yönetim, etkili bir yönetimin gerçekleşebilmesi için de etkili bir iletişim gerekmektedir (Thody, 1998:232-9). Bu gerçekler ışığında okul yöneticilerinin, okulu yönetme ve yönlendirmede yeniden öğretmeni etkileyebilmesi için iletişim beceri düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir.

2.14.5.4. İletişim ve Güven İlişkisi

Çağdaş örgütlerde genel olarak yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapı, çok katlı ve katı niteliği yerine daha az katlı, yüksek ölçüde katılımı gerektiren ve yatay bir şekilde yeniden yapılanmaktadır (Asunakutlu, 2002). Örgütsel iletişim, okul yönetiminin en önemli aracıdır. Okulda planlama , eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişim gerektirmektedir. Yönetimsel faaliyetlerin yürütülmesinde, karar verme ve yönetme ihtiyacı için doğru bilgiye duyulan ihtiyacı karşılar. İş veriminin artırılması ve okul kaynaklarının harekete geçirilmesi için iletişim bir zorunluluktur. Örgütsel iletişim, okul içindeki küçük grupların birbirleriyle ve okuldaki öğretmenlerin bütünüyle de sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynarken okulun bütünlüğünün ve öğretmenlerin ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar. Örgütsel iletişim, okulda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının kaynağıdır (Tutar, 2003:117). Okulda herkes için açık bir iletişim ve güven ortamı oluşturulması gerekmektedir. Bu olmadıkça takdirde kişiler, düşünmek ve daha iyi uygulamalar oluşturmak için harcayacağı enerjilerini, kendilerini korumak ya da başkalarının açığını aramak için kullanabilirler (Töremen, 2002: 562).

2.14.6. Örgüt ve Yönetim - Değerlendirme

Örgüt ve yönetim, disiplinler arası ortak bir çalışma alanıdır. Her disiplin örgüt ve yönetimi farklı bakış açılarıyla çözümlemeye çalışır. Örgüt ve örgütlenmenin olduğu yerde mutlaka bir yönetim süreci söz konusudur. Yöneticiler, yönetim işlevlerini yerine getirirken üstlendikleri rolleri oynayabilmeleri için bazı

yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir (Şişman & Taşdemir, 2008:128-133). Günümüzde örgüt yöneticisi olacak kişilerin aynı zamanda da liderlik vasıfları taşımaları yani lider yönetici olmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda örgüt liderlerinin yönetim sorumluluklarını yerine getirirken çalışanlarını etkileyecek davranışlar sergilemesi, uygun ortam ve koşulların oluşmasını sağlayabilmesi beklenmektedir.

Bu araştırmada örgüt ve yönetimde güveni etkileyen boyutlar olması nedeniyle , örgütsel adalet, insan ilişkileri, liderlik davranışları, örgüt kültürü ve iletişim ele alınmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Giriş

Bu araştırmada, araştırmanın modeli, evreni, çalışma grubu, veri toplama yöntem ve süreci ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Ayrıca araştırmanın analiz sonuçlarının daha iyi anlaşılması için eğitimde üst yönetim olarak tanımlanan bakanlıktaki yöneticilerin, hizmet şemaları ve kime karşı sorumlu oldukları ve bakanlığa bağlı eğitim öğretim yapan okullardaki hiyerarşik düzenle ilgili bilgiler verilmiştir.

3.2. Kuzey Kıbrıs Eğitiminde Yönetim

Bu araştırmada verilerden elde edilen sonuçlara bağlı olarak yapılacak analizlerin daha iyi anlaşılması bakımından, Kuzey Kıbrıs'ta eğitimi yönetenlerin atanmaları ve hizmet şemalarına bakmak gerekmektedir.

3.2.1. Üst Yönetimin Atanması ve Hizmet Şeması

Araştırmanın sonucunun daha iyi anlaşılabilmesi bakımından Eğitim Bakanlığı'nda göreve yapan üst yöneticilerin bu görevlere hangi kriterlere dayanarak yapıldığına bakmak gerekmektedir.

Üst kademedeki görev yapan müsteşar ve müdürlerin göreve getirilmeleri 53/1977 sayılı Üst Kademe Yöneticiliği Yapan Kamu Görevlilerinin Atanması Hakkında Yasa'ya bağlı olarak yapılmaktadır. Üst kademe yöneticilerinin atanmaları ile ilgili yasa maddeleri şöyle der;

- 3 (1) *Bir kamu görevlisinin, üst kademe yöneticiliği mevkilerinden birine atanabilmesi için, atanacağı mevki için bu maddenin (7)'inci fıkrası hariç olmak üzere bu Yasanın 6'ncı maddesinde öngörülen asgari*

niteliği haiz olması ve üniversite mezuniyeti veya yüksek öğrenim gerektiren hizmet sınıflarına atanmış olup barem 15'in karşılığını fiilen çekmiş olması veya üniversite mezunu olup ortaöğrenim gerektiren hizmet sınıflarının I'inci Derecesinde en az on yıl çalışmış olması koşuldur.

Lise veya dengi bir orta öğrenim kurumundan mezunolanların en az on beş yıl kamu görevinde hizmet etmiş olmaları ve bu Yasanın 6'ncı maddesinde öngörülen kuralların uygulanması koşuldur. Öğretmenlerin ise en az ilgili hizmet şemalarında kendileri için aranan süre kadar hizmet etmiş olması ve yukarıda belirtilen maaş bareminin karşılığını fiilen çekmiş olması koşuldur.

(2) (a) Herhangi bir üst kademe yöneticiliğine atanacak kişinin bu mevkiye uygunluğu, ilgili bakan tarafından saptandıktan sonar durum ve atama istemi Başbakan ve Devlet Başkanına bildirilir.

(b) Atama; ilgili bakan, Başbakan ve Devlet Başkanının imzalarını taşıyan II. Cetveldeki kararname ile yapılır. Bu şekilde bu şekilde atanan kişi göreve başlama tarihinden itibaren görevin maaş, ödenek ve diğer özlük haklarına sahip olur.

(c) Devlet Başkanlığı ile Başbakanlıktaki üst kademe yöneticileri II. Cetveldeki kararname ile Devlet Başkanı, Başbakan ve Maliye Bakanı tarafından atanır.



Şekil 10: Okulların Üst Yönetimi Olan Eğitim Bakanlığı'nın Hizmet Şeması (Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Sitesi, 2013).

6 (8)(A) Daire Müdürü: Başında bulunduğu dairenin sevk ve idaresinden Müsteşara ve Bakana karşı sorumludur.

(B) Daire müdürü kadrosu için aranan nitelikler şunlardır:

(a) Üniversite mezuniyeti veya yüksek öğrenim gerektiren hizmet sınıflarına atanmış olup barem 15'in karşılığını fiilen çekmiş olmak; veya

(b) Üniversite mezunu olup ortaöğrenim gerektiren hizmet sınıflarının 1'inci Derecesinde en az on yıl çalışmış olmak; veya

(c) Lise veya dengi bir orta öğrenim kurumundan mezun olanların en az on

beş yıl kamu görevinde hizmet etmiş olmaları ve barem 15'in karşılığını fiilen çekmiş olmak.

Şekil 10'daki hizmet şemalarında da görüldüğü gibi üst yöneticiler, tepede hükümet olmak üzere, eğitim bakanı, müsteşar, müdürler yer alırlar. Okullar da bakanlıktaki müdürküklerle bağlı olarak görev yaparlar. En alt basamağa gittikçe yönetenlerin, insan unsuruyla doğrudan etkileşim içine daha fazla girdikleri görülmektedir.

Okul müdürleri, bağlı bulunduğu ilgili daire müdürüne, daire müdürleri müsteşara, müsteşar eğitim bakanına, eğitim bakanı da hükümete karşı sorumludurlar. Hükümetin bir üyesi olan eğitim bakanı, hükümet eden bir siyasi partinin bakanıdır her zaman. Bakanın altında görev yapan müsteşar ve onun altında görev yapan daire müdürleri de bakanın bağlı olduğu aynı siyasi parti tarafından bu görevlere atanırlar.

3.2.2. Okul Yönetimde Hiyerarşik Düzen

Kuzey Kıbrıs'ta devlet okullarına müdür, müdür muavini ve öğretmenlerin göreve getirilmeleri, görev ve sorumluluklarının bilinmesi, eğitim örgütleri olan okullarda analizlerin anlaşılması ve örgütsel güvenle ilgili ilişkisini anlamak bakımından önemlidir. Okul müdür ve müdür muavinlerinin taşımaları gereken nitelikler ve göreve gelmeleri 25/1985 sayılı öğretmenler yasasına dayalı olarak yapılmaktadır. Bununla ilgili yasa şöyle der;

29. (1) Orta, mesleki ve teknik öğretim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, aşağıda öngörülen nitelikler aranır:

(a) En az iki yıl süreyle müdür muavini, atölye şefi veya bölüm şefi olarak hizmet etmiş olmak; veya

(b) Orta, mesleki ve teknik öğretim kurumlarında, asaletinin onaylanmış olması koşuluyla, geçici öğretmenlik hizmetleri dahil en az on beş yıl süreyle teknik öğretim görevlileri dışında, öğretmen olarak görev yapmış olmak.

(2) Orta, mesleki ve teknik öğretim kurumlarında müdür muavini olarak atanacakların ise, asaletinin onaylanmış olması koşuluyla, geçici öğretmenlik hizmetleri dahil en az on iki yıl süreyle, orta, mesleki ve teknik öğretim kurumlarında teknik öğretim görevlileri dışında, öğretmen olarak görev yapmış olmaları gerekir.

30. En az dört müdür muavini bulunan orta, mesleki ve teknik öğretim kurumları ile pratik sanat okullarında, en kıdemli müdür muavini başmuavin olarak görev yapar.

3.2.3. Müdürün Görev ve Sorumlulukları

31. (1) Orta, mesleki ve teknik öğretim kurumları ile pratik sanat okullarındaki müdürler, görev yaptıkları okulun bağlı bulunduğu daire müdürlerine karşı sorumlu yöneticisidirler.

(2) Müdürlerin, bu Yasa ve yürürlükteki diğer yasa kurallarına bağlı kalmak koşuluyla, Bakanlığın yönerilerine uygun olarak yürütmekle yükümlü oldukları görevleri şunlardır:

(a) Müdürü olduğu okulun yönetim işlerini yürütmek; resmi evrak, istatistik, kayıt ve defterlerin tutulmasını ve korunmasını sağlamak;

(b) Müdürü olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin, Kamu görevlilerinin ve işçilerin görevlerinin yerine getirilmesini sağlamak, gözetmek ve denetlemek ve onlar hakkında sicil düzenlemek;

(c) Eğitim ve öğretim etkinlikleri ile diğer okul etkinliklerini düzenlemek, programlamak ve uygulanmasını sağlamak;

(ç) Öğretmenlere, okutacakları sınıf ve dersleri belirlemek ve yürütecekleri diğer okul etkinliklerini göstermek;

(d) Okulda görev yapan öğretmenler dışındaki diğer kamu görevlileri ile işçilerin yapacakları iş ve görevleri saptamak ve bu iş ve görevlerin yapılmasını sağlamak;

(e) Müdür muavinlerinin yapacakları görev ve işleri saptamak; onlar arasında görev bölüşümü yapmak ve onların çalışmalarını izlemek ve denetlemek;

32. (1)Başmuavin ve müdür muavinleri, bulundukları okulun müdürüne karşı sorumlu olup, yönetim işlerinin yapılmasında ve görevlerinin yerine getirilmesinde müdüre yardımcı olurlar ve onun vereceği görev ve işleri yaparlar.

3.3. Araştırmanın Modeli

20. yüzyılın başından itibaren bilimsel araştırmada pozitif bilim anlayışını temel alan ve pozitivist bilim felsefesi gerçeğine (gerçeğin insandan bağımsız ve bizim dışımızda bir olgu olduğu) dayanan (Yıldırım & Şimşek, 2000) nicel (sayısal) araştırma yöntemi, genellikle bilgi ve deneye dayalı olarak elde edilir. Deney ve gözlemle elde edilebilir ve genellenebilir. Bu tür bilgi, sayısal olarak ifade edilebilir ve üzerinde statistik işlemler yapılabilir. Nicel araştırma yöntemi pozitivist felsefeye dayanır ve bu felsefeye göre evrende bir düzen vardır. Gözlenebilen ve ölçülebilen bu düzenin temelinde mantık ve matematik vardır. İnsan akıllı olgulara ulaşabildiğinden, onlar üzerinde çalışabilir ve doğru bilgi elde edebilir. Bu bilim felsefesine göre, her olgunun nedeni bir başka olgudur ve aralarında neden sonuç ilişkisi vardır. Bilimin konusu da olgular arasındaki değişmez olan evrensel bağı bulmaktır. Bu anlayışa göre değişmez olan evrensel ilişki, deney ve gözlemle bulununca elde edilen bilgi bilimsel bilgi olarak kabul görür (Sönmez & Alacapınar, 2011).

Nitel araştırma, nicel araştırmaya karşı gelişen ve sosyoloji, antropoloji, psikoloji, felsefe ve dilbilim gibi disiplinlere dayanan, güçlü kuramsal temelleri olan bir araştırma yöntemidir. Nitel araştırmanın dayandığı disiplinler, bu tür araştırmaya bir bakış açısı kazandırırken, yöntem olarak da katkıda bulunmuşlardır (Patton, 1987; Bogdan & Biklen, 1992). Bu disiplinlere göre insan davranışları, fen ve matematik gibi disiplinlerden daha farklı algılanması gereken bir olgudur. Bu disiplinlerde ortak amaç, insan davranışlarını içinde bulunduğu ortam içinde ve çok

yönlü olarak anlamaya çalışmaktır. Bu nedenle insan davranışlarını araştırmada, fen bilimleri alanında kullanılan yöntemlerin yetersiz kaldığı kabul edilmektedir.

Nitel araştırma yöntemi, insan davranışlarını esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırmaya olanak verir. Bu yaklaşımda araştırmaya katılan bireylerin görüşleri ve deneyimleri büyük önem taşımaktadır. Felsefe alanında güçlü bir düşünce akımı olarak otaya çıkan varoluşçuluk (Existentialism) akımı nitel araştırmanın temellerinden birini oluşturmaktadır. Bu düşünce akımına göre bireyler gerçekleri kendileri oluştururlar. Bu gerçekler onlar için anlamlıdır ve önem taşımaktadırlar. Buna göre insanların deneyimleri ve bu deneyimlerin kendileri tarafından nasıl algılanıp yorumlandığı önem taşımaktadır. Gerçeğin ortaya çıkarılması ve anlaşılmasında insanların bu gerçekleri nasıl algıladıkları ve nasıl yorumladıkları inceleme gerektirmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2006).

Nicel araştırma yönteminde olgular, laboratuvar ortamında yeniden oluşturularak tekrarlanabilir ve sonuca ulaşmaya çalışılabilir. Ancak nitel araştırma yönteminde insan davranışları anlaşılmaya çalışıldığından davranışların aynen tekrarlanması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle insan davranışının araştırılmasında esnek ve bütüncül bir yaklaşım ortaya konulmalıdır.

Nicel araştırma yöntemi pozitif bilim anlayışını; nitel araştırma yöntemi, yorumlamacı (hermeneutike) felsefesini temel alır. Nicel, nitel ya da hem nicel hem de nitel verilerin analiz edildiği araştırmalar yapılabilir. Yapılan araştırmalar bilimin ölçütlerine ve ilkelerine uygun olması halinde, yapılan iş ve elde edilen sonuçlar bilim ve bilimsel bilgi olur (Sönmez & Alacapınar, 2011).

Bu araştırmada okullarda örgütsel güven araştırılırken nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırma insan davranışını, içinde bulunduğu ortam içinde anlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin bulundukları ortamda yöneticilerinin yönetsel davranışlarını nasıl algıladıkları daha iyi belirlenebilecektir. Nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir çalışma olması, sosyal olayları bağlı oldukları çevre içinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan

bir yaklaşım olması nedeniyle kullanılmıştır. Nitel araştırma, araştırılan konuyu ilgili kişilerin bakış açılarından görebilmeye ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koymaya olanak verdiğiinden (Yıldırım, Şimşek, 2006:40) ve bu tekniğin daha uygulanabilir ve öğretmenlerin örgütsel güvenle ilgili görüşlerine daha fazla derinlik kazandıracağı düşünüldüğünden tercih edilmiştir.

3.4. Evren ve Çalışma Grubu

Bu çalışmada Kuzey Kıbrıs'ta bulunan Genel Orta Öğretim Dairesi'ne bağlı dört büyük devlet lisenin okul yöneticileri (müdürleri) ile her okuldan, müdürle en uzun süre çalışmış olan öğretmenlerden yedi öğretmen alınarak, toplamda 4 müdür ve 28 öğretmenden oluşan 32 katılımcı bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

Kuzey Kıbrıs'ta eğitim ve öğretim yapan dört büyük lise, araştırma kapsamına alınmıştır. Örgütsel güven oluşması uzun bir süreç gerektirdiğinden (Çelik, 2002), bu araştırma kapsamına dahil edilen liselerin okul yöneticilerinin bulunduğu okullarda, çalışma sürelerinin uzun olması -yaklaşık on yıl ve üzeri- aranmıştır. Bu nedenle yöneticileri (müdürleri) yeni olan okullar bu kapsamın dışında tutulmuşlardır. Ayrıca yönetim gücünden dolayı yakın koşulları taşımaları durumunda daha zengin veriye ulaşılacağı düşünüldüğünden, çalışan öğretmen sayısı birbirine yakın olan büyük okullar, çalışmanın kapsamı içine alınmıştır. Çalışan öğretmen sayısı az olan küçük okullar ise çalışmanın evreni dışında tutulmuştur. Çalışmada çalışma grubu amaçlı olarak belirlenmiştir. Amaçlı olarak belirlenen çalışma grubu bazı kaynaklarda ölçüt (criterion) olarak da adlandırılmaktadır (Goetz ve Le Compte, 1984).

Patton'a (1987) göre atılımcıların amaçlı olarak belirlenmesi, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda bu yöntem pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur (Yıldırım & Şimşek, 2006). Bu araştırma yönteminde temel anlayış önceden belirlenen ölçütleri karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2006).

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Bu araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden biri olan ve çok yaygın olarak kullanılan durum çalışması (case study) yöntemi kullanılmıştır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği, bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Kişilerin, grupların, örgütlerin, sosyal, politik ve ilgili olaylarda mevcut bilgilere daha derinlik kazandıracağından durum çalışması bu araştırmada yöntem olarak tercih edilmiştir. Durum çalışmalarına daha çok karmaşık olan sosyal olayları anlamak istediğimizde başvururuz. Durum çalışması, yöntem olarak araştırmacıya, kişilerin yaşam döngüleri, küçük grupların davranışları, örgütsel ve yönetsel uygulamalar, ortamdaki değişiklikler, okul performansları ve uluslararası ilişkilerde bütüncül ve anlamlı karakteristiklerini yakalamasını sağlar (Yin, 2009:4). Bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve nasıl etkilendikleri üzerine odaklanır (Yıldırım & Şimşek, 2006).

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Stewart ve Cash (1985)'in, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımladıkları görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koyan güçlü bir yöntemdir (Bokdan & Biklen, 1992). Patton'a (1987) göre de görüşme yönteminin amacı, bireyin dünyasına girerek onun bakış açısını anlamaktır. Veri toplamada, günlük yaşamda en yaygın olarak kullanılan iletişim süreci olan görüşme kullanılmıştır. Görüşme ile veri toplama ilk bakışta kolay gibi görülebilir. Ancak “görüşme beceri, duyarlık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsamı açılardan, hem sanat hem de bilimdir” (Patton, 1987:108).

Görüşme sorularının yapılandırılmamış olması halinde, soruların standartlaştırılmasının araştırma çevreleri tarafından çok zor olduğu kabul edilmektedir. Böyle bir durumda araştırmada güvenilirlik sorunu yaşanabilir. Araştırmacı da bunun farkına varır. Görüşme sorularının yapılandırılmamış yerine , yarı yapılandırılmış olması, araştırmada belli bir düzeyde güvenilirlik sağlanmış

anlamına gelmektedir. Bu nedenledir ki bu araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat soruları kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış ve derinlik kazandırılmış görüşme dikkatli yönetilirse, görüşme soruları esneklik taşır ve araştırmacı ile katılımcılar için etkileşim ortamı sağlanırsa araştırmanın yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu da araştırmacının, meseleyi değişik açılardan algılanmasını sağlar.

Görüşme soruları, literatürde yer alan temalarla ilişkili olarak hazırlanmıştır. Soruların uygunluğunu belirlemek amacıyla, bir okulda üç öğretmen ve bir müdürle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin sonuçları konusunda iki ayrı uzman görüşü alınmış ve bu görüşler doğrultusunda, görüşme soruları yeniden düzenlenmiştir. Yapılan düzenlemeyle, daha önce sorularda yer almayan ancak yapılan ön görüşmelerde ortaya çıkan ara yöneticiler (müdür yardımcıları) ve üst yöneticiler (bakanlıkta görevli yöneticiler)le ilgili sorular da eklenmiş ve gerekli değişiklikler yapılarak sorular yeniden düzenlenmiştir. Sorulara son şekli verildikten sonra katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış sorular kullanılmıştır (Ek 1). Öğretmenlere yöneltilen soruların, 1, 2 ve 3 numaralı soruları demografik sorular; 4, 5, 6, 7, 8a numaralı sorular tanım soruları; 8b sembolizm sorusu; 9a/b ve 17. sorular yönetici nitelikleri ve uygulamaları ile ilgili sorular; 10, 11, 13 ve 14. sorular güven kavramı ve yönetici davranışları; 12 a/b/c üst kurumlarla (bakanlık) ilgili sorular, 15 b/c/d örgüt içi iletişimle ilgili sorular; 15a ve 16. sorular güven ve motivasyonla ilgili sorulardır. Hem öğretmenlere hem de yöneticilere aynı sorular yöneltilmiş ve yanıtlamaları istenmiştir. Bazı sorular yöneticilere sorulurken soruş şeklinde değişiklikler yapılarak sorulmuştur. Görüşmeler gizlilik ilkesine sadık kalınarak, görüşmelerin gerçekleştirildiği okulların ve katılımcıların isimleri etik kurallara uyularak kodlandı ve gizli tutuldu. Okullar O1, O2, O3 ve O4 olarak kodlanmıştır. Okullardan görüşmeye katılan öğretmen katılımcılar ise K1,K2,K3..... şeklinde kodlanmıştır. Öğretmen katılımcıların toplam sayısı yirmisekidir. Araştırmaya katılan ilgili okulların, okul yöneticileri de, KM1, KM2, KM3 ve KM4 olarak kodlanmıştır. Görüşmeler, 6 Mart 2012 ile 12 Haziran 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmada sıkça kullanılan anketlerle karşılaştırıldığında, nitel araştırmada kullanılan görüşme yönteminin, bazı g   l  yönlerinin olduğu ortaya konmuştur. Bunlar esneklik, yanıt oranı, sözel olmayan davranış, ortam üzerindeki kontrol, soru sırası, anlık tepki, veri kaynağının teyit edilmesi, tamlık ve derinlemesine bilgi olarak sıralanabilir (Baily, 1982). Görüşme yönteminin artıları yanında bazı zayıf yönleri de vardır. Bunlar, maliyet, zaman, olası yanlılık, kayıtlı veya yazılı bilgileri kullanamama, zaman ayırma g   l ğ , gizliliğin ortadan kalkması, soru standardının olmayışı ve bireylere ulaşma g   l ğ  olarak sıralamak mümkündür (Baily, 1982).

Görüşme yöntemiyle yapılan araştırmalarda katılımcılar, sorulan sorulara doğru yanıtlar vermeyebilirler, ya da söylediklerinde samimi olmasına karşın içinde bulunduğu ortamı ya da davranışları doğru algılamıyorsa, toplanan verilerin geçerliği ile ilgili sıkıntılar ortaya çıkabilir. Bu durumda katılımcıların yaptıkları ve söyledikleri arasında farklılık olup olmadığı sorusu akla gelmektedir. Böyle bir durumda sosyal araştırmalarda gözlem, yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir(Yıldırım ve şimşek,2006).

Gözlem herhangi bir sosyal ortamda ya da örgütte oluşan davranışı tanımlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Araştırmacı bir ortamda oluşan bir davranışa ilişkin ayrıntılı bir resim istiyorsa gözlem yöntemini kullanabilir (Baily,1982). Gözlem, her tür sosyal veya kurumsal ortamda bir veri toplama aracı olarak kullanılabilir (Yıldırım ve şimşek, 2006). Nitel araştırmada yaygın olarak kullanılan bir veri toplama yöntemidir. Araştırmacı, doğal ortamı içinde, dışarıdan ya da ortamda şahsen bulunarak insan davranışlarını gözlemesi önemlidir.

