

T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ ÖĞRETMEN VE  
YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ  
BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinan BAŞARAN

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Oktay AKBAŞ

Kırıkkale

2011

T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ ÖĞRETMEN VE  
YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ  
BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinan BAŞARAN

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Oktay AKBAŞ

Kırıkkale

2011

T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Sinan BAŞARAN tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi” adlı çalışması, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel güven algılarının belirlenmesidir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel güvenlerine etki eden faktörler tespit edilmiştir.

Araştırma nitel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı kurumların akademik statüleri belirlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı kurumların örgütsel güven algılarını kabul eden öğretmen ve yöneticilerin “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi” çalışması şeklinde görev yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kurumların örgütsel güven algılarını kabul eden öğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven algılarını etkileyen faktörlerin okul çalışanları, Millî Eğitim Bakanlığı Uygulamaları, Okul Müdürleri ve Öğretmenleri ve Okul müdürlerinin üst yöneticileri olduğu tespit edilmiştir.

# ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ BELİRLENMESİ

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel güven algılarının belirlenmesidir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel güvenlerine etki eden faktörler tespit edilmiştir.

Araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı ildeki üç genel lise sosyo-ekonomik statülerine göre seçilmiştir. Bu öğretim kurumlarından görüşmeyi kabul eden on öğretmen ve üç okul müdürü ile görüşmeler “yarı yapılandırılmış” görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarına etki eden faktörlerin okul müdürlerinin mevzuat yorumları, görev yapılan okulun özellikleri, okulda görev yapan diğer öğretmenler ve yöneticiler oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin örgütsel güven algılarına etki eden faktörlerin okul çalışanları, Milli Eğitim Bakanlığı Uygulamaları, Mevzuat, Okul imkân ve özellikleri ve Okul müdürlerinin üst yöneticileri olduğu tespit edilmiştir.

## **ABSTRACT**

This research aim is to determine the factors which effect secondary school teachers and principals organizational trust perceptions.

The research was implemented via using qualitative methods. Three different secondary schools were selected according to their socio economic status. in district where the research was applied. All data collected by semi-structured interviewing methods from volunteer ten teachers and all principals of these three secondary schools

The findings of the study are as follows; the factors affecting secondary schools teachers' perceptions of organizational trust are determined as school principals' legislative interpretation, the characteristics of the school, other teachers and administrators working in the school. As for the effects of principals; communications with administrators, administrators' bureaucratic oppression on teachers, school administrators being vulnerable to effects out of school, teachers' negative opinions about administers, ethnic diversity among teachers and administrators, teachers' not behaving in accordance with administrators' expectation, teachers' failing to predict the administrators' behavior, the attitudes of managers were determined to be effective on organizational trust of the teachers

## **KİŞİSEL KABUL**

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “.Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.”

01/02/2011  
Sinan BAŞARAN  
İmza

## ÖNSÖZ

Betimlemeyi ve analizi derinleştirebildiğiniz nitel araştırma yönteminin beraberinde getirdiği birçok farklı sorun tezin tüm aşamalarında bir bir aşılmıştır. İlk etapta 20 öğretmenle görüşülmesi planlanmış ancak hedef okullarda görüşmeyi kabul eden öğretmen sayısı nedeniyle görüşülen öğretmen sayısı 10 ile sınırlı kalmıştır. Bunun yanı sıra veri toplama sürecinde yaşanan en büyük zorluk yöneticilerin ve öğretmenlerin güvenlerinin kazanılmasında yaşanmıştır. Görüşme sürecinin başlangıcında kendini güvensiz ve tedirgin hissederek, bunu ses tonu ve sözel olmayan dille ifade eden öğretmen ve yöneticilerimizin, görüşmenin akışı içinde rahatladıkları mimiklerinden anlaşılmıştır. Bu büyük zorluğun yanı sıra görüşme zamanlarının planlanması, görüşme yapılan mekanların ses kaydı için uygun olmaması, görüşmelerin çeşitli nedenlerle kesintiye uğraması gibi çok çeşitli sorunlar yaşanmıştır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin her ifadelerinin, sözcüklerinin görüşme metinlerine özellikle yansıtılmasına ve gizliliğe büyük özen gösterilmiştir. Öğretmenlerin kendilerine haz kelime, bağlaç ve diğer ses öbekleri özellikle tezde geçen metinlere yansıtılmamıştır. Sadece birkaç görüşmede görüşme yapılan mekan ve görüşme yapılan kişinin ses seviyesini isteyerek düşürmesi nedeniyle birkaç cümle ve kelime görüşme deşifrelerine yansıtılmamıştır.

Bilimsel düşünmeyi, sorunları tespit etmeyi, sorunlar üzerinde çözüm odaklı ve planlı çalışmayı öğreten değerli hocam, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Oktay AKBAŞ'a, ders ve tez aşamasında destek veren, beni cesaretlendiren Yrd.Doc.Dr. Soner Mehmet Ozdemir'e teşekkür ederim.

Veri toplama döneminde bana güvenerek risk alan, alışık olmadıkları şekilde açıklamalarının kaydedilmesine izin veren, gizlilik kuralları nedeniyle burada adlarını anmadığım tüm öğretmenlerime ve yöneticilerime sonsuz teşekkür ederim. Aynı zamanda illerinde bu çalışmanın gerçekleştirilmesine izin veren İl Milli Eğitim Müdürlüğü yönetici ve personeline de teşekkür ederim.

Aileme; kızlarım ve eşime beni görmedikleri gecelere ve özlemlerine rağmen desteklerini devam ettirdikleri için teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
KİŞİSEL KABUL.....	V
ÖNSÖZ.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİLLER.....	XII
TABLolar.....	XIII
BÖLÜM I.....	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2.Problem Cümlesi.....	3
1.3.Alt Problemler.....	3
1.4.Sınırlılıklar.....	4
1.5.Araştırmanın Amacı.....	4
1.6.Araştırmanın Önemi.....	4
1.7.Tanımlar.....	5
BÖLÜM II.....	1
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	1
2.1 Güven.....	1
2.2 Kişiler Arası Güven.....	14
2.3.Toplumsal Güven.....	16
2.4 Örgütsel Güven.....	20
2.5 Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler.....	26
2.6. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven.....	33
BÖLÜM III.....	43
3.YÖNTEM.....	43
3.1. Araştırmanın Modeli.....	43
3.2. Çalışma Grubu.....	44
3.2.1. Okullar.....	44
3.2.2. Öğretmenler.....	44



3.2.3 Müdürler .....	46
3.3. Veri Toplama Araçları .....	48
3.3.1 Görüşme .....	48
3.3.2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme .....	49
3.3.3 Görüşme Formu .....	49
3.3.4 Verilerin Kaydedilmesi ve Çözümlemesi .....	50
3.3.5 Verilerin Analizi .....	51
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>53</b>
<b>4 BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>53</b>
4.1. Görüşme Yapılan Öğretmen Ve Yöneticilerin Güven Tanımlamaları.....	53
4.1.1. Öğretmenlerin Güveni Tanımlamalarına İlişkin Bulgular .....	53
4.1.2. Müdürlerin Güveni Tanımlamalarına İlişkin Bulgular .....	55
4.2. Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Güvenlerini Etkileyen Faktörlere Yönelik bulgular .....	55
4.2.1. Okul Müdürlerinin Mevzuatı Yorumlamaları.....	55
4.2.1.1. Okul Müdürlerinin Risk Almaktan Çekinmeleri.....	56
4.2.1.2. Okul Müdürlerinin Üst Amirlerinin Emirlerine Uymak Zorunda Olması .....	56
4.2.1.3. Okul Müdürünün Kuralları Uygulama Biçimi .....	56
4.2.1.4. Yöneticilere Verilen Yetkilerin Çokluğu .....	57
4.2.2. Okulun Özellikleri.....	59
4.2.2.1 Okul Çalışanlarını Tanıma .....	59
4.2.2.2. Okulda Yeni Olma .....	60
4.2.2.3. Okulun Çalışan sayısı.....	60
4.2.2.4. Okulun Zaman Çizelgesi.....	61
4.2.2.5. Öğrenci Profili.....	61
4.2.2.6. Öğretmen Profili .....	62
4.2.2.6.1. Okul Yöneticileriyle Sosyal İlişkiye Girmeyen Öğretmenler .....	62
4.2.2.6.2. Öğrenciyle Sosyal İlişkiye Girmeyen Öğretmenler .....	62
4.2.2.6.3. Öğretmenlerin Benzerlikleri.....	63
4.2.3. Okulda Görev Yapan Diğer Öğretmenler .....	65
4.2.3.1. Diyalog Kurmamak/Kuramamak .....	65
4.2.3.2. Paylaşım Eksikliği.....	67
4.2.3.3. Arkadaşını Tanımama ve (Ondan) Emin Olamama .....	69
4.2.3.4. Öğretmenlerin Diğer Öğretmenleri Desteklememesi.....	70

4.2.3.4.1. Çıkarları doğrultusunda hareket etme .....	71
4.2.3.4.2. Bile Bile Susuyorlar .....	71
4.2.3.4.3. Öğretmen Arkadaşına Destek Vermeme .....	72
4.2.3.4.3.1. Arkadaşının Çalışmasını Engelleme .....	72
4.2.3.4.3.2. İşbirliği Olmaması .....	72
4.2.3.4.3.3. Öğretmene Verilen Olumsuz Tepkiler .....	73
4.2.3.4.3.4. Yarı Yolda Bırakmak .....	74
4.2.3.5. Grup Oluşturma .....	75
4.2.3.6. İdareyle İyi Geçinme Düşüncesi .....	75
4.2.3.7. Mesleğin Gerektirdiği Gibi Davranmamak .....	76
4.2.3.8. Saygı Göstermeme .....	76
4.2.3.9. Siyasi Görüş Farklılıkları .....	77
4.2.3.10. Tutarsız Davranışları .....	77
4.2.3.10.1. Dürüst Olmamak .....	77
4.2.3.10.2. İki Yüzlülük .....	78
4.2.3.10.3. Özü Sözü Bir Olmak .....	78
4.2.3.10.4. Yalan Söylemek .....	79
4.2.3.10.5. Sır Tutamamak ve Dedikodu Yapmak .....	79
4.2.4. Yönetici Kaynaklı Güvensizlik Nedenleri .....	83
4.2.4.1. Bürokratik Baskı .....	83
4.2.4.1.1. Açık Arama .....	83
4.2.4.1.2. Müdürlerin Amirlerinin Baskısına Maruz Kalması .....	84
4.2.4.1.3. Görev Yerinin Değiştirilmesinden Korkma .....	84
4.2.4.1.4. Soruşturma Açma Tehdidi .....	84
4.2.4.1.5. Yöneticinin Zorla İş Yaptırma İsteği .....	85
4.2.4.2. Çalışanların Yöneticilerin Beklentilerinden Farklı Davranması .....	85
4.2.4.3. Etnik Köken Farkı .....	86
4.2.4.4. İletişim .....	87
4.2.4.4.1. Çalışanların Yönetici İle İletişim Kuramaması .....	87
4.2.4.4.2. Formal İlişkiyi Tercih Etme .....	88
4.2.4.4.3. İletişimde Sorunlara Neden Olan Yönetici Davranışları .....	88
4.2.4.4.4. İnfomal İlişkiler - Ahbap Çavuş İlişkisi .....	89
4.2.4.4.5. Yöneticinin İletişim Kurmaması .....	90

4.2.4.5. Yöneticilere Karşı Oluşan Olumsuz Düşünceler .....	91
4.2.4.6. Yöneticilerin Tutumları.....	92
4.2.4.6.1. Çok Çabuk ve Sık Karar Değiştirmesi.....	92
4.2.4.6.2. Dediğim Dedik Olma-Kural Tanımama.....	93
4.2.4.6.3. Destekleyici Olmama.....	94
4.2.4.6.4. Eşit Davranmama.....	95
4.2.4.6.5. Takdir Etmemeleri .....	96
4.2.4.6.6. Öğretmenlerin Taleplerine Cevap Vermeme .....	97
4.2.4.6.7. Sonuca Odaklı Olmaları.....	98
4.2.4.6.8. Sorun Çıktığında Öğretmene Cephe Alma .....	98
4.2.4.6.9. Toleranslı Davranmamaları.....	98
4.2.4.7. Yöneticilerin Yönlendirmelere Açık Olması .....	99
4.2.4.8. Yöneticinin Ne Yapacağını Tahmin Edememek.....	100
4.2.4.9. Yöneticinin Okul Dışı Etkilere Açık Olması .....	101
4.3 Okul Müdürlerinin Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler.....	104
4.3.1. Çalışanların Müdürlerin Örgütsel Güveni Üzerine Etkileri .....	104
4.3.1.1. 657 Sayılı Kanunun Çalışanlara Verdiği Hakların Kötüye Kullanılmasından Kaynaklanan Güvensizlik Davranışları.....	104
4.3.1.2. Okullara Yönelik Siyasi, Kurumsal ve Beşeri Baskılar .....	105
4.3.1.3. Etkili Cezalandırma Sisteminin Olmaması .....	105
4.3.1.4. Çalışanların Yöneticiyle İletişim Kurmaması/Kuramaması .....	106
4.3.1.5. Çalışanların siyasi görüşlerinin olumsuz etkileri .....	106
4.3.1.6. Çalışanların Müdürü Zor Durumda Bırakan Davranışları .....	106
4.3.1.6. 1. Çalışanların Müdürü Zor Durumda Bırakan Davranışları-İşi Yavaşlatma	107
4.3.1.6. 2. Çalışanların Müdürü Zor Durumda Bırakan Davranışları-Pasif Direniş .	107
4.3.1.7. Müdürün Çalışanları Tarafından Desteklenmemesi.....	108
4.3.1.8. Verilen Görevi Yapmama .....	108
4.3.1.9. Yanlış Davranışta Israr Etmeleri.....	108
4.3.1.10. Çalışanların Yalan Söylemesi .....	109
4.3.2. Milli Eğitim Bakanlığı Uygulamaları .....	109
4.3.2.1. Ödeneğin Az Gönderilmesi ve/veya Gönderilmemesi ve Acil Mali Destek İhtiyacının Karşılanmaması .....	109
4.3.2.2. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirmeleriyle İlgili Yönetmelikler; .....	110

4.3.2.3. Yetersiz Personelin Görevinden Alınmaması .....	111
4.3.2.4. Bakanlığın Kamuoyuna Yönelik Açıklamaları .....	111
4.3.3. Mevzuat Nedeniyle Yaşanan Güvensizlik .....	112
4.3.3.1. Mevzuatın Okul Müdürlerine Yüklediği Sorumluluk Kadar Yetki Tanımaması .....	112
4.3.3.2. Okul Personelinin ve Okul Paydaşlarının Mevzuatın Gereğini Yerine Getirmek İstememeleri.....	113
4.3.3.3. Yönetmelik Maddelerindeki Belirsizlikler.....	113
4.3.3.4. Yönetmeliklerin Müdürlerin Birlikte Yakın Çalışma Gerçekleştireceği Kişileri Seçme İmkânı Tanımaması .....	114
4.3.3.5. Yönetmeliklerin Vatandaşların Okuldan Beklentilerini Karşalayamaması .....	114
4.3.4. Okulun İmkân ve Özellikleri.....	115
4.3.4.1. Okulun Türü ve Coğrafi Konum .....	115
4.3.4.2. Okulların Farklılıklarına Rağmen Aynı Kriterlere Göre Değerlendirilmesi ....	116
4.3.4.3. Okulların Finans Sorunları.....	116
4.3.4.4 Okulların Personel Sayısı ve Özellikleri .....	117
4.3.5. Yöneticilerin Okul Müdürlerinin Örgütsel Güven Algısı Üzerine Etkileri.....	119
4.3.5.1. İletişim Eksikliği .....	119
4.3.5.2. Yöneticilerin Empati Kurmaması .....	121
4.3.5.3. Siyasetin Yöneticilere Etkisi .....	123
4.3.5.4. Müdürlerin Yetkilerinin Yetersizliği.....	128
4.3.5.5. Baskı Grupları .....	129
4.3.5.6. Yöneticilere Genel Güvensizlik .....	130
4.3.5.7. Üst Yöneticilerin Destekleyici Olmaması.....	132
4.3.5.8. Denetim Yapanların Tutumları .....	133
4.3.5.9. Yöneticilerin ve Cezalandırmanın Adil Olmaması .....	134
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>138</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>154</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>164</b>
EK 1 Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu .....	164
EK-2 Araştırmanın Yapıldığı İlin Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin örneği .....	166
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>167</b>

## ŞEKİLLER

Şekil 1 4.2.1. Okul müdürlerinin mevzuatı yorumlamaları .....	53
Şekil 2 4.2.2. Okulun Özellikleri .....	58
Şekil 3 4.2.3. Okulda Görev Yapan Diğer Öğretmenler .....	81
Şekil 4 4.2.4 Yönetici Kaynaklı Güvensizlik Nedenleri .....	102
Şekil 5 4.3. Okul Müdürlerinin Örgütsel Güvenini Etkileyen Faktörler.....	136

## TABLÖLAR

Tablo 1: Güven Kavramının Gelişimi.....	3
Tablo 2:Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler.....	26
Tablo 3:Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven Boyutları .....	41
Tablo 4:3.2.1 Araştırmanın Gerçekleştirildiği Okullar .....	44
Tablo 5:3.2.2 Araştırmada Görüşülen Öğretmenlerin Özellikleri.....	45
Tablo 6:3.2.3 Görüşme Yapılan Müdürlerin Özellikleri.....	46

# BÖLÜM I

## 1.GİRİŞ

Güven, insan hayatı için en kritik olgulardan biridir. Bu güne kadar birçok araştırmacı güveni birçok farklı yönüyle incelemiştir; ancak her sosyal bilim olgusu gibi güven de dinamiktir ve sürekli bir değişim içerisindedir.

### 1.1 PROBLEM DURUMU

İnsanlar için önemli ihtiyaçlardan biri, diğer insanlardır. İnsan doğar doğmaz başkalarının bakımına ve yardımına ihtiyaç duyar; aksi takdirde hayatta kalamaz. Tarih öncesi çağlarda yırtıcılardan korunmak ve hayatta kalabilmek için bir arada yaşayan avcı-toplayıcı insan topluluklarının, toprağı işlemeye başlaması ve tarım için uygun şartlara sahip olan bölgelerde büyük topluluklar halinde yaşamıyla birlikte günümüz modern toplumunun temelleri atılmıştır. Önceleri bir ailenin ve küçük bir grubun parçası olarak dünyaya gelen bebekler, bundan sonra bir topluluğun parçası olarak dünyaya gözlerini açmıştır. İnsanların bir arada yaşaması toplumda uzlaşmayı ve iş bölümünü beraberinde getirmiştir. Bu süreçte birey hayatta kalabilmek için topluma, toplum da devamlılığını sağlayabilmek için bireye ihtiyaç duyar hale gelmiştir. Yalnız başına hayatta kalma şansı bulamayan insan, diğer insanlarla birlikte huzur içinde yaşama olanağına kavuşmuştur.

Çocuk, dünyaya geldiğinde bir bakıcıya, koruyucuya ihtiyaç duyar. Çocuğun ilk koruyucusu ailesidir. Aile, ilk fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların giderildiğı toplumun en küçük parçasıdır. İnsanın mutluluğı için, sadece fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının yetmediğı tespit edilmiş ve fizyolojik ihtiyaçlar dışındaki konular da araştırılmaya başlanmıştır.

İnsanların güvenlik ihtiyacı (Maslow) ve psiko-sosyal gelişim sürecinde güven oluşumu (Erikson) konularında modeller geliştirilmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar piramidinin fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen ikinci basamağı, güvenlik ihtiyacıdır; Erikson'un psikolojik gelişim teorisinin ikinci aşaması güven ve güvensizliktir (Feldman, 1996:326-416).

Gelişim psikologları ve diğer araştırmacıların üzerinde uzun yıllar çalıştıkları güven kavramı, yönetim bilimciler tarafından, özellikle Hawthorn (1927-1932) çalışmalarının işletme yönetimi üzerindeki etkisiyle, örgütsel düzeyde araştırılmaya başlanmıştır. Fukuyama (2005), güvenin toplumsal boyutunu ele alan çalışmasıyla toplumsal güvenin kalkınmışlık üzerindeki etkisini, Covey (2008) örgütlerde ve insan ilişkilerinde güvenin nasıl oluşturulacağını ortaya koymuştur. 1950'lerden bu güne kadar, özellikle Amerika'da, güven üzerine gerçekleştirilen çalışmaların eğitime yansımalarıyla, 90'lı yılların sonlarına doğru güven çalışmaları okullarda gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999) .

Bilim ve teknoloji sonucu değişen dünya; yeni ilişki ağlarının, değer yargılarının ve farklı kişilik özelliklerinin oluşmasına yol açmaktadır (Asunakutlu, 2002). İletişimin ve ulaşımın hızlanması değişimin hızını daha da arttırmaktadır. Bu değişim sürecinde tüm ülkeler ve toplumlar daha fazla refah ve güven talebinde bulunmaktadırlar. Refahın artırılmasında anahtar unsur; sosyal sermayedir. Özellikle sosyal sermayenin en önemli iki boyutu; güven ve sosyal (civic) işbirliğidir. Sosyal işbirliğinin ve güvenin düşük olması, ülkelerin, sosyal sermayelerini kullanmalarına engel olmaktadır (Knack ve Keefer, 1997). Oysa sosyal sermaye, fiziksel ortam ve eğitim birikimiyle insanlar tarafından oluşturulan bir üretim etmenidir (Baskak ve Öneş, 2010). Güven oluşturma ve işbirliği becerisi geliştirme sürecinde aile ve eğitim kurumlarına önemli görevler düşmektedir.

Aile toplumun temel taşıdır. Birey ailede temel bilgi, beceri ve değerleri öğrenir. Diğer insanlara karşı güven geliştirme sürecinde, annenin davranışları, ilk önemli belirleyicidir. İhtiyaçları zamanında karşılanan, sevgi ve güven ortamı içinde büyüyen çocukların diğer insanlara karşı daha fazla güven ve işbirliği içinde olması beklenir. Olumsuz davranışların gösterildiği aile ortamında yetişenlerin ise güvensizlik geliştirmesi beklenir. Eğitim kurumları da güven gelişiminde önemli bir yer tutar. Çünkü her öğrenci ailesinden aldıklarıyla birlikte okula başlamakta; okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim dönemiyle birlikte eğitim kurumlarında 13 yıl geçirmektedir.

Yapılan araştırmalar, toplumumuzda yaygın bir güvensizlik olduğunu göstermektedir. İnsanlarımız çoğunlukla başkalarına güvenmemektedir. Özellikle dünya değerler araştırmalarında ortaya çıkan sonuçlar bunu göstermektedir. Toplumumuzda “diğer



insanların çoğunluğuna güvenirim” diyenlerin oranı son araştırmalara göre yüzde 4,9<sup>1</sup> dur. (Kalaycıoğlu, 2008). Ülkemizde insanlar, aile ve tanıdıklar dışındaki insanlara güvenmemektedirler. Diğer ülkelerde ise durum şu şekilde tesbit edilmiştir: Finlandiya’da insanların yüzde 58,9’u, Australya’da yüzde 46,1’i, Japonya’da yüzde 39,1’i, Rusya Federasyonunda yüzde 26,2’si, Polonya’da yüzde 19’u, Mısır’da yüzde 18,5’i, Brezilya’da yüzde 9,4’ diğer insanları güvenilir bulmaktadır (World Values Survey;1981-2008).

Toplumsal ve örgütsel güvensizlik düzeyinin düşük olduğu toplumlarda ve örgütlerde insanlar, enerjilerini arkalarını kollamaya, politika yapmaya ve rtin işlere harcamaktadırlar (Covey, 2008 300-325). Güvensizlik durumu işbirliğini ve paylaşımı azaltmakta, bununla paralel olarak üretimi de engellemektedir.

Toplumsal ve örgütsel güvensizlik düzeyinin düşük olduğu toplumlarda ve örgütlerde insanlar enerjilerini, arkalarını kollamaya, politika yapmaya ve rtin işlere harcamaktadırlar (Covey, 2008). Güvensizlik durumunun işbirliğini ve paylaşımı azaltmakta, birlikte üretimi engellemektedir.

Yukarıda verilen problemlerden hareketle, bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında çalışan ğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven düzeylerine etki eden faktörler belirlenmiştir. Bu çalışmayla, katılımcılardan derinlemesine bilgi elde edilmesi ve örgütsel güvensizliğe neden olan kültürümüze özgü faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **1.2.PROBLEM CÜMLESİ**

Ortaöğretim kurumlarında görevli ğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven algılarına etki eden faktörler nelerdir?

## **1.3.ALT PROBLEMLER**

Ortaöğretim kurumlarında görevli ğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven algılarına etki eden faktörler nelerdir? Sorusunun cevaplanması için aşağıda sıralanan alt problemler araştırılmıştır.

---

<sup>1</sup> 2007 Dünya Değerler Araştırması sonuçlarına göre

1. Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel güven algılarına etki eden faktörler nelerdir?

2. Ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin örgütsel güven algılarına etki eden faktörler nelerdir?

#### **1.4.SINIRLILIKLAR**

Bu araştırmanın gerçekleştirildiği okul sayısı ve görüşülen öğretmen ve yönetici sayısı, araştırmanın nitel olması, nedeniyle sınırlıdır. Bu araştırma sonuçlarının tüm okullara genellenmesinde bu hususun dikkate alınması gerekir.

#### **1.5.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel güven algılarına etki eden faktörlerin belirlenmesidir.

#### **1.6.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Toplumsal güven, kişilerarası güven ve örgütsel güven ile ülkelerin gelişmişlik düzeyi arasında ilişki kuran birçok araştırma bulgusu vardır ve OECD'nin ülkelerin gelişmişlik düzeylerini ölçmek için gerçekleştirdiği çalışmalarda ortaöğretim kurumlarını bir bileşen olarak değerlendirmektedir.

Kendini kurumda güvende hisseden bireyler sahip oldukları kişisel potansiyeli kurum yararına kullanmakta, kişiler kurumsal performansın artışına katkı sağlamaktadır. Kendini güvende hisseden bireylerden, ailelerden, gruplardan oluşan toplumlar daha hızlı kalkınmakta ve ülkelerinin refah düzeyini yükseltmektedir.

Yaşam aileden, dostluklardan, birlikteliklerden, tanıdıklardan ve örgütlerden-kurumlardan oluşur. Bütün bu ilişkiler güven gerektirir. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinde ölçüt olarak yer alan ortaöğretim kurumlarında güvensizliğe etki eden faktörlerin belirlenmesi aynı zamanda güven düzeyinin artırılması için ipuçları verecektir.

