

PAPER DETAILS

TITLE: İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri

AUTHORS: Hasan Basri MEMDUHOGLU Mevsim ZENGİN

PAGES: 211-228

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146259>

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Hasan Basri MEMDUHOĞLU*

Mevsim ZENGİN**

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki güven düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Tarama modelindeki araştırma, Van il merkezinde kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi, il merkezindeki kamu ilköğretim okullarında görev yapan toplam 350 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Daboval ve arkadaşlarınca geliştirilen, Kamer tarafından Türkçeye çevrilen ve Yılmaz tarafından okullara uyarlanan “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular, ölçeğin alt boyutları olan çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutlarında sunulmuştur. Araştırmada öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki güvenin orta düzeyde olduğu yönünde görüş belirttikleri, görüşlerinin okul büyüklüğü (okuldaki öğretmen sayısı) değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güven, örgütsel güven, okulda güven

THE VIEWS OF TEACHERS ABOUT ORGANIZATIONAL TRUST IN PREMIER SCHOOLS

Abstract

The purpose of the study was to explore the views of primary school teachers about organizational trust in their schools. In the research, the survey method was used and it was conducted with a group of state primary school teachers in the centre of Van province. The research sample consisted of totally 350 state primary school teachers in the centre of Van province. “Organizational Trust Scale for Schools”, developed by Daboval and et al., translated into Turkish language by Kamer and adapted to schools by Yılmaz, was used as data gathering tool. The research findings were presented in the following scale factors: sensibility to workers, trust in administrators, communication environment and openness to change. The research concluded that the teachers included in the study thought organizational trust in primary schools was moderate, and their views varied according to the size of school (the number of teachers in schools).

Key Words: Trust, organizational trust, trust in school

* Yrd. Doç. Dr. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi. E-posta: hasanbasri@yyu.edu.tr

** YYÜ EYTEP Yüksek Lisans Öğrencisi. E-posta: mevsimzengin@gmail.com

Not: Bu çalışma, Osmangazi Üniversitesi tarafından 21-23 Mayıs 2009 tarihlerinde Eskişehir’de düzenlenen VIII. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitim Sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Giriş

Toplumsal yaşamda bireylerarasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması, insan yaşamını daha anlamlı kılar. İnsanlar arasında olumlu iletişimin ve sosyal ilişkilerin temelinde güven yatar. Örgütlerde de çalışanların kendilerine ve diğer çalışanlara güvenmesi, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemlidir. Güven, örgüt içinde çalışanlar ve gruplar arasında işbirliğini güçlendiren etkili bir unsurdur (McAllister, 1995; Mayer ve ark., 1995). Bu nedenle örgütlerin etkililiğinin ve verimliliğinin sağlanmasında güven önemli yer tutar.

Güven kişinin karşısındakinin maksadına, beklentilerine, iyi niyetine ve sözlerine duyduğu itimat olarak tanımlanmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Lewicki, McAllister ve Bies, 1998; Bigley ve Pearce, 1998; Mckight, Cummings ve Chervany, 1998; Deluga, 1994). Bu anlamda güven, kişiler arası ilişkilerdeki atmosferi açıklayan kritik bir veri olarak görülmektedir (Hosmer, 1995). Bireysel ve toplumsal yaşamda güven dinamik bir yapıdadır. Çünkü insanlar güven ya da güvensizlik nedeniyle ilişkilerini değiştirebilmektedir (Solomon ve Flores, 2001).

Örgütsel güven; çalışanların birbirlerinin ve yöneticinin yeterliklerine, örgütte adil, hoşgörülü ve etik ilkelere bağlı kararlar alma ve uygulama sürecine olan inancı ifade eder. Bu anlamda örgütlerde güven iki yönlüdür. Birincisi kişinin, yöneticinin ve diğer çalışanların yaptıkları görevlerdeki yeterliklerine duyduğu güven; ikincisi de yöneticinin ve diğer çalışanların sözlerine, dürüstlüğüne, adaletine, samimiyetine ve iyi niyetine duyduğu güvendir.

Örgütlerde güven alanyazında şu boyutlarda ele alınmıştır (Goddard, Tshanmen-Moran ve Hoy, 2001; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2001; Kochanek, 2005): (a) *Yardımseverlik (benevolence)*: Güvenin en kapsamlı yönü olan yardımseverlik; birinin iyi olduğuna, iyi niyetine, önemsenen bir şeyin güvenilen kişi tarafından korunacağına ya da zarar görmeyeceğine olan inançtır (Cummings ve Bromily, 1996, Hosmer, 1995, Mishra, 1996 akt: Samancı, 2007; Çetin, 2000; Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001; Kochanek, 2005). Hosmer'e göre (1995) güvenen insan, yardımseverlik ya da birlikte çalışma davranışını bekler. (b) *Güvenirlilik (reliability)*: "güven duyulma" olarak adlandırılan bu kavram, sosyal ilişkilerde oldukça önemlidir (Çetin, 2000). Güvenirlikte iyi niyetin ve yapıcı davranışların kişiliğin bir parçası olarak sürekli olması beklenilir (Goddard ve ark., 2001). (c) *Yeterlik (competence)*: Kişilerin teknik bilgilerinin, mesleki hünerlerinin ve yeteneklerinin iyi