Bu araştırmada görüşme yoluyla toplanan verilerden elde edilen bilgiler, gözlem yöntemiyle toplanan veriler de kullanılarak teyit edilmiştir. Gözlemde, birbirinden bağımsız insan davranışları yerine, insan davranışlarının bütüncül bir yaklaşımla tanımlanır ve kendi ortamı içinde açıklanır. Gözlem 4 ana tema altında hazırlanan yapılandırılmış değerlendirme formu kullanılarak yapılmıştır. (EK: 2). Gözlem yöntemi araştırmacının uygun bulduğu, sosyal ve kurumsal ortamlarda bir veri toplama aracıdır. Görüşme yoluyla elde edilen bilgilerin, gözlem yoluyla teyit

edilmesi, bu tür nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik sağlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2006:169).

Tablo: 6

Okul Müdürlerinin Cinsiyet, Hizmet Süreleri, Eğitim Düzeyleri ve Branşları

Katılımcı (Müdür)	Cinsiyet K/E	Meslekteki Hizmet Süresi(Yıl)	Okuldaki Müdürlük Süresi(Yıl)	Eğitim Düzeyi	Branşı
O1 MK1	E	25	10	YüksekLisans	Bilgisayar
O2 MK2	K	32	11	Lisans	İngilizce
O3 MK3	E	33	14	Lisans	Biyoloji
O4 MK4	K	25	13	Lisans	SosyalBilgiler

Araştırmaya katılan okul müdürleri iki bayan iki de erkek olmak üzere dört kişidir. Görev yaptıkları okullarda 10-13 yıl arasında kesintisiz görev yapmışlardır. İçlerinden sadece O1KM1 alanında yüksek lisans eğitimi yapmıştır. Katılımcı müdürlerin, ikisi sayısal, biri sözel, biri de dil alanda eğitim yapmışlardır.

Tablo: 7

Katılımcıların Cinsiyeti, Hizmet Süreleri, Eğitim Düzeyleri ve Branşları

Okul	Katılımcı (Öğretmen)	Cinsiyet K/E	Meslekteki Hız. Süresi (Yıl)	Okuldaki Hız.Süresi (Yıl)	Müdürle Çalışma Süresi (Yıl)	Eğitim Düzeyi	Branşı
O1	K1	K	21	17	10	Lisans	Edebiyat
	K2	E	21	21	10	Lisans	Fizik
	K3	K	23	17	10	Lisans	Psikoloji
	K4	E	25	15	10	Lisans	Matematik
	K5	E	23	17	10	Lisans	Coğrafya
	K6	E	24	23	10	Lisans	Kimya

O2	K7	E	25	17	10	Lisans	Fizik
	K8	K	24	20	11	Lisans	İngilizce
	K9	E	16	16	11	Lisans	Tarih
	K10	K	12	12	11	Lisans	Edebiyat
	K11	E	17	17	11	Lisans	İngilizce
	K12	K	12	12	11	Y.Lisans	Rehber
O3	K13	E	16	15	11	Lisans	Kimya
	K14	E	22	21	11	Lisans	Edebiyat
	K15	E	23	21	14	Lisans	Tarih
	K16	K	14	10	10	Y.Lisans	Edebiyat
	K17	K	13	10	10	Y.Lisans	Rehber
	K18	E	18	17	14	Lisans	Resim
O4	K19	K	14	12	12	Lisans	Tarih
	K20	K	28	18	14	Lisans	Biyoloji
	K21	E	30	10	10	Lisans	Matematik
	K22	K	16	13	13	Y.Lisans	İngilizce
	K23	E	23	13	13	Lisans	Tarih
	K24	E	21	13	13	Lisans	İngilizce
	K25	E	21	12	12	Lisans	Fizik
	K26	K	23	13	13	Lisans	Coğrafya
	K27	K	15	12	12	Y.Lisans	Edebiyat
	K28	E	15	12	12	Y.Lisans	Resim

Araştırmaya, dört okuldan 28 öğretmen katılmıştır. Bunların on ikisi kadın, on altısı da erkektir. Katılımcı öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süreleri 12 ve 25 yıl arasında değişirken, bulundukları okuldaki hizmet süreleri ise 12 ve 23 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki müdürleriyle olan çalışma süreleri de 10-14 yıl arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yirmi ikisi lisans, altısı da yüksek lisans eğitimi almışlardır. Katılımcı öğretmenlerden on altısının alanı sözel, sekizinin sayısal ve dördünün de yabancı dildir.

Tablo: 8

Okul Müdürleri ile Yapılan Mülakat Tarih, Saat ve Süreleri

Katılımcı (Müdür)	Mülakat Tarihi	Mülakat Saati	Mülakat Süresi (Dakika)
O1 KM1	08.03.2012	12.30 – 13.25	55
O2 KM2	18.04.2012	12.30 – 13.33	33
O3 KM3	11.05.2012	13.00 – 14.22	82
O4 KM4	13.06.2012	12.45 – 13.50	35

Müdürlerle yapılan mülakatlar, 2012 yılında mart ve haziran ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Mülakat için toplam 3saat 25 dakika süre kullanılmıştır.

Tablo: 9

Katılımcıların (Öğretmen) Mülakat Tarih, Saat ve Süreleri

Okul	Katılımcı (Öğretmen)	Mülakat Tarihi	Mülakat Saati	Mülakat Süresi (Dakika)
O1	K1	06.03.2012	10.00 -10.30	30
	K2	06.03.2012	10.35-11.15	40
	K3	06.03.2012	11.40 –12.15	35
	K4	06.03.2012	12.30 –13.05	35
	K5	08.03.2012	09.45 –10.30	45
	K6	08.03.2012	10.45 –11.15	40
	K7	08.03.2012	11.30 –12.15	45
O2	K8	10.04.2012	10.00 –10.37	37
	K9	10.04.2012	10.50 –11.45	55
	K10	10.04.2012	11.50 –12.32	42
	K11	10.04.2012	12.50 –13.30	40
	K12	18.04.2012	09.30 –10.01	31

O3	K13	18.04.2012	10.10 –11.03	53
	K14	18.04.2012	11.10 –12.21	71
	K15	08.05.2012	10.30 –11.03	33
	K16	08.05.2012	11.15 –11.51	36
	K17	08.05.2012	12.00 –12.32	32
	K18	08.05.2012	12.45.- 13.31	46
	K19	11.05.2012	10.00 –10.56	56
	K20	11.05.2012	11.00 –11.35	35
O4	K21	11.05.2012	11.40 –12.48	68
	K22	11.06.2012	10.10 –10.44	34
	K23	11.06.2012	10.50 –11.37	47
	K24	11.06.2012	11.40 – 12.29	49
	K25	11.06.2012	12.35- 13.27	52
	K26	13.06.2012	09.45 -11.10	83
	K27	13.06.2012	10.15 – 11.10	55
	K28	13.06.2012	11.20 – 12.30	70

Öğretmenlerle yapılan mülakatlar ve gözlem, 2012 yılında mart ve haziran ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Mülakat süreleri katılımcılar arasında farklılık göstermektedir. Öğretmenlerle yapılan mülakatlar için toplam 24 saat 37 dakika süre kullanılmıştır.

Tablo: 10

Okullarda Gerçekleştirilen Mülakat ve Gözlem Süreleri

Okul	Mülakat Süresi (Dakika)	Gözlem Süresi (Dakika)
O1	325	155
O2	339	140
O3	388	160
O4	425	145

Ataştırmada mülakat için toplam 24 saat 37 dakika, gözlem için de 10 saat kullanılmıştır.

Okullarda veri toplamak için Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan yazılı izin alınmıştır (EK 3). Araştırma kapsamına alınan dört okul ve bu okulların her birinden yedi öğretmene yöneltilen mülakat soruları, okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının, öğretmenlerin okullarına olan güvenlerini, okullarıyla ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Her okulun müdürleriyle de mülakatlar yapılmış ve müdürlerin kendi yönetsel davranışlarıyla ilgili değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bunu yaparken okul müdürlerinin, yönetim tecrübelerine dayanarak örgütsel güvenle ilgili ortaya koydukları davranışlarla, müdürlerin örgütsel güven konusundaki farkındalıklarını ortaya koymak ve öğretmenlerin, müdürlerin davranışları ile ilgili görüşlerini karşılaştırmaktır.

Bu çalışma müdürlerin ortaya koydukları yönetsel davranışları, öğretmenlerin örgütsel güven algılarını etkileyen uzmanlık (competency), güvenilirlik (reliability), yardımseverlik (benevolence), açıklık (openness), iletişim (communication), dürüstlük (integrity) ve tutarlılık (consistency) olmak üzere yedi boyutuna dayandırarak araştırmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde önceden belirlenmiş katılımcılarla gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen veriler kodlanmıştır. Mülakatlarda sorulan sorular ve bu sorulara alınan cevaplara bağlı olarak yapılan kodlamalardan yola çıkarak, kodları belirli kategoriler altında toplayan temalar oluşturulmuştur. Tema sayısının fazla olması nedeniyle, temaların ortak ilişkilerinden yola çıkarak bir üst düzey kodlama daha yapılmıştır. Aşağıda verilen altı ana tema oluşturulmuştur. Oluşturulan ana temaların altında, alt temalar da ayrı ayrı ele alınmış ve veriler tablollaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular değerlendirilerek yorumlanmıştır. Yapılan mülakatlardan elde edilen verilerin teyidine olanak sağlaması amacıyla, araştırmanın yapıldığı okullarda, gözlem

formuna dayalı olarak gözlem de yapılmıştır. Gözlemde elde edilen verilerle, mülakatlardan elde edilen verilerin ilişkili olanları da ortaya konarak, mülakat sonucunda elde edilen veriler teyid edilmiştir..

Oluşturulan altı ana tema ve alt temalar şöyle belirlenmiştir;

1. Güven ile ilgili algılar.

- a) Katılımcıların Güven Tanımlamaları.
- b) Örgütte Güven Kavramının Tanımlanması.
- c) Örgütte Güven'in Sembollerle Tanımlanması.

2. Öğretmenlerin, okul müdürleriyle ilgili algı ve görüşleri.

- a) Müdürlerin güven veren yönetsel davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri.
- b) Müdürlerin güvensizlik yaratan yönetsel davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri.
- c) Okul müdürlerinin Öğretmen algılarına göre okul tanımlanmaları.
- d) Öğretmen algılarına göre güven veren okul müdürü tanımları.

3. Okul müdürlerinin kendi yönetsel davranışlarıyla ilgili değerlendirmeleri.

4. Ara Yönetici olan müdür muavinlerinin yönetsel davranışları ile ilgili görüşler.

5.Okullarla ilgili değerlendirmeler.

- a) Katılımcıların kendi okulları ile ilgili örgüt tanımları.
- b) Okul, öğretmenler için ne ifade eder.
- c) Okuliçi iletişim ile ilgili görüşler.
- d) Okulda gerçekleştirilen sosyal olaylar.
- e) Katılımcıların okuldaki güvenle ilgili görüşleri

6.Katılımcıların eğitim politikasına yön veren üst yönetim (Bakanlık)'le ilgili görüş ve değerlendirmeleri

- a) Yetkili üst yönetimin göreve gelmeleri ve yeterlilikle ilgili katılımcı görüşleri.
- b) Yetkili üst yönetimin güveni etkileyen uygulamaları ile ilgili katılımcı görüşleri.
- c) Üst yönetim kurumunda uygulamalarda ortaya çıkan eksikliklerle ilgili katılımcı görüşleri.

Araştırmada gerçekleştirilen gözlem de şu ana başlıklara bağlı olarak gerçekleştirilmiş ve mülakatlardan elde edilen verilerle ilişkilendirilmişlerdir.

1. Fiziki Ortam
2. Okulî İlişkiler
3. İletişim
4. Kişilerin Davranışları

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Güven ile İlgili Algılar

Görüşmede katılımcılara güvenle ilgili sorular sorulmuştur. Sorulan sorular 'güven' ve 'örgütte (örgütsel) güven' kavramını nasıl tanımladıkları ayrıca örgütsel güveni hangi sembollerle ilişkilendirdiklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Tablo: 11

Katılımcı Öğretmenlerin Güven İle İlgili Tanımlamaları

Katılımcılar	Güven Tanımlamaları
O1K1	İnsanın kendini huzurlu hissetmesi. Her yönüyle kendini güvende hissetmesidir.
O1K2	İnsanların birbirine saygılı ve dürüst olmasıdır.
O1K3	Huzuru yaşatan bir faktördür. İnsana rahatlık verir.
O1K4	Karşıdaki kişinin yaptıklarını sorgulamamaktır.
O1K7	Güven, bir konu hakkında karşınızdakine, o konuyla ilgili kendisini rahat hissettirilmesidir. Birinin yanında kendimi rahat hissedebiliyorsam güvenebiliyorum demektir. Paylaşımdır güven aslında. Birşeyleri paylaşırsak ve doğru paylaşırsak güven var demektir. Karşılıklı birşeydir belki. Tek taraflı güven olmaz, o zaman eksik kalır. Güven, karşılıklı dayanışmadır.
O2K8	Güven, birilerinin sizi önemsemesidir.
O2K12	Güven tutarlı davranışların sergilenmesidir. Karşıdaki kişinin ne

	tepki göstereceğini kesdirebildiğimiz durumdur.
O2K13	İki kişi arasında konuşulanın, o iki kişi arasında kalmasıdır.
O2K14	Karşıdaki kişinin size karşı ard niyeti olmadığını bilmektir.
O3K16	Huzur demektir güven.
O3K17	Birisine hiç düşünmeden sırtınızı yaslayabilmenizdir güven.
O3K19	Karşıdaki insanın dürüst, iyi niyetli olduğuna, ön yargılı ve ard niyetli olmadığını inanmanızdır.
O3K20	Güven gözü arkada kalmadan inanmaktır.
O4K22	Karşıdaki kişiye tereddüt emeden inanmaktır.
O4K23	Güven tutarlı olmaktır. Olaylar karşısında takınılan tutumlar ve bu tutumların devam ettirilmesidir. Kişinin nasıl davranacağını önceden kestirebilmektir.
O4K24	Birşey söylendiği zaman orda kalacağını bilmektir.
O4K25	Kişinin yalan söylemeyeceğine, dürüst olacağına inanmaktır.
O4K26	Güven iç huzurdur.
O4K27	Güven gözünü kapatarak inanmaktır.
O4K28	Sarılabileceğiniz, paylaşabileceğiniz, duyumsayabileceğiniz, planlayabileceğiniz bir ortamdır.

Tablo: 12

Katılımcı Müdürlerin Güven İle İlgili Tanımlamaları

Katılımcılar	Güven Tanımları
O1KM1	Güven kişinin donanımıyla alakalıdır. Donanımlı olan kişinin kendine olan güveni (özgüveni) yüksektir.
O2KM2	İnsan psikolojisinin, duygusunun, bulunduğu ortama göre şekillenip kendine yansımasıdır güven.
O3KM3	Güven insanlar arasında itimat, olumlu yaklaşım, sevgi, saygı ve bağlılığa dayalı temiz bir duygudur.

O4KM4	Sevgi, saygı ve hoşgörü kavramlarıyla birleştirilerek tanımlanabilir.
-------	---

Araştırmacılar güveni farklı şekillerde tanımlarken (Tan & Tan, 2000), güvenin tek bir tanımı üzerinde uzlaşamamışlardır. Bu araştırmada, güvenin tek bir tanımı olmadığı ve farklı tanımlarının olduğu, (bakz. Tablo 11-12) katılımcıların yaptıkları tanımlarla da bir kez daha ortaya çıkmıştır. Katılımcı öğretmen ve müdürlerin güvenle ilgili yaptıkları tanımlar, aynı doğrultuda birbirine yakın tanımlar olmuştur. Aşağıda, katılımcı müdür ve öğretmenlerin yaptıkları güven tanımlarından, dikkat çekici olan bazı tanımlar şöyledir;

O1K7: Birinin yanında kendimi rahat hissedebiliyorsam güvenebiliyorum demektir. O1K7: Güven, bir konu hakkında karşıdaki kişiye, o konuyla ilgili kendisinin rahat hissettirilmesidir.

O4K24: Birşey söylendiği zaman orda kalacağını bilmektir.

O3K17: Birisine hiç düşünmeden sırtınızı yaslayabilmenizdir güven.

O1K3: Huzuru yaşatan bir farktır.

O2K8: Güven, birilerinin sizi önemsemesidir.

Tablo: 13

Katılımcı Öğretmen ve Müdürlerin Tanımlamalarıyla Ortaya Çıkan Güven Boyutları

Öğretmenlerin Yaptığı Tanımlar	Müdürlerin Yaptığı Tanımlar
Huzur, itimat etme, saygı, dürüstlük, rahatlık, sorgulayabilme, dayanışma, paylaşım, sırtınızı yaslayabilme, tutarlılık, iyi niyet, inanma, açıklık ve gizliliğe saygı.	Donanım (nitelik), itimat etme, olumlu yaklaşım, sevgi, saygı, bağlılık, temiz duygu

Katılımcıların yaptıkları güven tanımlarından ortaya çıkan güven boyutları Tablo 13'te verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin yaptıkları güven tanımlarında ortaya çıkan 'itimat etmek, saygı, dürüstlük, dayanışma, paylaşım, tutarlılık, iyi niyet, inanma ve açıklık' literatürle örtüşen boyutlar olmuştur. Öğretmenlerin yaptığı tanımlarda, 'huzur, rahatlık, sorgulayabilme, sırtınızı yaslayabilme ve gizliliğe saygı', farklı ve dikkat çeken boyutlar olarak ortaya çıkmıştır.

Müdürlerin yaptığı tanımlarda, öğretmenlerin tanımlamalarıyla örtüşen 'itimat etme ve saygı' tanımlarının yanında literatürde de var olan 'donanım (nitelik)' boyutu ifade edilmiştir.

Müdürlerin yaptığı güven tanımlarından en farklı ve dikkat çekici olanı KM2 tarafından yapılan aşağıdaki tanım olmuştur.

O2KM2: İnsan psikolojisinin ve duygularının, bulunduğu ortama göre şekillenip kişinin kendine yansımalarıdır güven.

Güvenin, kişinin bulunduğu ortamdaki etkileşimlerle duygularının etkilenmesi olarak ifade edilmiş olması farklı ve kendine özgü bir tanım olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo: 14

Öğretmenlerin Örgütsel (Örgütte) Güven Kavramı ile İlgili Tanımlamaları

Katılımcı	Örgütsel (Örgütte) Güven Kavramı
O1K3	Hakça bir dağılımın olduğunun, yapılan işin takdir edildiğinin ve suistimal edilmeyeceğinin hissedilmesidir.
O1K4	Bir işi yaparken okul idaresinin arkanızda olması, arkadaşlarınızla paylaşım içinde olmak, sırtınızı okul idaresine dayayabileceğinizi bilmek.
O1K7	Çalıştığınız kuruma her yönüyle güvenmektir. (Yöneticiye, öğretmene , ve çalışana).
O2K9	Örgütün ilkeleri olmalı. Yönetici tüm çalışanları kucaklamalı. Örgüt içi demokrasi olmalı.
O2K12	Kuralların önceden belirlenmesi, çalışmaların sistemli

	olmasıdır.
O2K13	Çalışanlar arasında iyi bir diyalog, hedef birliği olması, müdürün doğru görevlendirmeler yapması, takip etmesi ve adil olması.
O3K17	Çalıştığınız yerde kendinizi daha güçlü hissetmektir.
O3K19	Adaletli, ilkeli, tutarlı, şeffaf ve kuralların herkes için geçerli olması.
O3K20	Huzurlu çalışma ortamı. Kendine daha çok güvenmektir.
O4 K22	Herkesin görev bilincinin farkında olması, uyum içinde çalışması. İdarenin yapılanların arkasında durmasıdır.
O4K23	Örgüt içinde sağlıklı ve demokratik bir iletişim olması, müdürün, öğretmen görüşlerine açık olmasıdır.
O4K24	Herkese eşit davranılması, dürüst olunması.
O4K25	Çalışanların birbirine ve ortama güven duymasıdır.
O4K27	Çalıştığım yerde her şeyin eşit olması, adil olmasıdır.

Tablo: 15

Müdürlerin Örgütsel (Örgütte) Güven Kavramı ile İlgili Tanımlamaları

Katılımcı	Örgütsel (Örgütte) Güven Kavramı
O1KM1	Kişileri tanıma, ilkeli davranma, adaletli, açık ve şeffaf olma. İnfomal ilişkiler ve hesap verebilir olma.
O2KM2	İşbirliği ve güvenli bir ortam için vazgeçilmez bir duygudur.
O3KM3	Güvenebileceğimiz arkadaşlarımız varsa mesleğimizi daha iyi, daha verimli yaparız. Birlikteyken daha rahat konuşabiliriz, fikirlerimizi söyleyebiliriz.
O4KM4	Örgütsel güven çok önemlidir. Karşılıklıdır güven olayı. Ben bir adım atarken arkamdan geliyor bu insanlar. Bir yola çıktık tırmanıyoruz. Hedefe gitmek zorundayız. İdareci güven olduğu için bir görev için atar o adımı.

Tıpkı güven kavramında olduğu gibi katılımcılar, örgütsel güven kavramı ile ilgili de birçok tanım yapmışlardır. Örgütsel (Örgütte) güveni tanımlarken;

O4K27: Her şeyin eşit , adil olması ve benden sonra da öyle olacağına inanayım. Bana gösterilen davranışın, X'e de gösterileceğine inanayım. Y'ye gösterilen davranışın, Z'ye de gösterileceğini bileyim. diyerek örgütsel güven için herşeyin adil, eşit ve devamlılığı olması gerekliliğini vurgulamaktadır.

O4K28: Güven var mı diye sormanız gereki. Güvenin olmadığı bir ortamda yaşıyoruz. Kişiler, kurumlar, kuruluşlarda size yapılan bilgilendirmelerdir önemli olan. Ben daha donanımlı biriysem kendimden daha az donanımlı birine güvenmem.

Bu tanımlamayla O4K28, güvenin varlığı için yönetimde iletişime ve yöneticinin yeterliliğine vurgu yapmıştır.

Araştırmaya katılanların yarısından fazlası 'örgütsel (örgütte) güven' kavramını açıklamada zorlanmışlardır. Örgütsel güvenle doğrudan ilişkili olmayan ifadeler kullanmışlardır. Örgütsel güven yerine güveni tanımlayan katılımcılar da olmuştur. Aşağıdaki ifadeler bu tür tanımlamalara örnek gösterilebilir.

O1K1: Burda olduğum sürece kendimi iyi hissedirim.

O1K2: Okul genel anlamda güven sağlıyor ama sıkıntılar da yok değil. Zaman zaman sıkıntılar oluyor.

O3K15: Güvenebileceğimiz arkadaşlarımız olursa, mesleğimizi daha iyi ve daha verimli yaparız. Birlikteyken yanlarında daha rahat konuşabiliriz, fikirlerimizi söyleyebiliriz. Fikirlerimize değer verdiklerini düşünerek daha faydalı olabiliriz.

O3K21: Örgütsel güven arkadaşlarımdan bana güvenmeleridir. Birşey söylersem arkasında durmalıyım ki bana güvensinler.

Müdürler, örgütsel güven yerine güveni açıklayan ifadeler kullanmışlardır. O3KM3 ve O4KM4 tanımlamalarında kendi açılarından öğretmenin kendilerine (müdüre) güveni ile ilgili yorum yapmışlardır.

Tablo: 16

Öğretmenlerin Okuldaki Örgütsel (Örgütte) Güveni Sembollerle Tanımlaması

Katılımcılar	Semboller
O1K1	Palto
O1K2, O3K17,	Karınca
O1K3	Kocaman kapısı olan bir bina
O1K4, O2K11, O2K12 O2K13, O2K14	(Demokratik) Aile
O1K5	Evim
O1K6	Sistemli dönen bir çark. Arı kovanı.
O2K8	Zaman, zaman kesintiye uğrayan bir makina.
O2K9	Devletimizin hantal yapısı
O2K10	Mutluluk
O3K15, O4K22	Anne- Baba.
O3K16	Güçlü bir devlet
O3K18	Bir çarkın parçaları.
O3K19	Genç insan
O3K20	Çocuğun annesine güveni
O3K21, O4K23	Fabrika
O4K25	Başı kesik tavuk
O4K26	Kontrolsuz ama çalışan bir makina
O4K27	Rastgele, karga tulumba

Tablo: 17

Müdürlerin Okuldaki Örgütsel (Örgütte) Güveni Sembollerle Tanımlamaları

Katılımcılar	Semboller
O1KM1	Organizma
O2MK2	(Demokratik) Aile
O3KM3	Bakanlar Kurulu, Baba
O4KM4	Güneş Sistemi

Katılımcılar kendi okullarındaki “örgütsel (örgütte) güveni” sembollerle açıklarken yukarıdaki Tablo: 16 ve Tablo:17’de görüldüğü gibi genellikle koruyucu, üretken ve güç veren semboller kullanılmıştır. Katılımcılar çoğu okullarıyla ilgili olumlu benzetmeler yaparken bazı katılımcılar okullarıyla ilgili olumsuz benzetmeler yapmışlardır. Katılımcılardan O4K25 kendi okulu için “Başı kesik tavuk ” benzetmesini yaparken, katılımcı öğretmenlerden O2K8, “Zaman, zaman kesintiye uğrayan bir makina”, O2K9, “Devletimizin hantal yapısı”, O4K26, “Kontrolsüz ama çalışan bir makina” ve O4K27, “Rastgele, karga tulumba” benzetmelerini yaparak, kendi öğrütleri olan okullarındaki örgütsel güvenle ilgili olumsuz algılar taşımakta olduklarını vurgulamışlardır. Buna karşın O4KM4 okulunu bir güneş sistemine benzeterek düzenli çalışan parlak bir sisteme benzeterek öğretmenleriyle ters düşmüştür. O2 ve O4’teki öğretmenler okullarındaki örgütsel güvenle ilgili olumsuz benzetmeler yapmışlardır. Katılımcılardan O1K7 okulundaki örgütsel güveni sembolle tanımlamazken, O4K24 de “Örgütsel güven yoktur burda” ifadesini kullanmıştır.