Güveni etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bu faktörler üzerinde detaylı çalışmalar gerçekleştirilmesini olanaklı kılacaktır. Bu faktörlerin belirlenmesi

ortaöğretim kurumlarının güven düzeyinin artırılması yönünde gerçekleştirilecek çalışmalara-araştırmalara ışık tutacaktır. Güven algısını etkileyen faktörlerin okul üzerindeki olumsuz etkilerini giderici çalışmalar gerçekleştirilebilecektir. Aynı zamanda bu nitel çalışma ile belirlenen ana faktörler ve bu faktörlere bağlı alt boyutlar gelecekte gerçekleştirilebilecek nitel ve nicel çalışmalara yardımcı olacaktır.

## 1.7.TANIMLAR

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda belirtilmiştir:

**Güven:** Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat: (Türk Dil Kurumu Sözlüğü) Bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetlenme ihtiyacını hesaba katmadan (kontrolü ve gözetlenmesi gerekmeksizin), diğer tarafın önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur. (Mayer, Davis, ve Schoorman,1995)

**Örgütsel Güven:** Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam (Cufaude, 1999).

## BÖLÜM II

### 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; güven kavramı, kişiler arası güven, toplumsal güven, örgütsel güven, örgütsel güveni etkileyen faktörler, eğitim kurumlarında örgütsel güven hakkında bilgiler verilmektedir.

#### 2.1 GÜVEN

Güven olgusu özellikle son yıllarda, her alanda, oldukça tartışılan bir konudur. (Halis, Gökgöz, ve Yaşar, 2007). Güven; psikolojik, sosyolojik ve örgütsel literatürde teorik temelleri ile göze çarpan bir kavramdır (Witkoskie, 1991). 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. Her bir disiplin, güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açısı ile açıklamıştır. Bu farklı bakış açılarını Worchel (1997), üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır. (1) Kişilik kuramcıları; güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Güven, inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırılmıştır. (2) Sosyologlar ile ekonomistlerin görüşüne göre güven, kurumsal bir olgudur; güven, kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırılmıştır. (3) Sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüşü savunmuşlardır (Akt. Tüzün, 2007).

Güvenin genel kabul gören bir tanımının olmaması nedeniyle, güveni tanımlamak ilgi çekicidir. Bunun çeşitli nedenleri vardır; öncelikle, disiplinler arası doğası nedeniyle güven araştırmaları, araştırmacılara, farklı bakış açılarından konuya yaklaşma izni ve imkanı vermektedir. İkinci olarak güven; çok belirsiz, dinamik ve karmaşık doğalıdır. “Belirsiz” terimi kesin olmayan, belirsiz ve güvenin bazen açık olmayan doğasını ima etmektedir. “Dinamik” terimi, güvenin durağan olmadığı ve zaman içinde değiştiği anlamındadır. “Karmaşıklık”, güven üzerine çeşitli bakışları ve

onu ölçmek için birçok yolu ifade eder (Laine, 2008). Covey'e (2008:202) göre güven; insan motivasyonunun en yüksek şeklidir; insanın iyi yanlarını ortaya çıkarmakta, zaman ve sabır istemektedir. İnsanın yeteneklerinin güven düzeyine çıkabilmesi için insanların eğitilip geliştirilmesi gerekmektedir. Güven; vaatlerle, duygularla ve kişinin iç tutarlılığı ile imal ettiği - yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir. Güvenin anahtarı eylemdir; özellikle de taahhüttür, taahhütlerde bulunmak ve bunları yerine getirmektir. Söz verip yerine getirmek güvenin çok önemli bir unsurunu teşkil etmektedir (Özbek, 2004).

Kişilerarası güven düzeyi ile ülkelerin gelişmişlik seviyesi (Fukuyama, 2005:165-271), güven düzeyi ile beynin üst düzey bilişsel işlevleri (Caine ve Caine, 2002), güven düzeyinin örgütlerin verimliliğine etkisi (Covey, 2008:300-325) ve güven düzeyi ile sağlık arasındaki ilişki (Özcebe, 2009); güven, sosyal sermaye ve psikiyatrik bozukluklar (Baskak ve Öneş, 2010); güven ve örgüt içinde yıldırma davranışları (Köse, 2006); güven ve ekonomik gelişmişlik düzeyi (Öksüzler, 2006) gibi birçok ilişki incelenmiştir.

Güven düzeyi düşük ortamların bireye birçok olumsuz etkisi tesbit edilmiştir. Caine ve Caine (2002) güvensizlik ortamının beynin pek çok üst düzey bilişsel işlevlerini etkilediğini, ayrıca bireyi öğrenmekten ve problemlere çözüm üretmekten alıkoyabildiğini belirtmektedir. Aynı zamanda bu güvensiz ortam, yaratıcılık, açık uçlu düşünme ve sorgulama yeteneği gerektiren karmaşık entelektüel görevlerin yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır. Bireyin kendini güvende hissedip hissetmeme durumunun bireyin fizyolojik yapısının tümünü, özellikle de beynin çalışmasını etkilemektedir. Covey'e (2008:309) göre güvenin az olduğu durumlarda görülen iletişimde; savunmacılık, korumacılık ve işlerin ters gidebileceği göz önünde bulundurularak her şey dikkate alınır; bu ilişkilerde sınırlayıcı koşullar ve kaçış çekinceleri aktiftir. Bu tür iletişim sadece kazan/kaybet ya da kaybet/kaybet sonucunu doğurur. Kişilerarası güven duygusunun tükendiği ortamlarda, insanların, enerjilerini geliştirmek için değil, diğerlerini engellemek için kullandıkları yönünde görüş birliği vardır. Kurumda güven ortamı oluşmadığında insanlar enerjilerini başkalarını çekiştirmek, politika yapmak, rekabet etmek, şahsi çatışmalara girmek, sırtını kollamak, birinin arkasından iş çevirmek ve birisinin düşünceleri hakkında fikir yürütmek için

kullanırlar. Güven olmayan ortamda insanlar işlerini yaparlar; ama fikirlerini, coşkularını ve ruhlarını ortaya koymazlar (Akbaş, 2005).

Güven, kişilerarası ilişkileri etkileyen önemli bir kavramdır. Bu nedenle eğitim psikologlarının çalışma alanlarından biri olmuştur. Maslow, (1970) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, güveni fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra ikinci temel ihtiyaç olarak belirtmiştir. Maslow'a göre susuzluk ve cinsellik gibi temel yaşamsal fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından hemen sonra bireyin kendini güvende hissetme ihtiyacı gelmektedir. İnsanlar etkili fonksiyon ifa etmek için güvenli bir ortama, güvenliğe ihtiyaç duyar. (Feldman, 1996:326).

Erikson bireyin diğer insanlara güvenme durumu ile yaşamının ilk yıllarında geçirilen deneyimler arasında ilişki kurmuştur. Psikolojik gelişimin ilk dönemi (doğum ile 1,5 yaş arası) güven – güvensizlik dönemidir. Eğer bebeklerin fiziksel ihtiyaçları ve bağlılık için gerekli psikolojik ihtiyaçları düzenli karşılanırsa bebeklerin dünya ile etkileşimi genellikle pozitif olmaktadır (Can, 2006:128-130; Feldman, 1996:416). Bebeğin temel gereksinimlerinin zamanında karşılanması ve bu gereksinimlerin karşılanacağını bilmesinin yarattığı rahatlama duygusuyla oluşan yapı; uygun koşulların yaratılmaması durumunda güvensizliğe dönüşür. Temel güven duygusu zamanla gelişerek kişinin yetişkin olduğunda çevresine göstereceği tepkilerin niteliğini belirler. Güven kavramının, salt kişinin çevresine duyduğu bir duyguyu içermenin yanında, kendisinin de güvenilir bir insan olduğunu düşünmesi gibi bir boyutu vardır. Bir diğer deyişle temel güven, kişinin kendisinin ve çevresindeki insanların güvenilebilir olduklarına ilişkin inancını içerir (Türküm, 2009).

Güvenle ilgili yayınlanmış bilimsel makalelerin ortak özelliği farklı güven tanımlarına yer vermeleridir. Farklı yazarlar tarafından yapılmış güven tanımları, aşağıda geniş bir liste halinde sunulmuştur (Laine, 2008; Driscoll, 1978; Polat, 2009; Covey, 2008; Tüzün, 2007; Neveu, 2004, Blomqvist ve Stahle, 2000, Flores ve Solomon, 1998).

**Tablo 1: Güven Kavramının Gelişimi**

Deutsch (1958)	Bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ile olayın sonucunun diğerlerinin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentisidir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek
----------------	---

	yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inançtır.
Gibb (1965)	Bireyin, karşılaşacağı olumsuz sonuçlardan korkmadan fikir düşünce ve çaba ortaya koyması için gerekli olan güdüdür.
Griffin (1967)	Bireyin, riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.
Rotter (1967, 1971)	Bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayalı genel bir beklenti; bir bireyin (ya da grubun) verdiği söze, diğer bir birey (ya da gruplar) tarafından saygı duyulacağı beklentisidir.
Gamson (1968)	Güven, karar vericilerin kişinin hiçbir etkisi olmak-sızın kendisinin menfaatlerine-yararına sonuçlar üreteceğine olan inançtır.
Zand (1972)	Kişisel çıkarın söz konusu olduğu ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda, belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin, bireyin, verdiği "iyimser beklenti" kararınıdır. Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllülüğüdür.
Golembiewski ve McConkie (1975)	Bireyin; bir olaya, sürece veya kişiye inancı, olumlu sonuç elde etme beklentisi, kazanç elde etme arzusuyla bazı durumları riske etmesidir. Arzu edilebilir bir olayın ortaya çıkışı ile ilgili olarak bireyin geçmişe dönük tecrübelerine, deneyimlerine ve algılarına dayalı subjektif inançlardır.
Gabarro (1978)	'İki kişi arasında var olan açıklığa, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi davranmayacağına; aksine, iyi niyetle davranacağı beklentisine dayalı olarak bu kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi' olarak tanımlanmaktadır.
Luhmann (1979)	Bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.
Meeker (1983)	Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin, diğerinden yardım ve işbirliği yapma davranışı beklentisidir.
Butler ve Cantrell (1984)	Bir bireyin, diğerlerinden güvenin niteliklerini oluşturan (bütünlük, uzmanlık, tutarlılık, dürüstlük ve açıklık) beş noktaya ilişkin beklentisidir.
Rempel, Holmas ve Zanna (1985)	Bireyin karşısındaki kimsenin iyiliksever (yardımsever) ve dürüst olduğuna dair inancıdır.
Lewis ve Weigert (1985)	Bir objeye ister güçlü duygularla (duygusal güven), isterse mantıksal nedenlerle (bilişsel) ya da bu ikisinin kombinezonuyla gitgide artan yönelmiş istekliliktir.

Baier (1986)	İki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir
Gambetta (1988)	Kimseyi hesap vermek zorunda olmayan bir kişi ya da grubun, kimseyi gözetmeden, olasılıklara dayalı olarak yaptığı kendine özgü tahminlerdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık içeren durumlarda bir bireyle işbirliğine girebilmek için, karşılıklı ilişki içerisinde bulunduğumuz kişinin bizim çıkarlarımızı gözetmesine ya da en azından bize zarar vermeye-ceğine yeterli oranda duyulan inançtır.
Coleman (1990)	İki aktör arasında bazen üçüncü kişilerin müdahalesine (özetlemek, sözleşdirmek vs. için) bağılı olarak gelişen ilişkisidir.
Butler (1991)	Karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme istekliliğidir.
Bromiley ve Cummings (1992)	Bir bireyin (ya da grubun) diğder bir bireye (ya da gruba) ilişkin olarak her türlü açık ve kapalı verdiği sözleri yapmaya gayret etmek için iyi niyette olduğuna, daha önce verdiği sözleri yerine getirdiğine ve fırsat çıksa bile çıkar sağlamaya-cağına olan inançtır.
Carnavale ve Wechsler(1992)	Bir grubun veya bireyin, diğderlerinin davranışlarına veya niyetlerine inancı, bağılılığı; etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.
Ring ve Van de Van (1994)	Bir bireyin başkalarının iyi niyetli olacağına ve kendisinin beklentilerini karşılayacağına ilişkin tahminidir.
Grovier (1994)	Tipik olarak 'davranış' anlamına gelen ve duyguları içeren, inanç ve değderlere dayalı tavidir.
Hosmer (1995)	Bir kişinin, grubun veya örgütün, diğder kişi, grup ya da örgütlere toplumsal ve ekonomik bağılılık ve korunmasızlık durumlarında; sosyal ve örgütsel hiyerarşi ve sözleşmelere dayalı araçların eksikliğini de hesaba katarak iki taraf arasındaki işbirliği ve amaçları kolaylaştırmaya yönelik iyimser beklentisidir. Bireyin, herhangi bir olayın sonucuna dair olumlu beklentisidir.
Mayer, Davis, ve Schoorman, (1995)	Bir tarafın, diğder tarafın kontrol ve gözetlenme ihtiyacını hesaba katmadan (kontrolü ve gözetlenmesi gereksiz), diğder tarafın önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğder tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur.
McAllister (1995)	Bir bireyin diğder tarafın kararlarına, hareketlerine ve sözlerine dayalı olarak davranma isteğı ve beklentisidir.



Mishra (1996)	Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir.
Aulakh ve diğerleri., 1997 Lewicki ve Bunker (1996)	Arkadaşların güvenilirlik ve bütünleşme konusunda birbirlerine itimat derecesidir. Risk durumlarında karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentilerdir.
Robinson (1996)	Bir tarafın diğer tarafın aleyhinde davranmayacağına, çıkarlarını engellemeyeceğine ilişkin inançlar tahminler ve beklentilerdir.
Tyler ve DeGoe (1996)	Çatışmalı durumlarda adaletle işlem yapan bir otoritenin ortaya çıkardığı hisler, duygulardır.
Chow ve Holden (1997)	Bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir.
Shaw (1997)	Bağlılık gerektiren durumlarda tarafların birbirinden beklendikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır.
Jones ve George (1998)	Moral, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan; kişilerin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir.
Bhattacharya ve diğerleri. (1998)	Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır.
Doney, Cannon ve Mulley, (1998)	Karşı tarafa bel bağlama ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir.
Lewicki ve diğerleri (1998)	Bireyin, diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir.
McKnight, (1998)	Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancıdır.
Rousseau ve diğerleri (1998)	Bir bireyin diğer bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu beklenti içerisine girip savunmasız kalma niyetini kapsayan psikolojik durumdur.
Whitener, Brodt,Korsgaard, ve Werner (1998)	Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır.
Zaheer ve diğerleri (1998)	Bir aktörün a) görevlerini yerine getirme zorunluluğu için bağlılığı b) diğer aktörlerin tahmin edilebilirliği, c) diğer aktörlerin çıkar durumunda eşit/adil davranacağı beklentisidir.
Flores ve Solomon, (1998)	Güven, insan ilişkilerinin dinamik bir yönüdür. Başlatılan, ikmal edilen, bazen restore edilen sürekli doğrulanan ve devam

	eden bir süreçtir. Güven, bir sosyal madde ya da gizemli bir varlık değildir; güven, seçimlerle tanımlanan sosyal bir uygulamadır.
Blomqvist ve Stahle (2000)	Bir aktörün, rekabet koşullarında, diğer tarafın iyi niyet ve tutuma sahip olacağına ilişkin beklentisidir.
Fukuyama (2000)	Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Erdem ve İşbası (2000)	Güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentilerdir.
Shockeley-Zalabak ve diğer. (2000)	Bir tarafın a) kimliklendirme/tanımlama (amaçlar, normlar, değerler ve inançlar açısından), b) uzmanlık, c) açıklık d) dikkat ve e) güvenilirliğine dayalı olarak diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğidir.
Robbins ve Decenzo (2000)	Karşıdaki kişinin söz, eylem ya da kararlarında faydacı davranmayacağı doğrultusunda olumlu beklentilerdir.
Blomqvist ve Stahle (2000)	Diğer tarafların yeterliliği, iyi niyeti ve davranışları hakkında kişinin beklentisidir.
Möllering (2001)	Bir kişinin, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentileridir
Solomon ve Flores (2001)	Taahhütlerde bulunanın, bunları yerine getirmesidir. Kişilerin vaatlerle, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.
Gefen (2002)	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Wech (2002)	Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.
Yılmaz Kabadayı, (2002)	Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir.
Schoorman, Mayer, ve Davis, (2007)	Güven risk alma istekliliğidir ve güven düzeyi birinin almak istediği risk miktarının göstergesidir.
Tüzün,( 2007)	Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre

	değişen dinamik bir olgudur.
Covey, (2008)	Bir ilişki içindeki güven oranını betimleyen “Duygusal Banka Hesabı” olarak tanımlamaktadır.
Deutsch (1958)	Bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunun diğerlerinin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentidir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inançtır.
Gibb (1965)	Bireyin, karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlardan korkmadan fikir düşünce ve çaba ortaya koyması için gerekli olan güdüdür.
Griffin (1967)	Bireyin, riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.
Rotter (1967, 1971)	Bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayalı genel bir beklenti; bir birey (ya da grubun) verdiği sözün diğer bir birey (ya da gruplar) tarafından saygı duyulacağı beklentisidir.
Gamson (1968)	Güven karar vericilerin kişinin hiçbir etkisi olmaksızın kendisinin menfaatlerine-yararına sonuçlar üreteceğine olan inancıdır.
Zand (1972)	Kişisel çıkarın söz konusu olduğu ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireyin verdiği “iyimser beklenti” karardır. Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllüğüdür.
Golembiewski ve McConkie(1975 )	Bireyin; bir olaya, sürece veya kişiye inancı, olumlu sonuç elde etme beklentisi, kazanç elde etme arzusuyla bazı durumları riske etmesidir. Arzu edilebilir bir olayın ortaya çıkışı ile ilgili olarak bireyin geçmişe dönük tecrübelerine, deneyimlerine ve algılarına dayalı subjektif inançlardır.
Gabarro, (1978)	İki kişi arasında var olan açıklığa, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi davranmayacağına, tersine iyi niyetle davranacağı beklentisine dayalı olarak bu kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi olarak tanımlanmaktadır.
Luhmann(1979)	Bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.
Meeker (1983)	Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin, diğerinden yardım ve işbirliği yapma davranışı beklentisidir.
Butler ve Cantrell (1984)	Bir bireyin, diğerlerinden güvenin niteliklerini oluşturan (bütünlük, uzmanlık, tutarlılık, dürüstlük ve açıklık) beş

	noktaya ilişkin beklentisidir.
Rempel, Holmas ve Zanna (1985)	Bireyin karşısındaki kimsenin iyiliksever (yardımsever) ve dürüst olduğuna dair inancıdır.
Lewis ve Weigert (1985)	Bir objeye ister güçlü duygularla (duygusal güven), isterse mantıksal nedenlerle (bilişsel) ya da bu ikisinin kombinezonuyla gitgide artan yönelmiş istekliliktir.
Baier (1986)	İki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir
Gambetta (1988)	Kimseye hesap vermek zorunda olmayan bir kişi ya da grubun, kimseyi gözetmeden olasılıklara dayalı yaptığı kendine özgü tahminlerdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık içeren durumlarda bir bireyle işbirliğine girebilmek için, karşılıklı ilişki içerisinde bulunduğumuz kişinin bizim çıkarlarımızı gözettiğine ya da en azından bize zarar vermeyeceğine yeterli oranda duyulan inançtır.
Coleman (1990)	İki aktör arasında bazen üçüncü kişilerin müdahalesine (özetlemek, sözleştiirmek vs. için) bağlı olarak gelişen ilişkisidir.
Butler (1991)	Karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme istekliliğidir.
Bromiley ve Cummings (1992)	Bir bireyin (ya da grubun) diğer bir bireye (ya da gruba) ilişkin olarak her türlü açık ve kapalı verdiği sözleri yapmaya gayret etmek için iyi niyette olduğunu, daha önceki verdiği sözleri yerine getirdiği ve fırsat çıksa bile çıkar sağlamayacağına olan inançtır.
Carnavale ve Wechsler(1992)	Bir grubun veya bireyin, diğerlerinin davranışları veya niyetlerine inancı, bağlılığı; etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.
Ring ve Van de Van (1994)	Bir bireyin başkalarının iyi niyetli olacağına ve kendisinin beklentilerini karşılayacağına ilişkin tahminidir.
Grovier (1994)	Tipik olarak davranış anlamına gelen ve duyguları içeren, inanç ve değerlere dayalı tavidir.
Hosmer (1995)	Bir kişinin, grubun veya örgütün, diğer kişi, grup ya da örgütlere toplumsal ve ekonomik bağlılık ve korunmasızlık durumlarında; sosyal ve örgütsel hiyerarşi ve sözleşmelere dayalı araçların eksikliğini de hesaba katarak iki taraf arasındaki işbirliği ve amaçları kolaylaştırmaya yönelik iyimser beklentidir. Bireyin, herhangi bir olayın sonucuna dair olumlu beklentisidir.

Mayer, Davis, ve Schoorman, (1995)	Bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetlenme ihtiyacını hesaba katmadan (kontrolü ve gözetilmesi gerekmeksizin), diğer tarafın önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur.
McAllister (1995)	Bir bireyin diğer tarafın kararlarına, hareketlerine ve sözlerine dayalı olarak davranma isteği ve beklentisidir.
Mishra (1996)	Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir.
Aulakh ve diğerleri., 1997 Lewicki ve Bunker (1996)	Arkadaşların güvenilirlik ve bütünleşme konusunda birbirlerine itimat derecesidir. Risk durumlarında karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentilerdir.
Robinson (1996)	Bir tarafın diğer tarafın aleyhinde davranmayacağı çıkarlarını engellemeyeceğine ilişkin inançlar tahminler ve beklentilerdir.
Tyler ve DeGoey (1996)	Çatışmalı durumlarda adaletle işlem yapan bir otoritenin ortaya çıkardığı hisler, duygulardır.
Chow ve Holden (1997)	Bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir.
Shaw (1997)	Bağlılık gerektiren durumlarda tarafların birbirinden bekledikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır.
Jones ve George (1998)	Moral, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan; kişilerin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir.
Bhattacharya ve diğerleri. (1998)	Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır.
Doney, Cannon ve Mulley, (1998)	Karşı tarafa bel bağlama ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir.
Lewicki ve diğerleri (1998)	Bireyin, diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir.
McKnight, (1998)	Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancıdır.
Rousseau ve diğerleri (1998)	Bir bireyin diğer bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu beklenti içerisine girip savunmasız kalma niyetini kapsayan psikolojik durumdur.
Whitener, Brodt,Korsgaard,	Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli

ve Werner (1998)	bir düzeyde bağımlılığıdır.
Zaheer ve diğerleri (1998)	Bir aktörün a) görevlerini yerine getirme zorunluluğu için bağılılığı b) diğer aktörlerin tahmin edilebilirliği, c) diğer aktörlerin çıkar durumunda eşit/adil davranacağı beklentisidir.
Flores ve Solomon, (1998)	Güven insan ilişkilerinin dinamik bir yönüdür. Başlatılan ikmal edilen, bazen restore edilen sürekli doğrulanan ve devam eden bir süreçtir. Güven bir sosyal madde ya da gizemli bir varlık değildir; güven seçimlerle tanımlanan sosyal bir uygulamadır.
Blomqvist ve Stahle (2000)	Bir aktörün rekabet koşullarında diğer tarafın iyi niyet ve tutuma sahip olacağına ilişkin beklentileridir.
Fukuyama (2000)	Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Erdem ve İşbası (2000)	Güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentilerdir.
Shockeley-Zalabak ve diğer. (2000)	Bir tarafın a) kimliklendirme/tanımlama (amaçlar, normlar değerler ve inançlar açısından), b) uzmanlık, c) açıklık d) dikkat ve e) güvenirliliğine dayalı olarak diğer tarafa savunmasız kalma isteğidir.
Robbins ve Decenzo (2000)	Karşıdaki kişinin söz, eylem ya da kararlarında faydacı davranmayacağı doğrultusunda olumlu beklentilerdir.
Blomqvist ve Stahle (2000)	Diğer tarafların yeterliliği, iyi niyeti ve davranışları hakkında kişinin beklentisidir.
Möllering (2001)	Bir kişinin, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentilerdir
Solomon ve Flores (2001)	Taahhütlerde bulunmanın, bunların yerine getirilmesidir. Kişilerin vaatlerle, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.
Gefen (2002)	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Wech (2002)	Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.
Yılmaz Kabadayı, (2002)	Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlâkına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir.

Schoorman, Mayer, ve Davis, (2007)	Güven risk alma istekliliğidir ve güven düzeyi birinin almak istediği risk miktarının göstergesidir.
Tüzün,( 2007)	Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgudur.
Covey, (2008)	Bir ilişki içindeki güven oranını betimleyen “Duygusal Banka Hesabı” olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda verilen tanımlardan 27’sinde insanların başkalarının davranışlarına ilişkin “beklenti” ya da “iyimser beklenti” içinde olması ifade edilmiştir. Bazı tanımlarda ise beklentinin yanı sıra “inanç” kavramı geçmektedir. 13 farklı tanımda tekrarlanan inancın, güvenle birlikte en çok tekrarlanan kavramlardan biri olduğu görülmektedir. Aynı zamanda karşılıklılık ve bağlılık ifade eden kelimelerin tekrarlanma sayısı 28’dir; bu bize, güvenin birey (52 tekrar) ya da taraflar (30 tekrar) arasında karşılıklı ve birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. Niyet (11) eylem (11), istek (10) kelimelerinin tekrarlanma sıklığı ise güvenin bu üç kavramla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ve güvenin niyet ve isteklere göre gerçekleştirilen eylemlere bağlı olduğu söylenebilir. Tanımlarda dikkati çeken başka bir kavram ise “risk”tir. Güven tanımlamalarında risk çeşitli ettiren fiillerle birlikte “risk alma”, “riske etme” “riski kabul etme”, “riski göze alma” şeklinde kullanılmaktadır. Bu durum güvenin risk ile sıkı bir bağı olduğunu göstermektedir.

Bu tanımlar arasında en dikkat çekici bir diğer ifade savunmasızlıktır. Kişi veya kurumlar karşı tarafa güvendiğinde karşı tarafın kendisine zarar vermeyeceğine inanmakta, sonucu belli olmayan belirsiz, riskli durumlarda dahi karşı tarafın kendisine iyi niyetli, adil, etik olumlu, davranmasını beklemektedir.

Yukarıdaki tabloda yapılan tanımlarda ve yabancı araştırmalarda özellikle yazılı emir, talimat, prosedür, sözleşme ve mevzuat gibi birey davranışlarını şekillendiren, yönlendiren, tarif eden herhangi bir ifadeye yer verilmemesi, sadece bireysel uzmanlık, kişisel bütünlük, dürüstlük, açıklık gibi kavramlara vurgu yapılması dikkat çekicidir. Güven tanımlarında; dış otorite yerine bireyin değerlerinden, inançlarından hareketle güven oluşturması gerektiği ifade edilmiştir.