olmasıdır (Hosmer, 1995; Clark ve Payne, 1997; Kochanek, 2005; Baba, 1999; Butler, 1991). Yeterlik, özellikle örgütsel güven açısından önemli bir boyuttur. Örgütte, yeterli olduğu düşünülen işgörenlere güven duyulur (Solomon ve Flores, 2001). Okullarda yöneticilerin de liderlik ve yöneticilik yeterlikleri, onlara güven duyulmasını sağlar (Galford ve Drapeau, 2003). (d) *Dürüstlük (honesty)*: Dürüstlük; doğruluk ve davranışlardaki gerçeklik (Goddard vd., 2001), kişinin karakteri ve gerçekliği olarak doğruları çarpıtmama (Tschannen-Moran, Hoy, 2000) olarak görülmüştür. Brown'a göre (2005) doğruluk insanın karakterini anlatır. İnsanlar doğru davranışlar gösterirlerse, örgütler de doğruluk üzerine desenlenirlerse onlara da güvenilir (Akt: Erden, 2007). (e) *Açıklık (openness)*: Açıklık ya da şeffaflık, bir konu hakkındaki fikirlerin, kişisel ya da görevsel bilgilerin başkalarıyla özgürce paylaşımıdır (Kochanek, 2005; Baba, 1999; Hosmer, 1995; Butler ve Cantrell, 1984, Mishra 1996). Açıklık, kuşku ve güvensizliği önler. Örneğin kapalı örgüt iklimine sahip okullarda yöneticiler bilgileri gerçeklik ve şeffaflık çerçevesi içerisinde sunmadığında, güvensizlik hissi oluşur. Alanyazında bu boyutların dışında tutarlılık ve sadakat, örgütsel güvenin boyutları arasında sayılmaktadır (Hosmer, 1995; Clark ve Payne, 1997).

Örgütte tesis edilen güven iklimi, çalışanların duygularını birbirlerine açmalarına ve düşüncelerini özgürce açıklamalarına imkan vererek, çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma ve ekip ruhunu güçlendirir (Morrissey, 1990; Akt: Brunard ve Brian, 1994). Çalışanlar, çalıştıkları örgütlerin yapısının, başarıyı sağlayacak şekilde yapılandırıldığına yönelik inanç duyduklarında kuruma yönelik güvenleri de artar (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998). Bu durumda örgüte bağlılıkları artar, daha isteyerek ve daha fazla çalışırlar (Erdem, 2003). Örgütün gelişmesi için yeni fikirler üretirler. Değişimlere ve yeniliklere açıklık, güven unsurunun yerleşmiş olduğu ortamlarda kendini göstermektedir (Kochanek, 2005). Örgütte güven, çalışanların risk ya da belirsizlik durumlarıyla karşılaştıklarında, örgütün söz ve davranışlarına duymuş olduğu itimat olarak alındığında (Nyhan, 2000), örgütte insanların risk almasını kolaylaştırır (Rousseau vd.,1998). Çünkü güvenin olduğu yerde istismarın olmayacağına dair güçlü bir inanç mevcuttur (McAllister, 1995).

Örgütlerde güvensizlik ortamı, çalışanların performanslarını (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000) ve örgütsel etkililiği düşürür (Tschannen-Moran, 2001). Örgütte çalışanların birbirlerine karşı olan güvenlerini kaybetmeleri, örgüt içindeki insan ilişkilerini büyük ölçüde zedeler ve bu durum örgütün varlığını bile tehdit eder (Çelik, 2000). Yüksek düzeyde güvenin olduğu örgütlerde katılımcılar daha rahattır ve enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşmak için kullanırlar. Oysa düşük güven ortamında işgörenler örgüte yabancılaştıkları için üyelerin

kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri çok zaman alır (Bair ve Amand, 1995, Akt: Erdem, 2003). Çalışanlar kendilerini güvensiz hissettiklerinde enerjilerini öğrenmeye ve üretmeye harcamak yerine kendilerini korumak (self protection) için kullanırlar. (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2001).

Sosyal örgütler olarak okulların amaçlarından biri de hem kendine hem de çevresine güvenen ve güvenilen bireyler yetiştirmektir. Okullarda güven, okul etkililiğinin temeli olarak görülmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Okullardaki güven, sadece çalışanları değil, okulun tüm paydaşlarını etkiler. Özellikle öğrencilerin başarısı da okuldaki güven düzeyinden etkilenir (Goddard vd., 2001). Okullarda güven duygusunun gelişebilmesi için yönetici, öğretmen, öğrenci, okuldaki diğer çalışanlar ve veliler arasında iyi bir iletişimin ve sağlıklı bir diyalog sürecinin kurulması gerekir. Okulda tesis edilen bu yapı güven duygusunu yaratır ve güçlendirir.

Okul yaşamında güven, yalnızca bireyler arası ilişkilerle sınırlı değildir. Örneğin çalışanların görüşünü alma, karara katma, performans değerlendirmede ve ödüllendirmede adil olma gibi temel yönetsel uygulamalar da örgütsel güveni etkiler (Morgan ve Hunt, 1994). Bu nedenle okullarda güvenin havasının hakim kılınmasında yönetici belirleyici role sahiptir. Okullarda çalışanlar, yöneticilerin samimiyetine inandıkları ölçüde güven duygusuna sahip olurlar. Bu samimiyet, yöneticinin söylediği sözlerle ve sergilediği davranışlarla kendini gösterir. Butler'e (1991) göre yöneticinin karar, söylem ve eylemlerinde tutarlı davranışlar sergilemesi, verdiği sözü tutması, yeterlik sahibi, adaletli, dürüst ve açık olması, çalışanların güvenini artırır (Akt: Deluga, 1994). Okullarda güveni yıkan unsurlar arasında yöneticinin verdiği vaatleri yerine getirmemesi önemli yer tutar (Hoy ve Tarter, 1995).