Öğretmenlerden bazıları okullarındaki örgütsel güvenle ilgili olumsuz benzetmeler yaparken, müdürlerin tümü de okullarındaki örgütsel güvenle ilgili olarak olumlu benzetmeler yapmışlardır.

4.2. Okul Müdürleri İle İlgili Algı ve Görüşler

Görüşmelerde katılımcılara, okul yöneticileri (müdürleri) ile ilgili değişik sorular yöneltilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre kendi okul müdürlerinin, okul içinde ortaya koydukları güven veren, güven vermeyen yönetsel davranışları, müdürün öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ve güven veren ideal müdür tanımı belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo: 18

Okul Müdürlerinin Güven Veren Yönetsel Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri

Katılımcılar	Müdürün Güven Veren Yönetsel Davranışları
O1K1	Sözünü tutar. Eşit davranır.
O1K2	Kendini sürekli geliştirir. Yeniliklere açık. Öğretmeni huzurlu kılacak ortam yaratır. Zamanının büyük bir kısmını okula verir. Fedakardır. Okula ve öğretmene sahip çıkar. İşbirliği yapar. Takdir eder. Her zaman destek verir.
O1K3	Adildir. Güvenilirdir. Çalışanla çalışmayanı ayırt eder. Görevine bağlıdır. İşinde titizdir. Öğretmenlerin sosyal olmaları ve sorunlarını çözmek için ekstra zaman ayırarak toplantılar düzenler.
O1K4	Okula hakimdir. Sorunları paylaşır. Küçük bir başarıda bile takdir eder.
O1K5	Çok disiplinlidir. Zamanını okula verir. Problemi ilgili kişiyle paylaşır. Açıktır.
O1K6	Konusunda uzmandır. Zor durumda kaldığımız zaman destek vereceğinden eminiz.
O1K7	Kucaklayıcıdır. Toleransı vardır. Adaletlidir. Fikir sorar.
O2K8	Sürekli okuldadır. Öğretmenlere örnektir. Okul etkinliklerinde görev alan öğretmenlere ödüllendirmeye özen gösterir. Teşekkür eder.

O2K9	Tutarlı, kucaklayıcı, disiplinli, açık ve katılımcıdır.
O2K10	Her zaman öğretmenin yanındadır, destek verir, eşit davranır, yeri geldiğinde sahip çıkar. Öğretmenin arkasında durur. Güvenilirdir. Takdir eder, onore eder.
O2K1 O2K12	Objektif ve amacı olan biri. Güler yüzlü, hoşgörülü ve fedakardır. Ayrım yapmaz, eşit davranır. Tecrübeli ve donanımlıdır. İstedikim her an ona ulaşabilirim. Kararlara öğretmeni de katar. Fazladan katkı koyan, emek veren öğretmeni fark eder.
O2K13	Herkese eşit mesafede ve çalışanın yanında durur.
O3K15	Liderlik özelliği vardır. Söylediğini mutlaka yerine getirir. Öğretmenlerin isteklerini de mutlaka yerine getirir. Okula çok bağlıdır.
O3K16 O3K19	Yapılan güzel işleri takdir eder. Herkese yardım eder.
O3K17 O3K18 O3K20 O3K21	Verdiği sözü tutar. Eşit davranmaya çalışır, objektiftir. Dürüst, yardımsever, saygılı ve paylaşımcıdır. Açıktır. Gönül almasını bilir.
O4K22	Talebelerimizi yerine getirir. Yardımseverdir. Öğretmen başarılarını isim isim dile getirir, kimseyi gözardı etmez.
O4K23	Tutarlı ve anlayışlı olmaya çalışır.

Katılımcılar kendi okul müdürlerinin güven veren yönetsel davranışları ile ilgili görüşlerini ortaya koymuşlardır. Katılımcılardan O2K14, kendi müdürünün yönetsel davranışları ile ilgili herhangi bir tanımlama yapmamıştır.

Katılımcı öğretmenlerden bazıları okul müdürlerinin yönetsel davranışları ile ilgili aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

O4K24, “Okul müdürümüzde olması gereken, güven verici hiçbir yönetsel davranış yoktur.”,

O4K25, “Güven vermiyor. İşinden soğudu, olayların içinde olmak istemiyor, hangi mv. sorumluydu onun ilgilenmesini bekler.”,

O4K26, “Ne yazık ki bu kadar yıl birlikte çalıştıktan sonra, günün sonunda yukarıda bahsettiklerimizden sahip olduğu olumlu hiçbirşey yoktur.”,

O4K27, “Bizim müdürümüzde, yukarıda bahsettiklerimizden hiçbirisi yoktur. Herhalde bizi dinlememesinden kaynaklanan birşeydir bu.”,

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, müdürlerin güven veren yönetsel davranışları Tablo 18’de görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerden bazılarının, müdürlerinin güven veren davranışları ile ilgili görüşleri şöyle;

O1K2: Öğretmeni huzurlu kılacak ortam yaratır. Zamanının büyük bir kısmını okula verir.

O1K5: Toleranslıdır. Fikir sorar.

O2K11 ve O2K12: Objektif ve amacı olan biri.

O3K15: Okula çok bağlıdır.

O4K25’in müdürün güven veren davranışlarına örnek verirken “Dürüst bir insandır ancak işinden soğudu” ifadesi anlamlıdır.

O4’ün öğretmenleri KM4’ün güven veren davranışlarıyla ilgili olumsuz ifadeler kullanmışlardır.

Tablo: 19

Okul Müdürlerin Güvensizlik Yaratıcı Yönetici Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri

Katılımcılar	Güvensizlik Yaratıcı Yönetici Davranışlar
O1K2	Her konuda adil davranmıyor. Ödül ve ceza işlemiyor.
O1K3	Yanlış yapanı uyarmayı pek tercih etmez.
O1K4	Müdür Yardımcılarına pek fazla güvenmez. Her şeyi kendisi üstlenir. İş bölümünü tam yapmıyor.
O1K6	Toplantıların zamanı konusunda inisiyatif kullanmaz.
O1K7	Takdir eksiktir.
O2K8	Yeterince açık değil. Eşit davranmıyor.
O2K9	İşleri baltalayanlar için çözüm getiremiyor.
O2K11	Bir işi başlatır ama takibini tam yapmaz.
O2K12	Çalışanla-Çalışmayan, kaytaranla-Kaytarmayanın ayırt edilmediği zamanlar olur.
O2K13	Kişiye uyarma yerine toplu uyarılar yapar.
O3K15 O3K21	Yoğunluktan bazı konulara vakıf olamaz ve ilgilenemez. Kısa süreli aksaklıklar olur. Çabuk sinirlenebiliyor, karşısındakini kırabiliyor. Ses tonunu yükseltir. Bazen çatışmalar olur.
O3K19	Öğretmeni topluluk içinde uyarır. Yapılan bir yanlış genelleyerek toplu uyarı yapıyor. Kontrolden çıkıp fevri davranışlar ortaya koyabiliyor.
O4K22	Dönem dönem tutarsızlıkları oluyor. Zaman zaman da eşit davranmayabiliyor.
O4K23	Öğretmenin arkasında durmuyor.
O4K24	Öğretmenlerin arasına girmez. Kendine bilgi vermek üzere seçtiği birkaç kişinin görüşleri ve söyledikleri doğrultusunda karar verir. Sınıflarda öğrenciler var müdüre haber taşıyan. Tutarlı değildir. Toplu uyarı yapar. Eşit davranmaz. Öğretmenler arasındaki anlaşmazlıklarda uzlaştırıcı değildir. Fazla otoriterdir. Yöneticide olması gereken hiçbir şey kendinde

	yoktur.
O4K25	Çok fazla güven vermez. Tutarlı değildir. Herkese eşit davranmaz. Bir söylediği ötekini tutmaz. Çalışanı ezme politikaları var. Kadrodan kimini beğenmez, kimini sevmez, kimine güvenmez. Okuldan bayağı uzaktır. Okula geç gelir, erken ayrılır. Öğretmene örnek değildir. İşini savsaklar. Yanlışları genel uyarır. İşleri yasal yetkisini kullanarak yaptırmaya çalışır. Doğrudur veya yanlıştır farketmez 'Ben müdürüm, benim dediğim olacak' diye düşünür.
O4K26	Saygılı değil, herkese adil ve eşit davranmıyor, güvenilir ve tutarlı bir insan değildir.

Katılımcı öğretmenler, okul müdürlerinin güvensizlik yaratan birçok yönetsel davranışlarını ortaya koymuşlardır. Aşağıda öğretmenlerin bu konudaki görüşlerine örnekler verilmiştir.

O4K26, kendi müdürü O4KM4'ün güvensizlik yaratan davranışlarıyla ilgili aşağıda verdiği örnek ve düşündükleri çok farklı ve dikkat çekici olmuştur.

"Odasına girdiğinizde başını kaldırıp yüzünüze bakmaz. Siz farklı bir nedenle odasına girersiniz ama o çok alakasız konuşur. Konuşurken konuşmasını keser ve başka şeylerle ilgilenmeye başlar. Öğretmeni dinlemediği için, sorun çözmesi de yoktur. Okul müdürünün güvenilir ve adil olmadığını, kişilere göre davrandığını, düşünüyorum. Okulu kendi kişisel ilişkileri doğrultusunda yönetiyor."

Tablo 19'da görüldüğü gibi okul müdürlerinin oldukça fazla sayılabilecek güvensizlik yaratan yönetsel davranışları olduğu söylenebilir. Okul müdürleri göreve getirilirken Öğretmenler Yasası (25/1985)'e göre, yönetsel yeterlilik aranmadığı dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak öğretmenlerin okul müdürlerinde olumsuz olarak değerlendirdikleri yönetsel davranışları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün.

Tablo: 20

Öğretmenlerin, Çalıştıkları Müdürlerin Güven Vermeyen Yönetmel Davranışlarıyla İlgili İfadeleri

Müdür	Güven Vermeyen Yönetmel Davranışları
O1KM1	Adil değil, yanlış uyarırmaz, Md Mv.'lerine güvenmez, iş bölümü yok, insiyatif kullanmaz, takdir eksik, toplu uyarır.
O2KM2	Açık değil, eşit davranmaz, çözüm üretmez, iş takibi yok, çalışan ayırt edilmez, toplu uyarır.
O3KM3	Konulara vakıf olmadığından ilgilenmez, çabuk sinirlenir, kırabilir, ses tonunu yükseltir, hatayı herkesin içinde uyarır, uyarıları toplu yapar, fevri davranışları var.
O4KM4	Tutarsız davranışları var, eşit davranmaz, öğretmenin arkasında durmaz, öğretmenin arasına girmez, seçtiği öğretmene bilgi taşıtır, uzlaşmacı değil, toplu uyarır, fazla otoriter, yönetici özellikleri yok, güven vermez, çalışanı ezme politikası var, güvenmez, saygılı değil, gücü yasal yetkiden alır sosyal yetkisi yoktur.

Tablo 20'de görülebileceği gibi öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, tüm müdürlerin güven vermeyen yönetmel davranışları bulunmaktadır. Bu davranışlardan "topl uyarı" tüm müdürlerde güven vermeyen davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre O4KM4'ün çok ciddi boyutta güven vermeyen yönetmel davranışlar ortaya koyduğu söylenebilir.

Tablo: 21

Okul Müdürlerinin Öğretmen Algılarına Göre Tanımlanmaları

Katılımcılar	Öğretmen Algılarına Göre Müdürlerin Tanımlanmaları
O1K1	Liderdir.
O1K2	Yeniliklere açık, kendini sürekli geliştiren, sınırsız çalışır. Okulul için bir şansıdır.
O1K3	Titiz, üretkendir, öğretmeni arkasından sürükler.
O1K5	Korkunç çalışkandır.
O1K6	Görevine layık biridir. İşini bilimsel ve yasalara uygun yapar. İlişkileri iyi olan birisidir.
O1K7	Kendini okula adanmış, tutarlı biri.
O2K8	Oldukça olgun ve herkesin de aynı olgunlukta olduğunu düşünür.
O2K9	Okulun herşeyidir, canla başla çalışır. Öğretmenlerle diyalogunu iyi tutmaya çalışır.
O2K10	Güvenilir bir yöneticidir.
O2K11	Sıcak kanlı, herşeye pozitif bakmaya çalışır.
O2K12	İnsan duygularına önem verir. Çalışanların mutlu ve huzur içinde çalışmaları için çalışır. Planlı ve programlı çalışan biridir.
O2K13	İnsanca davranmasını bilen biri.
O3K15	Mesleğini seven idealist biri. Okulu daha iyiye ve başarıya götürmek için çalışır.
O3K16	Başarılı, hırslı, tuttuğunu koparan iyi bir idareci. Okul düzeni var.
O3K17	İyi bir idareci, disiplinli, çalışmayı seven ve ürettikçe mutlu olan biri. Hem çalıştığı yerde disiplin kurar, hem de kendi çalışmalarında disiplinlidir.
O3K18	Doğaldır. Çalışan ve çalışmayan öğretmeni görebilir. Öğretmeni destekleyicidir.
O3K19	Titiz, ayrıntılara önem verir. İşlerin en iyi şekilde yapılmasını ister. Yetki paylaşımında cimridir. Merkeziyetçidir. Okulu

	sahipleniyor, kendine aşırı yükleniyor ve bazı fevri çıkışları oluyor.
O3K20	Nesli tükenmiş dört dörtlük bir müdürdür.
O3K21	Çok çalışkan, her yönüyle örnek alınacak bir müdür. Fazla kuralcı.
O4K22	Görevine bağlı, okulla bütünleşti.
O4K23	Olaylar karşısında hatalı tutumlar takınır. Farklı öğretmenlere farklı davranışları vardır. Adil değildir. Öğretmeni eşit tutmaz.
O4K24	Çok iyi bir gözlemcidir. İyi karakter tahlili yapar.
O4K25	Herkese eşit mesafede durmaya çalışır ama başaramaz. Herkese önce iyi sonra kötü davranır. Görevinde eski şevki yoktur.
O4K26	Bizden ileriye vizyon koyamıyor. Açık değildir.
O4K27	Baskın bir kişilik. İşlere yetişemez. Çözüm üretmez. Tutarlı değil. Güvenilirliği sorgulanabilir. Açık bir yönetici değildir.
O4K28	Olmaması gereken bir yerde.

Katılımcı öğretmenler, kendi okul müdürlerinin Tablo 21’de görüldüğü gibi, hem olumlu hem de olumsuz yönlerini ortaya koyarak birçok şekilde tanımlamışlardır.

O1K6, kendi okul müdürünü şöyle anlatır; Başvurduğum zaman konuları bilen birisidir, konusunda uzmandır. Bilgisi yoksa bile günlerce uğraşır, o bilgiye ulaşır ve kesinlikle size geri dönerek bilgi verir.

O4K28, ise okul müdürünü şöyle anlattı; Kendi doğrularına göre vizyon koymaya çalışır ancak farklı görüşlere açık olmadığı için, kendi doğrusu tek doğruymuş gibi davranabiliyor.

O4’ün katılımcı öğretmenler, kendi müdürleri KM4 için olumlu tanımlama yerine, tam tersi KM4 ile ilgili oldukça olumsuz tanımlamalar yapmışlardır (Tablo 21).

Tablo: 22

Öğretmenlere Göre Güven Veren Okul Müdürünün Tanımları

Katılımcılar	Güven Veren Müdür Tanımları
O1K1	Sözünü tutar eşit davranır.
K1K2	Adildir , okula sahip çıkar. Fedakar olur ve kendini yeniler.
K1K3	Adil, güven veren, adam kayırmayan, dedikodu yapmayan, öğretmenin arkasından konuşmayan, açık ve net olmalı.
K1K4	Kadrosuna güvenen, görev paylaşımı yapan, sorunları okul içinde çözebimeli, öğretmeni dinlemeli ve varsa sorununu çözmeli.
K1K5	Güven vermeli, sorunları paylaşabilmeli, açık, disiplinli ve çalışmaların içinde kendi de olmalı. Takdir etmeli.
K1K6	Konusunda uzman, desteğini esirgemeyen ve zor durumda kaldığınız zaman destek vereceğini bileceğiniz bir merci olmalı.
K1K7	Kucaklayıcı, ayırım yapmayan, anlayışlı, ılımlı olmalı. Yanlış uyarırken takdiri de yapmalı.
O2K8	Kurallar herkes için aynı olacak. Müdür de kurallara uyacak. Herkese eşit davranacak. Yumruğunu masaya vuracak ve yapılacaklar konusunda ısrarcı olacak. Anlayışlı, yardımsever ve sorun çözücü olacak.
O2K9	Tutarlı olmalı, aldığı kararların arkasında durmalı. Disiplinli ve kucaklayıcı olmalı. Açık olmalı ve katılımcılığı sağlamalı.
O2K10	Öğretmenlerin yanında olur, destek verir, arkasında durur, yardımcı olur ve eşit davranır.
O2K11	Objektif, amacı olan, güler yüzlü, hoşgörülü, fedakar olmalı. Eşit davranmalı, ayrımcılık yapmamalı, denetleyici ve pozitif olmalı. Tam donanımlı ve tecrübeli olmalı.
O2K12	Planlı, programlı, adil, hoşgörülü, tüm çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmalı.
	Otoriter ve adil olmalı. Yanlışları zamanında uyarmalı. İyi

O2K13	çalışanı mutlaka ödüllendirmeli. Çalışanları çok iyi yönlendirebilmeli.
O2K14	Adalet duygusu olmalı. Herkese eşit mesafede olmalı.Uygulamalarda herkese eşit davranmalı.
O3K15	Söyledikleri ile yaptıkları bir olmalı. Öğretmenden istediğini kendi de yaparak örnek olmalı. Liderlik özelliği taşınmalı.
O3K16	Güven vermeli, çok katı olmamalı ve iyi iletişim kurmalı.
O3K17	Dürüst olmalı, önünüzden başka arkanızdan başka olmamalı. İki yüzlü olmamalı. Bireysel sorunları, genelleme yapmadan bireysel çözmeli.Yardımsever ve paylaşımcı olmalı. Saygısı olmalı.
O3K18	Dürüst olmalı, birlik ve beraberliği sağlamalı. Her zümreye eşit olanaklar sağlamalı. Objektif olmalı ve öğretmen odasına sık gitmeli ve öğretmenlerle beraber olmalı.
O3K19	İkelere bağlı ve adaletli olmalı. Empati yapabilmeli, ön yargısız olmalı. Ard niyet aramamalı, dürüst olmalı. Kuralları herkese eşit uygulamalı. Kuralcı olmamalı, esneklik gösterebilmeli. Saygı ve sevgi çerçevesinde ilişki kurmalı. Çalışanlarla yüz göz olmamalı. Ast üst ilişkisini korumalı. Uyarı yapacaksa renciden etmeden yapmalı.
O3K20	Öğretmeni korumalı, kendisiyle paylaşılanı başkası ile paylaşmamalı. Gizliliğe saygı göstermeli. Öğretmenle iletişim içinde olmalı ve sorunlarıyla ilgilenmeli. Öğretmene yardımcı olmalı. Aynı koşullarda aynı davranışı göstermeli. Sözünün arkasında durmalı.
O3K21	Dürüst olmalı, söylediğinin arkasında durmalı, alınan kararlara kendisi de uymalı, açık olmalı.
O4K22	Lider özelliği taşınmalı, empati yapmalı, ani çıkışlar yapmamalı. Özel sorunlarını işine yansıtınamalı. Konusunda uzman olmalı. Tutarlı ve adil olmalı. Aynı koşullarda eşit davranmalı. Yöneticilik nitelikleri taşınmalı.

O4K23	Ayrım yapmamalı, eşit davranmalı, adil, demokratik ve açık olmalı. Öğretmeni dinlemeli, anlamaya çalışmalı ve hoşgörülü olmalı. Yasalara saygılı ve her yönüyle örnek olmalı. Tutarlı olmalı, söylediğiyle yaptığı birbirini tutmalı. Yenilikçi olmalı. Vizyon sahibi olmalı ve kendini geliştirmeli. Profesyonel olmalı.
O4K25	Her gün işinin başında ve çalışanlarına örnek olmalı. Herkese eşit mesafede olmalı ve okulda her ortamda bulunmalı. (her etkinlikte olmalı). Okulun diğer idarecileriyle her konuyu paylaşması gerek. Tutarlı, adaletli, tecrübeli, vizyon sahibi ve dürüst olmalı. Çalışanlarından daha donanımlı ve daha kıdemli olmalı, güven vermelidir.
O4K26	Adil ve herkese eşit olmalı.. Vizyon sahibi olmalı. Güvenilir ve tutarlı olmalı. Söylediğinin arkasında durmalı ve açık olmalı.
O4K27	Belli bir duruşu olmalı. Tutarlı eşit ve adaletli olmalı.
O4K28	Sanat, kültür ve bilgi anlamında donanımlı olmalı. Bilgili, araştırmacı, teknolojiyi iyi kullanabilen ve bilgi yönünden üstün olmalı.

Tablo: 23

Müdürlere Göre Güven Veren Okul Müdürü Tanımları

Katılımcılar	Güven veren Müdür Tanımları
O4KM1	Özgüveni olmalı. Tutarlı ve adil olmalı. Çalışan ve çalışmayan arasına bir çizgi koyabilmeli. Güvenilir olmalı.
O4KM2	Donanımlı olmalı. Ortak hedefleri yaratacak takım çalışması yapmalı. Davranışları tutarlı ve güven verici olmalı. İyi iletişim kurabilmeli. Adil ve objektif olmalı, eşit davranmalı. Sorun değil, çözüm odaklı olmalı. Örnek olmalı.
O4KM3	Sorunlara çözüm bulacak, öğretmene dostça yaklaşacak ve

	kucaklayıcı olacak.
O4KM4	Duruşu, oturuşu, kalkışı ve imajı önemlidir. Kendine güveni olmalı. Misyon, vizyon sahibi olmalı.

Katılımcılar güven veren okul müdürünü kendi algılarına göre tanımlarken çok etkili tanımlar yapmışlardır. Aşağıdaki tanımlar bunlara örnektir.

O2K14: Görev dağılımını eşit yapmalı. Kimileri memnun kimileri mağdur olursa, mağdur olduğunu düşünen öğretmen, müdürün verdiği görevi yapmak istemeyecek ya da isteksiz yapacaktır. Müdüre güven duymayacaktır.

O3K19: Bir yanlış yaptığınızda usul halle uyarılacağınızı bilmek iş huzuru açısından önemli, eleştirilecek birşey varsa yönetici odasına çağırarak uygun bir şekilde yapmalı ve rencide etmemesi gerekir. Bu son derece güven veren bir davranış olur.

O4K25: Müdür çalışanlarından daha kıdemli ve daha donanımlı olmalı, değilse hiç kimse güvenmez. Yasal yetkili olur ama sosyal yetkisi olmaz.

Katılımcı müdürlerin yaptıkları tanımlamalar, öğretmenin yaptığı tanımlarla örtüşmektedir.

4.3. Okul Müdürlerinin Kendi Yönetsel Davranışlarıyla İlgili Değerlendirmeleri

Okulu yöneten ve yönetirken bazı davranışlar ortaya koymak durumunda olan okul müdürlerine, kendi yönetsel davranışları ile ilgili sorular yöneltilerek bu konudaki görüşlerinin anlaşılmasına çalışılmıştır. Müdürlerin kendi yönetsel davranışlarıyla ilgili değerlendirmeleri Tablo 24'te görülmektedir.

Tablo: 24
Müdürlerin Kendi Yönetsel Davranışlarıyla ilgili Değerlendirmeleri

Katılımcılar	Davranışlarla İlgili Değerlendirmeler
O1KM1	Herkese her konuda yardımcı olmaya, sorunlarını çözmeye ve eşit davranmaya çalışırım. Çalışanları da takdir ederim. Ama bu sistemde eğitime odaklanamıyorum. Okul saatleri içinde hep kırma dökme, şikayet, onlarla ilgileniyorum. Okulun her şeyini düşüneceksiniz, sonra da kaliteli eğitim yapacaksınız. Bu tempoda çok daha iyi olabilecekken, olmuyor. Bunu tüm samimiyetimle söyledim. Ben çalışmayı çok severim. Okulumu da çok severim ama adaletli bir yapı yoktur.
O2KM2	Sorunlar var ama onlara saplanıp kalmadan ileriye götürdüğümü gördükçe mutlu oluyorum. Yoruluyoruz ama başarıyı gördükçe mutlu oluyoruz. Öğretmenlik mesleğini severek yapıyorum, idareciliği de severek yapıyorum. Sorunları aşip ertesi gün yolumuza devam ediyoruz.
O3KM3	Program yaparken sorardım, onların istekleri doğrultusunda yapardım programı ama bu sene çalışana göre verdim sınıfları. Sorunları süratle çözerim. Öğretmenin okulda huzurlu ve mutlu çalışmasını sağlarım.
4KM4	Kendime güvenim var. Misyon ve vizyon sahibiyim. Okulum için her şeyi yaparım. Yenilikleri okula taşırım. Ben okulumu bir yere getirdim, artık rahatım diye birşey yok.