Mayer, Davis ve Schoorman, (1995) çalışmalarında güveni tanımlamak amacıyla, 3 farklı kavramla güven arasındaki ilişkiyi açıklama ihtiyacı hissetmişlerdir. İşbirliği; güven sıklıkla işbirliği davranışlarına neden olmaktadır; ancak işbirliğinin gerçekleşmesi için güven gerekli şart değildir. Çünkü işbirliği, tarafları riske sokma gerekliliği olmadan gerçekleştirilebilir. Herhangi bir dış zorlayıcı nedeniyle savunmasız kalmanın minimum seviyede olduğu veya hiç olmadığı durumlarda, siz, güvenmediğiniz biriyle işbirliği gerçekleştirebilirsiniz. İtimat; alan yazındaki güven ile itimat arasındaki ilişki net değildir. Lehman (Akt. Mayer ve diğerleri, 1995) itimat ve güven arasındaki ayırma yardımcı olmak için bir tanım önermiştir. Her iki kavram, hayal kırıklığına neden olabilecek beklentilere gönderme yapar. Güven itimattan farklıdır çünkü; güven var olan riski kabullenmeyi ve fark etmeyi, kişiye bir yükümlülüğü gerektirir. (İtimatta ise risk yoktur. Bir bireye ya itimat ediyorsunuzdur ya da etmiyorsunuzdur. SB.) Tahmin edilebilirlik; güven ve tahmin edilebilirlik arasındaki ilişki açıktır; fakat ilinti belirsizdir. Tahmin edilebilirliğin işbirliğini etkilediği en iyi düşünce olabilir. Ama güven için, tahmin edilebilirlik yeterli değildir.

Güven; insanların doğasında var olan bir duygudur ve aslında tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli unsurları arasında yer almıştır. İyinin ve güzelin ortaya konulmasına imkân veren, insan motivasyonunun en yüksek biçimi olarak ifade edilebilir. Güven duygusunun yokluğu ya da varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin, sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir. Güven duygusunun kendine güvenmek, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Baltaş, 2000).

İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almakta ve kendine güven (özgüven), başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2001). Hinton (2008), kendine güvenin yanısıra yöneticinin kendi farkındalığının (self-awareness) da örgüt etkinliğinde ve öğrencilerin öğrenimlerinin geliştirilmesinde temel faktör olduğunu ifade etmektedir. Güvenilir olmak, başkaların tarafından güvenilir olarak algılanmayla, temel değerleri içselleştirme ve tutarlılıkla ilgilidir. Başkalarına güven duymak ise diğerleri hakkında oluşturulan olumlu inançla ilgilidir.



Güven kavramıyla ilgili olarak yazarlar; güvenin, en çok herhangi bir kaybetme (menfaat, kazanç vs.) olasılığı içeren risk durumu ve bağıllık durumunda ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Güven ve risk alma ilişkisi karşılıklıdır; bireyler risk alma eğilimine girer ve güvenin oluşumu için olasılık yaratır; eğer birey riskin bulunmadığı bir durumda ise güvene gerek yoktur. Bağıllık durumunda tarafların çıkarlarının birbirine bağlı olması söz konusudur. Tahmin edilebilirlik ve güven arasında da açık bir ilişki vardır. Tahmin edilebilirlik ve güven, belirsizliğin azaltılması anlamına gelir (Akt. Tüzün; 2007).

Güven kavramı; beklentileri karşılama, ilgi gösterme, varlıklarında ve yokluklarında ekip üyelerini destekleme gibi birtakım davranış ve düşüncelerle açıklanmaktadır (Baltaş, 2000). Kendine ve karşısındakine güven, başarının ve mutluluğun temel şartları arasında yer almaktadır (Asunakutlu, 2002). Güven unsuru hem örgüt dışında etkileşilen gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır (Tüzün 2007).

## **2.2 KİŞİLER ARASI GÜVEN**

Rotter, kişiler arası güveni “diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi” olarak tanımlamaktadır (Akt. Tüzün 2007; Mayer ve diğerleri, 1995).

Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirken, birçok olaydan ve olgudan yola çıkmakta ve davranışlardan, tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler. Kişilerin başkasına güven duyması, beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Asunakutlu, 2002). Kişisel güven, insan ilişkilerinde ortaya çıkar ve iki kişi arasındaki güven veya farklı gruplar arasındaki güven gibi farklı düzeylerde meydana gelir (Laine, 2008).

Covey'e göre güvenin az olduğu durumlarda görülen en düşük düzeydeki iletişimde; savunmacılık, korumacılık ve işlerin ters gidebileceği göz önünde bulundurularak her ihtimal dikkate alınır; bu ilişkilerde sınırlayıcı koşullar ve kaçış

çekinceleri aktiftir. Bu tür iletişim sadece kazan/kaybet ya da kaybet/kaybet üretir. Covey, ilişkinin gücünün başka bir bakış açısı edinmeye bağlı olduğunu kavrayamayan, her türlü gerçekliğin kendi paradigmalarına uyması gerektiğini düşünen ve başkalarını klonlamaya, onları kalıba sokup kendileri gibi düşünmelerini sağlamaya ihtiyaç duyan insanları ‘güvenliği olmayan insanlar’ olarak tanımlamaktadır (Covey, 2008:309).

Güven; bir tarafın, diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak ifade edilebilir. Bir başkasının davranışları ile ilgili pozitif beklentiler, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü gösterilmesine yol açmaktadır. Bir insanı güvenilir bulmak için, kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılaması gereklidir. Bununla beraber güven yaratılması için beklentilerin açıkça ortaya konulması büyük önem taşımaktadır. Kişilerin başkasına güven duyması ise; beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreçtir (Asunakutlu, 2001). Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından biridir (Halis, Gökgöz, ve Yaşar, 2007). Güven ve iletişim arasındaki ilişki karmaşıktır. Hem bilgi kalitesi hem de miktarı üzerine odaklanan basit stratejiler, örgütün tüm üyeleriyle gerçekleştirilen çalışmalarda etkisiz olabilir (Thomas, Zolin, ve Hartman, 2009).

Covey, (2008:217) güven oluşturmak isteyen kişilerin sorumluluklarını altı başlıkta incelemiştir.

Kişiyi anlamak	Bir insanı gerçekten anlamaya çalışmak, insanın yapabileceği en önemli güven yatırımdır.
Küçük şeylerle ilgilenme	Küçük, basit, sevecen ve nazik davranışlar çok önemlidir. Küçük nezaketsizlikler, küçük merha-metsizlikler, küçük saygısızlıklar güven ortamını ortadan kaldırır.
Verilen sözleri tutma	İnsanlar, vaatleri, umutlarının odak noktasına dönüştürme eğilimindedirler. Bu nedenle kişiler bağlı kalamayacağı sözleri vermemelidirler.
Beklentileri belirginleştirmek	Hedefler konusunda, net olarak belirtilmemiş beklentiler iletişime zarar verir. Yeni bir durumla karşılaşıldığında bütün

	beklentilerin açıklanması önemlidir. İnsanlar birbirlerini bu beklentilerine göre yargılamaya başlar.
Kişisel bütünlük-dürüstlük	İki yüzlülük, güven birikimi oluşturmaz. Kişisel bütünlüğü korumanın en önemli yollarından biri, yanınızda olmayan kişilerin arkasından konuşmamaktır. Bunu yaparken yanınızda olanlara da güven veririz. Orada olmayanları savunurken, onların güvenini korursunuz.
Özür dilemek	Bir insanın içten özür dileyebilmesi için kendine hakim olması, temel ilke ve değerlerinin sağladığı köklü bir güven duygusunun bulunması gerekir.

Covey'in tanımladığı sorumluluklara bakıldığında bunların kişiler arası etkili iletişim kurulması, sürdürülmesi ve korunması için gerekli davranışlar olduğu görülmektedir. Karşıdaki kişiyi anlayarak başlatılan ilişki, kişiler arasındaki küçük şeylerle ilgilenilerek geliştirilmekte, verilen sözlerin tutulması ve beklentilerin karşılanmasıyla güçlendirilmekte, karşıdaki kişiye karşı gösterilen dürüstlük ve kişisel bütünlükle sürdürülmekte ve gerektiğinde özür dilemekle onarılmaktadır. Tüm bu davranışlar kişiler arası güven düzeyini artırmaktadır.

### 2.3.TOPLUMSAL GÜVEN

Bebeğin ilk yıllarda güven duygusu geliştirmesi için gerekli özellikler, sonraki yaşlar için de geçerlidir. Temel ihtiyaçların karşılandığı, açık iletişimin bulunduğu, davranışlarda tutarlılık ve süreklilik olan insanların oluşturduğu toplumda yaşayanlar kendilerini güvende hissederler (Akbaş, 2005). Fukuyama'ya (2005:41) göre bir toplumda güvenin ortaya çıkabilmesi için bu toplumdaki bireylerin normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranması gerekmektedir. Bu güven, bireylerin sağlık durumlarının belirleyicilerinden biridir. Bireylerin sağlık durumunun temel belirleyicilerinden birisi de "kişinin güvenli olma duygusu"dur. Güvenli olmanın temel belirleyicileri arasında insanların yaşadıkları çevre ve davranışları yer almaktadır. Kişilerin çevrelerinin güvenli olması ve güvenli davranışları, "güvenli olma" durumlarını etkilemektedir. Kişinin güvende olma durumu ise, sağlığını olumlu olarak etkilemektedir (Özcebe, 2009). Sağlıklı bir toplum içerisinde yaşamının birinci kuralı; bireyin kendini güvende hissettiği bir sosyal ortamda yaşamasıdır.

Değişen dünya; değişen ilişki ağlarının, değer yargılarının ve farklı kişilik özelliklerinin oluşmasına yol açmaktadır. Kuşaklar arasında anlayış, yaşam biçimi ve beklentiler bakımından çok önemli farklılıklar oluşmakta ve toplumsal ilişkilerin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. 1900'lü yılların başından itibaren yönetim biliminin gelişimi, iş ilişkilerinde ve dolayısıyla toplumsal yapılarda önemli değişimlere yol açmıştır. Toplumsal yapının ve ekonomik ilişkiler sisteminin değişmesi, insanlar arası ilişkilerin bağlı olduğu unsurları temelden etkilemektedir. Bu anlamda güven; toplumsal gelişmenin ve refahın yaratılmasında temel belirleyiciler arasında yer almaktadır (Asunakutlu, 2001). Güven kavramının birey ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beri bilinmektedir. Bu konularda araştırma yapan yazarlar toplumlardaki yüksek güven düzeyinin işbirliği eğilimini de arttırdığını belirtmektedir (Akt. Tüzün 2007). Eğitim ve davranış bilimcilerin yanı sıra ekonomistlerin de üzerinde durdukları güven, ekonomiyi etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Birçok çalışmada ekonomik büyüme ile güven arasındaki ilişki araştırılırken, genelleştirilmiş güven veya kişiler arası güven esas alınmıştır. Çünkü genelleştirilmiş güven, ekonomik faaliyetlerde işbirliğini kolaylaştırmakta ve işlem maliyetlerini düşürmektedir (Akt. Öksüzler 2006). Fukuyama'ya (2005:272-274) göre, üretim hattında çalışan her kişiye hattı durdurma yetkisi vererek onlara güvendiğini gösteren Toyota şirketine, bu gün dünyanın en çok araç satan firması unvanını getiren faktör; güvendir.

İnsanlık tarihine bakıldığında, üç önemli değişimin yaşandığı görülür. Yaklaşık 20 bin yıl öncesinin avcı ve toplayıcı insan grupları evcilleştirdikleri hayvanlar ve ekimini yaptıkları topraklarla tarım toplumuna geçişi sağlamışlardır. 18. yüzyılda buhar makinesinin icadı ve iplik eğirme makinesinin kullanımıyla sanayi devrimi başlamıştır. İnsanlığın yaşadığı bu değişimi iletişim ve bilişim devrimi takip etmiştir. Her dönemin bir ideolojisi olmuştur ve günümüz iletişim ve bilişim çağının ideolojisi de insan hakları ve demokrasidir (Akt. Kocacık, 2003). Burada dikkati çeken unsur; değişimlerin yaşandığı zaman aralıklarıdır. Avcı-toplayıcı dönem ile sanayi devrimi arasında geçen zaman 20 bin yıla yakın iken, sanayi devrimiyle iletişim ve bilişim çağı arasında geçen zaman sadece birkaç yüzyıldır (Huntington, 1965). Bu nedenle bütün dünyada bugün insanlar birçok bakımdan büyük kaygılar ve güvensizlik içerisinde yaşamaktadır. Güven bunalımı, küresel modern dünyanın en önemli sorunlarından birisi haline gelmiştir. Bu güvensizlik, sadece bireysel olarak insanlar arasında değil; aynı

zamanda toplumlar arasında da söz konusudur (Beşe, 2011). Bilgi toplumuna geçiş ile ortaya çıkan değişimler ve bu değişimlerin yarattığı sorunlar, insanlık için tam olarak mutluluk ve güven yaratmadığı gibi güvensizliği de beraberinde getirmiştir (Kocacık, 2003).

Sosyal sermaye; toplumsal hayatın etkilerini, ülkelerin ekonomik faaliyetlerine yansıtmayı amaçlayan sosyal içerikli yeni bir iktisadi kavramdır. En basit şekliyle sosyal sermaye; en az iki kişi arasında, güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişim imkânı, biraz daha geniş bir tanımlamayla, toplumu oluşturan fertler, sivil toplum örgütleri ve kamu kurumları arasındaki koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırarak toplumun üretkenliğini arttıran, güven, norm ve iletişim ağı özellikleridir (Karagül ve Masca, 2005). Sosyoloji literatüründe sosyal normlar ve insan motivasyonunun kaynağı olarak tanımlanan (OECD, 2001) sosyal sermaye, bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hâkim olmasından ileri gelen bir yetidir. Güven ise, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu, hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir. Bunun tersine, birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler formal kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır. Toplumda güvenin yerini alan bu yasal mekanizma, ekonomistlerin “işlem maliyeti” diye adlandırdıkları unsuru kapsar. Diğer bir deyişle toplumdaki yaygın güvensizlik bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir (Fukuyama, 2005:42-43). Karşılıklı güven duygusunun yaygın olduğu toplumlarda yüksek sinerji oluşması ve bu sayede tarafların güven neticesinde yarar görmeleri söz konusu olmaktadır. Güven düşüklüğü ise toplumsal sinerjinin gerilemesine ve toplumu oluşturan bireylerin bir bölümünün kazancının diğerlerinin kaybına dönüşmesine yol açabilmektedir (Asunakutlu, 2002).

Knack ve Keefer’in (1997); sosyal sermayenin ölçülebileceğini göstermek için Dünya Değerler Anketi’nde kullanılan güven ve sivil işbirliği normlarının 29 piyasa ekonomisi ülkesindeki sonuçlarına dayanarak yayınladıkları çalışmada; yüksek ve eşit gelir düzeyine sahip tepe yöneticilerin yırtıcı-agresif eylemlerini dizginleyen-kontrol

eden kurumların bulunduğu, iyi eğitilmiş ve etnik yönden homojen popülasyonu olan milletlerdeki güvenin ve sivil normların daha güçlü olduğu görülmüştür.

Sosyal sermayenin kaynaklarını; aile, sivil toplum örgütleri, firmalar, kamu sektörü, etnik ve diğer sosyal gruplar oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere söz konusu gruplar, toplumun en küçük temel taşı olan *aile*'den en geniş hali olan *millet*'e kadar uzanmaktadır (Karagül ve Masca, 2005) ve toplumsal sermaye toplumun güven çapının yüksekliği kriterine dayanan ve buna göre toplumların maddi ve manevi yönden kalkınmalarını sağlayan en temel unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir (Şan, 2006). Sosyal sermayeyi ölçmek zordur (OECD, 2001:43). Herhangi bir topluma ait sosyal sermayenin hangi boyutta olduğunun anlaşılabilmesi için toplum üzerinde gözlem ve anket türü bir dizi analizler yapmak gerekmektedir. Bu konuda, toplumdaki mala ve cana yönelik suçların oranı, kişiler arası alacak-borç ilişkilerinde senet kullanma oranı, ticari işletmelerin ne ölçüde kişi ve aile boyutunu aşır anonimleştiği ve kamudaki bürokratik işlemler ile yolsuzluklar ve boşanmaların yoğunluğu konuları, üzerinde durulması gereken önemli kriterlerdir (Akt, Karagül ve Masca). Bu konuda dünya değerler araştırmaları ülkelerin sosyal sermayeleri hakkında bilgi verir niteliktedir. Bu anketlerde deneklere “*Genel olarak, insanların güvenilebilir olduğunu, diğer bir ifade ile insanlarla ilişkilerde aşırı dikkat gösterilmemesi gerektiğini söyleyebilir misiniz?*” şeklinde bir soru yöneltilmiş ve değişik ülkelerden çok farklı cevaplar alınmıştır (OECD, 2001:44).

Sanayileşmiş toplumların gelişmişliğini sadece fiziki sermaye birikimiyle, az gelişmiş toplumların gelişmemelerini de yalnızca fiziki sermaye yetersizliği ile açıklamak mümkün değildir (Karagül ve Masca, 2005). Ülkemizde sosyal sermayemizi, yani her alan ve düzeydeki ‘güven’ unsurunu kaybettiğimizi görüyoruz. Özellikle kurumlarla ilgili gelişmeler, siyasetteki acımasız ve kuralsız rekabet, sosyo-ekonomik sorunların yarattığı toplumsal ayrışma ve keskinleşme sadece bireyler arasındaki güveni zedelemekle kalmıyor, toplumun kurumlara ve kurumların da birbirlerine olan güvenini de ortadan kaldırıyor. Hızlı sosyal değişim, ülkemizde önemli bir sosyal sermaye unsuru olan ‘güven’ duygusunu her gün biraz daha zayıflatıyor. Bu da ancak toplumsal (ortak) bilinç ve çabalarla çözülebilecek devasa sorunlarımızı birlikte çözme inanç ve kararlılığımızı ve tabii ki becerimizi ortadan kaldırıyor (Beşe, 2011).

Kalaycıoğlu (2008); 2007 seçim sonuçlarını ve Dünya Deđerler Araştırmasının uygulanmaya başladığı 1990 yılından bu güne elde edilen bulguları kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda řu bulgulara erişmiştir. Ülkemizde kişilerarası güven, son derece sığdır. Türkiye’deki büyük çoğunluk, insanları güvenilirmez bulmaktadır; elde edilen bu kişiler arası güvensizlik değerı, Brezilya hariç, hiçbir ÷lkede bu derece yaygın değildir. Türkiye’de 18 yaşını geçmiş nüfusun % 90’lık kesiminin, tanımadıkları insanlara güven duyulamayacağını, onlara dikkatle yaklaşılması gerektiğini, ellerine fırsat geçtiğinde insanların başkalarından yararlanmaya çalışacağını ve genellikle insanların birbirine yardımcı olmayıp başlarının çaresine bakmakta olduğunu dūřündüđü tespit edilmiştir. Ayrıca Dünya Deđerler Araştırması’nın verilerine göre; en az kişilerarası güvene sahip Sovyetler sonrası Dođu Avrupa ÷lkeleri bile, Türkiye’nin iki veya daha fazla katı oranında kişiler arası güvene sahiptir.

Knack ve Keefer’in (1997) tespitine göre sosyal sermayeyi etkileyen en önemli unsurlar; güven ve sivil işbirliğidir. Ülkemiz yakın tarihini inceleyen çalışmasında Kalaycıoğlu (2008), toplumsal sermayenin kıtlığını giderecek önlemi, sivil toplumun geliştirilmesi olarak görmektedir. Bu sivil toplumun ve toplumun içinden çıkan örgütlerin ise nasıl olması gerektiğini Karagöl ve Masca, (2005) şöyle açıklamaktadır. Sivil toplum örgütünün amacı ve faaliyetleri ÷lkenin ve toplumun genel politikalarıyla atışmamalıdır. Çünkü birçok ÷lkede terör, mafya ve çete niteliğinde ekonomik ve siyasi alanda faaliyette bulunan illegal yapıda değişik sivil toplum örgütleri bulunmaktadır. Bu sosyal yapılanmalar, sosyal sermayeye katkı sağlamaktan çok, toplumsal özölmeye ve ayrışımlara yol amakta ve sosyal sermaye üzerinde negatif etki oluşturmaktadır. Kalaycıoğlu’na (2008) göre ÷lkemizdeki güven ortamını geliştirecek önemli unsurlardan biri “sivil toplum” dur. Sivil toplumun gelişmesi, demokrasiyi aşındıracak eğilim ve tutumları ortadan kaldırmakta etken olacaktır.

## 2.4 ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgüt ve yönetim, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sibernetik, ekonomi, antropoloji gibi çeşitli bilim dallarının ortak çalışma konularından birini oluşturmaktadır (Şişman, 2007:23). Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven, kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir (Tüzün, 2007). Örgütsel güven, bir işverenin içindeki güven ve

destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010). Güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Shocley-Zalabak, Ellis ve Winogard, 2000). Güvenin kaybı, sadece ahlak ve üretkenlik için değil, örgütsel performans ve canlılık için de yıkıcı olabilir (Phillips, 2004). Güven, insan ilişkilerinde özellikle de yöneticiler ile iş görenler arasındaki ilişkide yapıştırıcı madde olarak görülmektedir (Yılmaz, 2004). Birlikte çalışmak genellikle karşılıklı bağımlık içerir ve bu nedenle insanlar, birçok farklı yolla kişisel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarına bağlı olmak zorundadır (Mayer ve diğerleri, 1995). İnsanlar, hayatlarını ikame edebilmek, para kazanmak için çalışmak zorundadırlar; ama çalışmalarının tek nedeni bu değildir. İş arkadaşları tarafından kabul görmek, övülmek ve bir kuruma ait olmak duygusu da çok önemlidir. Bunlar kuruma bağlılığı ve bireyin kendisine olan öz saygısını besler. Bu duygular sonuç olarak güveni doğurur (Yılmaz ve Sünbül, 2009).

Genel olarak örgütler açısından amaçlar, hedefler, taktikler, normlar ve benzeri tüm unsurlar ile ekip kurma ve motivasyon çalışmaları, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Ancak güvenin yetersizliği, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini ve çalışanların iş tatminini büyük ölçüde engellemektedir (Asunakutlu, 2001; Yücel, 2006). Çalışan, amirine güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amir arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın, amiri arkadaş - dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarını tanınmasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Akt. Tüzün 2007).

Örgütsel güven, örgüt içerisinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir ortamdır. Bu ortamın oluşturulmasında yönetim kademesinin yaklaşımı belirleyici faktördür. Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içerisinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir. Bununla birlikte güven ortamının sağlanması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısı ile güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Asunakutlu, 2003):



1. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
2. Örgüt içerisinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.
3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
4. Kişilerin yeteneklerinin sürekli gelişimini sağlayacak bir eğitim sisteminin kurulması
5. Örgütün değerlerine (Etik Değerler) önem verilmesi.

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanların işi yapabilme konusundaki yeterlilikleri örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Cufaude, 1999).

İşletmeler açısından güven duygusunun temel taşları; sonuçlar, bütünlük ve ilgiden oluşmaktadır. Genel olarak kişilerin sözlerini tutmaları ve beklentileri karşılamaları, sonuçlar açısından güvenilir bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Kişilerin davranışlarının dürüst, ahlaklı ve önceden kestirilebilir olması ve kişiliklerinin bütünlük göstermesi, güven kazanmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca ilgisizlik ve duyarsızlık, ilişkilerde güven kaybına yol açarken, ilgi gösterildiğinin hissedilmesi güvenin oluşumuna büyük katkı sağlamaktadır (Baltaş, 2000). Asunakutlu'ya (2001) göre ise işletmelerde güven yaratmanın temel şartları; elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve beklentilerin karşılanması, çalışanların bütünlük sergilemesi ve örgüte geniş ölçüde ilgi oluşturulmasıdır.

Bireyin, niteliklerini ve yaratıcılığını kullanabilmesi, kurumsal bağlılığının pekiştirilmesi için güven duygusuna gereksinimi vardır. Örgüte güven duyan çalışanın, motivasyonunda, örgütsel bağlılığında, verimliliğinde ve performansında artış; bunun yanında çatışma, örgüt içi stres ve belirsizlikte azalmanın meydana geleceği varsayılmaktadır (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007). Asunakutlu'ya (2001) göre güven

kavramı; yöneticilerin çalışanlar ile karşılıklı olarak birbirlerinden zarar görmeyecekleri veya birbirleri için risk yaratmayacaklarından emin olmalarıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentidir. Örgütsel güvenin, karşılıklı pozitif beklentilerin oluşmasına olanak sağlayan özelliği örgüt içinde önemle vurgulanmalıdır.

Covey (2008:309) güvenin düşük olduğu ortamlardaki iletişimin özelliklerini savunmacılık ve korunmacılık olarak ifade etmekte ve bu ortamdaki iletişimi, işlerin ters gitmesi olasılığını göz önünde bulundurarak her şeyi dikkate alan, sınırlayıcı koşulları ve kaçış çekincelerini açıklayan hukuksal dil olarak tanımlamaktadır. Etkili olmayan bu tip iletişimin ise ‘kazan/kaybet’ ya da ‘kaybet/kaybet’ ürettiğini açıklamaktadır. Covey, kişisel bütünlükten yoksun olmanın güven oluşturmayı engellediğini ve kişisel bütünlüğün dürüstlüğü içerdiğini belirterek kişisel bütünlüğü ise “Verdiğimiz sözleri tutmak ve beklentileri yerine getirmek” şeklinde tanımlamaktadır. Yanımızda olmayan kişilerin arkasından konuşmamayı, kişisel bütünlüğü sergilemenin en önemli yolu olarak göstermektedir. Bu durumun, yanımızdakilere güven verdiğini ve orada olmayanların da güvenlerini korumamızı sağladığını ifade eder (Covey, 2008:223-225).

Fukuyama (2005: 271-276), Amerikan otomobil üretim modeliyle Japon üretim modelini karşılaştırarak yüksek güvenli işyerini açıklamaktadır. Toyota tarafından geliştirilen “yalın” üretim sisteminin güvene dayalı bir mekanizma olduğunu ve sadece yüksek güvenli ilişkilerin kültürel sınırların ötesine ihraç edilebileceğini, bu nedenle Japonya’dan sonra Amerika, Avrupa ve akabinde diğer ülkelerde uygulanabildiğini, sistemin kültürel olarak belirlenen bir pratik olmaktan çok, daha ziyade, evrensel bir teknik olduğunu ifade etmektedir. Bu üretim sisteminin neden Japonya’nın dışında bir başka ülkede keşfedilmediğini ise “genel sosyal güveni son derece yüksek düzeyde olan Japonya’da keşfedilmesi rastlantı değildir” diyerek açıklamaktadır. Yalın üretim sistemindeki farklılığı ise; ‘yalın üretim sisteminin, karar verme yetkisini montaj hattı işçilerine vermesi’ olarak açıklar. Fukuyama’ya (2005: 271-282) göre, yalın üretimde en alt seviyedeki bir montaj hattı işçisine duyulan güvenin derecesi, Taylorist standartlar açısından, olağanüstüdür.