Yöneticilerin çalışanlarına güvenlerinin bir göstergesi de çalışanlarına yetki ve sorumluluk paylaşmalarıdır. Öğretmenlerine güvenmeyen müdürler, yetki ve sorumluluk paylaşımında bulunmazlar. Yetki devrinin ya da paylaşımının olmaması, çalışanların işi iyi yapabileceğine ilişkin inancın zayıf olması anlamına gelir. Bu durumda öğretmenler de işbirlikçi bir çalışma ortamı içerisine girmezler (Tschannen-Moran, 2001; Galford ve Drapeau, 2003). Buna göre okullarda yöneticilerin yeterlik sahibi olması, kararlarında ve uygulamalarında tutarlı davranışlar sergilemesi, adaletli ve dürüst olması, yeni düşüncelere açık olması, verdiği sözü tutması, açık olması, çalışanlara duyarlı olması ve yetki paylaşması çalışanların okula güvenini artırır.

Okullarda güvenin bazı ölçütleri vardır. Güven ikliminin hakim olduğu okullarda çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, sağlıklı iletişim ortamı, yeniliğe açıklık, yardımseverlik, dürüstlük, yeterlik, şeffaflık, doğruluk, tutarlılık ve sadakat üst düzeyde olur. Bu okullarda yöneticiler, kararların alınmasında çalışanların fikirlerini önemser, onların morallerini bozacak davranışlardan kaçınır, böylece onlara önemli olduklarını hissettirirler. Güvenin hâkim olduğu okullarda çalışanlar arasında bir bağlılık oluşur ve enerjiler performansa ve başarıya yansır. Okullarda oluşturulacak güven iklimi, ilişkilerin daha sağlıklı bir düzlemde gerçekleşmesine, öğretmenlerin ve diğer çalışanların okula bağlılık göstermelerine, işbirliği ve dayanışma içinde çalışmalarına, böylelikle bireysel ve kurumsal başarının artmasına olumlu katkı yapacaktır. Araştırmalar, okullarda çalışanlar arasındaki güven ilişkilerinin öğrenci başarısını da etkilediğini ortaya koymuştur (Yılmaz, 2004, 2006; Özdi, 2005; Erden, 2007; Yılmaz, 2005, 2006).

Güven kavramı ile ilgili olarak Türkiye’de yapılmış çeşitli araştırmalar olmasına karşın bu araştırmaların büyük bir çoğunluğu işletmelerde yapılmıştır (Arı, 2003; Özbek, 2006; Özen İşbaşı, 2001; Tüzün, 2006; Yaşar, 2005; Aktan, 1999; Kamer, 2001; Günaydın, 2001; Güneşer, 2002). Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar ise sınırlıdır. Bu nedenle okullarda güven olgusunun değişik yönleriyle ele alındığı araştırmaların yapılmasına gereksinim duyulduğu söylenebilir.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullara duydukları güven düzeyinin belirlenmesidir. Ayrıca katılımcı görüşlerinin bazı değişkenlere göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli, Evren ve Örneklem

Betimsel tarama modelindeki araştırmanın hedef evreni Van il merkezindeki kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemi, bu okullarda görev yapan toplam 350 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem grubundaki öğretmenler, küme örnekleme yöntemiyle seçkisiz olarak belirlenmiştir. Buna göre küme olarak seçilen okuldaki tüm öğretmenlere anket uygulanmıştır. Okulların mümkün olduğunca ilin farklı gelişmişlik düzeyine sahip bölgelerinden seçilmesine özen gösterilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu

oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve öğretmen sayısına (okul büyüklüğü) ilişkin dağılımları tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Kişisel değişkenlere ilişkin bulgular

Değişken	Düzy	n	%
Cinsiyet	Kadın	182	52.8
	Erkek	163	47.2
Branş	Sınıf Öğretmeni	151	43.8
	Branş Öğretmeni	194	56.2
Kıdem	1-5 yıl	243	70.4
	6-10 yıl	71	20.6
	11 yıl ve üzeri	31	9.0
Öğretmen Sayısı (Okul Büyüklüğü)	1-35 arası	95	27.5
	36-70 arası	176	51.5
	71 ve üzeri	74	21.4
Toplam		345	100.0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kadın ve erkek oranı ile sınıf ve branş öğretmenleri oranı birbirine yakındır. Öğretmenlerin %70’inin toplam mesleki hizmet süreleri 5 yıl ve altındadır. Toplam 345 öğretmenin sadece 31’inin mesleki hizmet süreleri 10 yılın üzerindedir. Buna göre ildeki öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin ve deneyimlerinin oldukça düşük olduğu söylenebilir. Bu durum, ilin kendine özgü koşullarından kaynaklı öğretmen sirkülasyonunun yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Okullar literatüre ve Türkiye’de il merkezlerindeki kamu okullarının ortalama büyüklüğü ile ilgili izlenimlere dayalı olarak büyüklüklerine göre gruplanmıştır. Yaklaşık bin öğrencinin altında öğrenciye sahip okullar küçük, bin ile iki bin arasında öğrenciye sahip okullar orta ve iki binin üzerinde öğrenciye sahip okullar büyük okul olarak kabul edilmiştir. Ortalama her otuz öğrenciye bir öğretmen düştüğü varsayılırsa öğretmen sayısı 1-35 arası olan okullar küçük, 36-70 arası okulla orta ve 70’in üzerinde öğretmeni olan okullar da büyük okul olarak kabul edilmiştir. Buna göre katılımcı öğretmenlerin yaklaşık yarısı, orta büyüklükteki okullarda görev yapmaktadır. Küçük ve büyük okullardaki dağılım oranı ise birbirine yakındır.