Okul müdürleri okulda ortaya koydukları kendi yönetsel davranışlarını değerlendirirken, tümü de okulda öğretmenler tarafından olumlu algılanabilecek davranışlar ortaya koyduklarını ifade etmiştir.

Aşağıda okul müdürlerinin kendi yönetsel davranışlarıyla ilgili örnekler;

O1KM1: Kurul toplantısında bazı zümrelere teşekkür ettim. Bugün sabahleyin bir zümre başkanı geldi ve 'hocam benim zümrem biraz üzüldü' dedi.

Nedenini sordum, 'bize teşekkür etmediniz' dedi. Demek ki öğretmen için önemlidir diyorum ve bunlara dikkat etmeye çalışıyorum.

O1KM1'in ifadelerinden, öğretmenin görüşüne saygı duyduğu ve değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Bu davranışıyla da müdürün örgütsel güvenin farkında ve okulda bunu sağlayabilmek için öaba harcadığı anlaşılmaktadır.

O3KM3: Geçenlerde bir edebiyat öğretmeni görevini savsakladı, bana da çok yardımcı olan biri. Sınıfa geç gittiğini gördüm. Daha sonra izledim sınıfa geç gitmeyi sürdürdü. Bir yazı çıkararak genel bir uyarı yaptım. Uyarının sonrasında Pazartesi günü sabah, bu öğretmenimizin dersi olduğu halde gene okulda yok. Gittim sınıfa oturdum, yoklamayı da yaptım. Sınıfta yirmi dakika bekledim. Sonra çocuklara gidip öğretmenize bir bakayım dedim ve sınıftan ayrıldım. Ama medeni ölçüler içimde bir kriz çıkmasının gerektiğini düşündüm. Koridorda karşılaştığım bir öğretmen, beni aradıklarını söyledi. 'Siz burdaydınız diye görmediniz. X öğretmen de orda oturur, çağır bakalım gelsin' dedim. Henüz sınıfa girmeyen öğretmen geldi 'hocam nedir yaptığınız? Bu ilk defanız değil. Siz iyi bir öğretmendisiz. Son zamanlarda ne oldu size?' deyince 'Unuttum' dedi. 'Nasıl unuttun hocam dersinizi? Unutmak daha büyük suçtur' dedim. 'Ya ben seni unutursam seneye program yaparken?' dedim. Ağlayarak sınıfa çıktı. Benim çok kollayıp çok tuttuğum bir öğretmedi, 3-4 gün kırgınlık devam etti. Daha sonra yaptığımız toplantıda, 'hade gel kurul sekreterim, geçti mi?' dedim. 'Siz haklıydınız' dedi. Barışık olmak lazım. Bu yıl için nasıl olduğunu sorduğu zaman 'şu eksiklerinin dışında başka birşey yok' dedim. Günüün sonunda böyle olmak zorundayız. Olmazsak X müdürün durumuna düşeriz.

O3KM3 kendi yönetim uygulamaları ile ilgili ortaya koyduğu davranışlardan söz ederken, ortaya koyduğu davranışların doğru olduğuna inandığı anlaşılmaktadır. Ancak O3KM3'ün verdiği örnekten, bunun tam anlamıyla böyle olmadığını, zaman zaman ortaya koyduğu davranışlarla güven ve örgütsel güven

kavramlarıyla ilgili bilinçli bir farkındalığı olmadığı görülmektedir. O3KM3'ün anlattığı olay, Tablo 21'de öğretmenlerin O3KM3 ile ilgili,

“çabuk sinirlenir, kırabilir, ses tonunu yükseltir, çatışmaya neden olur, hatayı ortada uyarır, uyarıları toplu yapar, fevri davranışları var ”

şeklindeki tanımlamalarıyla örtüşmektedir. Bu da öğretmenlerin, müdürlerin yönetsel davranışlarının farkında olduğu ancak müdürün kendinin bazı yönetsel davranışlarının ne olması gerektiği ile ilgili bir farkındalığı olmadığını ortaya koymaktadır.

O4KM4 kendi yönetim davranışları ile ilgili ortaya koydukları ile öğretmenlerinin kendisi için yaptığı tanımlamalar birbiriyle örtüşmemektedir. O4KM4'ün, güven ve örgütsel güven konusunun farkında olmadığı ve öğretmenlerin kendisine ve okuldaki bazı ortamlara güvenmemektedirler.

O4KM4: *Kendime güvenim var. Misyon ve vizyon sahibiyim. Okulum için her şeyi yaparım. Yenilikleri okula taşıyım.* derken Tablo 24'te de görüldüğü gibi birlikte çalıştığı öğretmenleri O4KM4'ü şöyle tanımlamaktadırlar;

“Tutarsızlıkları var, eşit davranmaz, öğretmenin arkasında durmaz, öğretmenin arasına katılmaz, bilgi almak için öğretmen ve öğrenciyi kullanır, uzlaştırmacı değil, fazla otoriter, Yöneticide olması gereken özellikler onda yoktur, güven vermez, çalışanı ezme politikası var, güvenmez, sagılı değil, gücünü yasal yetkiden alır sosyal yetkiden değil”. Hatta kendisi “Ben okulumu bir yere getirdim artık rahatım diye birşey yok” derken O4K25, O4KM4 için “görevinde eski şevki yoktur” şeklinde bir ifade kullanmıştır.

4.4. Katılımcıların Ara Yöneticilerin (Müdür Muavinlerinin) Yönetsel Davranışlarıyla İlgili Görüşleri

Yönetim kadrosunda bulunan ve okulun yönetilmesinde önemli bir yeri olan müdür muavinleri, çalışan öğretmen kadrosu ile müdür arasında görev yapmaktadırlar. Okul işlerinin yürütülmesinde okul müdürüne yardım etmekle görevlidirler. Müdürün olmadığı durumlarda da okulu yönetme görev ve sorumlulukları vardır. Müdür

muavinleri okuldaki yönetim zincirinin birer halkasıdır. Muavinlerin ortaya koyacağı her davranış doğal olarak tüm kesimleri etkilemektedir. Bu bağlamda okul müdürleri ile öğretmenlere, müdür muavinlerinin yönetsel davranışlarıyla ilgili sorular yönelterek, bu konu ile ilgili görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo: 25

Müdür Muavinleri (Md. Mv.)'lerinin Yönetsel Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri

Katılımcılar	Muavinlerin Yönetsel Davranışlarıyla İlgili Görüşler
O1K1	Müdür muavinlerimiz yetki kullanmıyor. Ancak bize karşı kibardılar.
O1K2	Tutarsız davranıyorlar. Yetkilerini kullanmıyorlar. İdarede paylaşım yoktur.
O1K3	Biz muavinlerin görevlerinde titizlik görmemiz gerekir ki bize verdikleri görevleri yapabilelim. Bizde ast üst farkı yoktur. Muavinin öğretmenden farkı yoktur.
O1K4	Onlar da yöneticidir. İstersiniz bir şey yapılacağında arkanızdan konuşulmasın, yüzünüze söylensin. Bu tür davranışlar sizin güveninizi sarsar ve kırar. Böyle şeyler bazan olur.
O1K6	Esas kontrol müdürde. O görev verir ve bilgilendirmeleri o iletmeye çalışır. Bence muavinler devreye giremiyor. Bir sıkıntı olduğunda muavinler de yardımcı olmaya çalışırlar.
O1K7	Bazı muavinler inisiyatif kullanamıyorlar. Gerektiğinde o iradeyi gösteremiyorlar. İlle de yukarıya sormaları gerektiğini söylüyorlar. Dirayetli olmaları gerektiği durumda olamıyorlar. Bazıları inisiyatif kullanamadıkları için anında karar veremezler ve müdüre sormak için bekletirler. Muavinlerimiz bazan aşırı hararetli olabiliyor , sert davranışlar sergileyebiliyorlar. Hitabları sert olur bazan. Bu da çalışma ortamında stres yaratıyor.
O2K8	Okul idarecileri arasında kopukluk vardır, bunu davranışlarıyla ortaya koyuyorlar.

O2K9	Müdür muavinlerimizin bizi motive eden, bize güven veren veya sorun çözücü davranışları yoktur. Çeşitli entrikaya dayalı böl ve yönete dayalı bir anlayışları vardır.
O2K10	Müdür muavinleri biraz pasiftirler. Olaylar karşısında çözüm üretmezler, her şey müdürde çözülür.
O2K11	Muavinlerin davranışları öğretmeni inanılmaz etkilemektedir. Muavin müdür kadar önemlidir. Bir muavinine birşey sorarsınız “Ben bilmem”der, ötekine sorarsınız “Benim haberim yok, boşver gitsin” der. Ben sorunlu muavinime çekinerek giderim. Ters cevap almamak için muavinlerin yanına hiçbir konuda gitmek istemiyorum.
O2K12	İdarenin eşgüdüm içinde çalışması önemlidir. İdarede, zaman zaman çatışmalar ve bölünmeler oluyor, bu da bize olumsuz yansıyor. Bazen idari işleri öğretmene yükleyebiliyorlar.Müdürde olması gereken niteliklerin muavinde de olması gerekir. İyi ilişkiler kurmalıdırlar.
O2K13	Bu okulun en büyük şanssızlığı idari kadrodur. Müdüre gereken yardım ve desteği vermeyen, görevlerini savsaklayan ve yönetimde çok büyük eksikliklere neden olan bir yapıdadır. Yetkilerini kullanmıyorlar. Sorumluluklarını da yerine getirmiyorlar. Okulun düzeni olmalı, bunun için de muavinler uyum içinde çalışmalıdırlar.Bu bizim muavinlerde eksiktir.
O2K14 O3K15 O3K16 O3K17	Uyumludurlar, kızgın ve kırıncı davranmazlar. Saygılıdırlar.
O3K20	Son derece sıcak yaklaşımları olduğundan işler güzel yürüyor ve birbirimize güvenimiz artıyor.
O4K22 O4K23	Müdürün muavinlerle yetki paylaşımı yoktur. Muavinlerle ilişkilerimiz düşük düzeydedir.
	Muavinlerin arasında sağlıklı bir iletişim yoktur. Birinin söylediği

O4K24 O4K27	ile ötekinin söylediği birbirini tutmaz. Tutarsızlıkları vardır. Bazı muavinler yetkilerini kullanamıyorlar. Kendi aralarında konuşulanları öğretmene aktararak hoş görünmek isteyenler vardır. İnsiyatif kullanamıyorlar.
O4K26	Terfilerde kişisel bağlantılar rol oynadığından, çoğu bulundukları mevkiyi doldurmuyorlar. Sağlıklı iletişim kuramazlar, sorunlarını öğretmene yansıtırlar ve sorun çözmekten uzaktırlar.

Tablo: 26

Müdür Muavinleri (Md. Mv.)'lerinin Yönetmel Davranışlarıyla İlgili Müdür Görüşleri

O1KM1	Hiçbir sorumlulukları yoktur. Ancak birçok arkadaş profesyonel davranır. Yetki ve sorumluluklarını bilir ve öğretmenlerle iyi iletişim kurmaya çalışır. Ancak bazı sorunlar da yaşanır. Bireysel tartışmaları olur.
O2KM2	Md. Mv.'leri idarenin bir parçasıdır. Müdürün taşıması gereken özellikler taşımaları gerekir. Muavinlerin de yönetmel davranışları öğretmeni etkilemektedir. Her öğretim yılı başında Muavinlerle görev paylaşımı yapıyor. Gerek yasaların verdiği gerekse kişinin beceri ve özelliklerine göre görev ve sorumluluklar paylaşılıyor. Son derece yetkilidir arkadaşlarım. Ancak bu yetkileri kullanabilenler var kullanamayanlar vardır. Bu konuda sıkıntılarımız vardır.
O3KM3	Muavinler verilen belli görevleri yaparlar. Sorumluluk almak istemezler. Bu nedenle onların boşluklarını ben kapatmaya çalışırım. Muavinlerin bulunduğu yer önemlidir. Müdürün sahip olduğu yönetim davranışlarına sahip olmalıdır.
	Yeni gelen muavine bir yıl süre veririz düzene alışsın diye. Biz

O4KM4	öğretmeni sorgulamak yerine, yardımcı olmak ve biz nerde hata yaptık diye çözüm aramak. Yeni gelen Mv. sorunludur çünkü önceki okullarında diktatörce bir yönetim şekli vardır, burda daha demokratik bir yönetim şekli vardır.
-------	---

Okullarda ara yönetici durumunda olan müdür muavinleri, okulun yönetilmesinde müdüre yardımcı olarak görev yaparlar (25/1985, Öğretmenler Yasası). Müdür ve öğretmen arasında önemli bir halkadır müdür muavinleri. Okullarda bu önemli halka ile ilgili görüşlerine başvurduğumuz katılımcı öğretmenlerin görüşleri Tablo 25'te verilmiştir. Katılımcıların, ara yöneticilerle ilgili verdikleri örnekler aşağıdadır;

O1K2 görüşünü; Sabah müdür muavini, kıyafeti düzgün olmayan bir öğrenciyi sınıfa gönderebiliyor ama öğretmene, kıyafeti düzgün olmayan bir öğrenciyi sınıfa aldığı için hesap sorabiliyor. "Benden beklediğini sen yapmıyorsun" diye düşünen öğretmende, muavine karşı bir güvensizlik oluşabiliyor. Müdür muavinleri bence yetkilerini kullanmıyor ya da kullanamıyor. Bizde daha çok merkezi bir otorite var. Yetkiler daha çok müdürde toplanmıştır." şeklinde ifade ediyor.

O1K4: Bizde esas merci müdürdür. Örneğin fotokopi çekilecekse müdürden izin alınır, müdür muavini izin veremiyor. Bu da problem yaratır, çünkü öğretmenin dersi vardır gidecek, müdürün görüşmesi olduğundan öğretmen ona ulaşamıyor. Aslında bir güvensizlik vardır müdür muavinlerine karşı. "Tüm bunları yapamıyorsan, senin benden ne farkın var ki?" diye düşünür öğretmen. Muavinin öğretmenden farkı yok diye görürüm, hatta öğretmen derse girer daha çok şey yapar. İdarede paylaşım yoktur" .

O1K3: Bizde ast üst farkı yoktur. Muavinin akademik olarak öğretmenden farkı yoktur. Bir ay önce öğretmen olan, bir ay sonra aynı yerde muavindir.

O1'de görev yapan öğretmenler yetki müdürde toplandığı için muavinlerin yetkilerini kullanamadıklarını ifade ederken müdürün bu konudaki ifadesi de öğretmenlerin görüşlerini doğrulamaktadır.

O1KM1'in muavinlerle ilgili ifadesi şöyle; *"Müdür muavinleri, nöbet günlerinde okulun tüm sorumluluğunu taşımakla yükümlüdürler. Ancak onların yapacağı bir hatadan müdür de sorgulanır. Uygulama bu olunca bazı müdürler de "yapılan hatadan dolayı müdür sorgulanacaksa, o zaman yetkiyi de ben kullanırım, bana soracaksınız." der. Bu da tabii işleri yokuşa sürer. Müdür muavinleri arada sıkışmış olur ve bunu hissettiği için "Ben de bir öğretmenim, bana ne" der. Müdür muavinlerinin okulda çok önemli bir rolü vardır. Örneğin, bir müdür muavinimiz nöbet günlerinde çok prensipli ve titizdir. Görevinde çok titiz olmayan, o gün nöbetçi olmak istemez Bana gelir ve "Hocam beni lütfen o günden çıkarın ve başka güne koyun" der. Çünkü çok talepkar bir müdür muavinidir. Sinek uçamaz, okulda herkes görev yerinde olacak herkes saatinde gelecek. Çok titizlik gösterir, ama emir komuta çerçevesinde değil. Görür görmez "niye gelmedin" diye hesap sorar. Bazı muavinler de vardır ki farkında bile değildir işin. Dolayısıyla ben öğretmeni çok duyarım "X müdür muavini gibi olsa muavinlerin, arkan yere gelmez" diye, ya da tam tersi."*

Yukarıdaki bu ifadesinde bazı muavinlerin yetkilerini kullanamadığı, görev ve sorumluluklarını yerine getirecek ortamı oluşturamadığı ve öğretmenle iyi iletişim içine giremediğini söylemek mümkün.

O2KM2'nin Md. Mv.'leri ile ilgili *"Bu konuda sıkıntılarımız var"* ifadesini, O2K8'in Md. Mv.'leri ile ilgili *"Okulun baş muavini, okulun gerçekleştirdiği bir etkinlikle ilgili olarak -Ben görünmüş olmak için gidip, ayrılacağım- demiştir."* ifadesi ile O2K10'un söylediği *"Sınava girerken telefonunu masanın üzerine bırakan bir öğrencinin telefonunu başka bir öğrenci alıp okuldan ayrılıyor. Fark edilince olay hemen nöbetçi müdür muavinine aktarılarak durumla ilgilenmesi beklenirken, muavinin cevab "Şimdi çok işim var, ilgilenemem" şeklindeki söyledikleri, müdürün "sıkıntılarımız var" ifadesini teyid etmektedir.*

O4K24: Nöbet günü ile ilgili talebi olan öğretmene müdür muavininin "Ben seni istediğin güne nöbetçi yazmak istedim ama X arkadaşım istemedi" şeklindeki cevabı, okul yönetimine karşı bizde çok yönlü güvensizlik yaratmaktadır.

Katılımcıların görüşlerine göre, bazı müdür muavinlerinin sorumluluk almadığını, örnek olmadığını ve müdür muavini görevine atanırken, onu öğretmenden ayıran farklı nitelikleri olmadığı anlaşılmaktadır. 25/1985 sayılı yasanın, madde 29(2)'de atanacaklarda aranan nitelikler, öğretmen görüşlerini onaylamaktadır. Ayrıca araştırma verileri O1KM1'in, muavinleriyle yetki paylaşmadığına dikkat çekerken müdür muavinin yetki ve sorumluluklarını gerektiği gibi üstlenmediği söylenebilir. Okul müdürleri, muavinlerin sorumluluk almada istekli olmadıkları görüşünde. Bu durumun okuldaki iletişimi ve güveni oldukça etkilediği söylenebilir.

4.5. Okullarla İlgili Değerlendirmeler

Katılımcılara okullarını nasıl tanımladıkları, kendileri için okulun ne ifade ettiği, okuliçi iletişimin nasıl yapıldığı, okuldaki sosyal olaylar ve güvenleriyle ilgili sorulan sorulara verdikleri cevaplarla, okullarda bu yöndeki davranış ve yansımaların ne olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo: 27
Katılımcıların Kendi Okullarıyla İlgili Örgüt Tanımları

Katılımcılar	Okulun Tanımı
O1K1	Sıcak bir yuva , sığınak.
O1K5	İyi organize edilmiş bir örgüt.
O1K7	Kurumsallaşmış, bir felsefesi, vizyon ve misyonu olan bir yer.
O2K8	Tam bir örgüt olduğunu söyleyemem. Çalışanlar arasında tam bir güven yoktur.
O2K9	Herkesin birbirine saygılı olduğu bir yer.

O2K11	Öğretim ve eğitim yapan bir işyeri.
O2K12	Müdür , öğretmen, çalışan ve öğrencilerden oluşan bir kurumdur.
O2K13	Mutlu olduğum bir yer.
O2K14	Emek verilen bir yer.
O3K16	Sosyal aktivitelerin çok olduğu, huzurlu ve hoşgörülü bir ortam.
O3K17	Disiplinli, huzurlu bir ortam. İyi bir eğitim, işbirliği ve paylaşımın olduğu sıcak bir ortam.
O3K20 O3K21	Disiplinli, iyi bir eğitim ve öğretim kurumu. Güvenilir bir ortam.
O4K22	Bireyleri geleceğe hazırlayan bir yer.
O4K24	Akademik yönden yolu açık. Geleceği parlak bir okul, eğer kadronun başka yere nakil gitmesi engellenirse.
O4K27	Belirgin bir fırsatı elinden kaçırmış bir okul.
O4K28	Parçalanmış bir örgüt.

Tablo: 28
Katılımcı Müdürlerin Kendi Okullarıyla İlgili Örgüt Tanımları

Katılımcılar	Okulun Tanımı
O1KM1	Çok dinamik bir yapısı var.
O2KM2	Çalışanların performanslarını en üst düzeyde kullanacakları, her düzeyde işbirliği sevgi ve saygı duydukları bir örgüt.
O3KM3	Aktif, performansı yüksek, üreten ve insanlarla iletişimi hat safhada götürmeye çalışan bir kurum.
O4KM4	Evim diye düşünüyorum.

Katılımcıların kendi okulları ile ilgili yaptıkları tanımlamalarda katılımcı öğretmenlerden bir grup okullarını sıcak bir yuva, huzurlu, mutlu, hoşgörülü ve disiplinli, emek verilen bir ortam diyerek olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Başka bir katılımcı öğretmen grubundan O4K28 de okullarını *'Parçalanmış, bir örgüt.'*, O4K27 ise *'Belirgin bir fırsatı elinden kaçırmış bir örgüt.'* olarak tanımlamışlardır.

O4K23, 'Gruplaşmaların olduğu, kalabalık ayrıca birinin, diğerinin arkasından konuşması gibi bir davranış var.'

Katılımcı öğretmenler ve katılımcı müdürler okullarıyla ilgili birbirine yakın tanımlamalar yaparken, O4KM4'ün yaptığı tanımlama ile O4'ün öğretmenlerinin çoğunun yaptığı tanımlamalar birbirinden uzak ve örtüşmeyen tanımlamalar oldu. Bu sonuca göre O4KM4'ün okuldaki çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, sıkıntıları v.b. farkında olmadığı, bu bağlamda O4KM4'ün örgütsel güvenle ilgili farkındalığı olmadığını söylemek mümkün.

Tablo: 29

Öğretmenlerin Kendi Okullarını Tanımlamaları

Katılımcılar	Okul Tanımlamaları
O1K1 O1K4 O3K18 O4K22	Evim, İkinci evim.
O1K2	Huzur bulduğum yer.
O1K3	Üretken olabildiğim, zevkle vakit geçirdiğim bir yer.
O1K5 O1K7 O3K23	Hayatımın büyük bir bölümünü kaplayan yer.
O2K8 O3K15	Hayatımın yarısı, evim kadar önemli.
O2K9	Büyük bir anlam ifade eder.
O2K10	

O3K19 O4KM4	Ailem.
O2K12	Yeteneklerimi sergilediğim, mesleki doyum elde ettiğim, kendimi ait hissettiğim yer.
O2K13	Eğitim, öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü yer.
O214	Yaşama sevincim.
O3K15	Arkadaşlarla bilgiyi, zamanı ve sohbeti paylaştığımız bir yer.
O3K16 O3K17	Bilgi yuvası.
O4K26 O4K27	İşyerim, görev yerim.
O4K28	Paylaşım yeri, hayattır aslında.

Tablo: 30

Müdürlerin Kendi Okullarını Tanımlamaları

Müdür	Okul Tanımları
O1KM1 O4KM4	Evim, İkinci evim.
O2KM2	Yaşamı etkileyen ve şekillendiren bir unsur.
O3KM3	Herşeyim, insanlığın geleceği, eğitim ve bilim yuvası.

Katılımcı öğretmen ve müdürler okullarıyla ilgili olumlu tanımlamalar yapmışlardır. Okul için “ailem, yaşam sevincim, huzur bulduğum yer” gibi duygusal tanımlamalar yapan katılımcıların yanında katılımcılardan O4K27 ve O4K28, okullarını sadece bir işyeri, görev yeri olarak görmektedirler.

Tablo: 31

Öğretmenlerin Okuliçi İletişimle İlgili Görüşleri

Katılımcılar	İletişimle ilgili görüşler
O1K2	Genelde olaylar son anda bildirilir.
O1K5	Okulda müthiş bir iletişim vardır. Her yerde duyuru panosu vardır. Öğretmen odasının ortasında bir duyuru tahtası vardır. Günle ilgili birşey varsa oraya yazılır.
O1K7	Zümrelerin toplanması, zümre başkanlarının görevlendirilmesi. Hem zümre öğretmenleri arasında hem de idare ile öğretmenler arasında iletişimin sağlıklı yapılmasını sağlamaktadır. Genel duyurular için pano var duyurular oraya asılı. Günlük duyurular ise duyuru tahtasına yazılır.
O2K11	İletişim sağlıklı değil. Bazen öğrenciden, bazen bir bir öğretmen arkadaşımızdan, bazen de bir muavinden duyarız.
O2K12	Zümremizin haftalık toplantıları olur. Alınan kararlar müdür muavinine, ondan da müdüre aktarılır. Okul dinamik bir yapıdır, herkesin her şeyden anında haberder olması mümkün değildir.
O2K14	Duyurular müdür muavinleri aracılığıyla olur. Dikkatten kaçan duyuru olduğu zaman problem yaşanır.
O3K15 O3K16 O3K17 O3K18 O3K19 O3K20	Zümrelere zümre başkanları, duyuru tüm öğretmene ise duyuru yazılı olarak imzaya çıkar. Ani gelişen birşeyse müdür veya müdür muavini, öğretmen odasında toplu olarak sözlü duyuru yapar.
O3K21 O4K25 O4K26	Gelen yazılar imza karşılığı yazılı olarak duyurulur veya duyuru panosuna yazılır.