Taylor'un ardından Henry Fayol, bir örgütün birimlerinden birinin başında bulunan yöneticinin yapması gereken faaliyetler ile bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamak suretiyle klasik teoriye önemli katkılarda bulunmuştur. Fayol'un kafasında canlandığı ortalama insan, tembeldir. İş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle düşünür, onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin oluşturulmasına gerek olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler, astlarına güvenmemeli, yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka astlarını kontrolden geçirmelidirler (Akt. Asunakutlu, 2001). Klasik dönemde Taylor ve Fayol'dan sonra görüşleri en çok tartışılan düşünür Max Weber'dir. Weber için akılcılığın nihai olarak cisimleştiği yapı, bürokrasidir. Modern bürokratik otoritenin akılcılığı ve istikrarı, kurallara bağlı olmasından kaynaklanır. Bu kurallar şeffaf olup üstleri açıkça sınırlandırmakta, astların haklarını ve görevlerini önceden belirlemektedir. Bu nedenle; modern bürokrasiler, 'düzenli kuralların toplumsal olarak somutlaşmasıdır'. Bu kurallar ve sözleşmeler güven ihtiyacını ortadan kaldırmamaktadır (Asunakutlu, 2001).

Eren'e (1993:17) göre bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü; amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulmasıdır. Bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları ve kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış objektif ve akılcı bir yönetim sistemi vardır. İşbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre görevlendirilmeleri gerekmektedir. Ancak aşırı şekilci olması; görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği, yazılı haberleşmeye dayanan ilişkiler, hem gecikmelere ve gereksiz masraflara ve hem de insanlar arası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca aşırıya kaçan denetimler de ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu arttırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir.

1924–1932 yılları arasında ABD'de Western Elektrik şirketinin Hawthorne tesislerinde, E. Mayo yönetiminde binlerce işçi üzerinde aralıklarla 8 yıl süren araştırmalar yürütülmüştür. Bu deneylerin sonucunda; örgütte ilişkilerin ve grup dinamiklerinin büyük önem taşıdığı belirlenmiştir. Örgütlerin temel ve en önemli ögesinin insan olduğu, örgütlerin bir ilişkiler ağı olduğu, bu ilişkilerin üretim üzerinde etkili olduğu ve yöneticilerin büyük önem taşıdığı tespitler arasında yer almıştır. Fiziki olmayan değişkenlerin çalışanlar üzerinde fiziksel değişkenlerden daha büyük etkiye sahip olduğu, örneğin, personelin moralli olmasının ve motive edilmesinin, ısı, ışık ve

rengin etkisinden daha büyük ölçüde önem taşıdığı, ekonomik olmayan ödüllerin personeli motive ve mutlu etmekte önemli bir etken olduğu belirlenmiştir. İşbölümü ve uzmanlaşmanın mutlaka verimi arttırmadığı, aksine tek düzelik ve meslek hastalıklarına neden olarak verimi düşürebildiği diğer bulgular arasında yer almıştır. Deneyler, çalışanların örgütte bir kişi olarak değil, bir doğal grubun üyesi olarak davranışta bulduklarının ortaya çıkarılmasına hizmet etmiştir (Eren, 1993:19-23; Fişek, 1975:165).

Yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun bulunması, bu iki grup arasında güven duygusunun mutlaka oluşacağı anlamına gelmemektedir. Çalışanlar, yönetimle işbirliği yapmak durumunda kalmalarına rağmen yöneticilerine güven duymayabilirler. Aynı şekilde yöneticiler de, güvenin sağlanması için uyumlu çalışmanın ve işbirliğinin gerekli olduğunu, ancak yeterli olmadığını bilerek yönetim uygulamak durumunda olabilirler (Asunakutlu, 2001).

İş ilişkilerinin doğasında var olan riski minimize etme mekanizmalarını tanımlayan birçok teori ortaya çıkmıştır. Bu teoriler kırılan güvenin sonuçlarından kaçınmak amacıyla uyumu düzenlemek, güçlendirmek ve/veya cesaretlendirmek amacıyla dizayn edilmiştir. Çoğu firmalar çalışanların kendi çıkarlarına davranışlarından (dava etmek gibi) kaçınmak için kontrol mekanizmaları ve kontratlar kullanırlar ve karar verme süreçlerini, iç süreçlerini ödül sistemlerini ve yapılarını değiştirirler. Hukuki çareler, örgütsel hukuki düzenlemelerden kaynaklı güven için kişisel olmayan değişiklikler, zayıf olarak tasvir edilmektedir ve etkisizdir (Akt. Mayer ve diğerleri, 1995).

Çağdaş örgütlerde genel olarak yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapı eski çok katlı niteliğini yitirmektedir. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizliğin ve hatta muğlâklığın hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar (Güçlü, 2001). Örgüt yapıları yüksek ölçüde katılımı gerektiren, yatay daha az katlı hiyerarşik bir yapı sergilemekte ve yatay örgütsel yapı olarak adlandırılan bu yeni oluşum, doğal olarak örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda yeni iletişim sistemi, yeni yetki ve sorumluluklar ile farklılaşan örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin, farklı özellik ve yeteneklere sahip bireylerin benzer amaçlar etrafında toplanması ve bunu yüksek

katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları, günümüzde büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla çağdaş hiyerarşik yapılar olan örgütler, katılımcıları arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunmasını gerektirmektedir (Asunakutlu, 2002). Bir durumdaki risk, güvenden daha büyükse (nitekim güven risk alma istekliliğidir) kontrol mekanizması, algılanan riski, güven tarafından kontrol edilebilecek seviyeye kadar düşürerek farkı köprüleyebilir (Schoorman, Mayer, ve Davis, 2007).

## 2.5 ÖRGÜTSEL GÜVENİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Birçok araştırmacı çalışmalarında birbirlerinden farklı ve birbirine benzer bir çok faktörün güveni etkilediğini tespit etmiştir. Aşağıdaki tablo, Mayer ve diğerleri ile diğer kaynaklar kullanılarak hazırlanmıştır. Mayer ve diğerleri (1995); Hoy ve Tschannen-Moran, (1999); Blomqvist ve Stahle, (2000); Çimen, (2007); Uzbilek, (2006); Ercan, (2006); İşbaşı, (2000); Halis, Gökgöz, ve Yaşar, (2007); Tüzün, (2007); Cufaude, (1999).

**Tablo 2: Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler**

Yazar	Faktörler
Hovland ve Kelley (1953)	Uzmanlık, Motivasyon
Strickland (1958)	Yardımseverlik
Deutsch (1958)	Tahmin edilebilirliği
Deutsch (1960)	Yetenek, üretme niyeti
Solomon (1960)	Yardımseverlik
Kwant (1965)	İtimat boyutu
Giffen (1967)	Uzmanlık, bilgi kaynaklarının güvenilirliği, niyetler, dinamiklik, kişisel cazibe, itibar
Byle ve Bonacich (1970)	Geçmiş karşılıklı etkileşimler
Knee ve Knox (1970)	Yeterlilik, motifler
Farris, Senner ve Butterfly (1973)	Açıklık, duyguların sahipliği, yeni davranış deneme, grup normları
Jones, James ve Bruni	Yetenek, bireylerin ihtiyaçları ve hak ettikleriyle ilgili

(1975)	davranışlar
Rosen ve Jerdee (1977)	Yargılama veya yeterlilik, grup amaçları
Frost vd., (1978)	Fedakârlık
Frost, Simpson ve Maughan (1978)	Güven vericiye bağlılık, başkalarını düşünme
Gabarro (1978)	İşletme karakteri, yargılama, sezgi, açıklık, önceki sonuçlar
Cook ve Wall (1980)	Güvenilir niyetler, yetenek
Larzelere ve Huston (1980)	Yardımseverlik, dürüstlük
Lieberman (1981)	Yeterlilik, bütünlük
Johnson-George ve Swap (1982)	Güvenilirlik
Butler ve Cantrell (1984)	Tutarlılık
Hart, Capps, Cangemi ve Caillouet (1986)	Açıklık/uyum, paylaşılan değerler, özerklik/geri besleme
Dasgupta (1988)	İnandırıcı ceza tehdidi, vaatlerin güvenilirliği
Swan ve Travick (1987):	bağımlılık/güvenilirlik (tutarlılık, inanç, sadakat, tahmin edilebilirlik, saygı, güvenlik, güven), dürüstlük (doğruluk, motivasyon, işletmenin açıklığı), kabiliyet (yetenek, karakter, uzmanlık, bütünlük), alıcı ve satıcı yönelimi (fedakarlık, işletme sezgisi yargılaması, uygunluk, niyet), arkadaşlık (kabul etme, yardımseverlik, meyil).
Good (1988)	Yetenek, niyet, güvenilecek kişinin nasıl davranacağına dair iddiaları
Butler (1991)	Erişilebilirlik, yeterlilik, tutarlılık, basiret, dürüstlük, bütünlük, sadakat, açıklık, sözün yerine getirilmesi, çabuk kavrama
Mishra Ring ve Van de Ven (1992)	Yeterlilik, açıklık önemseme, güvenilirlik, ahlaki bütünlük, iyi niyet
Sitkin ve Roth (1993)	Uygunluk
Sitkin ve Roth (1993)	Yetenek, değerlerin uyumu
McAllister (1995)	Bilişsel temelli (yetenek, güven, gözlem) ve duygusal temelli güven (fikir ve duyguların paylaşılması ile duygusal yatırım)
Hoy & Tschannen-Moran,	Risk alma istekliliği, yardımseverlik, güvenilirlik, yeterlik,

(1999)	dürüstlük, açıklık.
Cufaude (1999)	İlişkilerin derinliği, rollerin ve sorumlulukların anlaşılması, iletişimin sıklığı, zamansızlığı ve doğruluk, iş bitirme yeterliliği, paylaşılan amaçta, yönde ve vizyonda açıklık, taahhütleri ve sözleri onurlandırmak,
Blomqvist & Stahle (2000)	Yeterlilik; teknik kapasite, beceri ve nasıl yapılacağını bilmek, iyi niyet; diğerlerine karşı ahlaki sorumluluklar ve pozitif niyetler, davranışlar; akla ve deneyime dayalı
İşbaşı (2000)	Adalet
Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000),	Yeterlik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik, özdeşleşme
Uzbilek (2006)	İş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi, arkadaşlarını tanıma derecesi
Ercan (2006)	Çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık
Çimen (2007)	Sosyal sorumluluklar; işyeri disiplini, şikayetleri ele alma, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim
Dinç (2007)	Astlar ve üstler arasında çift yönlü iletişim, çalışan fikirlerinin alınması, çalışanların yönetime katılması
Halis, Gökgöz, & Yaşar, (2007)	Karar alma sürecine katılım, performans üzerine geribildirim, yetkilendirme, kişiler arası güven, örgütsel bağlılık ve verimlilik
Yazar	Faktörler
Hovland ve Kelley (1953)	Uzmanlık, Motivasyon
Strickland (1958)	Yardımseverlik
Deutsch (1958)	Tahmin edilebilirliği
Deutsch (1960)	Yetenek, üretme niyeti
Solomon (1960)	Yardımseverlik
Kwant (1965)	İtimat boyutu
Giffen (1967)	Uzmanlık, bilgi kaynaklarının güvenilirliği, niyetler, dinamiklik, kişisel cazibe, itibar
ByleveBonacich (1970)	Geçmiş karşılıklı etkileşimler

Knee ve Knox (1970)	Yeterlilik, motifler
Farris, Senner ve Butterfly (1973)	Açıklık, duyguların sahipliği, yeni davranış deneme, grup normları
Jones, James ve Bruni (1975)	Yetenek, bireylerin ihtiyaçları ve hak ettikleriyle ilgili davranışlar
Rosen ve Jerdee (1977)	Yargılama veya yeterlilik, grup amaçları
Frost vd., (1978)	Fedakârlık
Frost, Simpson ve Maughan (1978)	Güven vericiye bağlılık, başkalarını düşünme
Gabarro, (1978)	İşletme karakteri, yargılama, sezgi, açıklık, önceki sonuçlar
CookveWall(1980)	Güvenilir niyetler, yetenek
Larzelere ve Huston (1980)	Yardımseverlik, dürüstlük
Lieberman (1981)	Yeterlilik, bütünlük
Johnson-George ve Swap (1982)	Güvenilirlik
Butler ve Cantrell (1984)	Tutarlılık
Hart, Capps, Cangemi ve Caillouet (1986)	Açıklık/uyum, paylaşılan değerler, özerklik/geri besleme
Dasgupta(1988)	İnandırıcı ceza tehdidi, vaatlerin güvenilirliği
Swan ve Travick (1987):	bağımlılık/güvenilirlik (tutarlılık, inanç, sadakat, tahmin edilebilirlik, saygı, güvenlik, güven), dürüstlük (doğruluk, motivasyon, işletmenin açıklığı), kabiliyet (yetenek, karakter, uzmanlık, bütünlük), alıcı ve satıcı yönelimi (fedakarlık, işletme sezgisi yargılaması, uygunluk, niyet), arkadaşlıktır (kabul etme, yardımseverlik, meyil).
Good (1988)	Yetenek, niyet, güvenilecek kişinin nasıl davranacağına dair iddiaları
Butler(1991)	Erişilebilirlik, yeterlilik, tutarlılık, basiret, dürüstlük, bütünlük, sadakat, açıklık, sözün yerine getirilmesi, çabuk kavrama
Mishra Ring ve Van de Ven (1992)	Yeterlilik açıklık önemseme, güvenilirlik Ahlaki bütünlük, iyi niyet
Sitkin ve Roth (1993)	Uygunluk



Sitkin ve Roth (1993)	Yetenek, değerlerin uyumu
McAllister (1995)	Bilişsel temelli (yetenek, güven, gözlem) ve duygusal temelli güven (fikir ve duyguların paylaşılması ile duygusal yatırım)
(Hoy & Tschannen-Moran, 1999)	Risk alma istekliliği, Yardımseverlik, güvenilirlik, yeterlik, dürüstlük, açıklık.
(Cufaude, 1999)	İlişkilerin derinliği, rollerin ve sorumlulukların anlaşılması, iletişimin sıklığı, zamansızlığı, ve doğruluk, iş bitirme yeterliliği, paylaşılan amaçta, yönde ve vizyonda açıklık, taahhütlerin ve sözleri onurlandırmak,
(Blomqvist & Stahle, 2000)	Yeterlik; teknik kapasite, beceri ve nasıl yapılacağını bilmek, İyi niyet; diğerlerine karşı ahlaki sorumluluklar ve pozitif niyetler, Davranışlar; akla ve deneyime dayalı
(İşbaşı, 2000)	Adalet
Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000),	Yeterlik açıklık ilgililik itimat edilirlilik özdeşleşme
(Uzbilek, 2006)	İş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi, arkadaşlarını tanıma derecesi
(Ercan, 2006)	Çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık
(Çimen, 2007)	Sosyal Sorumluluklar; işyeri disiplini, şikayetleri ele alma, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim
(Dinç, 2007)	Astlar ve üstler arasında çift yönlü iletişim, çalışan fikirlerinin alınması, çalışanların yönetime katılması
(Halis, Gökgöz, & Yaşar, 2007)	Karar alma sürecine katılım, performans üzerine geribildirim, yetkilendirme, kişiler arası güven, örgütsel bağlılık ve verimlilik

Yukarıdaki tabloda verilen örgütsel güvene etki eden temel faktörler incelendiğinde temel faktörlerin insani değerler ve iletişim (yardımseverlik, sezgi, tahmin edilebilirlik vb.), profesyonellik (yetenek, uzmanlık, yeterlilik vb.), ve grup özellikleri (dinamikler, normlar, paylaşılan değerler vb.) şeklinde gruplanabilecekleri görülmektedir.

Mayer ve diğerlerine (1995) göre güvenilirliği etkileyen faktörlerden biri yetenektir. ‘Yetenek’in güven alanı özeldir; çünkü kişi, güven verici bazı alanlarda

yeterli olabilir ve bu kişi o alandaki görevlere güç yetirebilir. Ancak güven verici diğer alanlarda düşük yeteneğe, eğitime ve deneyime sahip olabilir. Bu nedenle ‘güven alanı’ özellik arz eder. Bir diğer faktör ise yardımseverliktir. Yardımseverlik; kişinin, yardımcı olmasını gerektiren herhangi bir durum olmasa da karşıdakine yardım etmesi ve buna karşılık herhangi bir menfaat sağlamamasıdır. Güvenilirliğin değerlendirilmesinde yardımseverliğin önemli rolü olduğu değerlendirilmektedir. Son faktör ise bütünlüktür. Bütünlük ile güven arasındaki ilişki, güvenenin algısını içerir. Bu algı; güvenenin, kabul edilebilir bulduğu prensipler setine (bütünlüğüne), güven verenin bağlılığıdır. Eğer yetenek, yardımseverlik ve bütünlük yüksek oranda algılanırsa, güven veren oldukça güvenilir kabul edilecektir.

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) güvenilebilirlik (reliability). Bromiley ve Cummings (1996), güveni, bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin (1) açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını (2) dürüst olmayı (3) şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Mishra'nın (1996) tanımladığı dört farklı güven boyutuna ek olarak; Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme; örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği değerlendirmesi üzerine vurgu yapar. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'ın (2000) önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı, bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir (Akt. Tüzün, 2007).

Butler (1991) çalışmasında, o güne kadar gerçekleştirilmiş araştırmalarda yer alan güven enstrümanlarının faktör analizi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan güven faktörlerinin; yardımseverlik, duygusal güven, güvenilebilirlik, genel güven, açıklık/uyum, paylaşılan değerler, özerklik/geri dönüt olduğunu belirtmekte ve kendi araştırmasında bulduğu güven faktörlerinin; erişilebilirlik, yeterlik, tutarlılık, adillik,

bütünlük, sadakat, açıklık, genel güven, sözünde durmak, çabuk kavrama olduğunu ifade etmektedir.

Brower, Schoorman ve Tan (2000) çalışmalarında daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalarda ifade edilen güven öncüllerini şöyle sıralamaktadırlar; paylaşılan değerler, değerlerin uyumu, ilişkilerde risk alma, yetenek/yeterlik, geçmiş etkileşimler, tutarlık, önceki çıktılar, yardımseverlik ve önemseme, yardımseverliğin ve yeteneğin algılanması, bütünlük/kredibilite, güvene meyil.

Mayer ve diğerleri (1995), risk ile güven arasındaki ilişkinin kesin olarak ortaya konamadığını; riskin, güvenin öncülü, kendisi veya sonucu olup olmadığının ortaya konamadığını belirtmişlerdir. Yöneticiler, riskin geçişliliği nedeniyle kendilerini diğer taraflar için güvenilir olarak değerlendirmektedir. Güven veren kişi, yalan söyleyerek bir şeyler elde ederse, o kişi daha az güvenilir olarak görünür. İtimada dayanan ilişkilerdeki güven, profesyonellerin yeterlilik ve bütünlüğüne olan inanca dayanmaktadır. Güven veren kişinin karakteri ve eylemleri, kendisinin az veya çok güvenilir olduğunu belirlemektedir. Hurley'e göre güven kararı; yeteneğe, öngörülebilirliğe, iletişime, yardımseverlik endişesine ve risk toleransına dayanmaktadır (Akt. Herron, 2009). Yılmaz (2006), gerçekleştirdiği çalışmadan, örgütsel güvenin dört farklı boyutu olduğunu tespit etmiştir. Bunlar; 'çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı' dır.

Dinç (2007) "Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü" adlı çalışmasında; astlar ve üstler arasındaki çift yönlü ve esnek iletişimin, çalışanların güveni için itici güç olduğu, çalışanların motivasyonlarının artırılmasına ve isteklerini-beklentilerini dile getirmelerine olanak sağladığı; işletmelerde, çalışanların fikirleri alınmaksızın gerçekleştirilen yapısal, kültürel faaliyetlerin bekleneni veremediği, örgütsel güvenin oluşturulmasında çalışanların fikirlerinin alınmasının ve yönetime katılmalarının önemli olduğu; yöneticinin, kurumun ve çalışanın örgütsel güven için anahtar konumunda oldukları tesbitini yapmıştır. Yöneticilerin kendileri, güven için önemli bir faktördür. Butler, Cantrell, ve Flick'e (1999) göre; yöneticilere duyulan güven, grup üyelerinin yöneticilerinden memnuniyetine zemin hazırlamaktadır.

Çimen'in (2007) 'İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi' adlı araştırmasının sonucunda, işletmelerin çalışanlara karşı

sosyal sorumluluklarının, örgütsel güven üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Çalışanlara karşı sosyal sorumluluğu oluşturan değişkenlerden; işyerinde disiplini sağlama ve şikâyetleri ele alma, insan kaynağını bulma ve seçme, çalışanların başarılarının değerlendirilmesi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlama, eğitim ve kariyer gelişimine yönelik sosyal sorumlulukları yerine getirme faaliyetlerinin, örgüte ve yöneticilere güvende en güçlü etkiye sahip değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yücel ve Taşçı, (2008) gerçekleştirdikleri çalışmada; kişisel güvensizlik hisseden, mutsuz, hassas kişilerle babasının öğrenim durumu daha iyi olan kişilerin işlerinden soğuduklarını; buna karşın, hırslı kişilerle medeni durumu ‘evli’ olan kişilerin işlerinden bir soğuma hissetmediklerini; sosyal eziklik duyan, mutsuz ve çalışmaya karşı isteksizlik duyan kişilerin ise meslektaşlarından dahi soğuduğunu tespit etmişlerdir. Yücel (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışma; örgütsel güven algılarının iş tatmini ile pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişki içinde olduklarını göstermiştir.

Bu güne kadar yapılan çalışmalar sonucunda; örgütsel güvenin örgütler ve çalışanları üzerinde önemli bir etken olduğu ve örgütsel güveni etkileyen faktörlerin çeşitlilik arz ettiği ve genel olarak değerlendirildiğinde; örgütsel güveni etkileyen faktörlerin kişiler arası iletişim, mesleki yeterlilikler, karşılıklı ilgi gösterme ve örgüt içinde paylaşım ile ilgili olduğu söylenebilir.

## **2.6. EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL GÜVEN**

Okul müdürleri, etkili okulun temelini güven olduğuna inanmaktadır (Battle, 2007). Sosyal güven nedir? Sosyal güvenin şekillenmesine yardımcı olan faktörler nelerdir? Sosyal güven hangi faydaları üretmektedir? gibi sorularına cevap vermek için Bryk ve Schnider (2003), ABD Chicago’daki 400 ilköğretim ikinci kademe okulunda 4 yıl boyunca nitel ve nicel araştırma tekniklerini birlikte kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmada, okullardaki güvenle ilgili olarak şu sonuçlara ulaşmışlardır;

İlişkisel güvenin temelinde toplumsal saygı yatmaktadır. Karşıdaki kişinin ne söylediğinin gerçekten dinlenmesinin ve gerçekleştirilecek faaliyetlerde kişilerin görüşlerinin alınmasının saygı değişimlerini etkilediği gözlenmiştir. Kişiler arası saygı yoksunluğu, sosyal paylaşımların kesilmesine ve güvenin azalmasına neden olmaktadır. Çalışma sonucunda “kişisel ilgi”nin, “çekirdek sorumluluklardaki yetkinliğin” ve

“kişisel bütünlüğün” özellikle etkin olduğu tespit edilmiştir. araştırmacıların bu faktör hakkındaki açıklamaları şöyledir;

#### Kişisel ilgi

Kişisel ilginin, bireylerin güveni fark etmesinde belirleyici bir kriter olduğu görülmüştür. Böyle bir ilginin, kişinin katılım istekliliğini görev tanımında veya kontratında olan noktadan öteye taşıdığı tespit edilmiştir.

#### Çekirdek sorumluluklardaki yetkinlik

Okul toplumunu oluşturan bireyler, diğerleriyle etkileşimlerinde gerekli ürünleri elde etmek istemektedir. Bu elde etme, büyük ölçüde diğerlerinin rol yeterliliklerine bağlıdır.

#### Kişisel bütünlük

Kişisel bütünlük hakkındaki algılar; bireylerin, güvenin varlığına olan (yönelik) sezgilerini şekillendirmektedir. Bütünlük; ayrıca, bir kişinin işinde, kendisine rehberlik eden ahlaki-etik bir perspektif ister.

Okul güveni üzerine, öğretmenlerin kendi arkadaşlarına karşı tutumları, yöneticiler ile aileleri adres gösteren yaklaşık 2 düzine araştırma maddesiyle gerçekleştirilen ölçümler, gelişen ve gelişmeyen okullar arasındaki farkı kesin olarak kanıtlamıştır. Araştırmanın sonunda ilişkisel güven düzeyi düşük olan okul, 1/7 akademik verimlilik üretkenlik değişimi göstermiştir. Ortalamada 5 yıllık periyotta gelişen okulların öğrencilerinin puanlarında, okumada yüzde 8 ve matematikte yüzde 20 oranında artış kaydedilmiştir.

Yöneticilerin davranışları, ilişkisel güvenin gelişmesinde ve sürdürülmesinde anahtar rol oynar. Yöneticiler başkalarının güvensizliklerini kabul ettiklerinde, onların endişelerini gerçekten dinlediklerinde ve keyfi eylemlerden kaçındıklarında hem saygı hem de kişisel itibar oluştururlar.

Battle (2007), güven ve liderlik adlı doktora tezi çalışmasının sonucunda okullardaki güven ortalamasının düşük olduğunu; fakat öğretmenlerin, yöneticilerine ve arkadaşlarına güven düzeylerinin okulların güven düzeylerinden daha düşük olduğunu

tespit etmiştir. Bu araştırma çerçevesinde müdürlerle yapılan görüşmelerde, pozitif ilişkilerin, açık iletişimin ve okuldaki insanlara değer verme unsurunun önemli değişkenler olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz (2005), gerçekleştirdiği çalışmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyleri ile çalışanların kendisini güvende ve değerli hissetmesi, kurum yöneticisine olan güveni, rahat bir iletişim ortamını ve kurumun geleceğe karşı tutarlı bir gelişme izleme düzeyini ölçmüştür. Bu çalışma sonucunda yöneticiye güven, yeniliğe açıklık, iletişim ortamı boyutlarıyla örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutunun, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre; okulların, örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutu puanları arasında farklılaşma olmadığı gözlenmiştir.

Bryk ve Schneider'e göre, okullarda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için okul çalışanlarının mesleklerini yapabilecek bir yeterliliğe sahip olması, ilişkilerin dürüstlük ve açıklık içinde gerçekleşmesi ve yöneticilerle çalışanlar arasında şeffaflık olması gerekmektedir (Akt. Yılmaz, 2006).