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak Daboval ve arkadaşlarınca (1994) işletmeler için geliştirilen, Kamer (2001) tarafından Türkçe’ye çevrilen ve Yılmaz (2005) tarafından okullara uyarlanan “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe

açıklık alt boyutlarında toplam 40 maddeden oluşan ÖGÖ'nin maddelerinin faktör yük değerleri .555 ile 810 arasında değişmektedir. Hesaplanan Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı toplamda .97 bulunmuştur. Ölçeğin madde-test korelasyonu 0.531 ile 0.831 arasında değişmektedir. Ölçekte düşük puan, örgüte duyulan güven düzeyinin düşüklüğünü, yüksek puan ise duyulan yüksek güven düzeyini göstermektedir. Verilerin çözümlemesinde betimsel istatistikler (yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma), t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bulguları; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarında sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Çalışanlara Duyarlılık Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık boyutundaki ifadelerle ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Çalışanlara duyarlılık boyutuna ilişkin görüşlerin ortalama puanları

Maddeler	$\bar{X}$	ss
1. Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.	4.16	1.46
2. Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	3.25	1.52
3. Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.	2.73	1.52
4. Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıkıldığını hissederler.	3.44	1.59
5. Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.	3.35	1.30
6. Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.	3.57	1.45
7. Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.	2.97	1.36
8. Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.	3.24	1.33
9. Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.	3.14	1.41
10. Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket ederler.	3.56	1.32
11. Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.	3.31	1.30
12. Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.	3.49	1.51
13. Bu okulda öğretmenlerle ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir.	3.52	1.51
14. Disiplin kuralları haklı şekilde gerekli durumlarda uygulanır.	3.79	1.50
15. Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.	3.98	1.50
Çalışanlara duyarlılık	(51,58) 3.44	15,49

Tablo 2'de görüldüğü gibi çalışanlara duyarlılık boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifade okula yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunduğu

($\bar{X}=4.16$) şeklindedir. Örgütlerde yeni gelen çalışanlara yardımcı olma, onların güvenliğini kazanmada ve örgütsel güven oluşturmada önemlidir. Ayrıca disiplin kurallarının haklı şekilde gerekli durumlarda uygulandığı (3.79) görüşüne öğretmenlerin çok düzeyinde katılım göstermeleri de önemli bir bulgudur. Çünkü okullarda kuralların gerekli durumlarda uygulanması okullara duyulacak güveni olumlu etkileyecektir. Ancak katılımcılar, okulda göreve yeni başlayan öğretmenlere eğitim verildiği ($\bar{X}=2.73$), okulun çalışma prensiplerinin öğretmenlerin kariyerlerinde yükselmelerini desteklediği ($\bar{X}=2.97$) ve öğretmenlerin fikirlerine başvurulduğu ($\bar{X}=3.14$) ifadelerine, “orta” düzeyde ve en az katılım göstermişlerdir. Ayrıca okullarda öğretmenlere sahip çıkıldığı, öğretmenlerle ilgili karar ve uygulamalarda adil davranıldığı, iş prensiplerinin öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre revize edilebildiği ifadelerine de orta düzeyde katılım gösterilmesi önemli bir bulgudur. Bu boyutun toplam puanının aritmetik ortalamasına bakıldığında öğretmenlerin ($\bar{X}=3.44$) ilköğretim okullarında çalışanlara *orta düzeyde duyarlılık* gösterildiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Öztürk ve Aydın (2012) yaptıkları çalışmada ortaöğretim öğretmenlerinin okullarına güven düzeylerinin çalışanlara duyarlılık alt boyutunda en alt düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Okullarda çalışanlara duyarlılık; özellikle öğretmenlerin kararlara katılımı, ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınması, örgüte uyum ve kaynaşmalarının sağlanması ve meslekte gelişme (yükselme) olanaklarının sunulması olarak değerlendirilebilir. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre, okullarda çalışanlara duyarlılığın istenen düzeyde olmadığı söylenebilir. Her şeyden önce öğretmenlerin kendilerine yeterince sahip çıkılmadığını hissetmeleri, okula yönelik güven duygularını olumsuz etkilemesi kaçınılmaz olur. Ayrıca karar ve uygulamalarda yeterince adil olunmadığını, fikirlerine yeterince başvurulmadığını düşünmeleri de okula yönelik güven duygularını olumsuz etkileyecektir. Çünkü örgütsel güven bir boyutuyla örgütte adil, hoşgörölü ve etik ilkelere bağlı kararlar alma ve uygulama sürecine olan inancı ifade eder (Kochanek, 2005; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Morgan ve Hunt’a göre de (1994) örgütte çalışanların görüşünü alma, karara katma, ödüllendirmede ve benzeri karar ve uygulamalarda adil olma gibi yönetsel uygulamalar örgütsel güvenli önemli derecede etkiler.