O4K22	Kişileri ilgilendirenler yazılı olarak kişinin eline verilir. Genel
O4K23	duyurular ise duyuru panosuna yazılır. Bazı duyurular da zümre başkanları ve müdür muavinleri aracılığıyla duyurulur.

Örgütiçi iletişim, örgütsel güvenin temel unsurlarından olması nedeniyle örgüt içinde büyük önem taşımaktadır. Katılımcılar genellikle okullarda duyuruların yazılı olduğunu, öğretmen odalarında da günlük duyurular için pano veya tahta olduğunu belirtmektedirler. Gözlem yapılan tüm okulların öğretmen odalarında günlük duyuruların yapıldığı panolar ve beyaz tahtalar bulunduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenler okullarında gene de iletişimde kendilerini rahatsız eden bazı durumların olduğundan söz etmektedirler. Okul içinde iletişimdeki olumsuzluklarla ilgili öğretmenlerin bazı ifadeleri şöyle;

O1K2, 'Bir olay olacağında öğrenci bizden önce duyar.'

O1K7, 'Okulda gruplar vardır. Bu grupların kendi içinde iletişim vardır ancak benzeşmeyen gruplar arasında bir iletişim yoktur. Bu ifadeden şunu söyleyebiliriz ki örgütün genelinde iletişim kopukluğu vardır.'

O2K1, 'İderenin kendi içindeki kopukluklardan dolayı iletişim sağlıklı olmuyor. Okulda gerçekleşen olaylardan haberdar olmuyoruz, bazan da çok sonra öğreniyoruz. Öğrenciden duyduğumuz zaman ise çok üzülüyoruz.'

O3K21, 'Müdür, öğretmeni ilgilendirmeyen yazıları da imzaya çıkardığından, her gün duyuru vardır. Bundan dolayı öğretmenler duyuruyu okumadan imzalar.'

O4K25, 'Duyuru tahtasına yazılan duyuruları, odaya girmeyen öğretmen görmediğinden olaylardan haberdar olmaz.'

O4K26, 'Öğretmenlerle karşılıklı iletişim yoktur. İletişim kopuktur.'

O4K27, 'Duyurular sadece bir görev olarak yapılır. 'Sana verdim, imzalıdır. Benden çıktı, benim sorumluluğumda değildir' anlayışı vardır.'

Yukarıda Tablo 31'de görüldüğü gibi ve katılımcılardan O1K2, O1K7, O2K1, O3K21, O4K26 ve O4K27'nin ifadelerinde, okullarda iletişimde zaman zaman da olsa ciddi kopukluklar yaşanmaktadır.

Tablo: 32

Okulda Gerçekleştirilen Sosyal Olaylar

Katılımcılar	Sosyal olaylar
O1K6 O2K8 O4K23	Zaman zaman öğretmenler birlikte yemeğe gideriz.
O2K11 O2K14 O3K16	Zaman zaman sosyalleşme adına okulda yemekler yapılır. Teneffüslerde birlikte birşeyler yapılır paylaşılır.
O2K13 O3K15	Belli günlerde (yılbaşı, bayram, öğretmenler günü gibi) okulun birlikteliği vardır. Arkadaşlar arada kendi aralarında bazan gece bazan da öğle arası anlaşarak yemeğe giderler.
O3K17 O3K19 O3K20	Öğretmenler gününde, kadınlar gününde, yılbaşında yemekler olur. Yılbaşı ve bayram önceleri öğretmen odasında toplanarak bayramlaşır, birbirimizi kutlarız. Çalışanların hastalık, doğum, evlilik gibi olaylarına özen gösterilir. Birbirimizi arar sorarız.
O4K24	Okul içinde sıkça görüşemediğimiz arkadaşlarla bu sosyal olaylar sayesinde bir araya geliriz.
O4K27	Gün geçtikçe sosyal olaylara katılım azalmaktadır. Toplu halde yapılan kemikleşmiş bazı kutlamalar ve yemekler yapılmaktadır.

Örgütlerde gerçekleştirilen sosyal olaylar kişilerin özgüvenini artırırken arkadaşlarına ve okuluna karşı daha fazla güven duymasına yardım etmektedir. Okullarda gerçekleştirilen sosyal olaylarla ilgili bazı öğretmen görüşleri şöyledir;

O2K12, 'Belirli zamanlarda hem okul içinde, hem de okul dışında öğretmenler arasında gerçekleştirilen sosyal içerikli olaylar, biz öğretmenlerin hem bireysel güvenimizi hem de okula olan güvenimizi olumlu yönde etkilemektedir. Okula ait olduğumuzu daha çok hissederiz.'

O3K19, 'Okul idaresi çalışanların hastalık, evlilik, doğum ya da diğer insani olaylarında yakından ilgilenir. Mümkün olduğu kadar hiçbir şey atlanmaz. Bu da öğretmenin okul idarecileri tarafından düşünüldüğünü gösterir ve okula olan bağlılığımızı artırır. Sosyal yönden zor durumdaysanız ilgi görmek sizi olumlu etkiler. İlişkilerimiz sadece okulla sınırlı değil, zaman zaman okul dışı sosyal ilişkilerimiz de oluyor. Bu tür sosyal ilişkilerin güçlü tutulması, okulumuzun bize sahip çıkması bunu hissettirmesi son derece güzel bir şeydir. Ya da öğretmenlerin birlik ve beraberliği için zaman zaman sosyal olaylar düzenlenmesi son derece olumlu bir yaklaşım. Bu okula olan güvenimizi olumlu etkiler. Böylece birlikte çalıştığımız insanların farklı yönlerini keşvetmemize olanak verir. Resmi ilişkiler içinde olduğumuz bir kişiyle sosyal ortamda gülüp eğlenip dans etmemiz ona başka bir bakış açısıyla bakabilmemizi ve başka yönlerini görmemizi de sağlayabilir. Bu da çalışan olarak bizleri yumuşatır. Atacağımız adımda ve kullanacağımız sözlere daha fazla dikkat ememize neden olur.'

O4K24, 'Okul içinde sıkça görüşemediğimiz arkadaşlarla bu sosyal olaylar sayesinde biraraya gelir, sohbet eder bağımızı sıcak tutarız. Sosyal olaylar çalışanlar arasında iletişim ve paylaşımı sağlar. Aradaki sevgi bağı güçlenir.'

Katılımcıların görüşleri; sosyal olaylar örgüt içinde olumlu hava yaratmakta ve güven ortamına katkıda bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı okullarda sosyal olaylara, mümkün olduğunca önem verilerek gerçekleştirilme çabası olduğu görülmüştür.

Tablo: 33
Katılımcıların Okullarındaki Güvenle İlgili Görüşleri

Katılımcılar	Okulda Güven
O1K1	Birçok arkadaşım benim hissettiğim gibi okula güven hisseder.
O1K3	Müdür okulun her yönüyle bir bütün olmasına çok önem verir. Bu da yaptığı işe önem verdiğini gösterir. Bu davranışları örgütsel

	güvene önem verdiği ve bunun farkında olduğu söylenebilir.
O1K4	Okula yeni gelen öğretmenlerin dışında,birçok öğretmenin örgütsel güvene sahip olduğunu düşünüyorum. Yeni gelen öğretmenlerde okula güven yoktur. Güven duymaları için zamana ihtiyaçları olduğunu ve okulu tanıdıkça güveneceklerini düşünüyorum.
O1K5	Öğretmen arkadaşlarla birşeyler paylaşınca diyalogu artırıyor, bu da arkadaşlığın derinleşmesini ve güven ortamının gelişmesini sağlar. Okulda örgütsel güvenin yüksek olduğunu düşünüyorum.
O1K6	Bizim okulda karşılıklı bir güven vardır. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya çalışan bir sistem vardır.
O1K7	Ben okuluma güven duyarım her zaman. Herkes aynı görüşte olmayabilir. Kalabalık bir kadrosu olduğundan, açık konuşmak gerekirse selamlaşmadığım arkadaşlar vardır. Yakın arkadaşlarım da benim gibi okula güveniyorlar.
O2K8	Güven duymam için müdürün daha açık olmasını beklerim. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu arkadaşlarına, idarecilere ve okula güvenmiyor.
O2K9	Geçen yıl on arkadaşımız nakil alıp okuldan gittiğine göre okulda bir huzursuzluk, mutsuzluk ve güvensizlik vardır demektir. Bunu kurulda dile getirdiğimde 'kalan sağlar bizimidir' yaklaşımı gösterilerek nedeni sorgulanmadı.
O2K10	Bu bölgede oturan arkadaşlar okulu sahiplenmiş durumdadırlar. Uzaktan gelen arkadaşlar okulu sahiplenmezler, okula güvenmezler.
O2K11	Yeni öğretmenlerin okula güvenleri yoktur. Öğretmenler birbirlerinin arkasından konuşurlar. Bu nedenle birbirlerine güvenmediklerini düşünüyorum.
	Müdür, toplantılarda bize güvendiğini ve başarılı bulunduğunu söyler. Müdür diğer işlerden biraz daha fazla zaman ayırır ve öğretmenle daha fazla diyalog kurarsa , (haftada bir gün yarım

O3K15	saat öğretmen odasında oturursa, öğretmenlerin ona olan güveninin daha fazla artacağına inanıyorum. Öğretmenleri daha iyi anlayacaktır. Öğretmenle daha yakın iletişim kurması daha iyi olur.
O3K16	Okulda güven var mı bilmiyorum ama ben arkadaşlarımdan tümüne güveniyorum.
O3K17	Huzurlu bir iş ortamı var, o zaman demek ki güven de vardır.
O3K20	Dıştan bakıldığında öğretmenlerin birbirlerine güvendiği görülür.Öğretmenlerin okula güven olduğunu söyleyebilirim.
O4K22	Öğretmenlerin, genellikle okula güvendiğini düşünüyorum. Güvenmeyen okuldan ayrıldı.
O4K23	Öğretmenlerin bazıları okula güvenirken bazıları güvenmemektedir. Güven duymayanların okul idaresiyle ciddi sorunları vardır.
O4K24	Müdür, öğretmenlerin arasında gezmeli, sohbet edip fikir almalı. Ben hiç kimseye güvenmem çünkü herkesin ard niyeti vardır bu toplumda. Herkes birbirinin kuyusunu kazar. İdarede bir bütünlük yoktur. İlişkiler kişiseldir. Burda örgütsel güven olduğunu söyleyemeyiz. Güven duyduğum kişi sayısı üçü geçmez. Onlar da daha önce çalıştığım okullardandır. Biliyorum ki söylediğim orda kalacak.
O4K25	Öğretmenler arkadaşlarına güvenirler ve çalışırlar. Tek güvenmedikleri okul idaresidir. Birçok öğretmen müdürün davranışlarının tutarsız olduğunu düşünerek ona güven duymuyor. Küçük zümrelerde güven ve uyum vardır. Ancak büyük zümrelerde uyumsuzluk ve güvensizlik sorunları vardır.
O4K26	Okuldaki ilişkiler çıkar ilişkileridir. Çok fazla güven yoktur diye düşünüyorum. Okul büyüdükçe kopmalar, gruplaşmalar başladı. Öğretmenlerin kimilerine güvenir kimilerine güven duymayız.
	Örgütsel anlayış paramparçadır çünkü müdür bir tarafta, öğretmen bir tarafta, öğrenci bir tarafta ,veli bir tarafta.

O4K27	Çatışmaların olduğu şey ise korkuyu doğuruyor. Ama eğitim bakanlığı da bir tarafta. Herkes bir tarafta. Tarafını belirleyen tarafında durabiliyor. Bu da güvensizliği doğuruyor.
-------	--

Tablo: 34
Katılımcı Müdürlerin Okullarındaki Güvenle İlgili Görüşleri

Katılımcılar	Okulda Güven
O1KM1	Öğretmene gerçekten güvenilmesi gerekmektedir. Okulda meydana gelen tartışmalar kemikleşmediğine göre iki taraf (öğretmen, müdür) da birbirine güveniyor demektir. Okulda %100 olmasa da bir güven ortamı vardır.
O2KM2	Öğretmenin güven duygusunu etkileyen birçok etken vardır. Bazılarının yeni oluşundan, bazılarının belki kişiliklerinden etkilenebiliyor. Güven bir duygudur ve insan psikolojisi ile ilişkilidir. Bakanlığın gününbirlik çıkardığı tüzükler ve genelgeler ayrıca öğretmene ve okullara karşı siyasi ve farklı yaklaşımları, okuldaki güveni etkileyen faktörlerin en önemlilerindendir diye düşünüyorum.
O3KM3	Öğretmenler bana ben de öğretmenlere güvenirim. İnsanlar arasında güven, sevgi, saygı ve temizliğe dayanır. Güven karşılıklı olur ve içinde çıkar olmaz. Karşılıklı çıkarın olduğu yerde güven zarar görür. Öğretmenlerimizle aramızda hiçbir zaman güvensizlik olmadı. Okulumuzda güveni sağladım.
O4KM4	Okula yeni gelen öğretmen, okuldaki zümrenin belirlediği çalışma tarzına asimile olur. Bilgilendirme vardır, herkes ne yapacağını bilir. Sene başı öğretmene kendisinden beklentilerim olduğunu söylediğim zaman, beklentimin ne olacağını bildiğinden tedirginlik duymaz. Güven vardır. Güven olan yerde tedirginlik ve endişe olmaz.

Katılımcılardan bir grup, yeni gelen öğretmenlerin okula güvenlerinin olmadığına dikkat çekerken, O1 öğretmenleri, tam olmasa da okullarında güven olduğunu ve yeni öğretmenlerin de güven duymaları için bir zamana ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadırlar. O2K8 öğretmenlerin arkadaşlarına, idarecilere ve okula güvenlerinin olmadığını ve müdürün daha açık olmasını beklediğini vurgulamaktadır. O2K9 ise bir yıl önce on öğretmen arkadaşının nakil isteyerek başka okullara gitmesini, okulda güven olmayışına bağlıyor. Bu konuyu Öğretmenler Kurul Toplantısı'nda gündeme getirdiğini ve idarenin “*Kalan sağlar bizindir*” şeklindeki yaklaşımı, okulda güven olmadığı konusundaki görüşünü pekiştirdiği kanısında.

Bir grup öğretmen okullarında güven olduğunu düşünürken bir grup öğretmen de tam tersi, güven olmadığını düşünmektedirler. O2'de güvensizlik olduğu vurgulanırken, O4 katılımcılarının ifadelerinden okullarında ciddi anlamda güvenin olmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların kendi okulları ile ilgili yaptıkları değerlendirmelerde örgütlerindeki güvenle ilgili en olumlu ifadeler O1'den gelmiştir. O3'te de tam olmasa da güvenle ilgili, olumlu ifadeler kullanılmıştır.

O2K8: Görev almaktan kaçmak isteyen kaçır. Kişisel çıkarlar öne çıkar. Zümrelerin kendi içlerinde güvensizlik vardır. Ortak hazırlanan soruları bazı arkadaşlarından saklarlar. Ortak karar uygulanmaz. Birbirlerine güven duymazlar.

O1KM1: Müdürün yönetsel davranışları ile öğretmenin okula güven algısı arasında kesinlikle bir ilişki vardır. Ben müdür olarak ilk göreve geldiğim döneme ve şimdiki döneme baktığımda, şimdi öğretmenle aramda çok daha fazla güven olduğunu hissedemekteyim. Deneyim kazandık. Yeniyken hem yürür hem arkamıza bakardık. Pek çok şeyi belki teorik olarak bilirdik, bilmiyorum belki uygulamalarda hatalarımız vardı. Zaman içinde bunun değiştiğini ben görüyorum. Demek ki yapılan uygulamalar güven oluşmasına çok katkı yaptı.

O4K25: Zümre başkanı olarak sıkıntıları gidip idareye aktaramıyorum. Neden? İdareden biri gider ve “sizin zümre başkanınız şunu dedi” diyecek, sonra bu benim için sıkıntı olacak. Bu koşullarda kimseye güvenemiyorum.

4.6.Katılımcıların Eğitim Politikasına Yön Veren Üst Yönetimle (Bakanlık) İlgili Görüş ve Değerlendirmeleri

Eğitim yönetiminde, üst yönetimde (Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı yönetim kademelerinde) alınan kararlar, ortaya konan yönetsel davranışlar ve uygulamaların kişilerin güvenine etkisi, okullarda olduğu gibi, birbirine bağlı çalışan örgütlerde üst yönetim tarafından ortaya konan davranış ve uygulamaların, alttaki örgüte ve bireylere etkisini, katılımcılara üst yönetimin göreve gelmeleri, yeterlilikleri ve yönetim uygulamaları ile ilgili sorular yöneltilerek, üst yönetimin tutum ve uygulamalarının örgütsel güvene etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo:35

Eğitimde Yetkili Üst Yönetimin Göreve Gelmeleri ve Yeterlilikleriyle İlgili Katılımcı Görüşleri

Öğretmen	Göreve Gelmeleri ve Yeterlilikleri
O1K2	Bakanlıktaki kişilerin yeterli nitelikleri olmadan oraya getirildiklerini düşünüyorum., Seçimlerde bir siyasi parti için en çok koşanlar, koştukları parti yönetime gelmesi halinde üst yönetime atanarak ödüllendiriliyorlar.
O2K8	Üst yönetim kademelerine atananlar nitelikleri yönünden yeterli olduklarını söyleyemeyiz.
O2K9	Oraya getirilen şahıslar liyakata göre veya başarıya göre değil de politik düşüncelerine veya hangi bakana ne kadar yakın olduğuna göre getirilirler.
O2K12	Niteliğe bakılmadan atama yapılmaktadır.
O2K13	Üst yönetimler, siyasi mevkilerdir. Daire müdürleri ve müsteşarlar, siyasi düşüncelere dayanarak atanmış kişilerdirler.

O3K15	Bakanlıkta yönetici mevkilerine atamalar, kişi partiye hizmet ettiği için parti tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle her atanan kişinin nitelikleri görev için uygun değildir.
O3K18	Bu mevkilere gelenlerin vizyonları olmalı, eksiklikleri vardır.
O4K28	Üst yönetime atananlar, niteliklerine göre değil de siyasi güçlerine göre atanırlar.

Tablo:36

Eğitimde Yetkili Üst Yönetimin Göreve Gelmeleri ve Yeterlilikleriyle İlgili Müdür Görüşleri

Müdür	Göreve Gelmeleri ve Yeterlilikleri
O1KM1	Üst yönetim kademelerine yapılan atamalarla yıllardır bir güvensizlik meydana gelmiştir. En büyük sıkıntı üst yöneticilerin atanma noktasındadır.

Tablo 34'te görüldüğü gibi bir katılımcılardan 8 (sekiz) öğretmen ve 1(bir) müdür, (katılımcıların sadece %25.3'ü) üst yönetimin göreve gelmeleri ve nitelikleri ile ilgili görüş beyan etmişlerdir. Üst yönetime yapılan atamaların siyasi olduğunu, bu nedenle de atanacak kişilerde nitelik aranmadığını ifade ederken, bunun güvensizliğe neden olduğunu ifade etmişlerdir. 53/1977 sayılı "Üst Kademe Yöneticiliği Yapan Kamu Görevlilerinin Atanması Hakkında Yasa"nın 3(1) maddesi, katılımcı görüşlerini teyid etmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu konuda görüş beyan etmekten kaçınmıştır. Katılımcıların görüşlerini beyan etmekten kaçınmış olmaları, güven ortamının olmadığı anlamını da taşımaktadır.

Üst yönetime yapılan atamalar ve atananların nitelikleriyle ilgili katılımcıların bazı ifadeleri şöyle;

O1K2: Okuldaki bir öğretmen bakanlığa gidiyor, ertesi gün kapısının üstünde uzman yazıyor. Bir gecede nasıl uzman oldu onu hiç anlayamadım ben.'

O1K2: Herkes bulunduğu yere hakkıyla gelirse ve üst yönetim kademesine gerçekten uzman kişiler gelirse, sıkıntılar gider diye düşünüyorum.

O2K13: Üst yönetim mevkiine her gelen, kendi gibi düşünen kişileri yanına almaya gayret eder.

O3K16: Eğitimden anlayan insanlar olması lazım. Bazı durumlarda nitelik gerekir.

Tablo: 37

Eğitimde Yetkili Üst Yönetimin Güveni Etkileyen Uygulamalarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri

Katılımcılar	Güveni Etkileyen Uygulamalar
O1K1	Her gelen hükümetin alınan kararlarda değişiklik yapması güvenimizi sarsar. Sürekli değişen uygulamaları vardır.
O1K2	Yönetmeliklerde çok sık değişiklikler oluyor. Bakanlıkta alınan yanlış kararlar öğretmenin örgütüne güvenini etkiler.
O1K3	Kararlar alınırken, ilgili konularda öğretmen görüşü alınmıyor. Öğretmenlere yeterli bilgilendirme yapılmıyor.
O1K4	Durmadan okul türleri ve müfredatlar değiştiriliyor.
O1K5	Okullar açılırken hep problemle karşılaşıyoruz. Gününbirlik alınan kararlar eğitime olan güveni ciddi anlamda sarsar.
O1K7	Bazı tayinlerde adil davranılmadığını düşünüyorum.
O2K8	Başarısız öğrencilere bakarak Ek Bütünleme sınav hakkının verilmesi. Yasalar gerektiği şekilde uygulanmıyor..
O2K9	Beni denetleyecek bir müfettişim yoktur.
O2K10, O2K12	Eğitim sistemi sürekli değişir, yeni yeni kararlar alınır. Üst yöneticiler bulundukları yerde politize olmuşlardır.
O2K13	Üst yönetime yapılan atamalarda, niteliğe bakılmamaktadır.
O2K14	Yasalarda var olan birçok kural uygulanmıyor.
O3K15	Tüzüklerde sürekli değişiklik yapılıyor.

O3K16	Aniden kitaplar değiştirildi. Ansızın bir kararla lise dört yıla çıkarıldı. Ani bir kararla sınıfta kalan öğrencilere bir sınav hakkı verildi.
O3K17	Eğitimle ilgili kararlar alınırken eğitimciler gözardı ediliyor.
O3K18	Okullar ve uygulamalar yaz boz tahtasına döndü. Her gelen yönetim birşeylere müdahale ediyor. (Disiplin tüzüğü, sınıf geçme tüzüğü, kayıt tüzüğü).
O3K19	Günübirlik kararlar alınmaktadır. Senenin başında alınan bir karar sene sonunda değiştiriliyor.
O3K20	Alınan kararların arkasında durulmuyor.
O3K21	Okullar daha özgür bırakılmalı. Okullarda denetim yoktur.
O4K22	Eğitim politikamız yoktur, her gün değişmektedir.
O4K23	Okutulacak kitaplarla ilgili öğretmen görüşü alınmıyor.
O4K25	Birçok karar son anda alınır ve bizden uygulama istenir. Uygulamalarıyla bize örnek olmalıdırlar.
O4K26	Günübirlik kararlar alınır. Uygulamalar sürekli değiştirilir. Kişiye göre uygulama yapılmaktadır.
O4K27	Uygulama düzeyinde insani boyut düşünülüyor.
O4K28	Eğitim bakanlığı profesyonel bir yapıya sahip değildir. Üst yöneticilerin, öğretmene örnek olması gerekir.

Tablo: 38

Eğitimde Yetkili Üst Yönetimin Güveni Etkileyen Uygulamalarıyla İlgili Müdür Görüşleri

Katılımcılar	Güveni Etkileyen Uygulamalar
O1KM1	Uygulamalar şeffaf ve adil değil. Bakanlığımızın uygulamaları büyük çoğunlukla tutarsızlık, plansızlık, kaynaklılık ve bilim dışı uygulamalar içeriyor. Yap boz çok

	vardır. Kendilerinin yetkisinde olan öğretmen görevlendirmelerindeki fazlalık veya azlığın hesabı başka yerden soruluyor.
O2KM2	Günü birlik çıkarılan yasalar ve tüzükler var. Öğretmene ve okullara karşı eşit olmayan yaklaşımlar vardır.
O3KM3	Alınacak kararla ilgili öğretmenden görüş alınmıyor.

Katılımcılar, her hükümet değişikliğinde üst yönetim'in değiştiğini, ayrıca alınan kararların, tüzük ve yönetmeliklerin sürekli değişmesi, öğretmenlerin güvenini etkilediğini düşünmektedirler. Üst yönetimin, hiçbir konuda öğretmenin görüşünü almadığını, uygulamalarda Kirkpatrick ve Locke (1991)'e göre şeffaf (açık) ve adil olması, Hosmer (1995)'e göre de tutarlı ve planlı olması gereken üst yönetimin bu davranışlara sahip olmadıkları ifade edilmiştir.