'Okullarda Öğretmenlerin Profesyonelliklerinin Güçlendirilmesi - Güvenin ve Liderlik Yönlendirmesinin Rolü' adlı çalışmasında Tschannen-Moran (2009), okul müdürlerinin mesleki yönlendirmesi ile meslektaşlarının okul güvenlerinin, öğretmenlerin profesyonelliklerine bağımsız katkı sağladığını tespit etmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin okul genel güveni üzerinde, veli ve öğrenci güvenlerinin ise öğretmenlerin mesleklerinin icrası üzerinde olumlu rol oynadığını bulmuştur. Witkoskie (1991), çalışmasında, müdür davranışlarının 'destekleyici müdür davranışları' ve 'duygusal ayırma' şeklindeki iki boyutunu, güven faktörleri olarak belirlemiştir. Aynı çalışmada; müdürlerin rolünün müdüre güvenin beslenmesinde göze çarptığı; öğretmen davranışlarındaki üç boyutun; 'meslektaş davranışları, samimi davranışlar, çözülme ve bunların çalışan güveniyle ilişkisi' olduğu; kurumsal bütünlüğün ise ilkökul örgütlerinin güven düzeyinde belirleyici olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışı; öğretmenlerin müdüre, meslektaşlarına, öğrencilere ve velilere olan güvenini etkilemektedir (Yılmaz K. , 2004).

Kocabaş ve Karaköse (2005), özel okullarla devlet okullarındaki müdürlerin davranışlarının öğretmenlerdeki etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır: Özel okullarda çalışan öğretmenler müdürlerini; yönetim becerileri, bireyler arası iletişim, çalışanları fark etme ve takdir etme konusunda daha başarılı bulmaktadırlar. Devlet okullarında çalışan öğretmenler ise bu konularda müdürlerini daha az yeterli bulmaktadırlar. Devlet okullarındaki öğretmenler, okulda alınan kararlarda kendi görüşlerine yeterince başvurulmadığını düşünmektedir. Bu durum, onların işlerine motive olmalarına engel teşkil etmektedir. Devlet okullarında görev yapan öğretmenler, okul içindeki olumlu hareketlerinin yeterince takdir edilmediğinden yakınmaktadırlar. Devlet okullarındaki öğretmenler; müdürlerin, konuları gereği, bilgi ve tecrübeleriyle kendilerine yeterince güven vermediği görüşünde birleşmişlerdir. Devlet okullarında görev yapan öğretmenler, okullardaki çalışma ortamını yeterli bulmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Özdemir (2006), Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri üzerinde yaptığı araştırmasının sonucunda; okul müdürlerinin personel arasında güven verici, farklı kişilikleri dikkate alıcı, iletişimde saygılı, yeni gelişmeler doğrultusunda uygulamalarını geliştirmeye gönüllü ve bu konularda model olması ve ayrıca okul müdürlerinin vizyon sahibi olmaları gerektiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda okul müdürlerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesinde de bu özelliklere ağırlık verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Annamalai, Abdullah, ve Alazidiyeen (2010), Malezyadaki orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin güven algıları üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır: Kişiler arası adalet örgütsel güven üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Diğer bireylerin (müdür) gösterdikleri dikkat ve ilgi tutumları öğretmenlerin kimliklerini ve benlik saygılarını arttırabilmektedir. Kişiler arasındaki adalet ve güven ilişkisi, ayrıca güvene ve öğretmenlerin örgüt içindeki davranışlarına itimat sağlamaktadır. Öğretmenler örgütte kabullenildiklerini, saygı duyulduklarını ve takdir edildiklerini hissetmektedirler. Diğer taraftan, örgütteki adaletsizlik, örgüte veya örgüt liderine olan güveni azaltmaktadır.

Bürokratik okul; örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarını etkilemektedir. Okulun kuralcı bir tarz ile yönetilmesi okulun atmosferini olumsuz

yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre; otoritenin hiyerarşik kullanımının artması ilişkilerin resmileşmesine neden olmaktadır (Dönder, 2006). Dönder'in bulgularının tersine Buluç (2009); etkili şekilde işleyen bürokratik okul yapısının, okul yöneticilerinin liderlik stillerini olduğu kadar, öğrenci ve öğretmenlerin performans ve başarısını da olumlu şekilde etkilediği sonucuna varmıştır. Buluç (2009), okulda bürokrasinin etkin işlemesi için gerekli önlemlerin alınması ve okul yönetimlerine destek olunması gerektiğini belirtmekte ve şu önerileri dile getirmektedir: Sağlıklı okullarda, okul yönetimi, kurumsal düzeyde, öğretmenleri dış baskılara karşı korumakta, öğretim programına aykırı olan istekler kabul edilmemekte; yönetsel düzeyde okul müdürü öğretmenlere karşı dostça, cana yakın davranışlar sergilemekte, okulda öğretim için ihtiyaç duyulan araç, gereç ile yedek öğretim gereçleri hazırda tutulup, bu malzemeye kolayca ulaşılmakta; teknik düzeyde ise, öğretmenler sağlıklı ilişkilere dayalı olarak birbirlerine güvenmekte, birbirlerine karşı samimi, dostça davranmakta, yüksek moral ile işlerini şevkle yapmaktadırlar.

Okulun sosyo - ekonomik statüsü, öğrencilerin dil ve kültür farklılıkları ve okul büyüklüğü, başarıyla direk ilintili değildir. Bunlar tamamen güvenle ilintilidir (Goddard, Salloum, ve Berebitsky, 2009). Yılmaz (2006), gerçekleştirdiği çalışmada, cinsiyet boyutunun örgütsel güven üzerinde etkisi olmadığını tespit etmiş ve aynı tespitin Blevis (2001), Özdil (2005) ile Culver'in (1994) çalışmalarında ortaya çıktığını belirtmektedir. Yılmaz, aynı çalışmada, öğretmen sayısının ve öğretmenler arasındaki iletişimin okullardaki örgütsel güveni etkilediğini belirtmektedir.

Bilir, Ay ve Gürbüz (2003) tarafından Çukurova, Gaziantep, Sütçü İmam, Mersin ve Mustafa Kemal Üniversiteleri Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında gerçekleştirilen çalışmada; bu okullarda çalışanlar arasında işbirliği, yardım ve güvenin olmadığı, yönetim tarafından mesleki gelişim ve sosyal gelişim için çalışanların desteklenmediği, sonuçlardan çok formalitelere önem verildiği, çalışanların düşüncelerini açıkça ifade edemedikleri belirtilmektedirler. Aynı zamanda çalışanlara maddi ve manevi ödüllendirmenin yapılmadığı, hoşgörünün gösterilmediği, kurumda yenilik ve değişmelerin kolaylıkla kabul görmediği, çalışanların sıkı bir kontrol ortamında bulduklarını algıladıkları tespit edilmiştir. Çalışanların okulun amaçlarını aynı şekilde yorumlamadıkları ve aralarında bir mesleki yarışmanın olmadığı, bunun



yanı sıra çalışanlar arasındaki çatışmaların uzlaşıyla çözümlenemediği, çalışanların risk üstlenemedikleri ve öğrenci merkezli bir eğitimin yapılmadığı tespit edilmiştir.

Uzbilek (2006) ‘Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği’ adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Çalışanlar arası iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesi arttıkça örgütsel güven seviyesi artmaktadır. Örgüt içinde gelişen güven ilişkisine en fazla arkadaşlık ilişkisinin etki ettiği elde edilen sonuçlardan biridir.

Babelan ve Moenikia (2010), ‘Kız Liselerindeki Örgütsel Sağlık ve Okul Güveni Arasındaki Basit ve Çoklu İlişkiler Araştırması’ adlı çalışmalarında Adebil (İran) ilinde bulunan kız liselerindeki örgütsel sağlık ile güven arasındaki basit ve çoklu ilişkileri araştırmıştır. Bu araştırma için 19 eğitim bölgesindeki 359 okulda görev yapan 350 bayan öğretmen seçilmiştir. Müdüre, arkadaşlara ve velilere güven gibi; öğretmenlerin örgütsel güveninin 3 boyutu, .91 güvenirlikle ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar şöyledir; okul sağlığı, okul güvenliğiyle pozitif ve net bir şekilde ilgilidir. Genel okul güveninde önem verme, moral ve akademik önem ile müdürün etkili olduğu tespit edilmiştir.

Maele ve Houtte (2009), ‘Okul Güveni ve Örgütsel Okul Özellikleri: Flaman Ortaöğretim Okulları Arasında Bir Keşif’ adlı çalışmalarında; 84 farklı okuldaki 2104 öğretmenden 2004-2005 okul yılında veriler toplamış ve aynı okuldaki öğretmenlerin paylaştıkları güven düzeyinin hangi ölçüde olduğunu araştırmışlardır. Örgütsel değer kültürü, büyüklük ve grup kompozisyonları açısından öğrencilerin, velilerin, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin okul güveniyle ilişkilendiği görülmüştür. Flaman okullarında okul güveninin var olduğu ve bu güvenin 4 ayrı güven faktörüyle ilişkili 4 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Örgütsel değer, kültür, büyüklük ile dil ve kültür farklılığı okullardaki örgütsel güveni etkilemektedir. Sosyo-ekonomik okul kompozisyonu, çalışan güvenini, ağırlıklı olarak etkilemektedir. Çalışanlar arasındaki güven; özel okullarda devlet okullarından daha yüksektir. Göçmen öğrencilerin büyük bir bölümü öğretmenlerin velilere güvenini düşürmektedir.

Guy (2008), ‘Virjinya Liselerinde Örgütsel Adalet Algısı: Okul İklimi ve Okul Güveni Arasındaki İlişki Çalışması’ adlı doktora tezi çalışmasında, okul iklimi ve örgütsel güven arasında belirgin pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışma;

adalet ile her okul iklimi faktörü (toplum katımlı, akademik baskı öğretmen profesyonelliği, iş arkadaşı liderliği) arasında belirgin bir pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. İş arkadaşı liderliğinin diğer iklim faktörlerini geride bıraktığını, kendi başına örgütsel güven üzerinde bağımsız belirgin bir etki gösterdiğini tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ile diğer üç okul güven faktörü (müdüre güven, iş arkadaşlarına güven ve hizmet alanlara güven) arasında dikkat çekici pozitif bir korelasyon bulmuştur. Buna rağmen; sadece müdüre güven unsuru, diğer faktörleri geride bırakarak örgütsel adalet üzerinde belirgin ve bağımsız bir etki göstermiştir.

Hoy, Gage ve Tarter (2006), 'Okul Farkındalığı ve Okul Güveni; Birbiri İçin Gerekli Koşullar' adlı çalışmasının sonucunda şu tesbitleri yapmıştır: Okul güveni ve okul farkındalığı birbiri için gerekli görülmektedir. Farkındalık, her okul müdürü tarafından anlaşılması ve uygulanması gereken bir kavram ve anlayıştır. Uygulama sonunda okul güvenini ve okul farkındalığını elde etmek için güven kültürü gerekli görülmektedir. Müdürlerin farkındalık yollarına liderlik etmesi gerekmektedir. Okulun fikirlerle oynamasının cesaretlendirilmesiyle, öğretmenlerin sınıflarında yenilik yaratmakla, mantıklı riskler almak için güvende hissettirmekle, denemekle ve esnek olmakla yöneticiler, okul farkındalığı üzerinde derin etki sahibi olabilirler. Gies (2010) de gerçekleştirdiği çalışmanın sonuç kısmında, okullarda kendini yansıtma ve yansıtıcı sorgulamanın oluşturulması için güven ortamı ve güvenliğin gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

'Ortaokullardaki Okul Güvenini Etkileyen Faktörler: Bürokrasinin Etkinliği, Öğretmen Profesyonelliği ve Akademik Basın' adlı doktora tezi çalışmasında (Geist, 2002) bürokrasinin (yapıların) etkinleştirilmesinin, okul güveniyle ilintili ve aynı zamanda en iyi faktör olduğunu, akademik vurgunun velilerin okul güvenleri üzerinde yine olumlu yönde en iyi faktör olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada, okul büyüklüğünün, okul güvenine, hiçbir yönüyle dikkate değer bir etki yapmadığını tespit etmiştir. Ayrıca akademik vurgu ile veli - okul güveninin, sosyo - ekonomik statüyle olumsuz bağı olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin ilişkisel güvenin ortaklık ve farklılıklarını nasıl tanımladıkları ve okul liderlerinin davranışlarının okul iklimi içerisinde ilişkisel güven tarafından nasıl etkilendiği üzerine Kagy (2010) tarafından yapılan araştırmada

şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenler ve müdürler tarafından tasvir edildiği şekliyle ilişkisel güven anlayışındaki genel eksiklik, okulların etkililiğini baltalamaktadır. Araştırmaya katılan müdürler, sıcak ve güvenli bir ortamın güvenin önemli unsurlarından biri olduğunu rapor etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler; güveni destek, dikkat ve ilgi olarak anlamaktadır. Müdüre güvenin, müdürün belirgin davranışlarından etkilendiği görüşü bu araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Moore (2010), öğrencilerin öğretmenlere, öğretmenlerin öğrenci ve velilere yönelik güven durumları ile bunların devamlılığa, davranışlara ve öğrenci başarısına etkisini araştırdığı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Öğrencilerin öğretmenlere güveniyle okuma başarısı ve matematik başarısı arasında güçlü; öğrenci devamlılığıyla orta düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır. Velilerin okul güvenleri, öğrencilerin okuma ve matematik başarılarıyla güçlü şekilde ilişkilidir. Velilerin okul güveniyle öğrencilerin devamlılıkları ve davranış tarzları arasında orta düzeyde ilişki vardır. Aynı zamanda öğretmenler ve öğrenciler arasında güçlü ve güvenli ilişkilerin desteklenmesi, okulların amaçlarına ulaşması için kritik öneme sahiptir.

‘Okul Yaşamının Kalitesi: Öğretmen-Öğrenci Güven İlişkisi ve Örgütsel Okul Bağlamı’ adlı çalışmalarında Maele ve Houttle’in (2011) bulguları şöyledir: Öğretmenlerin, öğrencilerin öğretilebilirliklerine dair algıları, öğretmen güveninin güçlü faktörüdür. Örgütsel okul bağlamı, öğretmen güvenini etkilemektedir. Buna karşılık, öğrenci kültürünün akademik oryantasyonu, öğretmen güveninde herhangi bir rol oynamamaktadır.

Bireysel güven düzeyi, kız ve erkek öğrenciler arasındaki sigara ve alkol kullanım oranıyla ilgili değildir. Kızların sigara kullanımıyla okul güven seviyesi arasında ters ilişki olduğu tesbit edilmiştir. Benzer, ama istatistiksel olarak kesin olmayan ilişki, erkekler için de gözlenmiştir. Diğer taraftan, okul güven düzeyiyle erkek ve kızlar arasındaki alkol kullanımı arasında bağ bulunmamıştır (Takakura, 2011). Kim (2003), Seul’deki 100 okul ve bu okullarda görev yapan 1166 öğretmen ile gerçekleştirdiği çalışmasında ulaştığı sonuçları şöyle sıralamaktadır: Müdürün güven algısı, velilere güvenle belirgin şekilde ilişkili değilken, öğretmenlerin güven algısı, müdürlere ve velilere güvenin her ikisiyle de belirgin şekilde ilişkilidir. Öğretmenler arasındaki güveni, sadece arkadaşlarıyla işbirliğinin öğretmenler tarafından algılanması,

etkilemektedir. Öğretmenlerin, arkadaşlarının müdürle işbirliği algılarını, cinsiyet ve sendika üyeliği etkilemektedir. Öğretmenlerin okul karar verme süreçlerindeki ana işbirliği seviye algılarına; toplam öğretmenlik deneyimleri, görev yaptıkları okuldaki öğretmenlik deneyimleri ve sendika üyeliği belirgin şekilde katkı sağlamaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, eğitim kurumlarındaki güven çalışmalarında araştırılan boyutlar tablo halinde aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 3:Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven Boyutları**

Yazar	Eğitim Kurumlarındaki örgütsel güven ve boyutları
Witkoskie (1991)	Müdür güveni; davranışları ve duygusal ayrışma Öğretmen güveninde; meslektaşlarının davranışları, samimiyet, çözülme
Hoy ve Tschannen-Moran (1999)	Farkındalık ve cesaretlendirme
Geist (2002)	Bürokrasi ve akademik vurgu (velilerin okula güvenlerinde etkili olarak)
Kim (2003)	Öğretmenlerin arkadaşlarıyla işbirliği, cinsiyet, sendika üyeliği
Bryk ve Schnider (2003)	Kişiler arası ilişkiler, kişisel ilgi, rol ve sorumluluklardaki yeterlilik, kişisel bütünlük ve yönetici davranışları
Yılmaz (2004)	Yöneticinin destekleyiciliği
Uzbilek (2006)	Arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesi
Yılmaz (2006)	Çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık, cinsiyet, kendi memleketinde çalışma, öğrenim durumu, il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin öğretmen sorunlarıyla ilgilenmesi, okul dışı sosyal etkinlikler, Öğretmen sayısı
Battle (2007)	Yöneticilerle pozitif ilişki, açık iletişim, okuldakilere değer verme
Buluç (2008)	Yöneticinin çalışanları koruması, okul programına müdahaleleri engellemesi, okul müdürünün çalışanlara dostça davranması,
Guy (2008)	Müdür, iş arkadaşları ve veliler
Goddard, Salloum, ve Berebitsky (2009)	Okulun sosyo - ekonomik statüsü, irksal kompozisyonu ve okul büyüklüğü
Tschannen-Moran (2009)	Liderin yönlendirmesi, meslektaşların profesyonelliği, okul müdürü
Maele ve Houtte (2009)	Örgütsel değer, kültür, büyüklük, kompozisyon
Annamalai, Abdullah ve Alazidiyeen (2010)	Kişiler arası adalet, okulun öğretmenleri kabullenmesi, saygı duyulması, takdir edilmesi
Babelan ve Moenikia (2010)	Müdürün etkisi, önem verilmesi ve akademik durum

Kagy (2010)	Kişisel ilişkiler, müdürün davranışları, destek, dikkat ve ilgi
Moore (2010)	Öğrencilerin öğretmenlere güveni, velilerin okula güveni,
Takakura,(2011)	Okul güveninin öğrencilerin zararlı alışkanlıkları üzerindeki etkisi
Maele ve Houttle (2011)	Öğretmenlerin öğrencilerin öğretilbilirliği algıları

Yukarıdaki tabloya bakıldığında güvenin birçok farklı boyutunun araştırmacılar tarafından çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların genelinde; yöneticinin, iletişimin, öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişiminin, çalışanların profesyonel yeterliliklerinin, yöneticinin davranışlarının, öğretmenler arasındaki ilişkilerin okullardaki örgütsel güven algısında öne çıktığı görülmektedir.

Ülkemizde ve yurt dışında yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında ise yurt dışındaki çalışmaların özellikle velileri ve öğrencileri de kapsayacak şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir.

## BÖLÜM III

### 3.YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, yapılan uygulamayla ilgili açıklamalar, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklerle ilgili konular yer almaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven algılarının belirlenmesine yönelik nitel bir araştırmadır. Yıldırım ve Şimşek (2008:39).; nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamaktadır. Punch'a (2005:165) göre nitel araştırmalar; çok sayıda yöntem ve kaynak kullanarak, insan deneyimlerine ilişkin sözlü ve yazılı anlatımları ya da kayıtları inceler.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel yaşam deneyimleri sonucu ortaya çıkan güven algılarının “sistemik olarak” incelenmesine olanak veren bir teknik olması (Ekiz, 2009:29), okul gibi örgütsel güvenin örgütün başarı ve verimliliğini çok fazla etkilediği kurumlarda öğretmenlerimizin ve yöneticilerimizin güven algılarının anlaşılmasını sağlaması, olgunun daha derin incelenmesine olanak sağlaması, bütüncül bir yaklaşım sunması, algı ve tutumların ortaya konmasını sağlaması nedeniyle araştırmada *nitel araştırma yöntemi* (Yıldırım ve Şimşek,2008:45) tercih edilmiştir.

Öğretmenlerin, ve okul müdürlerinin içinde bulunduğu durumu anlamaya yönelik yapılan bu araştırmada orta öğretim kurumlarında görevli, birbirleriyle sürekli ve etkin bir iletişimi örgüt amaçları doğrultusunda güven içersinde gerçekleştirmesi gereken öğretmen ve yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

## 3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Bu bölümde araştırmanın gerçekleştirildiği okullar, araştırma kapsamında görüşülen öğretmen ve yöneticiler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

### 3.2.1. Okullar

Bu araştırmanın tasarlanması aşamasında okulların buldukları mahallelerin ve bu mahallelerde yaşayan öğrencilerin sosyo-ekonomik statülerinin güven algısını etkileyebileceği değerlendirilerek araştırmanın gerçekleştirildiği ilden herhangi bir sınavla öğrenci almayan devlete ait 3 orta öğretim kurumu araştırma danışmanı ile birlikte seçilmiştir. Okulların sosyo-ekonomik durumlarına karar verme sürecinde il milli eğitim müdürlüğünün verilerinden faydalanılmış ve yazılı görüş alınmıştır. Araştırmacının, danışmanın ve izin alınan Milli Eğitim Müdürlüğünün, okulların il içerisinde buldukları mahalleler, okulların öğrenci profili, ailelerin gelir ve eğitim durumları dikkate alınarak yapılan değerlendirilmelerinin sonucunda araştırma yapılan okulların sosyo-ekonomik durumları tespit edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen okullara ait bilgiler Tablo 4 te verilmiştir.

**Tablo 4:3.2.1 Araştırmanın Gerçekleştirildiği Okullar<sup>2</sup>**

Okul	Sosyo Ekonomik Durumu	Toplam Çalışan sayısı	Müdür yardımcısı sayısı	Öğretmen Sayısı	Görüşme Yapılan Öğretmen Sayısı	Öğrenci Sayısı
A	Düşük	27	1	17	3	145
B	Yüksek	44	2	37	3	753
C	Düşük	20	1	15	4	140

### 3.2.2. Öğretmenler

Araştırma kapsamında 3 farklı okuldan farklı branşlarda 10 öğretmenle görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı ve içeriği hakkında kısa bilgilendirmenin akabinde araştırmaya dahil olmak isteyen öğretmenlerin listesi hazırlanmış haftalık ders

<sup>2</sup> Araştırmanın gizliliğine zarar vermemek ve özellikle görüşmeyi kabul eden öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlere verilen gizlilik sözü nedeniyle okulların adları araştırmada geçmeyecektir. Okul isimlerinin yerine A, B, ve C kullanılacaktır.

programlarına göre kendilerine en uygun zaman aralığında 9 öğretmen ile görev yaptıkları okullarda, 1 öğretmen ile kendi talebi doğrultusunda okul dışında görüşülmüştür.

Bogdan ve Biklene göre nitel araştırmalar için önemli olan araştırmacının görüşmeyi çok çabuk sonlandırmamasıdır (Bogdan ve Biklen, 2007:105). Bu araştırmada gerçekleştirilen öğretmen görüşmelerinin toplam uzunluğu 511 dakika, ortalama öğretmen görüşmesinin uzunluğu 51 dakikadır. Özellikle öğretmenlerin araştırmacıya karşı güven geliştirebilmeleri için rahatça konuşmaları cesaretlendirilmiştir.

**Tablo 5:3.2.2 Araştırmada Görüşülen Öğretmenlerin Özellikleri<sup>3</sup>**

Öğretmenin Görev Yaptığı Okul	Verilen kod	Cinsiyet	Görüşme Süresi	Yaşı	Eğitim Düzeyi Fakülte	Kaç yıldır Öğretmenlik Yaptığı	Kaç yıldır bu okulda Öğretmenlik yaptığı
B	Öğrt 1	Erkek	91 Dakika	31-40	Fen Edebiyat Fakültesi	11-20	1-5
B	Öğrt 2	Erkek	77 Dakika	31-40	Fen Edebiyat Fakültesi	11-20	1-5
A	Öğrt 3	Erkek	46 Dakika	41-50	Eğitim Fakültesi	21-30	11-15
B	Öğrt 4	Kadın	42 Dakika	21-30	Eğitim Fakültesi	1-10	1-5
A	Öğrt 5	Kadın	55 Dakika	41-50	Eğitim Fakültesi	11-20	1-5
A	Öğrt 6	Erkek	46 Dakika	31-40	Fen Edebiyat Fakültesi	1-10	1-5
C	Öğrt 7	Kadın	45 Dakika	31-40	Eğitim Fakültesi	11-20	11-15
C	Öğrt 8	Kadın	41 dakika	31-40	Eğitim Fakültesi	11-20	
C	Öğrt 9	Kadın	40	31-40	Eğitim	11-20	1-5

<sup>3</sup> Araştırmaya katılan öğretmenlerimizin ve müdürlerimizin kişisel gizliliğinin korunmasına yönelik olarak görüşme sıralarına göre öğretmenlere “Öğrt ?” müdürlere “Md?” kodları verilmiştir.



			Dakika		Fakültesi		
C	Öğrt10	Erkek	28 Dakika	31-40	Eğitim Fakültesi	1-10	1-5

Görüşme yapılan öğretmenlerin, 5'i kadın, 5'i erkektir. Öğretmenlerin yaşları 23 ile 45 yaş arasında, öğretmenlik yaptıkları süre 2 ile 20 yıl arasında ve araştırmanın gerçekleştirildiği okuldaki görev süreleri ise 1 ile 13 yıl arasındadır.

### 3.2.3 Müdürler

Araştırmaya dahil edilen okulların müdürleri ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler okul ortamında müdürlerin odalarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı okulların müdürleri erkektir. Müdürlerin görev ve sorumluluklarının yanı sıra ziyaretçiler ve diğer idari ve gayri resmi işler nedeniyle görüşme esnasında bir çok kez kesintiler yaşanmıştır. A ve C okullarının müdürleriyle görüşme aynı gün içerisinde tamamlanabilmiş ancak B okulunun müdürüyle görüşme iş yoğunluğu ve görüşmenin uzun sürmesi nedeniyle bir hafta arayla 2 farklı günde toplam 15 kesinti ile tamamlanabilmiştir. Ortalama görüşme süresi 84 dakikadır.

**Tablo 6:3.2.3 Görüşme Yapılan Müdürlerin Özellikleri**

Müdürün Görev Yaptığı Okul	Verilen Kod	Görüşme Süresi	Yaşı	Eğitim Düzeyi	Kaç Yıldır Yöneticilik Yaptığı	Kaç Yıl Öğretmenlik Yaptığı	Bu Okuldaki Görev Süresi
A	Md 2	79 Dk	40-50	Fakülte Mezunu	11-15	11-15	1-5
B	Md 3	100 Dk	50-60	Fakülte Mezunu	20-25	1-5	6-10
C	Md 1	75 Dk	50-60	Fakülte Mezunu	20-25	11-15	1-5

Görüşme yapılan müdürlerin tamamı erkektir ve tamamı 4 yıllık fakülte mezunudur. Görev yaptıkları okullardaki hizmet süreleri 1 ila 10 yıldır. Sadece bir müdür 6 yıldan az öğretmenlik yapmış diğer iki müdür ise 11 ila 15 yıl arasında öğretmenlik deneyimine sahiptir. Yöneticilik deneyim sürelerine bakıldığında iki

müdürün yöneticilik süreleri 20 yıldan fazla bir müdürün yöneticilik süresi ise 15 yıldan azdır..