Bulgulara göre, okuldaki işleyişin öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini desteklemediği anlaşılmaktadır. Bu da çalışanların okula yönelik güven duygularını önemli derecede etkileyebilecek bir husustur. Ancak öğretmenlerin yükselme olanağı, okuldaki işleyiş ve yönetim anlayışı ile kısmen ve dolaylı olarak ilgilidir. Daha çok hükümetin ve

bakanlığın öğretmenlik mesleğine ilişkin politika ve uygulamaları ile ilgili olan bu konuda, bir süre önce getirilen öğretmenlik kariyer basamakları uygulaması, Danıştay'da alınan bir karar üzerine uygulamadan kaldırılmıştır. Bu bulguya göre öğretmenlere görevlerinde yükselme olanağının sağlanmasının önemli bir gereksinim olduğu söylenebilir.

Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven boyutunu oluşturan ifadelerle ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticiye güven boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Maddeler	$\bar{X}$	ss
16. Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	4.49	1.55
17. Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.	4.17	1.60
18. Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	3.98	1.62
19. Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirir.	3.82	1.57
20. Okul müdürü, açık ve dürüsttür.	4.23	1.55
21. Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	4.12	1.60
22. Okul müdürü, benim iş yerine katkı konusunda bana destek olur.	3.91	1.58
23. Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.	4.13	1.51
24. Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız şekilde yapılır.	3.76	1.55
25. Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaamak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	3.98	1.59
26. Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	4.62	1.38
27. Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamaz.	4.42	1.44
Yöneticiye güven	(49,70) 4.13	15,06

Tablo 3'te görüldüğü üzere öğretmenler, okul müdürünün çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisi olduğu ($\bar{X}=4.49$), çalışanların yararına olacak bilgileri onlarla paylaştığı ($\bar{X}=4.42$) ifadelerine çok düzeyinde ve en yüksek katılımı göstermişlerdir. Okullarda yöneticilere rahat ulaşılabilmesi, onlarla doğrudan iletişim kurulabilmesi güveni olumlu etkiler. Öğretmenler, okulda değerlendirmelerin adil şekilde yapıldığı ($\bar{X}=3.76$), müdürün işleri adil şekilde yerine getirdiği ($\bar{X}=3.82$) ve çalışanlara destek olduğu ($\bar{X}=3.91$) görüşlerine görece daha düşük, ancak yine çok düzeyinde katılım göstermişlerdir. Ayrıca müdürün öğretmenlerin önerilerini dinlediği ($\bar{X}=4.17$), kendilerine destek olduğu ($\bar{X}=3.98$), açık, dürüst ($\bar{X}=4.23$) ve samimi ($\bar{X}=4.12$) olduğu görüşlerine de çok düzeyinde katılım göstermişlerdir. Çalışanların fikirlerini alma, onlara destek olma ve adil olma konusundaki bulgular, önceki boyuttaki bulgularla paralellik göstermektedir. Boyutun toplam değerlerine

göre ilköğretim okullarında öğretmenler, yöneticilere orta düzeyde ($\bar{X}=4.13$) güven duymaktadırlar. Bu bulgular, olumsuz olarak değerlendirilebilir. Samancı Kalaycı (2007) araştırmasında okulda öğretmenlerin müdürlerine güvendikleri ölçüde daha işbirlikçi, dert dinleyen ve yardımcı tavırlar sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Toprak (2006) yaptığı araştırmada yöneticiye güvenin, performansı etkilediğini ortaya koymuştur.

Zorlu Yücel'e (2006) göre çalışanların üstlerine güven duyması, örgütsel güven ortamının yaratılmasında etkilidir. Okullarda güven ikliminin tesis edilmesinde yönetici belirleyici role sahiptir (Nyhan, 2000). Öğretmenler, yöneticilerin samimiyetine ve adaletine inandıkları ölçüde güven duygusuna sahip olurlar. Bu da, yöneticinin söylediği sözlerle ve sergilediği davranışlarla kendini gösterir. Butler'e (1991) göre yöneticinin karar, söylem ve eylemlerinde tutarlı davranışlar sergilemesi, verdiği sözü tutması, yeterlik sahibi, adaletli, dürüst ve açık olması, çalışanların güvenini artırır (Akt: Deluga, 1994). Yöneticinin açık, dürüst ve samimi olmaması ve adil davranmaması okullarda güveni yıkan unsurlar arasında başta gelir (Hoy ve Tarter, 1995). Bu çalışmada da bu hususların istenen düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca okul ile ilgili alınan yönetsel kararlarda öğretmenlerin fikirlerini almama ve onları karara katmama, yöneticilere duyulan güveni zedeler (Clark ve Payne, 1997).