Üst yönetimin güveni etkileyen davranışları ile ilgili katılımcı görüşleri;

O1K1: Sıkça Sınıf Geçme ve Sınav Tüzüğünde değişiklik yapılmaktadır. Sene sonunda sınıf tekrarı yapacak öğrenciler, alınan bir kararla bir üst sınıfa geçirilmektedirler.

O1K2: Sonuçta müdür de bakanlığın aldığı kararları uygulamak zorundadır. Uygulamalarla ilgili müdüre de baskı geliyor. Tepeden inme kararlar huzursuzluk ve güvensizlik yaratıyor.

O1K4: Bir hükümet gelir kolejlerin orta bölümünü kapatır , bir başka hükümet gelir açar. Özlük haklarımızla tepeden inme kararlar, sürekli yapılan değişiklikler moral ve motivasyonumuzu kırmakta, okulumuza karşı olan güvenimizi de sarsmaktadır.

O1K7: Bakanlıkta alınan her türlü karar olumlu veya olumsuz her iki yönde de okula olan güvenimi etkiliyor, çok etkiliyor.

O2K9: Hiçbir dönemin Eğitim Bakanlığı'na güven duymadım. Bir öğretmeni tutup da tüm denetmenlerin başına atamak çok yanlıştır. 16 yıllık bir öğretmeni

alıyorsunuz ve 30 yıllık denetmenlerin başına başkan olarak koyuyorsunuz. Bu bence politik bir karardır. Politik olan ve bakanların iki dudağının arasında olan atamalardan bahsediyorum. Neye güveneyim ben onun, bana göndereceği müfettişe mi güveneyim, müfettişlerin adil davranacağına mı güveneyim? Sevmiyorum bu geldiğim noktayı. Karamsar ve güvensizlik içindeyim.

K20: Özel derslerle ilgili kararlar alındı ama uygulanamadı. Özel ders yasağı bir süre bir tedirginlik yarattı sonra birşey olmadı. Bir karar alındı arkasında durulmadı. Alınan bu kararın arkasında ciddi bir şekilde durulacaktı. Eğer bu zararlı bir eylemseydi öğretmenler tarafından yapılan, o zaman arkasında durulsaydı alınan kararın bu eylemler durdurulabilirdi. İlk başta ürküttü öğretmeni ama geçici bir süre. 15- 20 gün sonra gene herkes dersanesine, özel dersine gitti. Yani bu böyle de gidecek, bunun önüne de kimse geçemeyecek. Bundan sonra bana biri gelip dese öğretmenler özel ders vermeyecek, inanmam.

O1KM1: Okullara bütçe verilmiyor iş isteniyor, kağıt verilmiyor iyi eğitim isteniyor.

Tablo: 39
Üst Yönetim Kurumundaki Uygulamalarda Ortaya Çıkan Eksikliklerle İlgili Öğretmen Görüşleri

Katılımcılar	Eksiklikler
O1K2	Ani kararlar alınarak uygulamaya konulmaktadır, bundan vazgeçilmelidir. Uygulamalarda standart yoktur.
O1K3	Öğretmen görüşü alınmıyor.
O1K5	Ayakları yere basan politikalar üretilmiyor.
O2K8	Gerekli uygulamalar yapılmıyor. Lise dıştan bitirme sınavları ciddi yapılmıyor.
O2K9	Denetleyecek denetmen yok.
O2K10	Kararlar tepeden inme alınır ve uygulanmak üzere emir olarak gelir. Eğitim politize edilmiştir..
O2K12	Okullara zamanında bilgilendirme yapılmıyor.

O2K13	Denetim çok zayıftır.
O3K14	Yasa ve tüzükler gereği gibi uygulanmıyor.
O3K20	Her gelen hükümetle üst yöneticiler değişmektedir.
O3K21	Denetim yoktur. Yönetim sık sık değişiyor.

Tablo: 40
Üst Yönetim Kurumundaki Uygulamalarda Ortaya Çıkan Eksikliklerle İlgili
Müdür Görüşleri

Katılımcılar	Eksiklikler
O1KM1	Eğitim çok detaylı etüd edilmiyor. Çok bilimsel ve uzun hedefler koyarak çalışma yapılmıyor. Doğru dürüst hizmetiçi eğitim yapılmıyor. Herşey kısa vadeli yapılıyor. Bilimselliği yakalayacak uzmanlıklar noksandır .
O3KM3	İletişim kopukluğu var. Sağlıklı planlama yapılmıyor. Çözüm üretilmiyor.

Üst yönetimin eksiklikleri ile ilgili olarak katılımcılar, uygulamalarda standart olmadığı, yasa ve tüzüklerin gerektiği gibi uygulanmadığı, iletişim kopukluğu olduğu ve özellikle denetimin olmadığı konusunda görüş ortaya koymaktadırlar. Eğitimin politize edildiği, bunun olmaması gerektiği ve konacak hedeflerde ve uygulamalarda bilimselliğe yer verilmesi konusuna dikkat çekmişlerdir. Konu ile ilgili olarak hem müdür hem de öğretmenler aynı paralelede görüş ortaya koymuşlardır.

Katılımcıların üst yönetimin eksiklikleri konusundaki görüşleri ile ilgili bazı ifadeler;;

O2K14: Bakanlığın yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Okullar kontrol altında değil.

O3K21: Okula bir öğretmen atanır, ne yapar, nasıl ders verir denetlenmiyor. Eğitimin en önemli ayaklarından olan denetim ve değerlendirme yok denecek kadar azdır.

O1KM1: Üst yöneticilerin her gelen hükümetle değişmesi işlerin sürekliliğini engellemektedir. Daha iyi bir üst örgüte ihtiyacımız vardır. Anlamsız kurslar yapılıyor, bunların çoğunu ezberledik artık. Bunlar benim motivasyonumu, şevkimi ve güvenimi kırar. Bize vizyon katacak çalışmalara katılmamız lazım. Benim sorumlu üst yönetimim planlamasını iyi yapamıyor.

O2KM2: Bakanlık okullara ve öğretmenlere eşit mesafede durmalı, kararlı, tutarlı olmalı ve bunları kanıtlayan davranışlar ortaya koymalı. Uzun vadeli politikalar geliştirmeli.

Üst yönetimdeki mevkilere atanacak kişilerin, niteliklerine bakılmadan atamaların siyasi ilişkiler doğrultusunda yapıldığı, eğitim sistemi ve uygulamalarda sürekli değişiklikler yapıldığı, ayrıca sağlıklı planlama, yeterli denetimin (öğretmene ve okul müdürüne) yapılmadığı ve sorun çözmede yeterli destek verilmediği doğrultusunda görüş ortaya konmuştur.

Katılımcılar, güvenin oluşması için temel öğelerden olan yardımseverlik, uzmanlık, tutarlılık ve iletişimin, üst yönetimde yeterli olmadığı doğrultusunda görüş ortaya koymuşlardır. Bu bulgular doğrultusunda, okullardaki öğretmen ve müdürlerin üst yönetime yeterince güven duymadığını söylemek mümkün.

4.7. Gözlem

Araştırmanın gerçekleştirildiği okullarda gözlem formuna dayalı olarak gözlem raporları tutulmuştur. Yapılan gözlemler sonucunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

4.7.1. Fiziki Ortam

Okullarda yapılan gözlem sonuçları;

Ol'in öğretmen odasında belli bir düzen vardır. Geniş pencereleri olan oda aydınlık ve iki bölüm şeklinde kullanılmaktadır. Odanın bir bölümünde öğretmenlerin üzerinde çalışabilecekleri büyük masalar, diğer tarafa koltuklar yerleştirilmiş ve öğretmenlerin sohbet edip kahvelerini içebilecekleri bir ortam oluşturulmuştur. Odada kullanılan mobilyalar çok yeni olmamakla birlikte temiz ve iyi durumdadır. Her öğretmenin kendine ait bir dolabı vardır. Okulda internet olanağından herkes yararlanabilmektedir. Öğretmen odasının bir duvarında ödüllerin bulunduğu bir dolap yer almaktadır. Duvarda büyük bir duyuru panosuna ek olarak bir de herkesin görebileceği bir yerde, günlük duyuruların yazıldığı ayaklı bir beyaz tahta bulunmaktadır.

Ol'in müdür odasına gitmek için sekreterlikten geçmek gerekmektedir. Sekreterlik düzenli ve temiz ancak çok küçük. Burada sekreterlerin oturduğu iki adet çalışma masası ve küçük dolaplar bulunmaktadır. Müdür odasına girmek için bu küçük odadan geçersiniz. Odanın yola bakan kısmı tamamen pencere olduğundan oda oldukça ışıklıdır. Müdür odasının, okulun hiçbir tarafı ile doğrudan ilişkisi bulunmuyor. Odanın mobilyaları yeni olmamakla birlikte iyi durumda ve temizdir. Müdürün oturduğu masanın arkası boydan boya ve tavana kadar klasörlerin bulunduğu bir dolapla kaplıdır. Tam karşı duvarda ise bir toplantı masası bulunmaktadır. Müdürün masasının sol tarafında bilgisayar ve çok amaçlı bir printer, sağ tarafında duvarda asılı bir bilgi panosu vardır.

Baş muavinin kendisine ait bir odası vardır. Diğer muavinler, her odayı iki kişi paylaşmaktadırlar. Her muavine ait bilgisayar ve kendine ait bir panosu vardır. Odalarda gelen misafirler için de koltuk bulunmaktadır.

Okulda öğretmenlerin öğrencilerle özel çalışma yapabileceği, ayrıca velilerle de görüşme yapabileceği ortamlar bulunmaktadır. Bazı zümrelerin çalışma yapabilecekleri zümre odaları da mevcuttur. İdarenin koridor ve merdivenlerin

duvarlarında okulun öğretmenlerinin ve öğrenci başarılarının fotoğrafları ile alınan ödüllerin bulunduğu dolaplar mevcuttur.

Okul binası bakımlı, bahçesinin temizliği ve düzeni dikkat çekmektedir. Bahçe dış çevreden korunmak için çepeçevre duvarla kesilmiş ve yüksek kapılar konmuştur.

O2'nin öğretmen odası geniş ve ışıklıdır. Öğretmenler bu odayı hem çalışmak hem de sohbet etmek için kullanmaktadırlar. Odada öğretmenlerin çalışabilmeleri için büyük masalar bulunmaktadır. Odaya yer yer oturma grupları konmuştur. Öğretmenlere ait dolaplar, ortak kullanılan bir masa üstü bilgisayar ve internet olanakları vardır. Duyurular için bir duvar panosu ve günlük duyuruların yazıldığı bir de beyaz duyuru tahtası vardır. Odadaki eşyalar eski ve odaya bakıldığında kalabalık bir görüntü arzederler. Öğretmen odasının giriş kapısı bahçeye açılmaktadır.

Okuldaki müdür odasına, bahçeye açılan sekreter odasından geçilerek girilmektedir. Oda düzenli, aydınlık, misafirlerin oturacağı yenilenmiş koltuklar ve sehpa mevcuttur. Odada evrakların ve ödüllerin konduğu dolap bulunmaktadır. Müdürün masasının sol tarafında bir bilgisayar ve çok amaçlı bir printer vardır. Odanın iç bahçeye bakan penceresinden dışarıyla iletişimi varken, öğretmen ve muavin odalarına ulaşmak için bahçeye çıkmak gerekmektedir. Müdür odasına geçilen küçük sekreter odasında sekreterlere ait 3 adet masa bulunmaktadır. İlk bakışta masaların üzerinde bulunan düzensiz ve dağınık evraklar dikkat çekmektedir. Oda eski ve bakımsızdır.

Okuldaki muavinler odalarını paylaşarak kullanmaktadırlar. Her muavinin masasının üzerinde bir bilgisayar, evrak dolabı ve fazladan koltuk bulunmaktadır.

Okulun üst (iç) bahçesinde bir düzen vardır. Ancak temiz kullanılmadığından kirlidir. Binanın aşağı (arka) bahçesi çok kullanılmıyor ancak yer yer oldukça kirli olduğu görülmüştür. Okulun çevre duvarları kısmen kesilmiştir. Bazı yerleri açıktır. Binanın geneline bakıldığında oldukça eski ve yıpranmış bir bina olduğu görülmektedir.

O3'ün öğretmen odası, bahçeye bakan pencereleriyle aydınlık bir oda. Öğretmenlerin çalışma yapabilmeleri için O3'te de büyük çalışma masaları bulunmaktadır. Öğretmenlere ait dolaplar, haritalar odada dikkat çekmektedir. Odanın içinde yer yer oturma grupları yer almaktadır. Duvarda duyuruların asıldığı bir duyuru panosu vardır. Odada öğretmenlerin kullanımı için bir masaüstü bilgisayar yer almaktadır. Ayrıca bazı zümrelerin veya çalışmak için ayrı odaya ihtiyacı olan öğretmenlerin çalışabilecekleri oda bulunmaktadır.

Okul müdürünün odasına girmek için sekreterlerin bulunduğu odadan geçmek gerekmektedir. Müdür odası ışıklı ve aydınlık bir oda. Eşyalar fazla olduğundan oda sıkışıktır. Müdürün masasının sol tarafında bir bilgisayar bulunmaktadır. Okulun kamera sistemi buraya bağlı, ekrandan okulu izleyebilmektedir. Masanın sağ tarafında bir dolap, karşı duvara da boydan boya bir başka dolap yerleştirilmiştir. Bazı eşyalar ve evraklar bu dolapta muhafaza edildiği ve ihtiyaç olması durumunda müdürün bilgisine getirilerek bu dolaplardan alınmaktadır. Bu dolabın hemen solunda küçük yuvarlak bir çalışma masası ve önünde sandalyeler vardır. Duvarlarda okulla ilgili fotoğrafların yanında devlet büyüklerinin de fotoğrafları asılıdır. Odada misafirler için bulunan koltuklar fazla olduğundan, eşyalar sıkışık durmaktadırlar. Müdür masasının sağ tarafında odari koridora açılan bir kapı bulunmaktadır. Müdürün çok kısa sürede istediği taktirde koridora, öğretmen odası ve diğer idari odalara ulaşması mümkün olmaktadır. İdari binaya girerken, girişin sağında ve solunda bugüne kadar aldıkları kupa ve diğer ödüller camlı dolaplarda sergilenmektedir. Daha ileriye gidildiğinde ferah ve geniş bir antreye girilir. Burada duvarlarda okulla ilgili fotoğraflar ve okulun büyük bir krokisi duvarda asılı durmaktadır. Bütün idari odaların kapıları bu geniş girişe açılmaktadır. Burada bulunan muavin odalarında bulunan masaların üzerinde bilgisayar ve evrakların bulunduğu dolap mevcuttur. Ayrıca girişte öğretmenlerin oturup kahve içip sohbet edeceği bir kahve ocağı vardır. Burada öğretmenler farklı bir sosyal ortam yaşamaktadırlar. Öğretmenler kahvelerini içip sohbet ederken oldukça rahat ve keyifli görünmekteydiler

Okulu girerken, okuldaki bakım, temizlik ve düzen hemen dikkat çekmektedir. Bahçe temiz, ön bahçe yeşillendirilmiştir. Okulun bahçe sınırları da tel ve duvarlarla çevrelenmiştir.

O4'ün idari binasının oldukça geniş ve aydınlık bir girişi vardır. Öğretmen odası yeterince aydınlık değildir. Odanın bir tek penceresi vardır ve oda yeterli ışık almıyor. Odada öğretmenlere ait dolaplar, oturma grupları ve öğretmenlerin çalışması için büyük masalar bulunmaktadır. Ayrıca öğretmen zümrelerinin çalışabileceği ayrı çalışma odası da bulunmaktadır. Öğretmenlerin kullanımı için odada dört bilgisayarın bulunduğu bir masa bulunmaktadır. Odanın girişinde sağ tarafta bir duyuru panosu yer almaktadır.

Müdür odasına girmek için koridorlardan geçmek gerekir. Oda büyük ve aydınlıktır. İçeriye girdildiğinde karşıda müdürün masası, sağ tarafında bir bilgisayar ve duvarda bir pano bulunmaktadır. Odanın sağ tarafında bir evrak dolabı, ortada koltuklar bulunmaktadır. Kapının hemen girişinde duvara paralel, üstünde evrakların bulunduğu büyük bir toplantı masası vardır. Müdürün masasının üstü kalabalık bir görüntüye sahiptir. Müdürün odasının, öğretmen odasından uzakta olması iletişimi güçleştirmektedir.

Sekreter odası müdür odasının yanında yer alır. Bu odanın da sekreter masası, kullandığı bilgisayar ve printer, ayrıca bir evrak dolabı, muavin odalarında olduğu gibi duvarda bir de pano bulunmaktadır.

Muavin odalarını, müdür odasıyla aynı koridorda bulunmaktadır. Odalarda genellikle tek muavin bulunmaktadır. Muavin odalarının hepsinde bir evrak dolabı bilgisayar, internet ve koltuklar bulunmaktadır. Ayrıca her odada program ve diğer bilgilerin asıldığı bir pano bulunmaktadır. Koridorlarda öğrencilerin yaptıkları, başarılarının belge ve fotoğrafları yer almaktadır. Bunun yanında ödüller de geniş giriş alanında sergilenmektedirler.

Bina yeni olmasına karşın yıpranmış, duvarlar çatlamış ve yer yer sıvalar düşmektedir. Okulun ön bahçesi ağaçlandırılmıştır. Bahçe ve koridorlara

bakıldığında yeterince temiz ve düzenli olmadığı görülmektedir. Okulun bahçe sınırları duvarla kesilmiş ve demir giriş kapıları konmuştur. .

4.7.2. Okuliçi İlişkiler

Her okul içinde öğretmenler, anlaştıkları arkadaşlarıyla birlikte hareket ederler ve yardımlaşırken, aynı ders grubundan olan öğretmenlerin ve aynı kolda çalışma yapan öğretmenlerin dayanışma içinde olduğu, yardımlaştığı gözlemlenmiştir. Buna rağmen kalabalık zümrelerde uyumlu çalışamayan, dayanışma ve yardımlaşma içine giremeyen öğretmenlerin bulunduğu dikkat çekmiştir. Öğretmen odalarında bazı gruplarda samimiyet ve ortak konularda fikir tartışması olurken, bazı öğretmenlerinin, gruptan kopuk, arkadaşlarıyla paylaşım içinde olmadığı gözlemlenmiştir.

Okul müdürleri, genelde öğretmenlere destek verdikleri, işe teşvik ve motive etme isteğinde oldukları, ancak bazı öğretmenlerle daha yakın ve daha samimi ilişkiler içinde oldukları gözlemlenmiştir. O1, O2, O3 öğretmenlere her konuda yardımcı olma çabası ve samimiyeti gözlemlenirken, O4'te bu çaba pek fazla gözlemlenememiştir. O4'ün davranışlarıyla öğretmenlere samimiyetini yansıtamadığı ve oldukça mesafeli durduğu izlenmiştir. Okul müdürlerinin çalışmaları, davranışları, giyim ve diğer yönleriyle öğretmenlere örnek olacak niteliklere sahip oldukları, O4'ün ise bu özellikleri O1, O2, O3 kadar taşımadığı gözlemlenmiştir.

Bazı müdür muavinlerinin, öğretmenlerle iyi ilişkiler içinde olduğu ve uyumlu çalıştıkları izlenimi vardı. Konuşmalarındaki samimiyet ve gülümsemeden, ilişkilerinin iyi olduğunu anlamak mümkün. Konuşma arasında kullanılan "gerçekten çok emek verdin, teşekkür ederim" gibi ifadeler, öğretmeni işe teşvik ve motive etmeye yönelikti. Bazı müdür muavinlerinin ise öğretmenlere mesafeli durduğu, zaman zaman da kırıncı tavır ve yüz ifadeleri olduğu gözlemlenmiştir.

4.7.3. İletişim

Araştırmanın yapıldığı her okulda öğretmenlere yazılı duyuruların imzalatıldığı görülmüştür. O2’de bir öğretmen, öğretmen odasında bulunan öğretmenlere o gün yapılacak bir olayı sözlü olarak duyururken, O3’te ise Bir müdür muavini oertesi gün gerçekleştirilecek bir etkinliği, öğretmen odasında buluna öğretmenlere duyurmuştur. Tüm okullarda öğretmenleri bilgilendirme yazılarının ve duyuruların asıldığı panolar vardır. Ayrıca O1, O2 ve O3’te duyuru için kullanılan panolara ek olarak acil duyuruların yazıldığı beyaz duyuru tahtaları da mevcuttur. O2 ve O3’te bulunan beyaz tahtalat kalabalık bir duvarda asılı ve hemen dikkat çekecek bir noktada değildirler. O2’deki beyaz duyuru tahtası, oturma ve çalışma alanı olarak iki bölümden oluşan öğretmen odasının ortasına, dikkat çekici bir bir noktada bulunmaktadır.

4.7.4. Kişilerin Davranışları

Araştırmanın yapıldığı okullarda, bazı öğretmenlerin derslere giderken yavaş ve rahat hareket etmelerinden, çok fazla iş yapma isteği olmadığı gözlemlenmiştir. Öğretmenler arasında yer yer uyum izlenirken, bütünlüklü uyum olmadığı izlenmiştir. Öğretmenlerde bütünlüklü bir uyum olmadığı, uyumun daha çok kişiler arası ve küçük gruplarda olduğu gözlemlenmiştir. Gözlem süresince öğretmenlerin birbirlerine karşı saygılı olduğu izlenmiştir. Bazı öğretmenlerin son ders zili çalmadan okuldan ayrıldıkları, buna karşın bazı öğretmenlerin mesai bitimini bekledikleri gözlemlenmiştir.

Okul müdürlerinde genel anlamda iş yapma isteği, uyum, saygı ve hoşgörü gözlemlenirken, bunların O4KM4’te bu özelliklerin öteki müdürlerde olduğu kadar olmadığı gözlemlenmiştir. O2KM2, O3KM3’ün öğretmenlerin arasına girdiği ve zaman zaman sohbetlerine katıldığı izlenmiştir. Tüm müdürleri, iş yapma konusunda oldukça istekli ve büyük bir heyecan ve çaba içinde oldukları ancak O4KM4’ün böyle bir heyecanı olduğu gözlemlenememiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızlı bir değişim ve gelişim içinde olan günümüz dünyasında, birçok alanda değişim yaşanmaktadır. Bu değişim ve farklı gereksinimler toplumlarda, özel ve kamu örgütlerinde de kendini göstermektedir. Buna bağlı olarak örgütlerin amaçları doğrultusunda verim alınabilmesi için yöneticiler anahtar rol oynamaktadırlar.. Örgütlerde başarı için yöneticiyle birlikte anahtar rol oynayan başka bir unsur da güvendir. Kişinin kendisinde başlayan güven, karşısındaki kişi ve kişiler, daha sonra da örgütte devam eder. Başka bir ifadeyle, kişi kendine, çalıştığı arkadaşlarına, yöneticilerine güvenirse, örgütüne güven duyar demektir. Bu durumda örgütte güven olduğu söylenebilir. Güven kişilerin davranışları sonucunda doğal bir süreç içinde oluşmaktadır.

Örgütsel güvenin için, örgüt içi adaletin sağlanması, üst yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içinde sosyal ilişkilerin gerekli düzeye çıkarılması, çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Yapılan bu araştırma Kuzey Kıbrıs'ta Genel Ortaöğretim Dairesine bağlı devlet liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin (müdürlerinin), yönetsel davranışlarının çalışanların (öğretmenlerin) okuldaki örgütsel güven algısına etkisini araştırıp ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Her alanda büyük önem kazanmaya başlayan güvenin, bu araştırmayla eğitim yönetimi alanındaki önemine dikkat çekilmektedir.

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan genel sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

SONUÇ

Bugüne kadar okullarda yönetici davranışlarının, örgütsel güvenle olan ilişkisi bakımından ele alındığına rastlanmamıştır. Bundan dolayı bu araştırma güvenin, yönetimdeki boyutuna dayalı olarak, örgütsel güvenle ilgili bir boşluğu doldurmuş olacaktır. Araştırma sorularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan müdürlerin tümü için örgütsel güvenin farkındadır demek mümkün değildir. Sadece O1KM1 için bunu söylemek mümkün olmuştur. Öğretmenlerin görüşlerinden çıkan sonuç; Örgütsel güvenin en çok farkında olan ve yönetsel davranışlarıyla bunu en net şekilde ortaya koyan müdürün O1KM1'in olduğudur. Müdürler arasında, konusunda yüksek lisans yapmış tek müdürdür. Bu O1KM1'in örgütsel güven konusundaki farkındalığına ve yönetsel davranışlarına olumlu yönde katkı koymuştur. Diğer müdürlerin ortaya koyduğu olumlu yönetsel davranışlarının daha az olmasının yanında, elde edilen bulgulardan, ciddi olumsuz yönetsel davranışlarının bulunduğu, bunun da örgütsel güven konusunda pek farkındalıkları olmadığı görülmüştür.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulardan, katılımcıların yarısından fazlası , %53.8'i "örgütsel (örgüttte) güven" kavramını açıklamada zorlanmış ve ilişkili olmayan ifadeler kullanmışlardır. Bir kısım öğretmenin örgütsel güveni tanımlayamaması, onun farkında olmadıkları anlamına gelmediği söylenebilir. Yapılan görüşmelerden katılımcılar, yaptıkları açıklamalarda örgütsel güvenin eksikliğine vurgu yapılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin (müdürlerinin) yönetsel davranışları, öğretmenlerin yöneticiye olan güvenleri, özgüvenleri, birbirlerine karşı olan güvenleri ve içinde bulundukları zümreye olan karşılıklı güvenleri, örgütsel güveni oluşturmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda öğretmen katılımcılar, okul yöneticilerinin (müdürlerin) güven veren yönetsel davranışlarını ve güvensizlik

yaratan yönetsel davranışlarını oldukça net bir şekilde ifade ederek ortaya koymuşlardır. Öğretmenler, yöneticilerin (müdürlerin) yönetsel davranışlarının güven algılarını etkiledikleri görüşündedirler. Öğretmen katılımcılar, yöneticinin (müdürün) olumlu davranışlarının öğretmenin güven algısını olumlu, olumsuz davranışların da olumsuz etkilediği konusunda ortak görüş ortaya koymuşlardır. Bulgular, yöneticinin (müdürün) yönetsel davranışları ile öğretmenin güven algısı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bu araştırmada, Kuzey Kıbrıs'ta bulunan devlete bağlı orta eğitim örgütlerinden liselerde görev yapan okul yöneticilerinin (müdürlerinin), öğretmenlerin eğitim örgütleri olan kendi okullarına olan güvenlerini etkileyen güven boyutları ile ilgili yönetsel davranışları, aşağıda Tablo: 28'de gösterilmiştir.