### 3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Nitel araştırmalar; çok sayıda yöntem ve kaynak kullanarak, insan deneyimlerine ilişkin sözlü ve yazılı anlatımları ya da kayıtları inceler (Punch, 2005:165). Araştırmada görüşme yapılan okul müdürleri ve öğretmenlerin yazıya dönüştürülen açıklamaları kullanılmıştır.

#### 3.3.1 Görüşme

Görüşme; toplumsal araştırmalarda en çok kullanılan, en az iki kişi arasında sözlü olarak sürdürülen, karşıdaki kişinen ne düşündüğünü öğrenmek istiyorsan ona sormalısın düşüncesiyle uygulanan, bireylerin neyi ve neden düşündüklerini, bir şey hakkında nasıl hissettiklerini, duygu, tutum deneyimlerinin, şikâyetlerinin, inançlarının ve hislerinin neler olduğunu, davranışlarını yönlendiren etkileri ortaya çıkarmayı sağlayan, görüşülen kişilerin bakış açılarını, anlam dünyalarını ortaya koyan nitel araştırmaların temel veri toplama aracıdır. Görüşme taraflarına (görüşmeci-görüşülen) kendi kişisel bakış açılarıyla meseleleri nasıl değerlendirdiklerini açıklama ve içinde yaşadıkları dünya yorumlarını tartışma imkânı sunar. Görüşme araştırmacılara büyük esneklik sağlar, araştırmacı derinlemesine cevaplar için yeni sorular sorabilir ve açılımlar yakalayabilir. Görüşme günlük sohbetlerden farklıdır, odaklı bir amacı vardır, soru temellidir, ve cevaplar mümkün olduğunca açık ve sıkıdır (Cohen, Manion, ve Morrison, 2007: 349; Punch, 2005:165; Geray, 2006:164; Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel ve Kılıç: 2008:232; Mil, 2007:11; Fraenkel ve Wallen, 1993:385; Kuş, 2007:87; Ekiz, 2009:62; Akt. Yıldırım ve şimşek 2008:119).

Araştırmada görüşme tekniği kullanılarak öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel güvenleri ve bu güveni etkileyen faktörler tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerle gerçekeştirilen görüşmelerin toplam uzunluğu 511 dakikadır. Yöneticilerle gerçekeştirilen görüşmelerin toplam uzunluğu ise 254 dakikadır. Araştırmacı öğretmenlerin ve yöneticilerin düşüncelerinin, hislerini, inançlarının, algılarının derinlemesine görüşme kayıtlarına aktarımını sağlamak amacıyla herhangi bir zaman sınırlaması koymaksızın görüşmeler öğretmen ve yöneticilerin kendi seçtikleri mekanlarda gerçekeştirmiştir.

### 3.3.2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme

Araştırmacının görüşme sorularını önceden hazırladığı ancak görüşme esnasında görüşülene ve görüşmeciye esneklik sağlayarak soruların yeniden düzenlenebildiği, tartışıldığı, görüşülen kişinin araştırma üzerinde kontrolünün olduğu, karşılaştırma ve netleştirme yapılacak verilerin bilgilerin edinildiği, sözel anket olarak nitelendirilen görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşmelerdir Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı, görüşülene yönelteceği belli soruları hazırlar. Bu soruları sorar. Ancak, görüşme sırasında yeni sorular sorma gereğini de hissederse onları da sorar bu sayede hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir (Fraenkel & Wallen, 1993:385; Ekiz, 2009:63; Mil, 2007:30; Büyüköztürk ve diğerleri, 2008:234).

Araştırmacı görüşmeleri gerçekleştirirken özellikle soruların anlaşılma düzey ve durumlarını değerlendirmiş, gerekli hallerde soruları görüşülen kişinin anlamasını kolaylaştıracak şekilde farklılaştırarak görüşülene yöneltmiştir. Görüşülen öğretmen ve yöneticilerin sorular hakkındaki açıklama taleplerine göre sorulara açıklık getirmiş, sorular hakkınca açıklama yapmıştır.

### 3.3.3 Görüşme Formu

İyi bir nitel görüşme zor, ancak yaratıcıdır. Araştırılacak konuyu en iyi şekilde ortaya koyacak soruların katılımcılara yöneltilmesi oldukça önemli ve zor bir etkinliktir. Kaliteli bir görüşmenin yapılabilmesi iyi bir planlamayı gerekli kılmaktadır. Özellikle görüşmenin yapısı ve akışı belirlenmelidir. Yapı ve akış içerisinde yöneltilecek soruların araştırmayla doğrudan ilişkili olmasına, soruların biçimine, baştan sona genel olarak açık olmasına, soruların nasıl uygulanacağına, dikkat edilmelidir. Uygun görüşme formunu tasarlarırken üç ana kriter vardır; bunlar ilgili olma, uygun katılımcıların seçimi ve cevaplama kolaylığıdır. Aynı zamanda yüz yüze görüşme görüşmecinin görüşülen kişi ile olumlu ve iyi bir bağ kurmasını sağlayacak, görüşmeciye hem dinleme hem de gözlem yapma olanağı verecek ve diğer veri toplama yöntemlerine göre daha karmaşık soruların sorulmasına fırsat yaratacaktır. (Ekiz, 2009:68; Akt Büyüköztürk ve diğerleri, 2008:236).

Yıldırım ve Şimşek (2008:128) görüşme formunda olması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadırlar; (1)Kolay anlaşılabilir, (2) odaklı, (3) açık uçlu, (4) yönlendirmekten kaçınan, (5) çok boyut içermeyen (6) alternatifleri ve sondaları olan (7) farklı türden [açık-kapalı uçlu, dolaylı, varsayıma dayalı], (8) mantıklı bir sıra takip eden ve (9) geliştirilebilen sorular olmalıdır.

Öğretmen ve yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmede kullanılan görüşme formu hem öğretmenlerin hem yöneticilerin cevaplayabilecekleri şekilde araştırmacı tarafından araştırma amacına uygun, görüşülecek öğretmen ve yöneticileri rahatsız etmeyecek, mümkün olduğunca açık uçlu sorular içerecek şekilde araştırmacı tarafından hazırlan taslak görüşme formları araştırma danışmanı ve diğer alan uzmanları tarafından incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda ortaya çıkan görüşler çerçevesinde birkaç kez yeniden hazırlanan ve düzeltilen görüşme formunun danışman tarafından onaylanmasının akabinde ilk öğretmen görüşmesinde denenmiştir. İlk öğretmen görüşmesinin akabinde görüşme formunda yer alan tüm sorular ve bu sorulara verilen cevaplar karşılaştırılmıştır. Anlaşılmasında güçlük çekildiği ve görüşmeyi amacından uzaklaştırdığı değerlendirilen sorular üzerinde düzenlemeye gidilmiş, bir kısım sorular tamamen formdan çıkarılmıştır. İkinci öğretmen görüşmesi sonrasında araştırmacı ve danışmanın birlikte yaptığı değerlendirmede formun araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalara ek olarak görüşme esnasında görüşülenin soruları anlamasını, cevaplayabilmesini kolaylaştırmak amacıyla araştırmacı sorular üzerinde çok küçük değişiklikler yaparak görüşülen öğretmen ve yöneticilere yönelmiştir.

### **3.3.4 Verilerin Kaydedilmesi ve Çözümlemesi**

Birçok araştırmacı çalışmalarını kaydetmek için ses kaydedici veya görüntü kaydedici kullanır (Fraenkel & Wallen, 1993: 401).

Öğretmenler ve okul yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler kendilerinden izin alınarak ses kaydedici cihazlarla kayıt altına alınmıştır. Kayıt esnasında görüşme yapılan kişinin verdiği cevapların tamamının kaydedilmesine ve görüşme yapılan mekanın ses kaydına müsait olmasına dikkat edilmiştir. Ancak öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmelerin okullarda yapılması (sadece bir öğretmen görüşmesi kendi talebiyle okul dışında gerçekleştirilmiştir) ve okulların sahip olduğu

imkânların yetersizliği nedeniyle görüşmelerin kayıt kalitesi etkilenmiş ve öğretmenlerin görüşlerinden birkaç kelime deşifrelere yansıtılamamıştır. Görüşme deşifrelerinin görüşmecilere gönderilerek yeniden görüşlerinin alınması bu sınırlılığı ortadan kaldırmıştır. Yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerde ise yöneticilerin odaları kullanılmıştır. Odaların kullanımı kayıt kalitesini arttırmış ancak yöneticiliğin gerektirdiği işlerin ve ziyaretçilerin engel olduğu kesintiler görüşmelerin kesintili sürdürülmesine neden olmuştur.

Nitel araştırmacılar için önemli olan görüşmeyi çok çabuk sonlandırmamaktır. Bazı görüşülenler size ısınmak için zamana ihtiyaç duyarlar; (Bogdan ve Biklen, 2007:105) bu nedenle görüşmeler uzun tutulmuştur. Öğretmen görüşmelerinin ortalaması 51 dakika, müdür görüşmelerinin ortalaması 84 dakikadır. Bu zaman özellikle öğretmen ve yöneticilerin güvenin kazanılması, cevapların mümkün olduğunca detaylı ve derinlemesine alınması ve özellikle öğretmen ve yöneticilerin neler hissettiklerinin, algılarının görüşme kayıtlarına geçmesi için kullanılmıştır.

Elde edilen kayıtlar bilgisayar ortamına aktarılmış ve çeşitli ses çalma programları ve NVİVO 8 programı kullanılarak dinlenmiş ve yazılı metinlere dönüştürülmüştür. Görüşme yapılanların her kelimesinin görüşme metinlerine yansımaları için araştırmacı büyük özen göstermiştir. Herhangi bir gizlilik ihlali yaşanmaması için görüşme deşifreleri tez danışmanı dışında herhangi biri ile paylaşılmamış ve ses kayıtları dinletilmemiştir. Kayıtların çözümlenmesi sırasında sözlü ifadelerin yazılı ifadeye dönüştürülmesinde bazı tekrarlardan kaçınılmış ve anlamı bozmayacak küçük düzeltmeler yapılmıştır.

### **3.3.5 Verilerin Analizi**

Oldukça zaman ve enerji alan veri analizi, nitel araştırmacıların en fazla güçlük çektikleri aşamalardan biridir. Toplanan verilerin analiz edilerek bir rapor haline getirilmesi, deneyimli araştırmacılar için bile kolay bir süreç değildir çünkü nitel veri analizinin tam olarak neyi temsil ettiği hangi süreçlere, işlemlere dayandığı konusunda nicel veri analizindeki gibi kesin ve detaylı talimatlar bulunmamakta ve belli bir standartlaşmaya da çoğunlukla karşı gelinmektedir. Ancak nitel anlayışa sahip araştırma desenlerinde veri analiz sürecinin, metodolojik yaklaşımı gereği sayısallaştırmayı öncelikli hedef olarak almaması bilimsel ölçütlerden yoksun olduğu anlamına

gelmemektedir. Sayısallaştırmanın öncelikli olmaması nedeniyle, nitel araştırmada veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına gelir. İlk bakışta nitel veri analizi, bir görüşmeden, gözlemeden, incelenen belgeden verilerin doğrudan alıntılar yapılarak çoğunluklar yanlı bir şekilde ortaya konulması gibi görünse de durum bundan daha farklıdır. Araştırmacının verileri temsili olarak ve sistematik bir şekilde soyutlanması ya da kavramsallaştırılmasını gerekmektedir. Verilerin organize edilmesi, çalışılabilecek parçalara ayrılması, sınıflandırılması sisteminin oluşturulması ne kolaydır nede açıktır. Bu nedenle her nitel araştırma farklı birtakım özellikler taşıır ve veri analizinde birtakım yeni yaklaşımlar gerektirir (Ekiz, 2009:84-85; Kuş, 2006:1-6; Yıldırım ve şimşek, 2008:221-222).

Bilimsel etkinlikler olayların betimlenmesiyle başlar. Betimleme, olayları obje ve problemleri anlama ve anlatmada ilk aşamayı oluşturur. (Kaptan, 1998:59) Betimleme analizinde temel alınan soru ya da konu başlık haline getirilerek, başlığa uygun olan verilerden doğrudan doğruya alıntılar yapılarak analizler ortaya konur. Betimsel yorumsal analizde ise elde edilen verilerin hepsinin sunulmasından ziyade neyin incelendiğinin doğru olarak sunulmasıdır. Verilerin indirgenmesi ve belli bir sıraya konulması verilerde seçme ve yorum yapmayı gerektirir. Bu tür analizi tercih eden araştırmacılar uzun bir şekilde alınan betimsel alıntılar arasında yorumlayıcı görüşler sunarlar (Ekiz, 2009:75-76).

Araştırmacı bilgisayar ortamına aktardığı ses kayıtlarını tekrar tekrar dinlemiş ve kelime işlemci programlar aracılığıyla metne dönüştürmüştür. Metne dönüştürülen veriler Nvivo nitel veri analiz programına aktarılmıştır. Görüşülenlerin ifadelerinden oluşan metinler önce sorulara verilen cevaplara göre kategorilere ayrıştırılmıştır. Akabinde kategorize edilen bu görüşme metinleri arasında benzerlik ve farklılık gösteren ifadeler alt kategoriler oluşturacak şekilde ayrıştırılmıştır. Birkaç kez tekrarlanan bu süreç sonucunda elde edilen kategoriler ve alt kategoriler içlerinde yer alan öğretmen ve yöneticilerin ifadelerine bağlı olarak isimlendirilmıştir. Görüşme metinlerinin gruplandırılması, kategorilerin ve alt kategorilerin oluşturulması aşamasında kategorilerin arasındaki hiyerarşik ilişkiler tespit edilmiştir. Aralarında hiyerarşik bağ bulunan kategoriler ve alt kategorilerin belirlenmesinden sonra veriler görsel şekillere dönüştürülmüş ve analiz çalışmasında tespit edilen serbest ilişkilendirmeler yapılmıştır. şekillere dönüştürülen veriler yorumlanmıştır.

## BÖLÜM IV

### 4 BULGULAR VE YORUM

#### 4.1. GÖRÜŞME YAPILAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN GÜVEN TANIMLAMALARI

Bu bölümde araştırmada elde edilen güven tanımları araştırma gruplarına göre alt başlıklar halinde sunulmuştur.

##### 4.1.1. Öğretmenlerin Güveni Tanımlamalarına İlişkin Bulgular

Görüşme yapılan her öğretmenin ‘güven’i farklı tanımladıkları ve bu tanımlamalarda geçmiş deneyimlerinin oldukça etkin olduğu görülmüştür; öğretmenlerin güven tanımları şöyledir;

Öğrt. 1; “Güven; bir insanın, benle görüştüğü gibi, ben olmadığım zaman da beni anlatırken veya benden bahsederken aynı şekilde - konuştuğumuz gibi, benle karşılıklı konuşuyormuş gibi - benden bahsetmesidir”.

Öğrt. 2; “Güven bir süreçtir bana göre; yani insanı tanıma, aynı şeyleri düşünme, ortak paydalar edinme, kendi yerine koymaktır. Bazı şeylerde, ben olmadan da, benim yerime karar alabilmektir.”

Öğrt. 3; “Güven; istikrarın olmasıdır diyeyim; yani bir sonraki süreçteki olacak durumdan nasıl çekinebileceği ... yani kendine zarar gelmeyeceğini bilmek diyeyim ben. Yani bu değişik şekillerde beni tehdit eden şeyler olabilir; o tehditlerin olmaması, tehdit altında olmamak; yani herhangi bir baskı hissetmemek...”

Öğrt. 4; “Şüphenin olmaması... Şüphenin olmaması güveni getiriyor beraberinde; şüphe duymamak diyebilirim. Bir şeye güven duyuyorsam o konuda şüphelenmiyorum ve kani olmuşum demektir. Nasıl açıklayabilirim? Örnekler üzerinden açıklarsam: Örneğin; birine güven duyuyorsam, o kişi ile ilgili kanaatlerim, o kişi ile ilgili düşüncelerim oldukça olumlu; onunla ilgili gözüm arkada kalmadan – gönlüm - rahatça sırtımı dönüp gidebilirim. Söyledikleri sözlere inanırım. İnanmakla da çok



alakalı. İnanç, evet güven sözcüğünün içinde inanç da barınıyor bence. İnanıyorum, şüphe duymaksızın inanç var; bu çok daha doğru bir tabir oldu.”

Öğrt. 5; “Karşılıklı olarak insanların birbirlerine inanması, şartsız olarak inanması; herhangi bir bağ olmaksızın inanması.”

Öğrt. 6; “İnsanın kendisini gerçekleştirmesidir.”

Öğrt. 7; “Benim için güven; namus sözü gibi bir şey. Yani eğer ben bir kişiye güvenemiyorsam - güvenmiyorsam ya - o insanla ben arkadaşlık kurmam veya o insana ben yakın olamam. Çünkü her an bir korku vardır; her söylediği bana yalan gelir. Şüphe taşıyorum, güvenemem. Güven; yalan söylememek.”

Öğrt. 8; “İnsanların ... Hani paylaşım diyebilirim. Paylaşıyorum yani güvendiğim insanlarla her şeyimi; paylaşabiliyorum yeri geliyor. Benle paylaşılması da hoşuma gidiyor. Hani birilerinin bir şeyler anlatması falan; ‘sır tutmak’ diyebilirim.”

Öğrt. 9; “Güven; rahatlık... Güven, insanın kendini rahat hissetmesidir ve emin olduğum zaman kendimi güvende hissederim.”

Öğrt. 10; “Karşıdaki kişiyi yarı yolda bırakmamaktır bana göre. Satmamak, yarı yolda bırakmamak yani... Karşılıklı bir şeydir; siz bana güvenirseniz, ben de size güvenirim; siz bana güvenmezseniz ben de size güvenmem.”

Öğretmenlerin güven tanımları incelendiğinde “süreç”, “istikrar” “kanaat”, “paylaşım”, “inanç” kelimeleri ve “tehdit altında olmama”, “baskı hissetmeme”, “rahat hissetme” “şüphenin olmaması”, “gözün arkada kalmaması” “sırtını dönebilmek” “yalan söylememek.”, ‘sır tutmak’ ,“yarı yolda bırakmamak” gibi fiili durumları ortaya koyan ifadeler öğretmenler tarafından vurgulanmaktadır. Bu kelime ve tamlamalar ışığında güvenin “tehdit”, “baskı”, “şüphe” ve “yalan”ın bulunduğu “sırların” açıklandığı ortamlarda ve ilişkilerde oluşmadığı, “paylaşım” temelli “istikrarlı” bir “sürecin” sonunda oluşan “kanaat”, “inanç” olduğu söylenebilir.

#### **4.1.2. Müdürlerin Güveni Tanımlamalarına İlişkin Bulgular**

Md. 1; “Güven; bir iş konusunda bir kişiye verdiğiniz görevi ‘o kişi yerine getirecek mi getirmeyecek mi’ diye bir endişe taşımadan, o kişiye, gözüm arkada kalmayacak şekilde, güvenmenizdir.”

Md. 2; Güvenin; insani ilişkilerin, çalışmanın; her şeyin temeli olduğunu, “itimada dayanan, cesareti gerektiren, koşulsuz, ön yargısız şekilde kişiye değer vermek, inanmak, paylaşmak” olduğunu ifade etmiştir.

Md. 3; “Güven; itimat etmesi, itimat edilmesidir; sadakattir. Sadakat; yani çalıştığı kuruma bağlı olması, sadakatle bağlı olması ve bir de yine elini vicdanına koyarak orada görevini en iyi şekilde yapmasıdır.”

Araştırma kapsamında görüşme yapılan 3 müdürün de güveni farklı tanımladıkları; ancak Md. 1 ve Md. 3'ün tanımlamalarının birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Farklı tanımlamaların kişisel-bireysel farklılıklardan kaynaklandığı, Md. 2'nin ortaya koyduğu tanımlamanın diğerlerinden daha farklı olmasının ise Md. 2'nin diğer 2 müdürden yöneticilik deneyim süresi bakımından farklı olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

### **4.2. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVENLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE YÖNELİK BULGULAR**

Araştırma kapsamında 10 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvenlerini; mevzuatın, görev yapılan okulun özelliklerinin, okulda görev yapan diğer öğretmenlerin ve yöneticilerin etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.2.1. Okul Müdürlerinin Mevzuatı Yorumlamaları**

Mevzuat ana faktörünün altında yer alan alt faktörler olarak; okul müdürlerinin risk almaktan çekinmeleri, okul müdürlerinin üst amirlerinin emirlerine uymak zorunda olması, okul müdürünün kuralları uygulama biçimi ve yöneticilere verilen yetkilerin

çokluğunun öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkileyen alt faktörler olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.2.1.1. Okul Müdürlerinin Risk Almaktan Çekinmeleri**

Öğrt. 1; “Okullarda bir yerde sıkıntı çıktığı zaman bundan herkes payını alır yani yönetici kademesi direk payını alır” diyerek okullarda yöneticilerin aldıkları kararlar sonucunda ortaya çıkacak “sıkıntılı” durumlarla karşılaştıklarını bu nedenle yöneticilerin kendilerini “risk”e atacak, yöneticilerine karşı zor durumda bırakabilecek okul çalışmalarında risk almadıklarını ifade etmektedir. Kendisinin gerçekleştirmek istediği çalışmalarda öncelikle okul yönetiminden destek talep ettiğini ve yönetimin desteği ile hareket ettiğini ifade etmektedir. Yöneticilerin riskli çalışmalarda aktif rol almadıklarını; “yönetici olarak gelmedi kimse, yönetici olarak ben görevli oldum” diyerek açıklamaktadır. Yöneticilerin okulda ve/veya okul adına okul dışında gerçekleştirilen her faaliyetten mevzuat kapsamında sorumlu tutulmaları nedeniyle “risk” içeren faaliyetlere fiili olarak katılmaktan çekindiklerini, tüm sorumluluğu öğretmenlere yüklediklerini; bu durumun ise öğretmenlerin örgütsel güvenini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir.

#### **4.2.1.2. Okul Müdürlerinin Üst Amirlerinin Emirlerine Uymak Zorunda Olması**

Öğrt. 10; “Müdürlere güvenmem; çünkü onun da bir üstü amiri vardır.” diyerek okul müdürlerinin “üst amirlerinin” müdürlere “baskı” yapabileceğini ve müdürlerin baskı altında karar vereceklerini, uygulama yapacaklarını; bu nedenle, mevzuat kapsamında “müfettiş” tarafından verilen emre uymak zorunda olan müdürüne güvenemediğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin amirlerinin verdiği emirlere uymak zorunda olmaları nedeniyle öğretmenlerin örgütsel güven algılarının olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

#### **4.2.1.3. Okul Müdürünün Kuralları Uygulama Biçimi**

Öğrt. 10; Babası okul müdürü olan bir öğretmen arkadaşının babasıyla yaşadığı sorunlara şahit olduğunu “kendisi öğretmen, babası da müdür. Aynı okulda da çalıştılar; başından geçen şeyleri biliyorum.” sözleriyle ifade etmiştir. Gözlemleri sonucunda okul müdürüne, babası dahi olsa, güvenemeyeceğini “(yöneticilere)

güvenilmez; yani sonuçta idarecidir; belli başlı kurallara, kanunlara uymak zorundadır” diyerek ifade etmiştir.

Öğrt. 1; Okul müdürlerinin uymak zorunda oldukları kuralların güvensizlik oluşturmasına ilişkin; okul yönetiminin sosyal aktivitelerin okulda ve sınıfta gerçekleştirilmesine sıcak bakmadığını, okul yönetiminin sosyal aktivitelere “hala kurallar çerçevesinde bakılıyor; yani ders niye olmadı” anlayışıyla yaklaştığını ifade etmektedir.

Öğrt. 8; “İdareden bir uyarı gelsin” istemediğini, “kimseden, laf söz duymak”tan hoşlanmadığını ifade ederek öğrencilere lavabo ihtiyaçları için izin verdiğinde idarecinin özellikle öğrenciler yüzünden kendisini “uyardığını” dile getirmektedir. Örgütsel güveninin tam olmayışını “Kurallardan dolayı evet; esnetilemeyen kurallardan dolayı... Uymamız gereken bazı kurallar var; onun dışına çıkamıyoruz.” şeklinde belirtmektedir.

Okul müdürlerinin okullarda uyulması gereken kuralları uygulamada katı tutum sergilemelerinin öğretmenlerin örgütsel güven algılarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.2.1.4. Yöneticilere Verilen Yetkilerin Çokluğu**

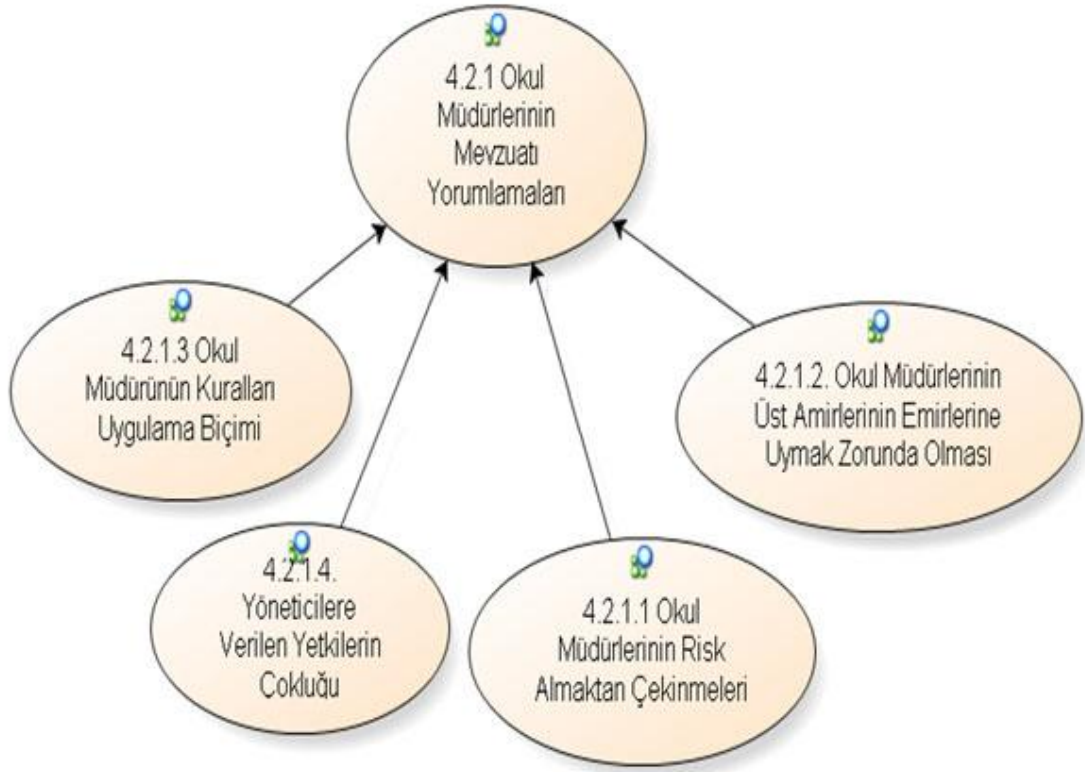
Öğrt. 1; “Bizde müdürlerin yetkileri çok fazla; sizin canınızı da sıkabiliyor. İsteddiği zaman sizi ... Yani her şeyi yapabiliyor. Elinde bu yetki var.” diyor.