İletişim Ortamı Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı boyutunda yer alan ifadelere ait aritmetik ortalamaları tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. İletişim ortamı boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Maddeler	$\bar{X}$	ss
28. Bu okulda iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.	3.88	1.44
29. Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.	3.93	1.54
30. Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.	4.51	1.37
31. Bu okulda gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.	3.76	1.50
32. Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	3.95	1.45
33. Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	3.91	1.34
34. Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	4.54	1.35
35. Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	3.93	1.50
36. Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geri bildirim alırlar.	3.66	1.50
İletişim Ortamı	(36, 13) 4.00	10,24

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla okulda yöneticilerle doğrudan iletişim kurabildikleri ($\bar{X}=4.54$) ve okul hakkındaki duygu ve düşüncelerini belirtmekten

çekinmedikleri ($\bar{X}=4.51$) ifadelerine katıldıkları görülmektedir. Öğretmenler bu ifadelere çok düzeyinde katılım göstermişlerdir. İkinci boyutta en fazla katıldıkları ifade bu ifadelerle paralellik göstermektedir. Bu bulgular okullarda yöneticilerle iletişimin kısmen rahat kurulabildiğini ve yöneticilerin genellikle ulaşılabilir olduğunu göstermektedir. Samancı Kalaycı'nın (2007) yaptığı araştırmada da çalışma arkadaşlarına güvenen, onlarla etkileşim içerisinde bulunan ve iletişime açık olan öğretmenlerin yardım etme konusunda daha gönüllü davranışlar gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütlerde çalışanlarla yönetici arasında iletişim kanallarının açık olması güveni olumlu etkiler. Güven, kişiler arası ilişkilerdeki atmosferi etkileyen önemli bir etkidir (Hosmer, 1995). Örgütte yaratılan güven, çalışanların duygularını ve düşüncelerini paylaşmalarına ve daha rahat ve açık iletişim kurmalarına olanak verir (Morrissey, 1990; Akt: Brunard ve Brian, 1994). Nitekim öğretmenler okul ve okuldaki işleyiş hakkında duygu ve düşüncelerini genellikle ifade edebildiklerini belirtmişlerdir. Bazı araştırmacılar okullarda güveni, öğretmenlerin bir konu hakkındaki kişisel ya da görevsel duygu ve fikirlerini özgürce paylaşması olarak ele almıştır (Kochanek, 2005; Baba, 1999).

Örgütlerde iletişim sadece yöneticiyle ya da diğer çalışanlarla kurulan diyalogla sınırlı değildir. İletişim aynı zamanda örgütte bilgi taşır ve okulda yapılacak yenileşmelerde kullanılır (Başaran, 2000). Çalışanlara bilgilerin zamanında ve tam iletilmesi, işleyişin şeffaf olması iletişim ortamına duyulan güvenin önemli bir yönünü oluşturmaktadır (Butler ve Cantrell, 1984, Mishra 1996). Bu konuda öğretmenler okullarda işlerin açıklıkla yürütüldüğü ($\bar{X}=3.93$), bilgilerin zamanında ($\bar{X}=3.95$), tam ve doğru aktarıldığı ($\bar{X}=3.91$) ve işleyişten, iş ilişkilerinden keyif aldıkları ($\bar{X}=3.93$) ifadelerine çok düzeyinde katılmışlardır. Bu durum okullarda işler konusunda öğretmenleri bilgilendirme ya da bilgi taşımayla ilgili iletişim mekanizmasının orta düzeyin üzerinde işlediğini göstermektedir. Yani yöneticiyle iletişim daha iyi kurulabilirken, bilgilendirme, duyuru, dönüt verme gibi okuldaki işlerle ilgili iletişimde bazı sorunlar mevcuttur. Boyutun toplam değerlerine göre de öğretmenler ilköğretim okullarında orta düzeyin üzerinde ($\bar{X}=4.00$) olumlu bir iletişim ortamının mevcut olduğu görüşünü ifade etmişlerdir.

Yeniliğe Açıklık Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık boyutunda yer alan ifadelere ilişkin aritmetik ortalama değerleri tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Yeniliğe açıklık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Maddeler	$\bar{X}$	ss.
----------	-----------	-----

37. Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benim de fikrimi alır.	3.26	1.57
38. Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	3.06	1.52
39. Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	4.40	1.39
40. Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	3.83	1.46
Yeniliğe Açıklık	(14,57) 3.63	4,84

Örgütün yeniliğe açık olması, çalışanların ya da diğer paydaşların örgütün değişimlere ve gelişmelere ayak uydurması için, varsa fikirlerinin ve önerilerinin alınması ve bunların karar ve uygulamalarda dikkate alınması anlamına gelir (Özbek, 2006). Fikirlerinin alındığını ve örgütün gelişmeye açık bir politika izlediğini düşünen bir çalışanın örgütüne daha yüksek düzeyde güven duyması beklenir. Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin büyük ölçüde çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabildikleri ($\bar{X}=4.40$) görülmektedir. Ancak yöneticilerin çalışanların fikirlerine başvurdukları ($\bar{X}=3.26$) ve kararlarda bu fikirleri dikkate alarak kullandıkları ($\bar{X}=3.06$) görüşüne daha düşük katılım göstermişlerdir. Ayrıca okulun değişen ihtiyaçlara ve çalışanların önerilerine göre gelişime, değişime ve yeniliğe açık olduğu görüşüne orta düzeyin üzerinde ($\bar{X}=3.83$) katılım göstermişlerdir. Boyutun toplam değerlerine göre öğretmenler ($\bar{X}=4.00$) ilköğretim okullarının yeniliğe açık olduğu görüşüne orta düzeyin üzerinde katılmaktadırlar. Bu bulgular şunu göstermektedir. Okullarda öğretmenler önerilerini paylaşabilmektedir. Ancak yöneticiler öğretmenlerin önerilerini almada ve uygulama aşamasında bunları dikkate almada daha ketum davranmaktadırlar. Bu sonucun öğretmenler arasında görev yaptıkları okulların değişime ve gelişmeye yeterince açık olmadığına dair düşüncenin yerleşmesine neden olduğu görülmektedir. Oysa örgüte güvenin yüksek olduğu okullarda yöneticiler, kararların alınmasında çalışanların fikirlerini alır, böylece onlara önemli olduklarını hissettirerek örgüte yüksek güven duymalarını sağlarlar (Yılmaz, 2006).

Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri; cinsiyet, branş, kıdem ve okul büyüklüğü (okuldaki öğretmen sayısı) değişkenlerine göre analiz edilerek verilmiştir.

Cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre, okullardaki örgütsel güven hakkındaki görüşlerine ilişkin t-testi sonuçları

Değişken	Kategori/Grup	n	$\bar{X}$	ss.	sd.	t	p
Cinsiyet	Kadın	182	151.48	38.74	343	-2,29	.819
	Erkek	163	152.52	45.45			
Branş	Sınıf Öğretmeni	151	155.03	41.31	343	1.19	.234
	Branş Öğretmeni	194	149.60	42.46			
Kıdem	1-5 yıl	243	152.07	40.87			
	6 yıl ve üzeri	102	151.76	44.74	343	.062	.951

Tablo 6’da görüldüğü araştırmaya katılan öğretmenlerinin okullardaki örgütsel güven düzeyi ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine, branşlarına ve kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) yaptıkları araştırmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Özdil de (2005) yaptığı araştırmada örgütsel güven düzeyine ilişkin görüşlerin cinsiyete göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Özer ve ark. (2006) ile Yılmaz (2006b) tarafından yapılan araştırmada ise, erkek öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin kadın öğretmenlere oranla daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aktuna (2007) yaptığı araştırmada kıdem değişkeni konusunda, 1-5 yıl görev süresine sahip çalışanların, güvene ilişkin görüşlerinin daha olumlu ve pozitif, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların ise güven konusunda en olumsuz görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Okul büyüklüğü (öğretmen sayısı) değişkenine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okulların büyüklüğüne (okuldaki öğretmen sayısı) göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların büyüklüğü (okuldaki öğretmen sayısı) değişkenine göre ilköğretim okullarındaki örgütsel güvene yönelik görüşlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) değerleri

(Bonferonni)							
Değişken	Kategori	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Okul büyüklüğü (Öğretmen sayısı)	1-35 arası	95	162.67	42.47			
	36-70 arası	176	145.20	42.91	5.639	.004	1-2
	71 ve üzeri	74	154.36	36.12			

Tablo 7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullardaki örgütsel güvene ilişkin görüşleri, görev yaptıkları okulların büyüklüğüne (okuldaki öğretmen sayısı) göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre öğretmen sayısı az olan görece küçük okullarda görev yapan öğretmenler, orta büyüklükteki öğretmenlere göre okullarına yönelik

daha yüksek bir güven duygusuna sahiptirler. Yapılan başka araştırmalarda da okullardaki öğretmen sayısı azaldıkça, yani mevcut açıdan okullar küçüldükçe örgütsel güven düzeyinin yükseldiğini ortaya koymaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Özer ve ark., 2006; Yılmaz 2006a, 2006b). Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmen sayısı az olan okullarda öğretmenlerin birbirlerini daha iyi tanıma ve anlama fırsatı bulabildikleri, öğretmen-öğrenci-yönetici arasında daha yapıcı ve sıcak ilişkilere kaynaklık ettiği, bu sebeple de güven düzeyinde artışa neden olabildiği söylenebilir. Memduhoğlu ve Saylık da (2011) yaptıkları araştırmada okullarda öğretmen sayısı azaldıkça, öğretmenler arasındaki informel ilişkilerin arttığını ortaya koymuşlardır.

Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin duydukları güven düzeyini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin görüşlerine göre; ilköğretim okullarında çalışanlara orta düzeyde duyarlılık gösterilmekte ve yöneticilere orta düzeyde güven duyulmaktadır. Ayrıca ilköğretim okullarında orta düzeyin üzerinde olumlu bir iletişim ortamı mevcuttur ve okullar orta düzeyin üzerinde yeniliğe açıktır.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında okullarda çalışanların okullara duydukları güven düzeyinin yükseltilmesi amacıyla karar alıcılara ve uygulamacılara yönelik şu temel öneriler geliştirilmiştir:

- Öğretmenlere kariyer yapma ve görevlerinde yükselme olanağının sağlanması önemli bir gereksinimdir. Bu anlamda kariyer basamakları yönetmeliğine ilişkin danıştayın gerekçeli iptal kararı dikkate alınarak gerekli yasal düzenlemelerle sorun aşılmalı ve düzenlemeye işlerlik kazandırılmalıdır.
- Okula yeni gelen öğretmenlerin okula kaynaşmalarını sağlamaya yönelik olarak diğer çalışanlar gönüllülüğe dayalı olarak yardımcı olmaktadır. Ancak okula yeni katılanların okula uyumlarını sağlamaya yönelik verilecek desteğin eğitim ve benzeri etkinliklerle düzenli olması ve kurumsallaşması sağlanmalıdır.
- Yöneticiler, iletişim, görev dağılımı, ödül ve yaptırım gibi tüm karar ve uygulamalarda öğretmenler arasında adil davranmaya; çalışanlara karşı açık, dürüst ve samimi olmaya özen göstermelidir.
- Yöneticiler, okuldaki iletişim sürecinde duyuruları ve bilgileri zamanında, tam ve doğru aktarmaya, çalışanlara dönüt vermeye daha çok özen göstermelidir.