Tablo: 41
Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Okullarına Güvenini Etkileyen Yönetsel Davranışları

Güven Boyutları	Müdürlerin Güveni Etkileyen Yönetsel Davranışları
Uzmanlık	Kendini yenileme, Dinleyebilme, Takdir, Konusunda uzman, Donanımlı olma, Tecrübe, Planlılık, Lider özelliği taşıma, Yöneticilik nitelikleri, Yenilikçi ve Vizyon sahibi olma.
Güvenirlilik	Eşit davranış, Adil olma, Örgüte-personele sahip çıkma, Güven verme, Güvenilebilme, Anlayışlı olma, Örnek olma, Gizliliğe saygı, Empati ve Özgüven.
Yardımseverlik	Sorun çözme, Fedakar, Destekleyici, Kucaklayıcı ve Hoşgörülü.
Açıklık	Açıklık, Netlikli olma, Katılımcılık ve Esneklik.
İletişim	Paylaşımçı olma (bilgi ve zaman), Güçlü iletişim kurabilme.
Dürüstlük	Verilen sözü tutma, Kurallara uyma, Yasalara saygılı, Adaletli ve Dürüst.
Tutarlılık	Tutarlı olma, Kararların-sözlerin arkasında durma.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin, öğretmenlerin okullarına olan güvenlerini etkileyen yönetsel davranışları Tablo:28’de gösterilmiştir. Bu davranışlardan daha önce ancak rastlanmayan ancak bu araştırmada katılımcılar tarafından vurgulanan “Empati, Yasalara ve Gizliliğe saygı” oldukça dikkat çekicidir.

Bu araştırmada ortaya çıkan bulgulardan okul yöneticisi olan müdürlerin, öğretmenin güvenini etkileyen yönetsel davranışları, Tablo 28’de görülmektedir. Bir örgütün başarısında, olması gereken en temel unsurlardan olan örgütsel güvenin oluşmasında, yöneticilerin önemi bu araştırmada bir kez daha vurgulanmıştır.

Bu araştırmanın bulgularında, Kuzey Kıbrıs’ta eğitim politikasına yön veren yetkili kurum olarak Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndaki yöneticilerin tutum ve uygulamalarının okullarda görev yapan öğretmenlerin yanında okul yöneticilerinin, de okullarına olan güvenlerini etkilediği ortaya çıkmıştır.

Devlete bağlı olarak çalışan okullar, Milli Eğitim Yasası ve ona bağlı olarak çıkarılan yasa, tüzük ve genelgelerle yönetilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında okullar, üst yönetim olan bakanlık kademelerine (Bkz. şekil 11) bağlı olarak çalıştığından, bakanlık kademelerinde üst yönetimin aldığı olumlu, olumsuz tüm kararlar ve uygulamalar öğretmenlerin güven algılarına etki etmektedir. Devlet okullarında, okul yöneticileri okulu yasa, tüzük, yönetmelik, genelge ve bakanlıktaki ilgili dairelerin direktifleri doğrultusunda yönetmekle yükümlüdür. Bu nedenle okul yöneticisi yukarıdan gelen kararları veya öngörülen uygulamaları, yerine getirmek durumundadır. Üst yönetimin kararları olan bu uygulamalar, öğretmenin okuldaki güven algısını etkilemektedir.

Araştırma, yönetici (okul müdürü) davranışlarının çalışanların ( ğretmenlerin)  rg tsel güven konusundaki algılarına etkisiyle ilgili olarak şu sonuca ulaşmıştır; Bugüne kadar güvenle ilgili yapılan tanımlara (Bkz. Tablo:1) bu araştırmayla yeni ve farklı tanımlar eklenmiştir (Bkz. Tablo:11). Güvenle ilgili farklı tanımlar olduğu, bu araştırmada bir kez daha teyit edilmiştir. Katılımcıların çoğu örgütsel güvenle ilgili net bir tanım yapamazken, örgütsel güven için gerekli boyutların ve

yöneticilerin ortaya koymaları gereken yönetsel davranışların farkında oldukları sonucuna varılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu örgütlerini olumlu algılarken, bir kısmı da ciddi anlamda olumsuz olarak algılamışlardır.

Örgütsel iletişim, okulda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının kaynağıdır. Katılımcılar görüşme sırasında duyuruların, öğretmen odalarında bulunan panolara asıldığı veya odalarda bulunan tahtalara yazılarak, yazılı duyuruların ise imza karşılığı duyurulduğunu ifade etmişlerdir. Duyurular için pano ve tahtaların yanında imza karşılığı da yapıldığı, gözlem sonuçlarıyla da teyit edilmiştir.

Araştırma sonucunda, yöneticilerde olması gereken yönetsel davranışların oluşturduğu güven boyutları , literatürde geçen güven boyutlarıyla örtüşmektedir. Yöneticilerin, güven veren olumlu yönetsel davranışlarının yanında ,örgütsel güveni çok ciddi boyutta etkileyen olumsuz yönetsel davranışlarının olduğu da dikkat çekmektedir.

Okulda ara yönetici olan müdür muavinlerinin, öğretmenlerin güven algılarını çok da olumlu etkilemedikleri ortaya çıkmıştır. Katılımcı öğretmenler ve müdürlerin okullarıyla ilgili yaptıkları tanımlar genellikle örtüşmüştür. Ancak O4KM4 ile öğretmenler, birbirlerinden çok uzak tanımlar yapmışlardır.

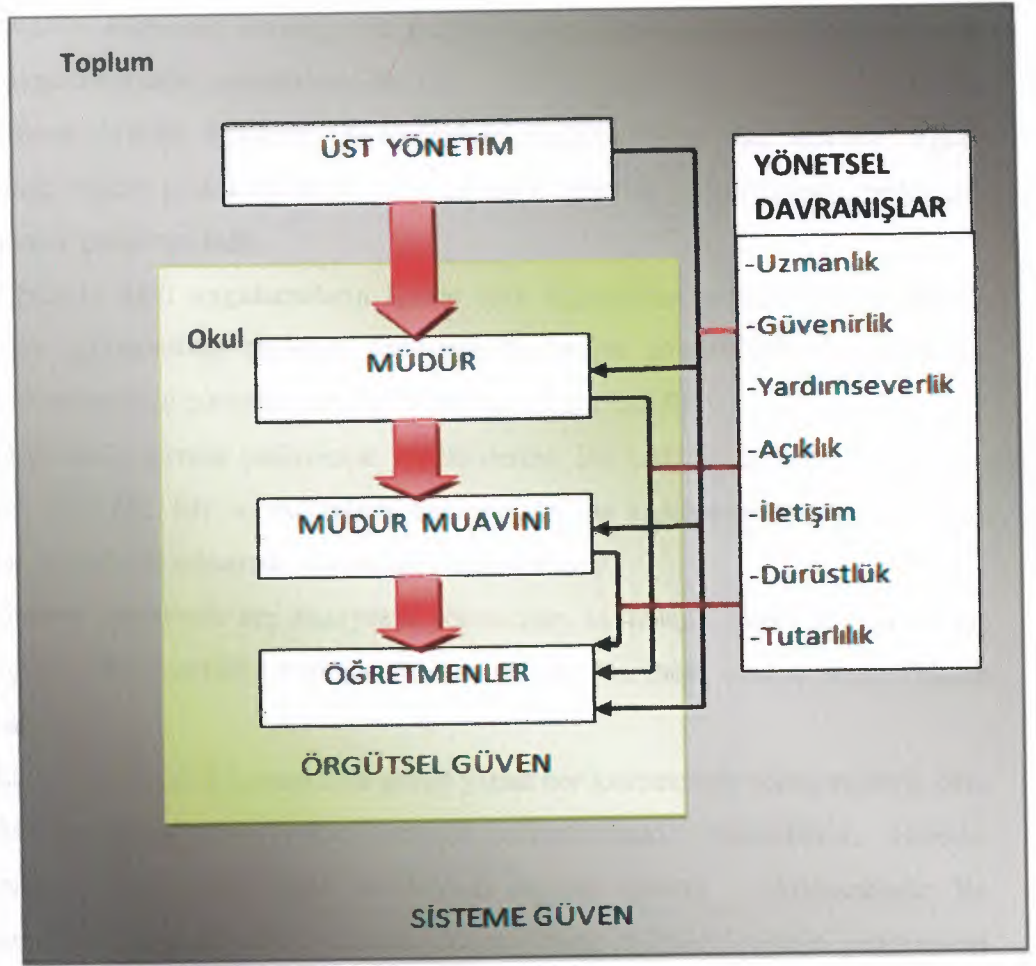
Katılımcılar, gerçekleştirilen sosyal olayların kişilerin iletişim kurmalarında, birbirlerini daha iyi tanımalarında etkili olduğu ve bunun sonucunda da bazı şeyleri paylaşabilecekleri konusunda birleşmektedirler. Yapılan gözlemlerde de öğretmenlerin, kahve içip sohbet edecekleri ortamların olduğu okullarda (O1 ve O3) öğretmenlerin, okulla ve müdürle ilgili daha çok olumlu ve güven duydukları ile ilgili ifadeler kullanmışlardır..

Katılımcıların ortaya koydukları çabaların yönetici tarafından fark edilmesi, öğretmenin güvenliğini olumlu etkilerken, bunun sonucunda örgütün genelinin de olumlu etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın yapıldığı devlet okullarından liselerde, yönetici olan okul müdürlerinin yanında, verilerde ortaya çıkan öğretmen ve okul müdürü arasında

görev yapan müdür muavinlerinin yönetsel davranışlarıyla, okul müdürünün üzerinde görev yapan bakanlık kademelerindeki üst yöneticilerin yönetsel davranış ve uygulamalarının da öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde güvenin varlığı en alt yöneticiden, en üst yöneticiye kadar tüm yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin, yönetsel davranışlarıyla ilişkilidir. Yönetici davranışları en tepeden aşağıya doğru işleyerek, alttaki çalışanları zincirleme olarak etkilemektedir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bağlı olarak yönetsel süreçte örgütsel güvenle ilgili bir model yaratılmıştır (Bkz. Şekil 11).



Şekil 11: Yönetmel Süreçte Örgütsel Güven Modeli

ÖNERİLER

Araştırma sürecinde ulaşılan genel sonuçlara dayanarak, okullarda örgütsel güvenin var olması ve eğitimde istenen hedeflere ulaşılmasına katkı sağlaması için geliştirilen öneriler şöyledir;

Bir ülkenin geleceği, o ülkede yaşayan bireylerin kendine güvenen, iyi yetişmiş olmasıyla paraleldir. Bireylerin iyi yetişmesi de eğitim politikalarına bağlıdır. Eğitim, sürekli değişen hükümetlerin politikası olmamalıdır. Devletin ortaya koyacağı ve arkasında duracağı bir politika geliştirilmeli, eğitim siyasi kaygılara bağlı uygulamalardan arındırılmalıdır.

Güven kişinin kendine güvenmesiyle başlamaktadır. Bu nedenle Eğitim Bakanlığı, eğitim politikasında kendine güvenen bireyler yetiştirilmesini hedef alan programlar geliştirmelidir.

Eğitimle ilgili uygulamaların içinde olan öğretmenin, eğitimle ilgili kararlar alınırken görüşlerinin alınması konusuna hassasiyet gösterilmeli ve öğretmenin güven duyması için görüşlerinin değer bulduğunu görmelidir..

Örgütlerde güveni başlatanlar yöneticilerdir. Bu nedenle her düzeydeki (okul müdürü, okul Md. Mv. ve bakanlıkta bulunan tüm üst kademelerdeki) yöneticilerin, aldıkları kararların arkasında durmaları gerekmektedir.

Göreve getirilecek her düzeydeki yöneticinin, hiyerarşik olarak altında çalışan kişilerden daha nitelikli, konusunda uzman ve tecrübeli olması koşul olarak aranmalıdır.

Eğitimde yönetici konumunda görev yapan her kademedeki (okul müdürü, okul Md. Mv. ve bakanlıkta bulunan tüm üst kademelerdeki) yöneticilerin, yönetsel davranışları bir bütün olarak okullardaki örgütsel güveni etkilemektedir. Bu nedenle tüm yöneticilerin, yönetsel davranışlarını geliştirici eğitim programları hazırlanmalı ve hazırlanan programa uygun olarak hizmetiçi eğitimler verilmeli.

Okul ve öğretmenlerin ihtiyaç ve sorunlarına zamanında ilgi gösterilmeli ve çözüm getirilmesi konusunda hassas davranılmalıdır.

Okul yöneticileri tüm olumsuzluklara karşın okullarında ortaya koyacakları yönetsel davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel güvenlerine önemli katkı koyacaklarından, okul yöneticilerinin öncelikli olarak konu ile ilgili bilgilendirilme ve eēitim programlarına alınmaları saēlanmalıdır.

Öğretmene, alıřtıēı ortamda nemsendiēi hissettirilmelidir.

Tüm eēitim örgütleri arasında iletişimin zamanında saēlıklı olması saēlanmalı. Ayrıca okuliēi iletişimin de zamanında ve doēru bir şekilde yapılması, öğretmenin güvenini olumlu yönde etkileyeceēinden, iletişim konusunda okul yönetimleri titiz davranmalı.

Okullardaki ara yönetici olan müdür muavinleri ve bakanlık düzeyindeki yöneticilerin de bu konudaki görüşlerinin alınarak, o boyutuyla ilgili bir çalışma yapılması konunun daha iyi anlaşılmasına katkı koyacaktır .

KAYNAKLAR

- Akat K, İ. ve Budak,G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Akiş, Y.T., (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aktan,C.C., (2005). *Demokrasi poliarşi ve demarşi*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- _____, (2005). *Değişim çağında yönetim*. 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aley, D. , Vasu, M. (1998). Fostering organizational trust in North Carolina. *Administration And Society*, Vol 30, Sayı 1.
- Alganer, C.U. (2000). *Örgütlerin kuruluş dönemlerinde örgüt kültürü oluşturmaları sırasında karşılaştıkları sorunlar*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Amrose, M.L. ve Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between prodecural justice, interactional justice, perceived organizational support and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88,295-305.
- Anderson, E., Weitz, E., (1988). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8:4,310-323.
- Anderson, E., Narus, J. A., (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54,42-58.
- Argüden, Y., (2001). Bugün değişime her zamankinden daha çok ihtiyacımız var.
- Atasü E. Avrupa Kalite Yönetimi Konferansı, 2. *Kamu Kalite Sempozyumu Bildiri Kitapçığı*. Ankara: KalDer Yayınları,80.

- Arı, S. G., (2003). İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Doktora Tezi, Ankara.
- Asunakutlu, T., (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, 12-25.
- Atak, M., (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2. Sayı 2, 59-67.
- Avcı, H., (2001). İnsan ilişkilerinde en güçlü duygu: Güven. *Sızıntı Dergisi* Yıl :23 Sayı:268
- Aybay, R. Ve Aybay, A. (1991). *Hukuka giriş*. İstanbul, Aybay Yayınları.
- Aydın, M., (1994). *Eğitim Yönetimi*, 4.b, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Baier, A.C. (1986). Trust and untitrust. *Ethics*, 96: 231-260.
- Bailey, K.D. (1982). *Methods of social research*. 2. Baskı. New York: The Free Press.
- Balcı, A. (1998). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri. *Türkiye' de eğitim yönetimi: Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu'na armağan*. (Edt: H. Taymaz-M. Hesapçıoğlu). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- _____, (2010). *Güven duygusu yaratmak*. Erişim tarihi: 10/02/2011
http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=101&titl
- Baransel, A., (1993). Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi, 1. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi yayınları, İstanbul, 23.

- Barling, J. ve Michalle, P., (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Barnard, C.I., (1938). *The funnction of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Barney, J.B. & Hansen, M.H. (1981), Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Baş, G. (2010). Okulda örgütsel güven. *Eğitim Dergisi*. Sayı: 28. Ekim 2010.
- .Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetmel Davranış*. Ankara; Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E., (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- _____, (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- _____,(1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Marbaası.
- Başaran, E. İ.,(2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Bayhan, F. (2007). Recep Tayyip Erdoğan'ın liderlik şifreleri. İstanbul Pegassus Yayınları.
- Bernardin, H.J. and Cooke D.K., (1993). Validity of an honesty test in predicting theft among convenience store employees. *Academy of Management Journal*, 36(5),1097-1108.
- Beugre & Constant D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management* 13(7),1091-1104.
- Bhattacharya, R., T.M. Devinney & M.M. Pillutla (1998). A formal model of trust Based on outcomes. *Academy Of Management Review*, 23(3), 459-472.

- Bies, R.J. ve Shappiro D. L., (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley Secience Editions, New York.
- BMA Editorial Team (2011) The Importance of organizational trust <http://workforce-management.bestmanagementarticles.com/a-39200-the-importance-of-organizational-trust.aspx>. Erişim tarihi: 08.02.2011
- Bodiguel, J.L. ve Kessler, M.C., (1970). *L'Administration Française*, Paris.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Börü, D. ve Güneşer, B.,(2005). Yöneticilik tarzının alışanın iş tatmini ile ilişkisi ve yöneticiye olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Brehm, J.& S. Gates (2002). Rules, trust and the allocation of time. *Paper presented at the Annual Meeting of the Midwest Political Science Association*, Chicago, IL, April 25-28.
- Bromiley, P. & Cummings, L.L. (1996). The *organizational trust inventory* (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in organizations*: 302-319. Thousand Oaks: Sage.
- Bursalıoğlu, Z., (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 11. Baskı. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Bush, T., (2003). *Theories of educational leadership and management*. 3rd. edition, London:Stage Publications.

- Butler, J. & R. Cantrell (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust In superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 5: 19-28.
- Byrne, Z.S. & Cropanzano, R. (2011). The History of organizational justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From Theory of practice (Vol. 2, 3-26)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, S. ve Samiec, E. (2006). *Beş boyutlu liderlik*. (Çev. Elçin Kafalı), İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Chibber, M. L. (2007). *Sai Baba'dan Mahavakya- liderlik- Gençler, anne-babalar ve öğretmenler için*. (Çev. Nasip Akasya), İstanbul: Dharma Yayınları.
- Chiles, T.D. ve McMackin J. F. (1996). Integrating variable risk preferences trust and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21: 73-99
- Clarke, J. (2002). Maymuncuk, MESS Yayınları, İstanbul.
- Claybrook, C. (2004). Viewing organizational trust and internal auditing. Research Conducted By: Cynthia Claybrook, CPA. *The Institute of Internal Auditors Dallas Chapter, 2003-2004 Research Paper*. The IIA Research Foundation.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon , D.E., Porter , C.O.L.H., Wesson, M.J., NG, K. YEE (2001). Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice rsearch. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Costigan, R. D. S., İltis, S. Ve Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-318.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation in R. Steers and L. Porter (Ed.), *Motivation and work behavior*, New York: McGraw-Hill, 131-143.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. ve Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.
- Çağlar, İ., (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yayınları. Sayı 2.*
- Çandar, C. (1999). Redefining Turkey's political center. *Journal of Democracy*, 10(4), 129-141.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. 3. Basım, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelikten, M., (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi – Okul örgütü ve yönetimi*, V. Çelik (Ed.), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dansereau, F., Graaen, G.B., ve Hanaga, W.J., (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 23, 46-78.
- Daver, B. (1993). *Siyaset bilimine giriş*. Ankara. Siyasal.

- Debbasch, C., (1972). *Secience administrative*, Dalloz.
- Demirtaş, H. (2010). *Okul örgüt ve yönetim: Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. 2. Baskı, R. Sarpkaya (Ed.), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dessler, G., (1998). *Management, leading people And organization in the 21st Century*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*. 2:265-279.
- Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dincer, O. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul.
- Doğan, E., (2002). *Çalışanın işine cezbolması: Dönüştürücü yöneticilik tarzının yöneticiye olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. ve Mullen, M. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601-620.
- Dökmen, Ü. (2006). *İletişim çatışmaları ve empati*, 35.b, İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Dunn, P. (2000). The iportance of consistency in establishing cognitive based trust: A laboratory experiment. *Teaching Business Ethics*. Vol:4, 285-306.
- Dural, B. (2004). *Atatürk'ün liderlik sırları*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No.80.
- Ekinci, A. (2008). *Genel liselerdeki sosyal sermaye düzeyinin ÖSS başarısına etkisi*. Basılmamış Doktora Tezi.

- Erçetin, Ş., (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Eren, E., (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:236.
- _____, (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, A. Ş.
- _____, (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 11. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Eren, H., (1988). *Türkçe sözlük- Türk Tarih Kurumu Basımevi, Türk Dil Kurumu Yayınları 549, Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları:1*, Ankara.
- Ergin, A. ve Birol, C., (2000). *Eğitimde iletişim*. Ankara:Anı Yayıncılık.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A., (1988). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları.
- Ertan, B. (2004). *İşletmelerin örgütsel güven ve sosyal sorumluluk anlayışları üzerine bütünlük kurumsal iletişim yönlü bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyol Bilimler Enstitüsü.
- Esmer, Y. (1999). *Devrim, evrim, satüko: Türkiyede sosyal, siyasal ve ekonomik değerler*. İstanbul: TESEV Yayınları, No:7.
- Farrell, H. ve Knight, J. (2003). Trust, institutions and institutional change. *Industrial Districts and the Social Capital Hypothesis Politics and Society*, 31(4), 537-566.
- Fırat, A.S., (2003). Çevre etiği kavramı üzerine yeniden düşünmek. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), 105-144.
- Fisman, R. Ve Khanna, T. (1999). s trust a historical residue? Information flows and trust Levels. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 38.
- Follet, M. P. (1961). *Papers on dynamics administration*, New York.

- Foley, S., Kinder, D.L. ve Powell, G.N., (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A., (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32:115-130.
- Freedman, J.L., Sears, D.O. ve Carlsmith, J.M. (2003). *Sosyal psikoloji*. Çev. Ali Dönmez. 4. Basım, Ankara: İmge Kitabevi Yayıncılık.
- Fukuyama, F. (1998). Güven : *Sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. Çev:Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.
- _____, (1999). *The Great disruption: Human nature and the reconstitution of social order*, Free Press, New York.
- _____, (2000). *Güven*. (Çev. Ahmet Buğdaycı) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence and expectations. A. Gathos ve J. J. Gabarro (Ed.), *Interpersonal behaviour, communication and understanding in relationship*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 290-303.
- _____, (1987). *The dynamics of taking charge*. Boston:Harvard Business School Press.
- Gabetta, D. (1988). *Can we trust*, D.G. Gambetta (Der), *Trust: Making and breaking cooperative behaviors*, 131-185, New York: Basil Blackwell. Gefen, D. Karahanna E. ve D. Straub (2003), Trust and TAM in.
- Geist, J.R. (2002). *Predictors of faculty trust in elementary schools: Enabling bureaucracy, teacher professionalism, and academic press*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. The Ohio State University Graduate School, Ohio.

- Gibb, R. J. (1991). *Trust: A new vision of human relationships for business, education, family, and personal living* (2nd Ed.). California: Newcastle Publishing.
- Gilbert, J. Tang, T.L.P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personal Management*, 27(3), Fall.
- Glaser, B. Ve Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Goddard, R.D., Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W.K. (2001). Multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *Elementary School Journal*, 102 (1), 3-17.
- Goetz, J. P. Ve LeCompte, M. D. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Orlando: Academic Press.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16,399-432.
- Griffin, K. (1967). The contribution of source credibility to a theory of interpersonal trust In the communication process. *Psychological Bulletin* 68, 104-120.
- Günaydın, S.C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Güriz, A. (1990). Adalet kavramı. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 7,13-20.
- Gürgen, H., Kirel, Ç., Uztuğ, F. ve Orhan, N. (2003). *Halkla ilişkiler ve iletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir.