Öğrt. 2; Yöneticilerin, kendisinin bilgisi dışında kendisi hakkında karar aldıklarını ve bunu mevzuat çerçevesinde yaptıklarını belirterek “bazı idareciler, başka okuldaki idareciler işte yetkilerini de kullanarak bana ders verebiliyorlar” demektedir. Görüşmenin bir başka bölümünde yöneticilerin “korku – sadakat - liyakat”a dayalı bir sistem kurduklarını ve öğretmenleri “idareyle iyi geçinmek gerek; ne olur ne olmaz.” noktasına getirdiklerini ve öğretmenlerin “bu sebeple de bir çok haklarından feragat ettiği”ni ifade etmektedir.

Öğrt. 3; Yöneticilerin yetkilerinin fazla olduğuna ilişkin görüşleri şu şekildedir. “Beni bu okuldan başka bir okula gönderebilir; bunun önüne geçemezsin. Bunun adı görevlendirme olur, bunun adı sürgün olur; yani bir kitabına uydururlar.”

Mevzuattaki hükümlerin yöneticilere tanıdığı hakların etkisini “yani bu yönden korkularımız var, bu nedenle bazen bildiğin yolda da geri adım atıyorsun” diyerek özetlemektedir.

Şekil 1 4.2.1. Okul müdürlerinin mevzuatı yorumlamaları



Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algılarını etkileyen ana faktörlerden birinin; okullarımızda uygulanan mevzuat olduğu tespit edilmiştir. Mevzuatın, yöneticilere, öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkileyebilecek kadar çok yetki verdiği ve bu durumun öğretmenlerimizin örgütsel güvenini etkilediği tespit edilmiştir.

Aynı zamanda okul yöneticilerinin, amirlerinin emirlerine uymak zorunda olmaları nedeniyle, kendilerini güvende hissetmediklerini; okul müdürlerinin mevzuat çerçevesinde ve mevzuatın yöneticilere tanıdığı diğer yetkiler nedeniyle “müfettiş”lerin ve diğer amirlerin etkilerine açık oldukları tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin kuralları esnetemediği, uymak zorunda oldukları kuralların ve yerine getirmek zorunda oldukları sorumlulukların öğretmenlerin müdürlere tam

olarak güvenmelerini engellediği görülmektedir. Yöneticilerinin mevzuatı harfiyen uygulama çabalarının, öğretmenlerin hareket alanlarını sınırladığı; sınıf içinde yaşanan olaylar, öğretmenlerin soru çözmek ve diğer işlemler nedeniyle derse geç girdikleri zamanlarda dahi kendilerine tolerans gösterilmemesinin yöneticilerine karşı güvenlerini azalttığı gözlenmiştir.

Bir başka alt faktör olarak; öğretmenlerin uymak-uygulamak zorunda oldukları mevzuatın kendilerine çok fazla görevler yüklediğini ve bu görevleri yerine getirmekte zorlandıklarını, uyulması gereken ve esnetilemeyen kuralların yöneticilere verilen yetkiler ile birleştiğinde örgütsel güveni olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

#### **4.2.2. Okulun Özellikleri**

Araştırmada öğretmenlerin, görev yaptıkları okulların örgütsel güvenlerini etkileyen ana faktörlerden biri olduğu ve bu ana faktöre bağlı altı alt faktörün varlığı tespit edilmiştir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir: öğretmen profili, öğrenci profili, okulun zaman çizelgesi, okulun çalışan sayısı, okulda yeni olma, okul çalışanlarını tanıma.

##### **4.2.2.1 Okul Çalışanlarını Tanıma**

Öğrt. 2; “Güven biraz zaman alır; ama başkalarına güven oluşması için bazı ortak noktalar, ortak paydalar olması gerekir. Bazı şeyleri yaşamam gerekir. Yani bir de güven ‘ha’ deyince oluşan bir şey değildir.” diyerek kendisi için güvenin oluşmasındaki temel unsuru ortaya koymaktadır. Devamında “Güven zaman ister; zamanla kişiliğini tanıdığım öğretmenler olur, onlara gözü kapalı inanabilirim.” demektedir. Öğrt. 7; “İnsanların kişiliklerini tanıdığım için güvenimi ona göre ayarlıyorum. Kişilerin önceden ne yapabileceklerini hesapladığım için rahatım yani.” diyerek çalışanları tanımanın örgütsel güven üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Güvensizliğin oluşma nedenlerine örnek olarak Öğrt. 10 görüşünü; “okul müdürüne selam vermeyen, o okuldaki öğretmenlik hayatı boyunca müdürle tek kelime etmemiş öğretmenler var.” şeklinde ifade etmektedir.

Öğretmenlerin birlikte görev yaptığı arkadaşlarını tanımasının örgütsel güven algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2.2.2. Okulda Yeni Olma

Öğrt. 9; Yeni bir okulda göreve başlamanın etkisini “kim ne görüşte, dolayısıyla size ne tepki verecek, bilmiyorsunuz” şeklinde ifade etmektedir.

Öğrt. 1; Yeni bir okula atandığını ve bu okuldaki öğretmenler arasında yeni biri olarak okulda yaşadıklarını “Özellikle genç ve göreve yeni başlayan öğretmenlere; daha yenisiniz, çünkü çocuksunuz, şeklinde bakılıyor.” sözleriyle ifade etmiştir.

Öğrt. 2; Okula yeni geldiğini ve buradaki insanlarla güven oluşturma konusunda; “Çoğuyla daha yeniyiz; hani süreç olarak daha yeniyiz. Şunu kabul etmek gerekir; ben buraya gelmeden önce burada çalışanlar da vardı; onların da kendilerine göre bir ortak paydaları, ortak fikirleri vardı ve ha deyince kabullenemeyebilirler” diyerek bir okulda yeni olma ile güvensizlik arasında ilişki kurmuştur.

Öğretmenlerin, yeni oldukları bir okulda görev yapan diğer öğretmenleri tanımadıkları, genç ve yeni öğretmenlere okullarda görev yapan deneyimli veya eski öğretmenlerin çünkü çocuk gözüyle baktıkları tespit edilmiştir. Okulda yeni olmanın örgütsel güven üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür.

#### 4.2.2.3. Okulun Çalışan sayısı

Öğrt. 10; “Rahatım bu okulda; yani şu ana kadar çalıştığım en rahat okul, diyebilirim.” diyerek devamında bu rahatlığı; “Küçük bir okul, öğretmen sayısı az” diyerek açıklıyor. Başka bir okulda yaşadıklarını ise; “Öğretmen sayısı 150 falandı; birçok öğretmeni tanımıyordum. Sadece toplantılarda görüyorduk; kim gelmiş, kim gitmiş falan, yeni suratlar... Onu da bir dönem boyunca bir daha görmüyorsunuz” diyerek açıklamaktadır.

Öğrt. 2; Kendisini güvende hissettiği bir okuldaki bahsederken “küçük bir ortamdı” diyerek devamında “okul kalabalık değildi, daha küçüktü. Öğretmen sayısı 15-20’yi geçmezdi. Dolayısıyla herkes birbirini tanımaya daha hızlı başlar, daha çabuk; ama burada, 50 kişilik bir okulda bazılarıyla programın çakışmıyor, hiç görüşemiyorsun bile” diyor.

Öğrt. 9; Çalışan sayısının örgütsel güvene etkisini “Tabi, kalabalık okullarda öyle bir sorun da var. Burada hepi topu kaç tane öğretmen var? Hani birbirini tanıma,

birbirini - kendini anlatma, ifade etme daha kolay. Bide bunun 40 kişi olduğunu düşünün! Mümkün değil, herkes sizi tanıyamaz ki; siz herkesi tanıyamazsınız. O zaman da güven daha çok azalır.” diyerek açıklıyor.

Okulların çalışan sayılarının çok olmasının öğretmenlerin çalışanları tanımlarını engellediği ve bu nedenle çalışan sayısının örgütsel güven üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.2.2.4. Okulun Zaman Çizelgesi**

Öğrt. 2; Daha önce ilköğretim okulunda çalıştığını ve bu okuldaki zaman planlamasının etkisini “2. teneffüs saatlerimiz uzundu... teneffüsler 15’er dakika falandır; artı bir de beslenme saati vardır, 20-25 dakikadır... 25 dakika içinde biz kavga da ederiz, gürültü de yaparız öğretmenlerle; dolayısıyla birbirini tanır.” diyerek açıklıyor. Görev yaptığı okuldaki ders ve zaman planlamasının etkisini “Okulda bazılarıyla programın çakışmıyor, hiç görüşmüyorsun.” diyerek açıklıyor.

Okulların uyguladıkları zaman çizelgelerinin öğretmenlerin diğer öğretmenlerle birlikte geçirdikleri zamanı etkilediği ve bu nedenle bu durumun, okulların örgütsel güveni üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.2.2.5. Öğrenci Profili**

Öğrt. 5; “Okulumuz normal bir lise... Şu mahallenin öğrencileri geliyor, kenar mahallenin ve genellikle çocuklarıyla ilgisiz aileler...” diyor. Görev yaptığı okulun öğrencilerini diğer okulların öğrencileriyle karşılaştırarak “Öğretmen lisesi gibi Anadolu lisesi gibi değil bizim öğrencilerimiz. Sadece evden kaçmak amacı...” diyerek bu öğrencilerin okumak için okula gelmediğini ve öğretmenlerine saygısız davrandıklarını, “eline sigarayı alır, hiç tanıımıyormuş gibi” tarzında davrandıklarını, öğrencilerin sık sık okulda “kavga” çıkardıklarını belirtip bu öğrencileri sınıfta tutamadığını “çok fazla dışarı çıkar” sözleriyle açıklamıştır.

Öğrt. 8; Öğrencilerle biraz yakınlık kurması, “arkadaş” gibi davranması halinde öğrencilerin bunu “farklı” yorumladıklarını ifade etmiştir. Öğretmen ile aralarında olması gereken saygı temelli iletişimi kuramadıklarını ve öğretmen gibi değil arkadaşlarından biri gibi davrandıklarını ifade etmiştir.



Öğretmenlerin güven düzeyleri üzerinde, okul öğrencilerinin özelliklerinin önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.2.2.6. Öğretmen Profili**

Aynı okulda birlikte görev yapılan öğretmenlerin özelliklerinin güven algısını etkilediği tespit edilmiştir. Bu özellikler alt faktörler olarak sunulmuştur.

##### **4.2.2.6.1. Okul Yöneticileriyle Sosyal İlişkiye Girmeyen Öğretmenler**

Öğrt. 1; Görev yaptığı okulda “ben riske girmiyorum” diyen öğretmenler olduğunu ve bu öğretmenlerin “sosyal ilişkiye” zorlanamayacağını ve bu durumun “kendi tercihi” olduğunu ve okulda bu öğretmenlerin başına hiçbir olumsuz olayın gelmediğini “idareyle hiç ilgilenmeyen arkadaşlarım var; çok rahat... Hiç başlarına bişi gelmez, hiç sorun olmaz.” diyerek açıklamaktadır. Okul yöneticileriyle sosyal ilişki kurmayan öğretmenler olduğu ve bu öğretmenlerin okulda herhangi bir olumsuz durumla karşılaşmadıkları tespit edilmiştir.

##### **4.2.2.6.2. Öğrenciyle Sosyal İlişkiye Girmeyen Öğretmenler**

Öğrt. 1, Okulda bazı öğretmenlerin “öğrenci” ile birebir ilişkiye girmediklerini ve başına hiçbir şeyin gelmediğini” açıklıyor. Bu öğretmenlerin öğrencilerle dahi sosyal ilişkiye girmeyişini “risk” almak istememelerine bağlıyor. “Sosyal faaliyet risktir yani; çünkü karşınızdaki bir insan, bunun herhangi bir yerine bir şey olması, ruhen veya fiziken bir şey olması durumunda ailesi sizin yaptığınız şeyleri yanlış anlayabiliyor. Bazen ne bilim (bileyim), siz çok halisane bir şeyler söylüyorsunuz; onlar yanlış anlaşılabilir. Bir bakışınız, bir gülüşünüz, bir tavrınız yanlış anlaşılabilir. Ha siz hiç öyle şeyler düşünmüyorsunuz aslında, riske giriyorsunuz” diyor. Öğrenciyle iletişime girmeyen öğretmenin durumunu ise; “öğretmenin kolayına geliyor bu; hiç riske girmeyip rahat bir hayat, rahat... Başına bir şey gelmiyor” diyerek açıklıyor.

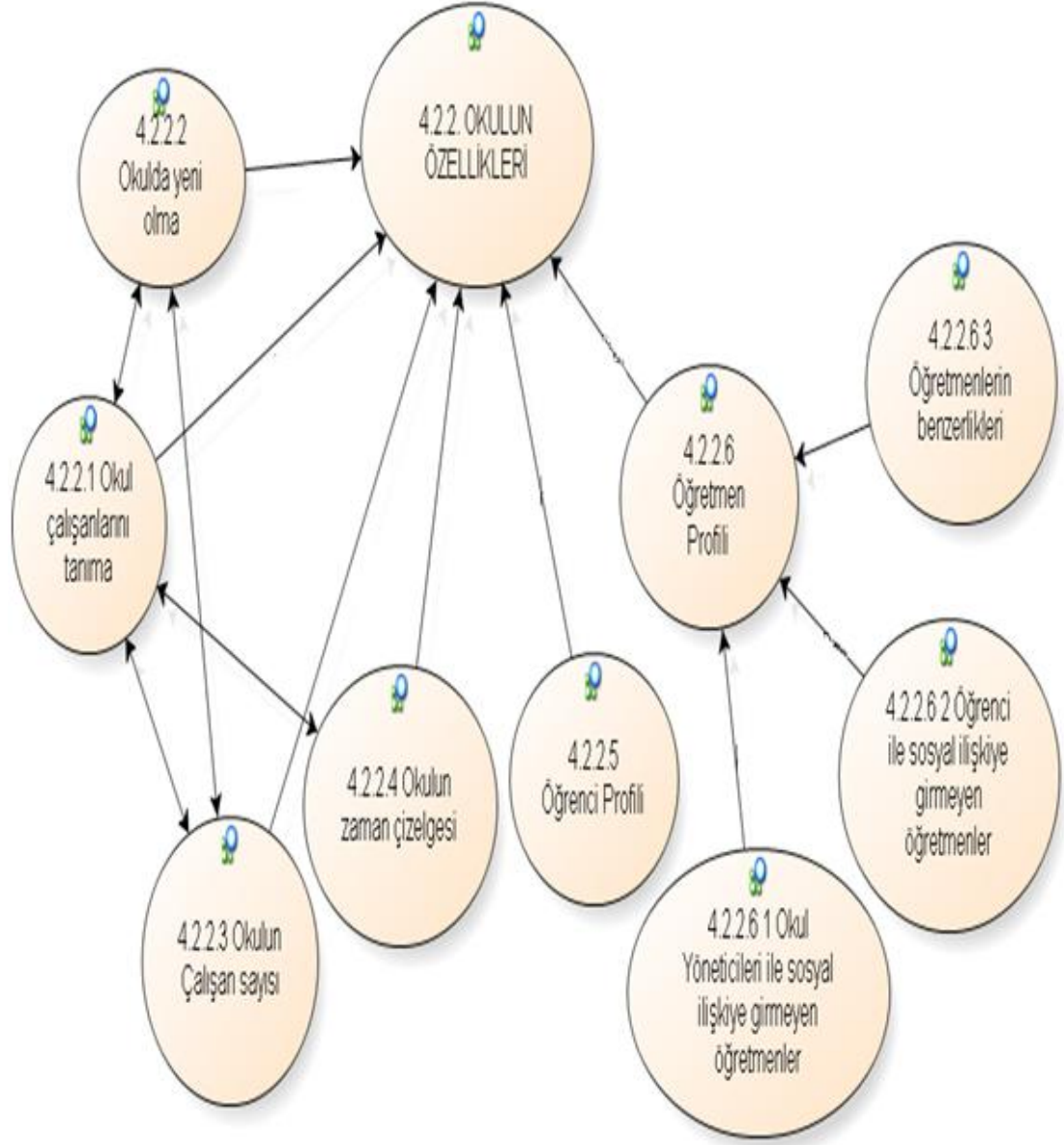
Öğretmenlerin öğrencileriyle sosyal ilişkiler kurmasının riskli olduğu ve bu riski almak istemeyen öğretmenlerin öğrencileriyle sosyal ilişki kurmadıkları bulunmuştur.

#### 4.2.2.6.3. Öğretmenlerin Benzerlikleri

Öğrt. 2; “Paydalar; işte payda diyorum ya; mesela ben size nasıl payda yapabilirim, böyle bir olaydan dolayı? Hani ben... Öğretmen odasına bazen geliyorlar; öbürü arabasının tekerinden bahsediyor, birisi arabasının modelinden bahsediyor, birisi çocuğunun okulundan bahsediyor, birisi yeni alacağı evin taksidinden bahsediyor.” diyerek öğretmenlerin paylaştıkları benzerliklerin aralarındaki iletişimi - etkileşimi arttırdığını, bunun kendisi için çok önemli olduğunu; tayininin daha büyük ve öğretmenlerin tercih ettiği başka bir okula çıkma ihtimali olduğunu bu nedenle bu okulun öğretmenler odasını ziyarete gittiğini, burada “spor”dan, “kitap”tan bahsedemediğini ve bu nedenle de bu okula tayin olmaktan vazgeçtiğini ifade etmiştir. Görüşmenin bir başka bölümünde “5 sene aynı kurumda çalışıp da güzel bir sohbet ya da güzel bir güven ortamı” oluşturulamamasına karşın “daha önce yaşanmış” benzerliklerin “3 aylık bir arkadaşlıkta bile çok hızlı bir güven ortamı” oluşturabildiğini ifade etmiştir. Öğrt. 3; “aynı davranışları sergileyebilme”nin öğretmenler arasında güvenin sağlanmasında etkili olduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenler arasındaki benzerliklerin öğretmenlerin güven algılarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Şekil 2 4.2.2. Okulun Özellikleri



Öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmelerin sonucunda öğretmenlerin görev yaptıkları okulların özelliklerinin örgütsel güveni etkilediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda, okul özellikleri ana faktörünün altında alt boyut olarak; okulda çalışan öğretmen ve yönetici sayısı, okul çalışanlarını tanıma, okulda yeni olma, okulda uygulanan zaman çizelgesi, okulda eğitim alan öğrenci profili ve öğretmen profili belirlenmiştir. Ek olarak; öğretmen profili alt boyutu altında, üç farklı boyutun daha yer aldığı görülmektedir. Bunlar; okul yöneticileriyle sosyal ilişkiye girmeyen öğretmenler,

öğrenciler ile sosyal ilişkiye girmeyen öğretmenler ve son olarak okulda görev yapan öğretmenlerin benzerliklerinin öğretmen profilini oluşturan boyutlar olduğu tespit edilmiştir.

Okulda çalışan öğretmen sayısının çok olmasının, okulun uyguladığı zaman çizelgesinin ve okulda yeni göreve başlamanın okul çalışanlarını tanımayı etkilediği görülmüştür. Özellikle öğretmenlerin sayısının çok olduğu okullarda iletişimin sınırlı kaldığı; bazı durumlarda öğretmenlerin, toplantılar haricinde birbirlerini görmedikleri, bu anlamda okul günlük planında uygulanan zaman çizelgesinin ve teneffüs aralarının, öğretmenlerin iletişim kurması için büyük önem arz eden zaman dilimleri olduğu tespit edilmiştir. İletişime girmediği öğretmenlere güvenmeyen öğretmenlerin, iletişimi anahtar olarak gördükleri değerlendirilmektedir.

Risk almak istemeyen, öğrenci ve yöneticilerle sosyal ilişkiler kurmayan öğretmenler olduğu ve bu öğretmenlerin herhangi bir sorun yaşamaksızın okullarında öğretmenlik faaliyetlerini sürdürdükleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin kendilerine benzer özelliklerle ve geçmişe sahip öğretmenlerle kısa sürede “güven ortamı” oluşturabildikleri tespit edilmiştir.

Öğrenci profilinin, öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkilediği tespit edilmiştir. Öğrencilerin davranışlarının öğretmenleri zor durumda bıraktığı ve bu durumun, öğretmenlerin örgütsel güvenini etkilediği değerlendirilmektedir.

### **4.2.3. Okulda Görev Yapan Diğer Öğretmenler**

Öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda öğretmenlerin birlikte görev yaptıkları diğer öğretmen arkadaşlarının örgütsel güvenlerini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Bu ana faktör 13 alt boyuttan oluşmaktadır.

#### **4.2.3.1. Diyalog Kurmamak/Kuramamak**

Öğrt. 6; Okulda kendisinden çok daha önce göreve başlamış arkadaşları bulunduğunu ve bu arkadaşlarıyla diğer öğretmen arkadaşlarının diyalogları arttıramadıklarını şu sözlerle ifade etmektedir: “Göreve başlayalı 4 yıl olan arkadaşlarımız var; mesela kendi hemşehrisi; ailesiyle beraber ziyaretine gitmez.” Okulda güvendiği arkadaşlarının kendisine “hayırlı olsun” ziyaretinde bulduklarını ve

bunun kendisi üzerindeki etkisini, “güveni artıran yüzde 90 buydu zaten” diyerek açıklamaktadır. ”...arkadaşım ile konuşurken siyaset de konuşabiliyorum, aile kavramını da konuşabiliyorum. Ondan sonra, yani her şeyimi konuşabiliyorum rahatça; tabii paylaşabiliyorum. Niye? Çünkü o güven var; o da benimle konuşuyor. Onun da bana güveni var” ama diğerleriyle konuşamadığını, diğerleriyle arasındaki diyalogları “sadece .. ne yapıyorsun, iyi misin, havalar nasıl? Kakara kikiri...” olarak ifade etmektedir. Öğrt. 8; Bazı öğretmenlerin “diyalogun, iletişimin olmadan direk önyargıyla sen şöylesin” diyerek diğerlerini “soyutladığı”nı, “hiç muhatap bile olmadığı”nı ifade ederek okullarda görev yapan öğretmenlerin diyalog kurmadıklarını açıklıyor.

Öğrt. 2; Öğretmen arkadaşlarının kendisine “öyle önyargıyla” yaklaştıklarını “dış görünüş”e göre tavır alanlar olduğunu “dış görünüşle yaklaşip hiç diyalog haline girmiyor; direk ön yargıyla yaklaşıyor, o sıkıntı yaratıyor” diyerek ifade etmiştir ve devamında; “hiçbir şey paylaşmadan, bir diyalogun, iletişimin olmadan direk önyargıyla ‘sen şöylesin’ (diyerek) seni soyutluyor; seninle hiç muhatap bile olmuyor” tesbitini yapmıştır. Ayrıca kendisini güvende hissetmediği daha önceki dönemlerde çalıştığı okuldaki arkadaşları için; “Yanlış yorumladıkları için diyorum ya, beni yanlış tanıdılar, hep farklı düşündüler, ön yargıyla yaklaştılar; tanımadan, dışarıdan görüldüğü gibi düşündüler; hani tanımaya çalışmadılar beni” diyor.

Öğrt. 4; “Güveni sarsan böyle beklentilerimiz var, umut ettiklerimiz var; biz bunu karşı tarafın anlamasını talep ediyoruz, istiyoruz; fakat açıkça dile getirmiyoruz. dolayısıyla beyin okuma beklentimiz oluşuyor; bunun da o ilişkileri ve güveni azalttığını düşünüyorum” diyor, devamında “Açıkça dile getirmiyorlar, getirseler bu güvenin daha çok artacağını düşünüyorum” diyerek okulda çalışanların talep ve arzularını iletişim içinde buldukları arkadaşlarına “açıkça” iletmediklerini ortaya koyuyor.

Öğretmenlerin birlikte görev yaptıkları meslektaşlarıyla diyalog kurmaya ihtiyaç duydukları ve bu diyalogun kurulamadığı durumlarda öğretmenlerin kendilerini güvensiz hissettikleri görülmüştür.

#### 4.2.3.2. Paylaşım Eksikliği

Öğrt. 2; “Güven oluşturacak kadar muhabbetimizin olduğu arkadaşlarımız bulunduğu gibi çok kısa sürede işini bitirip hemen gidenler de olmuştur. Ha ben şunu söylüyorum; beş sene aynı kurumda çalışıp da güzel bir sohbet ya da güzel bir güven ortamı oluşturamadığımız insanlar da var” diyerek birlikte zaman geçirmenin ve bu zamanı değerlendirmenin sonucunda güvenin oluşabileceğini ifade etmiştir. Öğrt. 3; Günümüz ailelerinde olduğu gibi “öğretmenleri.... bir araya getirmek oldukça zor” diyerek öğretmenlerin birlikte zaman geçiremediklerini ifade etmiştir. Öğrt. 4 ise “Paylaşım olduğu zaman, birlikte vakit geçiren kişiler birbirine zaman ayırıyorsa paylaşım varsa yine güven sağlanıyor.” diyerek paylaşılan zaman dilimlerinin güven üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Öğrt. 6; Öğretmenler arasındaki “temel sorunlar” ı sıralamıştır: “Birlik, beraberlik... Düğünümüzde, bayramımızda, cenazemizde birbirimize destek olsak, ailevi ziyaretlerde bulunsak bunlar çok çok iyi olacak bana göre.” diyerek okul personeli arasındaki paylaşımın önemini ortaya koyuyor. Öğrt. 8; Geçmişte yaşadığı kötü günlerden bahsederken “Yalnız kaldım biraz, yani sosyal hayat yoktu; gidebileceğim bir yere, yapabileceğim şey sınırlıydı.” diyerek öğretmen arkadaşlarıyla birlikte zamanı paylaştıkça kendini iyi hissettiğini “zamanla öğretmen arkadaşlar, arkadaş ortamı geliştirdikçe” diyerek ifade etmiştir. Öğrt. 1; Öğretmenlerin ve öğrencilerin birlikte zaman geçirebilecekleri şekilde düzenlenmiş çalışmalar sonucunda “Öğretmenlerin hepsini teker teker tanıdım; yani kimin ne olduğunu artık biliyorum; ya daha dikkatli olma(ya başladım) ya da daha çok o insanlara yakınlaştım.” diyerek birlikte zaman geçirmenin öğretmen arkadaşları tanımaya yardımcı olduğunu ifade etmiştir.