- Okul yöneticileri, başta çalışanları ilgilendiren konularda olmak üzere yönetsel kararlarda öğretmenlerin görüş ve önerilerine başvurmalı, yönetsel uygulamalarda bunları dikkate almalıdır.
- Araştırmacılara yönelik olarak, okullarda güven konusunun çeşitli yönetim kavramıyla (bağlılık, işdoymu, performans vb.) ilişkisinin ele alındığı, nicel ve nitel veri toplama tekniklerinin birlikte kullanıldığı araştırmaların yapılması yönünde öneride bulunulabilir.

Makalenin Bilimdeki Konumu (Yeri)

Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD

Makalenin Bilimdeki Özgünlüğü

İnsanlar arasında olumlu iletişimin ve sosyal ilişkilerin temelinde güven yatar. Sosyal örgütler olarak okulların amaçlarından biri de hem kendine hem de çevresine güvenen ve güvenilen bireyler yetiştirmektir. Okullardaki güven, çalışanları, öğrencileri ve okulun diğer tüm paydaşlarını etkiler. Güven kavramı ile ilgili olarak Türkiye’de yapılmış çeşitli araştırmalar olmasına karşın bu araştırmaların büyük bir çoğunluğu işletmelerde yapılmıştır. Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bu nedenle okullarda güven olgusunun değişik yönleriyle ele alındığı araştırmaların yapılmasına gereksinim duyulduğu söylenebilir. Bu yönüyle bu çalışma alana kuramsal katkı sunmanın yanında uygulamacılara yönetsel karar ve uygulamalarında pratik katkı sunma ve araştırmacılara da yapacakları araştırmalarında kaynaklık etme potansiyeline sahiptir.

Kaynakça

- Aktan, E. (1999). *Çalışanların Değişime Açıklıkları ile Örgüte Duydukları Güven Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arı, G. S. (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baba, M.L. (1999). Dangerous liaisons: trust, distrust and information technology in american work organizations. *Human Organizations*. 58 (3), 331-346.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Umut Yayınevi.
- Bigley, G.A. & Pearce, J.L.(1998). Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. *The Academy of Management Review*. 23 (3), 405-421.

- Brunard, V. & Brian, H. K. (1994). Developing trustful and co-operative relationships. *Leadership and Organisation Development Journal*. 15 (2), III-V.
- Butler, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*. 17 (3), 643-663.
- Clark, M.C. & Payne, R.L. (1997). The nature and structure of worker's trust in management. *Journal of Organizatonal Behaviour*. 18 (3), 205-224.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö. (2001). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Deluga, R.J.(1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*. 23 (3), 601-620.
- Erdem, F. (2003). *Sosyal bilimlerde güven*. (Edit: Ferda Erdem). Ankara: Vadi Yayınları.
- Erden, A. (2007). *Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Galford, R. & Drapeau, R.S.(2003). The enemies of trust. *Harward Business Review*. 81 (2), 88-95.
- Goddard, R.D.,Tschannen-Moran, M.& Hoy, W.K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parentes in urban elemantary schools. *The University of Chicago Pres: The Elemantary School Journal*. 32 (1), 3-17.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güneşer, A. B. (2002). *Örgütlerde Güvenin Çalışanların İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Hosmer, L.T.(1995). Trust:The Connecting Link Between Organisational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*. 20 (2), 379-403.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kochanek, J.R. (2005). *Building Trust For Beter Schools (Research-Based Practices)*. California: Corwin Pres.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and relities. *Academy of Management View*. 23 (3), 438-458
- McKnight, D. H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L.(1998). Inital trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management*. 23 (3), 473-490.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20 (3), 709-734.

- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundtions for interpersonal cooperation in ornisations. *Academy of Management Journal*. 38 (1), 24-59.
- Morgan, R. M. & Hunt, S.D.(1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58 (3), 20-38
- Nyhan, R.C. (2000). Changing the paradigm trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*. 30 (1), 87-109.
- Özbek, M. F. (2006). *Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkileri Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Özdil, K. (2005). *İlköğretim Okullarında Güven ve Örgütsel İklim Arındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özen İşbaşı, J. (2001). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*. 7 (1), 103-124.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*. 23 (3), 393-404.
- Samancı, G. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Solomon, R.C. & Flores, F. (2001). *İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak*. (Çev: Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayınlar
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*. 39 (4), 306-331.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*. 36 (4), 334-352.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (2000). A Multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*. 70 (4), 547-593.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 117-131.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 567-580.
- Yılmaz, E. (2006a). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16; 739-756.
- Yılmaz, E. (2006b). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yaşar, Ö.(2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.