- Halis, M., Gökğöz, G.S., ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 188-201.
- Harris, A., (1998). Improving ineffective departments in secondary schools. *Educational Management and Administration* 26(3), 269-77.
- Harrison, M.T., Janice, M. B. (1993). *The cultures of work organizations*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hofstede, G. ve Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (2nd Edition). New York: The Mc Graw-Hill Companies.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Hoy, W. K. ve Kupersmith, W. J. (1984). Principal authenticity and faculty trust: Key elements in organizational behavior. *Planning and Change*, 15, 81-88.
- Hoy, W.K. ve Miskell, C.G., (1991). *Educational administration*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hoy, W.K., ve Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- _____, (2003). The conceptualization and measurement of faculty of trust in schools: The omnibus T-scale. In W. K. Hoy and C. G. Miskel (Eds.), *Study In Leading and organizing schools* (volume 2, 181-208). Greenwich: CT: Information Age Publishing.
- Huff, L. & Kelley L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. *Organization Science*, 14(1).

- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi- Okul yönetimi- Sınıf yönetimi*. 3.baskı, Betaş Yayınları.
- Izgar, H. (Ed.). (2008). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. 2. Baskı. Ankara: Eğitim Akademi Yayınları.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- Jacobs, G. ve Laszlo, P. (2002). Managing international change processes: Suggestions from organizational justice and population eEcology. *Journal of International Business Studies*, 30, 763-780.
- Johnson, M., (1996). *Gelecek bin yılda yönetim*. Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Jones, G.R. ve George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3).
- Kamer, M., (2001). *Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Katz, D., Kahn, R.L., (1966). *The social psychology of organization*. New York; Wiley.
- Kernan, M.C., Hanges, P.J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 916-928.
- Kirkpatrick, S.A.ve Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.

- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, Edited by J. T. Spence, J. M. Darley and D. J. Foss, 569-598.
- Kreitner, R. (1989). *Management*. 4. Baskı, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kreps, G. L. (1986). *Organizational Communication*. New York: Longman Inc.
- Lane, C. and Bachmann, R. (1996). The social constitution of supplier relations. *Britain and Germany, Organisation Studies*. 17(3), 365-95.
- Leana, C. ve Buren, H. (1999). Organizational social capital and employment practices, *The Academy of Management Review*, 24(3), 538-556.
- Leventhal, G. S., (1980). "What should be done with equity theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships"
- Lewis, J.D. ve Weigerd, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-968.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Higher Education. 9th Editions.
- Gergen, M., Greenberg, S. VE Willis R. H. (1990). *Social Exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum, 1980, 27-55.
- Lewicki, R.J. ve Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, der. R.M. Kramer ve T.R. Tyler, 114-140, Sage Publications, London.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., ve Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-459.

- Lewis, J.D., Weigert, A. (1985). Trust and distrust: New relationships and realities, *Academy of Management Review*, 23,438-459.
- _____, (1985). Trust as a social reality, *Social Forces*, 63.
- Masterson, S.S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B. M. ve Taylor S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Matthai, J. M. (1989). *Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting*. Doctoral Dissertation, Peabody College Of Vanderbilt University. Dissertation Abstracts International, DAI-B 51/02.
- Mayer, R., Davis, J.H. ve Schroorman, F.D. (1995). Integration model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol 20(3).
- McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 38(1),24-59.
- McCauley, D.P. ve Kuhnert. K.W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, Summer, 265-284
- McKnight, D.H., ve Chervany, N. L. (1996). *The meaning of trust*. MISRC working paper series, (on line), 96-04. <http://www.misrc.umn.edu/wpaper/wp96-04.htm>
- McKnight, D.H., Cummings, L.L. ve Chervany, N. L., (1998). Initial trust formation in new organizational relationship. *Academy Management Review*, 23(3), 473-490.
- McQuail, D., Windahl, S. (2005). *İletişim modelleri –Kitle iletişim çalışmalarında-Çeviren: Konca Yumlu, 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.*

- McGregor, D. (1970). *Örgütün insan ilişkileri yönü* (Çev. D. Energin). Ankara: ODTÜ İ.İ.F. Yayını.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 261-287, Thousands Oaks.
- Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı (2013) *Hizmet şeması*. <http://www.mebnet.net/?q=node/38> Erişim tarihi: 21.05.2013
- Mongue, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case. *Journal of Personal Selling And Sales Management*, 20, 205-214.
- Morgan, C.T. (1988). *Psikolojiye giriş*. 6. Baskı, (Çev. H. Arıcı, I. Savasır, O. İmamoglu, O. Aydın, R. Bayraktar, S. Karakaş, S. Topçu, İ. Dinç, B.Tegin, P. Uçman, R. Eski, D. Şahin, R. Coştur, S. Hovardaoğlu, G. Acar, A. Gülerce ve G. Uraz). Ankara: Meteksan (Orjinal eserin yayım tarihi 1977).
- Morgan, G., (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. Çev.Gündüz Bulut, İstanbul: MESS Yayınları.
- Morgan, R. & Hunt, S.D. (1994). Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58: 21-22.
- Moorman, R.H., (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*.
- Möllering, G. (2006). *Trust: reason, routine, reflexivity*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Musacco, S. D., (2000). *The relationship between organizational trust and Organizational productivity: Understanding the centrality of trust in the organizational setting*, Walden Üniversitesi, Doktora Tezi, ABD.

- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Neveu, V. (2004). *La Confiance Organisationnelle: Definition et Mesure*, Acts du XVeme Congres de l'AGRH, Montreal, 1er-4septembre.
- Nur, Y.A. (1998). Charisma and managerial leadership: The gift that never was. *Business Horizons*, 41 (4), 19-26.
- Nyhan, R. C., (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30, 87-109.
- Nyhan, R.C., Marlowe, H. A., (1997). *Development and psychometric properties of the organizational trust inventory*, Evaluation Review, 21(5).
- Oldlod, D., Elsner.D. ve Poster, C.,(1996).Educational management today- A concize dictionary And guide. London, Paul Chapman Publishing.
- Ovaice, G. (2001). *The relationship of Individualism and collectivism to perception of interpersonal trust in a global constituting firm*, University Of Illinois At Urbana-Champaign, Doctoral Dissertation.
- Owe, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *Liderlik el kitabı*. (Çev. Münevver Çelik), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Öğretmenler yasası, 25/1985. <http://www.mahkemeler.net/cgi-bin/default.aspx>
- Öncü, A.,(1982). *Örgüt sosyolojisi*. 2. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları
- Özbek, F. (2004). İnsan ilişkilerinde güvenin yeri ve önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).

- Özdaşlı, K., Yücel, S., (2010). Yöneticiye bağlılıkta güvenin etkisi: Yapısal eşitlik modeli ile bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 67-83.
- Özdemir, M. (2008). Makine örgütler. Balcı, A. (Ed.). *Örgüt mecazları*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Özden, Y. (2008). Eğitimde yeni değerler. 7. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Özen, J. (2002), *Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri*, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5, İstanbul Barosu, İstanbul, 107-117.
- Özkalp, E., ve Zabuncuoğlu, Z. (1988). *Örgütlerde davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztekin, A., (2005). *Siyaset bilimine giriş*. 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Paton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Perry, R. W. ve Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Polat, S., (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- _____, (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye - Örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Pillai, R. Schriesheim, C.B. ve Williams, E.S. (2001). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational leadership, a two- sample study. *Journal of Management*, 25:897-933.
- Ratnasingam, P. (1998). Trust in web-based electronic commerce security. *Information Management, & Computer Security*, 6(4), 162- 166.

- Rempel, J. K. ve Holmes, J. G. (1986). How do I trust thee? *Psychology Today*, (20)2, 28-34.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. ve Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 95-112.
- Robbins, S.L. ve Decenzo, D.A. (2000). *Fundamentals of management of e-business*. Prentice Hall Colloge Div; 3rd Sg edition.
- Robinsons, K. L. (2004): The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables, PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego.
- Rosen, H.R. (1998). *İnsan yönetimi*. (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul: MESS Yayınları.
- Rousseau, D.M., Sıtkın, S. B., Brut, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy Of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Roy, M., Dugal, H. ve Sanjiv, S., (1998). Developing trust: The importance of cognitive flexibility and co-operative context. *Management Decisions*, 36(9).
- Ruder, G.J., (2003). *The relationship among organizational justice, trust and role breadth self-efficacy*. Ph.D. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sağlam, G. A. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.

- Shaw, R.B. (1997). *Trust in balance: Building successful organizations on results, integrity and concern*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18,35-48.
- Sitkin, B. S. and Stickel, D. (1996). The dynamics of distrust in an era of quality R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 196-215.
- Six, F. (2003). The dynamics of trust and trouble. In B. Nooteboom, & F.Six (eds.), *Trust process in organizations: Empirical studies of determinants and the Process of trust development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.. 196-222.
- Smith, D. (1998) Are your employees bowling alone? How to build a trusting organization. *Harward Management Update*, Sep,1998, 37.
- Solomon, R. C. and Flores, F. (2001). *Güven yaratmak*. BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, Mess Yayın No: 369.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Scandura, T.A., (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10,25-40.
- Sweeney, P. D. ve McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Stewart, C. J. Ve Cash, W. B. (1985). *Interviewing: Principles and practices*. 4. Baskı. Dubuque, IO: Wm. C. Brown Pub.
- Sydow, J. (2000). Understanding the constitution of interorganizational trust. Eds: C. Lane and R. Bachmann, *Trust within and between organizations*:

- Conceptual issues and empirical Applications*. Oxford University Press: 31-63.
- Tan, H. ve Tan, C.S. (2000). Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taylor, A.J.W, (2003). Justice as a basic human need. *New Ideas In Psychology*. 21, 209-219.
- Taylor, R. G.(1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7,85-89.
- Taymaz, H., (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. 7. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- TDK Terimleri Sözlüğü (2011). <http://tdkterim.gov.tr/bts/>
- TDK Büyük Türkçe Sözlük (2012) <http://tdkterim.gov.tr/bts/>
- TDK Güncel Türkçe Sözlük (2013)
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51d6a7441fad56.21607415
- Terzi, A.R., (2005). *İletişim ve sosyal etkileşim* Yüksel, Ö. Edit., Eğitim ve Okul Yöneticiliği, 2. Baskı, Ankara:Pegem A. Yayıncılık.
- Thibaut, J. W. ve Walker, L., (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thody, A. (1998). Training school principals, educating school governors. *Journal Educational Management*, 12(5), 232-239.
- Tortop, N., E. G. İşbir ve B. Aykaç (1999). *Yönetim bilimi*. 3. b., Ankara: Yargı Yayınları.

- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 556-573.
- Tracy, B. (2009). American Television Host.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for Trust. *Journal of Educational Administration*, 39, 308-331.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70, 547-593.
- Tschannen-Moran, M. (2003). Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust. In W.K. Hoy & C.G. Miskel, *Theory and research in educational administration*. Information Age Publishing. Greenwich: CT.
- Tutar, H., (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tyler, T. ve Caine, A. (1981). The role of distributive and procedural fairness in the endorsement of formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology* 41(4), 642-655.
- Üst kademe yöneticiliği yapan kamu görevlilerinin atanması hakkında yasa, 53/1973. <http://www.mahkemeler.net/cgi-bin/default.aspx> Erişim tarihi: 21.05.2013
- Vural, Z.B.A. (2010). *Kurum kültürü*. 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.

- Young, L. ve Daniel, K. (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.
- WechECh, B. A., (2002). Trust context, effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3).
- Weckert, J. (1999). *Trust and monitoring in the workplace*. Australian Institute Of Computer Ethics Conference, July, Lilydale.
- White, R. E. (2006). *The Sunday Times- Değişen dinamikleri yakalamak için, etkili liderlik becerileri.* (Çev. Kader Ay), İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An sxchange telationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wilson, J.Q. (1996). *Bürokrasi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları.
- Worchel, P. (1979). *Trust and distrust*. In G.W. Austin ve S Worchel (Eds.), *The social psychology and intergroup relations*, Belmont, CA:Wadsworth.
- Yağmurlu, A. (1997). *Örgüt kültürü: tanımlar ve yaklaşımlar*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 52(1), 717-724.
- Yatkın, A. (2009). Sosyal sermaye unsurlarının kamu yönetiminde hizmet verimliliği ve vatandaş tatmini üzerine uygulanabilirliği. *e-Journal of New World Sciences Academy Humanities*, 4C0012, 4, (2), 193-213.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 6. baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldırım, Fatma. (2002): *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 32(146), 12-23.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*, 4th edition. USA: Sage Publications, Inc.
- Young, L. & Daniel, K. (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.
- Zaheer, A. and Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*. 16(5), 373-92.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- _____, (1996). *The leadership triad: Knowledge, trust and power*. Oxford University Press, New York.

EKLER

EK 1: ARAŞTIRMA SORULARI (Öğretmen)

- 1- Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz?
- 2- Kaç yıllık öğretmensiniz?
- 3- Branşınız ve eğitim düzeyiniz nedir?
- 4- Okulunuz sizin için ne ifade eder?
- 5- Okulunuzu bir örgüt olarak nasıl tanımlarsınız?
- 6- Okul müdürünüzü nasıl tanımlarsınız?
- 7- Güven kavramını nasıl tanımlarsınız?
- 8- a) Sizce örgütte güven kavramı nedir? Size neyi ifade eder?
b) Örgütte güven kavramını birşeye benzetin deseler, neye benzetirsiniz?
- 9- a) Size göre güven veren bir okul müdürünün hangi özelliklere sahip olması gerekir?
b) Okul müdürünüz saymış olduğunuz bu özelliklerden hangilerine sahiptir?
- 10- Okul müdürünüzün örgütsel güven kavramı ile ilgili farkındalıkları sizce nelerdir?
- 11- Okulunuzda görev yapan öğretmenlerin örgüte güven algısı sizce nedir?
- 12- a) Eğitim politikasına yön veren yetkili kurumların (okulların bağlı olduğu bakanlık ve daireler), sizce hangi uygulamaları öğretmenlerin örgüte güvenini olumlu/olumsuz etkiler?
b) Yetkili üst yönetimin tarafından alınan kararlar okula olan güveni sizce nasıl etkiler?
c) Yetkili üst yöneticilerin nitelikleri ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?
- 13- Sizce okulunuzda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürünün davranışlarıyla güven algıları nasıl ilişkilendirilebilir?

- 14- Okul müdürünün sizce hangi davranışları öğretmenlerin okula olan güvenini (olumlu, olumsuz) etkiler? Nasıl? Somut bir örnekle açıklayınız?
- 15- a) Okul müdürünün örgütünüzü inanmanızı ve/veya daha fazla çalışma isteği duymanızı sağlamaya yönelik davranışlarına örnek verebilir misiniz?
- b) Okul içinde iletişim nasıl gerçekleşir?
- c) Okul müdürünün öğretmenlerle olan iletişimi ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?
- d) Okuldaki sosyal ilişkiler hakkında ne söyleyebilirsiniz?
- 16- Müdür muavinlerinin örgütünüzü inanç ve çalışma isteğinizi veya tam tersi isteksizliğinizi tetiklemede/ortaya çıkarmadaki rolü sizce nedir? Kendi deneyimlerinizden örnek verebilir misiniz?
- 17- Birlikte çalıştığınız süre içinde okul müdürünüze iletmış olduğunuz bir sorun karşısında takındığı tavır ne olmuştur? Bir örnekle açıklayınız?

EK 1b: ARAŞTIRMA SORULARI (Müdür)

- 1- Kaç yıldır müdür olarak görev yapıyorsunuz?
- 2- Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz?
- 3- Branşınız ve eğitim düzeyiniz (lisans-yüksek lisans-doktora) nedir?
- 4- Okulunuz sizin için ne ifade eder?
- 5- Okulunuzu bir örgüt olarak nasıl tanımlarsınız?
- 6- Güven kavramını nasıl tanımlarsınız?
- 7- Sizce örgütte güven kavramı nedir? Size neyi ifade eder?
- 8- Örgütte güven kavramını birşeye benzetin deseler neye benzetirsiniz?
- 9- a) Öğretmenleriniz sizin için ne ifade eder?
b) Öğretmenlerinizi nasıl tanımlarsınız?
- 10- Öğretmenlerin örgüte güven algısı sizce nedir?
- 11- Eğitim politikasına yön veren yetkili üst kurumların (okulların bağlı olduğu bakanlık ve dairelerin), sizce hangi uygulamaları örgüte güveni olumlu/olumsuz etkiler?
- 12- a) Sizce bir okul müdürünün yönetsel davranışları nelerdir?
b) Müdürün davranışlarıyla, öğretmenlerin örgüte güven algıları nasıl ilişkilendirilebilir?
- 13- Bir okul müdürünün sizce hangi yönetsel davranışları öğretmenlerin okula olan güvenini (olumlu/olumsuz) etkiler? Nasıl? Kendinizden somut bir örnekle açıklayınız?
- 14- a) Sizce okulda görev yapan öğretmenlerin örgüte inanmalarına ve/veya daha fazla çalışma isteği duymalarına yönelik olarak bir okul müdürü nasıl davranışlar ortaya koymalı? Kendinizden örnek verebilirmisiniz?
b) Okul içinde iletişim nasıl gerçekleşir?
c) Öğretmenlerle olan iletişim ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?
d) Okuldaki sosyal ilişkiler hakkında ne söyleyebilirsiniz?
- 15- Öğretmenler ile okul müdürü arasında görev yapan müdür muavinlerinin, öğretmenlerin okula olan inanç ve çalışma isteği veya bunun tersi isteksizliğini tetiklemede/ortaya çıkarmadaki rolü sizce nedir? Bir örnek verebilirmisiniz?

17- a) Sizce güven veren bir okul müdürünün hangi özelliklere sahip olması gerekir?

EK 2: GÖZLEM FORMU

Amaç: Bu okulda öğretmenlerin birbirlerine ve müdüre karşı, müdürün de öğretmenlere karşı olan davranışlarını ve okul ortamını, örgütsel güven boyutuyla betimlemek.

Araştırma Soruları:

- 1- Öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişki nasıldır?
- 2- Müdür sorunlar karşısında nasıl davranır?
- 3- Okulda öğretmenlerin bulunduğu fiziki ortam nasıldır?
- 4- Okul müdürünün öğretmenlerle karşı olan davranışları nasıldır?
- 5- Müdür ve öğretmenler arasında iletişim nasıldır?

Veri Toplama:

Devlete bağlı beş ayrı ortaöğretim okulunun her birinde örgütsel güvenin keşfetmek için bir gün boyunca gözlem yapılacaktır. Aşağıda belirlenen boyutlara göre alınacaktır. Güvenin yönetimle başlamasından hareketle araştırma verileri aşağıda verilen dört boyut çerçevesinde toplanacaktır.

- 1- **Okulun fiziki ortamı:** Öğretmenlere ayrılmış odalarda, idari binada, okulun tüm fiziki ortamına ilişkin bilgiler (öğretmen odasının düzeni , mobilyaların durumu, düzenlemesi, çalışma masalarının durumu, konumu, teknolojik olanaklar, oda duvarları, pencereleri, duvarlardaki pano v.b., sohbet ortamları). Okulun tüm bina, bahçe ve kullanılan tüm çevre ile ilgili bilgiler.

Öğretmen odasının;

- () Düzeni :
- () Mobilyaların durumu :
- () Çalışma ortamlarının durumu :
- () Çalışma ortamlarının konumu :
- () Teknolojik olanaklar :

Öğretmen odasının;

- () duvarları :
- () pencereleri:
- () panoları:
- () Müdür odası:
- () Md. Mv. Odaları :
- () Sekreterlik :
- () Sosyal ortamlar :
- () Okul binasının durumu:
- () Okul bahçesinin durumu:
- () Okul çevresinin durumu :

2- Okuliçi ilişkiler: Müdürün öğretmenlerle ve öğretmenlerin kendi aralarında olan davranışlarına ilişkin bilgiler. (Öğetmenler arasında yardımlaşma, dayanışma, müdürün öğretmenlere desteği, motive etmesi, öğretmenlerle paylaşımı, samimiyeti, örnek olması, müdür muavinlerinin öğretmenleri işe teşvik ve motivesi, v.b.).

Öğretmenler arasında;

- () Yardımlaşma :
- () Dayanışma:

Müdürün öğretmenlere;

- () desteği:
- () motive etmesi:
- () paylaşımı:
- () samimiyeti :
- () örnek olması:

Müdür muavinlerinin öğretmenleri;

- () İşe teşvik etmesi:
() motive etmesi:

3- **İletişim:** Okulda uygulanan iletişim yöntemleriyle ilgili bilgiler. (Öğretmenlere yapılan bilgilendirmeler, duyurular, haberleşmeler,v.b.).

- () Öğretmenlerin bilgilendirilmeleri:
() Öğretmene duyuruların yapılması:
() Okul içindeki haberleşmeler:

4- **Kişilerin davranışları:** Davranış ve tepkilere ilişkin bilgiler. (İş yapmada isteklilik, hoşgörü, nezaket, uyum ve saygı).

Müdürün;

- () iş yapma isteği:
() hoşgörüsü:
() nezaketi:
() uyumu:
() saygısı:

Öğretmenin;

- () iş yapma isteği:
() hoşgörüsü:
() nezaketi:.....
() uyumu:.....
() saygısı:

EK 3: MİLLÎ EĞİTİM, GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI İZNİ

EY 3



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM, GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
GENEL ORTAĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: GÖÖ.0.00.35- A/11/12- 5171 28.12.2011

Sayın Meryem Oksüzoglu
Okul Müdürü
Lefkosa Türk Lisesi
Lefkosa.

İlgiz: 27.12.2011 tarihli başvurunuz.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00.03-12-11/1446 sayılı ve 28.12.2011 tarihli yazısı uyarınca ilgilı başvurunuz incelenmiş olup müdürlüğümüze bağli okullarda görev yapan okul müdürü ve öğretmenlere yönelik hazırlanan "Okullarda Örgütsel Güven" konulu çalışma sorularını uygulamaları müdürlüğümüzece uygun görülmüştür.

Ancak çalışma sorularını uygulamadan önce çalışmanın uygulanacağı okulun bağli bulunduğu Müdürlükle istişarede bulunulup, çalışmanın ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Çalışma soruları uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.


Mehmet S. Kortay
Müdür

TEBPC

Tel: (90) 312 225 1136 - 228 8111
Fax: (90) 312 225 8039
E-mail: mehs@mebsa.net

Lefkosa-KIBRIS

EK 4: KATILIMCI İZİN FORMU

GENEL ORTA ÖĞRETİM DAİRESİNE BAĞLI OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu araştırma Yakın Doğu Üniversitesi'ne bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. “Genel Ortaöğretim Dairesi’ne bağlı okullarda Örgütsel Güven” konulu araştırma projesine gönüllü olarak katılarak, veri toplamak amacıyla size yöneltilen sorulara vereceğiniz cevaplar, bu çalışmada bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Size yaklaşık 17 soru yöneltililecektir ve mülakat 40 dakikada tamamlanabilecektir. Mülakatta vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Araştırma okullarda örgütsel güveni incelemektedir. Araştırmanın hiçbir aşamasında isminiz ve/veya kişisel bilgileriniz geçmeyecektir.

Mülakatla ilgili sormak istediğiniz sorunuz varsa sorabilirsiniz. Bu çalışmayla ilgili herhangi bir sorunuz olursa meryemoksuzoglu@gmail.com adresinden sorunuza cevap alabilirsiniz.

Değerli zamanınızı ayırarak bu araştırma ile ilgili sorulara vereceğiniz samimi cevaplar için teşekkür ederim.

Meryem ÖKSÜZOĞLU

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi

ve Planlaması ABD, Doktora Programı

ÖZGEÇMİŞ

Meryem Öksüzoğlu 1956 yılında Lefkoşa'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Lefkoşa'da tamamladı. 1978 yılında, İzmir Eğitim Enstitüsü'nün İngilizce bölümünden mezun oldu. Aynı yıl İngilizce öğretmeni olarak göreve başladı. Farklı birçok okulda öğretmen olarak görev yaptı. 1995 yılında müdür muavini, 2001 yılında da okul müdürlüğü görevine atandı. Halen Lefkoşa Türk Lisesi Müdürü olarak görevini sürdürmektedir.

Meryem Öksüzoğlu, Kıbrıs Türkü'nün eğitim yaşamına katkı koyarken, sosyal alanda da değişik kuruluşlar ve derneklerde görev almıştır. Çocuk Esirgeme Kurumu'nda, Öğretmenler Yardımlaşma Kooperatifi (ÖYAK)'nde yönetim kurulu üyesi, Kıbrıs Türk Orta Eğitim Yöneticileri Derneği kurucu üyesi ve ilk başkanı olarak görev yapmıştır. Kıbrıs Türk İşlemelerini Araştırma ve Yaşatma Derneği'nin de kurucu üyesidir. Halen bu dernekte yönetim kurulu üyesi olarak topluma sosyal alanda katkı koymaktadır.

Yakın Doğu Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması anabilim dalında yüksek lisansını tamamlayarak, 2003 yılında 'Eğitim Bilim Uzmanı' ünvanını aldı. 20013 yılında aynı üniversite (YDÜ)'de aynı alanda doktora eğitimini tamamladı. 'Rüştiye'den Günümüze – Lefkoşa Türk Lisesi' adlı yayınlanmış bir de kitabı bulunmaktadır.