Öğrt. 9; Öğretmen arkadaşları arasında “konuşmadığımız görüşmediğimiz arkadaşlar var.” diyerek devamında “Senin başında gelmiş, bir ‘hoş geldin’ demişiz; o beni tanımıyor, ben onu tanımıyorum; ak mı kara mı bilmiyoruz yani.” diyerek birlikte zaman geçirmenin birbirini tanımaya imkan sağladığını ortaya koyuyor. Birlikte zaman geçirmenin güven üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkisi olduğunu “Görüştüğüm halde güvenmediğim insanlar da var. ” diyerek ve birlikte çok fazlaca vakit geçirdiği kişiler de olsa “tam güvenemeyebiliyorsunuz o kişiye” diyerek birlikte zaman geçirmenin insanları tanımayı kolaylaştırdığını ancak birlikte çok zaman geçirmenin o insana güvendiği anlamına gelmediğini açıklamıştır.

Öğrt. 2; Okulda görev yapan öğretmenlerin “hepsine aynı anda, aynı şekilde güven duyamazsınız zaten” diyerek bu durumun sebebini ise bazılarıyla “sadece iş boyutunda merhabalığımız var, bazılarıyla dışarıda arkadaşlık boyutunda merhabalığımız var, bazıları ile aile boyutunda merhabalığımız var” diyerek birlikte görev yaptığı öğretmen arkadaşlarıyla neden aynı seviyede güven geliştiremediğini ifade etmiştir. Görüşmenin başka bir kısmında ise öğretmenlerle paylaşım içinde olmanın güvene etkisini, zamanı paylaşma üzerinden açıklamıştır: “Güven diyorsanız zaman şart; yani bazılarıyla 3 ayda oluşur bir güven, bazılarıyla 3 senede oluşmaz; çünkü ben onunla 3 senedir aynı kurumdayım, sadece mesai saatleri içerisinde sadece toplantılarda birbirimizi görmüşsek, ondan sonra da çekip gitmişsek nasıl ulaşabilir güven, ben sorarım size.” diyerek daha önce görev yaptığı yere gitmek için arkadaşlarıyla birlikte seyahat ettiğini ve bu paylaşımın kendisinin güveni üzerinde olumlu etkisini anlatıyor. Öğrt. 4; Okuldaki öğretmenler arasında “Önce kişiler arası o ilişkinin, paylaşımın, iletişimin artırılması” gerektiğini vurgulamıştır.

Öğrt. 8; “Benim insanlarla iletişimim gayet iyidir, kendim açısından (kendi açımdan) öyle çok iyiyimdir, girdiğim ortama çok iyi uyum sağlarım” diyerek kendini tasvir ediyor, devamında “ama yani diğerlerinden de aynı yaklaşımı ve paylaşımı göremedim; öyle sıkıntılar yaşamıştım” diyerek diğer öğretmenlerin paylaşım içinde olmalarının önemini ortaya koyuyor. Öğrt. 9; Okulda kendini tam olarak güvende hissetmediğini ifade ettikten sonra sebebi sorulduğunda “İdare boyutu”nun yanı sıra bir grup öğretmen arkadaşıyla paylaşım içerisinde olamadığını şu sözlerle ifade etmiştir; “Bir de oradaki arkadaşlarla da (birçok şeyi paylaşamıyoruz); (her şeyi) paylaşamadığımız arkadaşlar var.”

Öğrt. 4; “Resmi boyuttaki, formal boyuttaki açıklıkla bu güven duygusunun daha çok artacağını düşünüyorum.” diyerek öğretmenlerin formal iletişimlerinde açık olmalarının güveni arttıracaklarını ifade etmektedir. Öğrt. 6; Okulda birlikte çalıştığı öğretmenleriyle informal düzeyde bir paylaşım yaşayamadığını ifade etmek için “Yok hocam yok, bazen düşünüyorum; yarın benim hastalığım olsa benim okulumdan kaç kişi gelir.” diyor. Öğrt. 4; Türk Milletinin duygusal olduğunu ve bu nedenle özellikle “informal boyut”ta gerçekleştirilecek paylaşımın “aslında formal ilişkileri de kuvvetlendireceğini” düşündüğünü ifade etmiştir.

Öğrt. 9; Ortak bir geçmişe sahip olmasının, kurumda geçmişte yaşananları bilmenin önemli olduğunu “Kim ne görüşte; dolayısıyla size ne tepki verecek, neyle - yani bu siyasi bir görüş anlamında söylemiyorum, her anlamda - dolayısıyla da sizin söylediğiniz şeye taban tabana zıt; sizden önce bu konuyla ilgili tartışmalar olabilir. Mesela siz de bu konuyla ilgili; yine o konuyu açmış olabilirsiniz.” sözleriyle vurgulamıştır.

Öğrt. 6; Görev yaptığı okuldaki öğretmenlerin birlikte faaliyet gerçekleştiremediklerini “Burada birlik beraberlik yok” okulda “çay” gibi “yemek” gibi birlikte düzenlenen faaliyetlerin gerçekleştirilemediğini açıklamakta ve başından geçen bir olayı şöyle ifade etmektedir: “Tayin olan iki arkadaşımıza yemek düzenledik; okuldan altı öğretmen katıldı.” Öğrt. 6, okulda birlikte faaliyet yapmanın güven düzeyini geliştireceğini ifade etmiştir.

Öğretmenler arasındaki paylaşımın örgütsel güven üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve paylaşımın düşük olduğu durumlarda öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin az olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.2.3.3. Arkadaşını Tanımama ve (Ondan) Emin Olamama**

Öğrt. 2; Kendisinin “maceracı” olmadığını ifade etmekte ve bu maceracı olmama durumunu “maceracı değilim derken insan ilişkilerini tanıdığım için...” şeklinde açıklamakta ve devamında “Eminim insanlardan ne tür tepkiler geleceğini bildiğim için...” diyerek birlikte çalıştığı kişileri tanımanın örgütsel güvenine etkisini ortaya koymaktadır.

Öğrt. 7; “Ben insanların kişiliklerini bu kurumda tanıdığım için kendime güvenimi ona göre ayarlıyorum, kişilik olarak tanıdıklarım için önceden ne yapabileceklerini hesapladığım için...” diyerek kendisini görev yaptığı kurumda “rahat” hissettiğini açıklamıştır. Kurumda kendisini ne kadar güvende hissettiği sorulduğunda ise “ben yüzde 70 diyebilirim; en azından ne yapabileceklerini veya yapamayacaklarını biliyorum ben, ona göre hareket ediyorum en azından.” diyor.

Öğrt. 9; Birlikte görev yaptığı insanların kendisini tanımalarına izin verdiğini ve bu sayede diğer arkadaşlarının kendi davranışlarını tahmin edebileceklerini ifade etmiştir. “İnsanların birbirini tanıması... Açık olduğunuz sürece karşıdaki insanlar sizi



tanır ve onların sizi tanımaya da izin vermiş olursunuz ... şuan da birisi .....(burada ismini söyleyerek) hoca şunu demiş dediği zaman diğer arkadaşlarım ‘ha evet ....bunu der’ ya da ‘....demez’ şeklinde yorum yapabileceklerini düşünüyorum”. diyerek açık olmanın ve arkadaşlarını tanımanın önemini ifade etmiştir.

Emin olmanın karşılıklı olduğunu ve tanıma sürecinin sonunda oluştuğunu ifade eden Öğrt. 9; “... ve ben de ondan emin olduğum zaman kendimi güvende hissedirim.” diyerek karşı tarafın kendisinden “emin olma”sının kendi örgütsel güveninin temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Ancak araştırmacının “Peki, bu şekilde hakikaten herkesten emin olabildiğiniz bir okul oldu mu?” sorusuna “Yok, hiç olmadı.” diyerek bu güne kadar çalıştığı hiçbir kurumda kendini tam anlamıyla güvende hissedemediğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin birlikte çalıştıkları kişileri tanımalarının ve onlardan emin olabilmelerinin güven algıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

#### **4.2.3.4. Öğretmenlerin Diğer Öğretmenleri Desteklememesi**

Görüşme yapılan öğretmenler, birlikte görev yaptıkları öğretmenlerin destekleyici olmadıklarını ifade etmektedirler. Öğrt. 9, öğretmenler arasında “böyle art niyetli davranışlar olmasa insanlar kendilerini güvende hissedebilir” diyerek öğretmenlerin diğer arkadaşlarına art niyetli davrandıklarını, bunun da güvene zarar verdiğini ifade etmiştir. Öğrt. 9, öğretmenlerin güvene zarar verici bir davranış olarak yanlış karşısında susmalarını “bilmediğinden susmuyor, bile bile susuyorlar yanlış; göre göre susuyorlar” diyerek açıklıyor. Görüşmenin devamında kendisinin “müsamahalı” davranmadığını, “olması gerekenler noktasında” taviz vermediğini; diğer öğretmenlerin ise yanlışları, aksaklıkları düzeltmeden, gündeme getirmeden; her şey yolundaymış gibi davrandıklarını açıklamıştır.

Araştırmada destekleyici olmayan davranışların öğretmenlerin örgütsel güvenlerini olumsuz etkilediği ve çeşitlilik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu davranışlar alt boyut olarak bu bölümde sunulmuştur.

#### **4.2.3.4.1. Çıkarları doğrultusunda hareket etme**

Öğrt. 1; “ona çok güvenirdim” dediği kişiyle yaşadıklarını anlatıyor; “Hiç de benim suçum olmayan bir olay, kendi ihmalinden dolayı bir olay; tamamen benim karşıma geçti. Halbuki bunu çok rahat halledebilirdik; ama çok değişti, yani farklılaştı.” diyerek sonuçta ulaştığı kanaati; “Kendi çıkarları söz konusu olduğu zaman hemen tavır değiştirebiliyor.” Şeklinde dile getiriyor. Öğrt. 9; “art niyetli davranışlar olmasa insanlar kendilerini yani güvende hissediler” diyerek insanların kendi kişisel çıkarlarına göre hareket etmelerinin güvende hissetmesine engel olduğunu ifade etmiştir.

Öğrt. 2; “Hakkımı savunduğumda birçok öğretmen arkadaşın, benden selamını kestiğini gördüm, şahit oldum. Sebebi de hoca ilçeyle kavgalı, şu anda biz onla görülürsek bize de bir şey yapılabilir.” diyerek öğretmen arkadaşlarının kişisel menfaatlerini gözeterek hareket ettiklerini ifade etmiştir.

Öğrt. 4; “Kendini kurtarmak adına bir başkasını - çok sevdiği de olsa, yakını da olsa, güvendiği biri dahi olsa - gözden çıkarabileceğini gördüm” diyor. Devamında ise “gözden çıkarma”nın “devlet dairesi, resmi birtakım görevler”de daha kolay yaşandığını ifade etmiştir.

Öğretmenlerin kendi çıkarlarını korumak için diğer öğretmenlerin güven algılarına zarar verebilecek davranışlar sergiledikleri ve bu davranışların diğer öğretmenlerin örgütsel güven algılarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.2.3.4.2. Bile Bile Susuyorlar**

Öğrt. 9; “İnsanlar bilmediğinden susmuyor, bile bile susuyorlar; yanlışlı göre göre susuyorlar.” diyerek öğretmenlere güvenemediğini ve kendisinin yanlış karşısında sessiz kalamadığını şöyle ifade etmiştir: “Olması gerekenler noktasında müsamahalı davranmıyorum.”

Öğretmenlerin, yanlışlar karşısında sessiz kaldıkları bu nedenle diğer öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

#### **4.2.3.4.3. Öğretmen Arkadaşına Destek Vermeme**

Öğretmenlerin diğer öğretmenlerin çalışmalarını desteklemedikleri ve bu nedenle öğretmenlerin kendilerini güvende hissetmedikleri anlaşılmıştır. Ancak destek vermemenin 7 alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir.

##### **4.2.3.4.3.1. Arkadaşının Çalışmasını Engelleme**

Öğrt. 2; “Öğretmen arkadaşlarım arasında birileri bir şeylere çabalarken, yaparken; başkalarının bunu nasıl baltalamaya çalıştığını da gördüm.” diyerek öğretmenlerin birbirlerinin çalışmalarını engellediklerini ifade etmiştir. Öğrt. 9; öğretmenlerin olumlu iş yapmaya çalışan diğer öğretmenleri durdurmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. “Başlamışım, durdurmaya çalışıyorlar; diyor ki ‘aa ne gerek var, bunu niye yapıyorsun? Bak şöyle olur, böyle olur’.” diyerek açıklıyor ve devamında öğretmenlerin arkadaşlarının çalışmalarını neden engellediklerini “Yani diyor ki ben yapmıyorum, o da yapmasın, beni bozmasın; böyle devam etsin.” Sözleriyle açıklıyor. Yapan, uğraşan kişi sistemi bozan kişi olarak görülüyor. Bazı çabalayan bir şeyler yapanlar var; onlara da “yapma” deniliyor; “yapma” deniliyor gerçekten “rutinin dışına çıkma” yani “biz standartları minimuma çektik, sen lütfen yükseltme” diyor. “Sen mi kurtaracaksın?..” En çok da söylenen söz. “Aman sen mi kurtaracaksın?” gibi mesela... Bu her yerde insanların önüne çıkan bir cümledir: “Bu öğrencileri sen mi kurtaracaksın, Milli Eğitimi sen mi kurtaracaksın?” diyerek açıklıyor. Öğrt. 1; öğretmenlerin okulda güvende hissedebilmeleri için diğer öğretmenlerin olumlu tepkilerine ihtiyaç duyduklarını ifade etmiştir. Devamında ise “gülerler” diyerek öğretmen arkadaşlarının kendi çalışmalarına güldüklerini belirtmiştir.

Öğretmenlerin diğer öğretmenlerin çalışmalarını olumsuz etkiledikleri ve bu nedenle öğretmenlerin kendilerini güvensiz hissettikleri tespit edilmiştir.

##### **4.2.3.4.3.2. İşbirliği Olmaması**

Okullarda öğretmenler arasında işbirliğinin sağlanamadığına dair öğretmen ifadeleri şöyledir: Öğrt. 1; “Yalnız kalıyorum yani; bu kadar şey oluyor, bir tanesi de ‘bizde şöyle bir şey yapalım’ demiyor.” Öğrt. 3; Öğretmen arkadaşların okulda yaşadıkları sorunlar karşısında birlikte “veryansın” ettiğini ancak daha sonra birinin; “ben birinci dereceye düşmüşüm” öbürünün “böyle iyi” dediğini, bu nedenle işbirliği

geliştirilemediğini ifade etmiştir ve devamı niteliğinde “inanın öğretmen camiasında işbirliği gerçekten zor; ya git, mahallede 4-5 kişiyi bir araya getirirsin, bir dayanışma - bir imece oluşturursun; öğretmenler arasında bu olayı yapamıyorsun” diyor. Öğrt. 6; okulundaki güvensiz ortamı ortaya koyuyor ve “buradaki olay; işbirliği yok” diyor. Öğrt. 7; okulda güvenli bir ortam için öğretmenlerin “birbirini destekleme”si gerektiğini ifade etmiştir. Devamında okulda gerçekleştirmeyi istediği işlerle ilgili; “başta o işe güvensizlik içinde bakıyorsun.” demiştir.

Öğretmenler arasında işbirliği düzeyinin düşük olduğu ve öğretmenlerin birlikte ortak çalışma gerçekleştiremedikleri, işbirliği yetersizliğinin öğretmenlerin güvenlerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir

#### **4.2.3.4.3.3. Öğretmene Verilen Olumsuz Tepkiler**

Öğrt. 8; “Benim insanlarla iletişimim gayet iyidir, girdiğim ortama çok iyi uyum sağlarım.” demiştir. Ancak öğretmen arkadaşlarını kast ederek “Diğerlerinden de aynı yaklaşım ve paylaşımı göremedim.” demiştir. Bu durumun kendisine “sıkıntılar” yaşattığını ifade ederek kendisini okuldan ve çalışmaktan “soğuttuklarını”; daha öncesinde öğrencileriyle “birebir daha çok ilgilendiğini” ancak olumsuz tepkiler nedeniyle “ilgilenemediğini, gidip gelemediğini” açıklamıştır. Görüşmenin devamında, yaşananları daha net ortaya koyarak “Gerçekten öyleydi; çünkü diyorum ya, benim çalışmalarım... Herkes bana ilk geldiğimde ‘kimse böyle çalışmıyor, işte sen niye bu kadar fedakarsın’ diye... Böyle çalışmalar yapıyorsun, insanlar çok duyarsız... Daha rahatlar, hani bilmiyorum; ben böyle bir iş aşkıyla gittim (görev yaptığı önceki okulu kastederek) oraya” ve yaşananların sonunda “insanlara güvenim kalmadı” diyerek olumsuz tepkilerin öncelikle olumlu davranış ve çalışmalara, akabinde, güvene zarar verdiğini açıklıyor. Öğrt. 9; “Bence kişinin kendini kurumda güvensiz hissetmesinde aldığı tepkiler etkili... Öğretmenler birbirlerini kötü etkiliyorlar, görevini yapan kişiler de törpüleniyor. Milli Eğitim’in gerilemesi buradan kaynaklanıyor” diyerek çalışan öğretmenlere gösterilen tepkilerin öğretmenler üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Öğrt. 1; “Milli Eğitim camiasında yaptığımız iyi şeylerde çok fazla destek göremiyorsunuz; yani ben kendim bu kadar yıllık hayatımda gördüm, tenkit çok edilir; ama takdir çok edilmez” diyor. Öğrt. 8; gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda bir yıllık bir öğretmen olarak “o zaman ödülleri” aldığını ve “başarılı olduğumdan dolayı

kıskanılmış” olabileceğini bu nedenle ilk görev yaptığı okulda yalnızlık ve yaptığı gönüllü çalışmalar nedeniyle sorun yaşadığını ifade etmiştir.

Öğretmenlerin, arkadaşlarının tepkilerinden etkilendikleri ve bu tepkilerin olumsuz olması halinde güven seviyelerinin düştüğü görülmüştür.

#### **4.2.3.4.3.4. Yarı Yolda Bırakmak**

Öğrt. 1; “Ben alıştım zaten bunlara. Böyle Timur(un filleri) gibi önden bir coşup arkadan iki üç kişi(yle birlikte yola çıkıyorum ve daha sonra yalnız bırakılıyorum) biliyorum, (neler yaşandığını) çok başıma geldi (çok yarı yolda bırakıldım, yalnız kaldım).”

Öğrt. 3; Okulda yaşanan sorunların çözümü için; “Tamam ben dilekçeyi verdim. Yarın öbür gün soruşturma olunca destekleyecek mi? Diğerlerine güvenememe olayı var.” demiştir. Öğrt. 6; Öğretmen arkadaşlarına güvenemediğini, daha önceki dönemlerde başına gelenler ışığında “Satıldık da; satılmadık değil...” diyor. Yaşadıklarını açıklaması istendiğinde; arkadaşlarının sürekli sorunlardan bahsettiklerini ve bunun üzerine “Ben bir dilekçe yazayım; şikayet dilekçesi yazayım, dedim; arkamda duracak mısınız? Arkamda durun sonuna kadar...” dediğini açıklıyor ve arkadaşlarına “ben sizlere güvenemiyorum” dediğini aktarıyor.

Öğrt. 7; öğretmenler arasında “bir alanda bir kenetlenme pek olmuyor” diyor ve devamında “başlıyorsun tamam; ‘şunu da yapacağız, bunu yapacağız’ diyorlar; ön plana çıkıyorsun; ‘hadi yok vazgeçtim” dediğini ifade etmiştir. Görüşmenin devamında “Ya böyle bir insana nasıl güvenebilirsin?” diyerek yaşananların güvenine ne kadar zarar verdiğini, yaşanan ‘yarı yolda bırakmalar’ın şu andaki etkisini ise “çok yaşadığım için geçmişten, başta zaten olaya güvensizlik içinde bakıyorsun” diyerek açıklamıştır. Öğrt. 9 da öğretmenlerin diğer arkadaşlarını “gaza” getirerek “Bak bu böyle oluyor. Niye böyle oluyor?” deyip öğretmen arkadaşlarını “galeyana” getirdiklerini; ancak bu arkadaşlarını yarı yolda bıraktıklarını ifade etmiştir.

Öğretmenlerin gerçekleştirmek istedikleri çalışmalar için diğer öğretmenlerin desteğine ihtiyaç duyduklarını ve birlikte çalışmaya başladıkları arkadaşlarının çalışmalarda yalnız bıraktıkları ve bu durumun öğretmenlerin güven düzeylerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### 4.2.3.5. Grup Oluşturma

Öğrt. 1; Okullarda uzun süredir çalışanların grup oluşturarak okula yeni gelen öğretmenlere “Bu kemik kadrolar var; eski kadrolar, bu okul bizim.” mesajı verdiklerini ifade etmiştir. Öğrt. 2; “Hemşehricilik”in ve “Adamım” olsun yaklaşımının gruplaşmalara neden olduğunu “Kesinlikle yani, bizlerde birazcık daha hemşehricilik olsun, adamım olsun muhabbeti çok fazla” diyerek ifade etmiştir. Aynı zamanda uzun zaman birlikte çalışan öğretmenlerin “birbirini” bildiklerini ve “şu o onu yapar, o onu yapmaz” diyerek “peşin fikirler” ve “alışkanlık”ların oluştuğunu ve “dolayısıyla yeni gelen kişiyi” kabullenemediklerini; okulu benimseyince “bu okul benim, bu okulda benim dediğim olur mantığı”nın oluştuğunu ifade etmiştir. Öğrt. 8; geçmişte görev yaptığı okulda, kendisi gibi göreve yeni başlamış arkadaşlarıyla iletişime geçerek oluşturdukları grubun etkisini “Gayet güven içinde hissediyordum.” diyerek açıklıyor. Devamında ise “Okul ortamımız çok güzeldi, yani orada ne yapacaksak paylaşımlarımızı okul ortamında, ne bilim (ne bileyim) hep birlikte gezilerimiz olurdu, pikniklerimiz olurdu, farklı şehirlere giderdik” demiştir.

Öğretmenlerin okullarda grup oluşturdukları; bir gruba ait olmanın ve o gruba birlikte hareket etmenin öğretmenlerin güven düzeylerini arttırdığı, aynı zamanda herhangi bir gruba giremeyen öğretmenlerin güven düzeylerinin az olduğu görülmüştür.

#### 4.2.3.6. İdareyle İyi Geçinme Düşüncesi

Öğrt. 2; Yöneticileriyle sorunlar yaşadığı olayı aktararak “Ben gerekli şekilde hakkımı savunduğumda birçok öğretmen arkadaşın benden selamını kestiğini gördüm. Sebebi de ‘hoca ilçeye kavgalı, şu anda biz onla görülürsek bize de bir şey yapılabilir’ düşüncesi... Bu beni üzmüştü.” Diyerek görüşlerini ifade etmiştir. Devamında “Öğretmenlerin birçoğunun mevzuatı, haklarını ve yapması gereken yükümlülükleri iyi bilmediğini” bu nedenle okul yönetimiyle iyi geçinmeye özellikle dikkat ettiklerini ve “ne olur ne olmaz” diyerek “idareyle iyi geçinme”yi tercih ettiklerini ve “bu sebeple bir çok haklarından feragat” ettiklerinin ifade etmiştir. “Haklarından feragat edip ya da birileri ile samimi (olmaya), iyi geçinmeye çalışan bir insan ne kadar dürüst davranabilir, mücadele edebilir, ya da ne kadar güven verebilir?” diyerek görüşlerini belirtmiştir.

Öğretmenlerin yöneticileriyle sorun yaşadıkları durumlarda arkadaşları tarafından yalnız bırakıldıkları ve bu nedenle öğretmenlerin diğer öğretmenlere karşı güvenlerinin olumsuz etkilendiği görülmüştür.

#### **4.2.3.7. Mesleğin Gerektirdiği Gibi Davranmamak**

Öğrt. 10; “Karşılıklı güven”e dayalı ilişkileri kullanan bazı öğretmenlerin samimiyeti de kullanarak okullarda “istediği gibi at koşturduğunu” bu tip davranışlar karşısında müdürün “gerekli yaptırımı uygulamak” zorunda olduğunu, ancak “samimi” ilişkileri nedeniyle (görevlerinin gereğini) yerine getirmeyen kişilerin ceza almadıklarını ifade etmiştir. Öğrt. 1; “Karşıdaki insana, karşıdaki öğrenciye o kadar değer vermiyor. Yani karşıdaki onun için gelip geçer bir meta gibi görüyor. Biraz samimiyet, biraz güler yüz göstermiyor. Ama bu çocukların öğretmenleriyle samimiyet kurmaya ihtiyaçları var. Tamamen asık surat gösterilmemeli.” diyerek şahit olduklarını ve görüşlerini ifade etmiştir. Ona göre öğretmenler mesleklerinin gereğini yerine getirmiyorlar. Öğrt. 2; Bir öğretmenin, kendini okulda güvende hissedebilmesi için, öncelikle öğretmenlerin mesleklerini “hakkıyla yapması” gerektiğini ve bunun yapılması halinde “sıkıntı” yaşanmayacağını ifade etmiştir. Öğrt. 4; “Öğretmen arkadaşlara bakıyoruz; öğrenci takmıyor, niye takmıyor? Bazı branşlardaki arkadaşlarımızın notları 90 – 100. ...hiç okulla alakası olmayan bir çocuk 90 alıyor” ve devamında öğretmenlerin “profesyonel” olması gerektiğini kendilerinin ise “amatör” gibi davrandıklarını; bu durumun okuldaki öğretmenlerin birbirlerine olan güvenini zedelediğini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin, meslektaşlarının öğretmenlik mesleğinin gereğini yerine getirmediklerini düşündükleri ve bu nedenle kendilerini güvensiz hissettikleri tespit edilmiştir.

#### **4.2.3.8. Saygı Göstermeme**

Öğrt. 5; “Saygı birlikte hareket etme, eskiden bi de şu vardı; yerine göre biz göreve yeni başladığımızda büyüklerimize “abi – abla” diye hitap ederdik, yani okulumuzdaki diğer arkadaşlara öyle hitap ederdik; şimdiki “abla – abi” diye hitap etmek şöyle dursun - yani ben yerine göre 17-18 yıllık bir öğretmenim - yeni başlayan öğretmen tutup karşısındaki 18 yıllık öğretmene ‘hiçbir şey bilmiyor’ gözü ile bakıp akıl vermeye dahi kalkabiliyor günümüzde.” diyerek öğretmenlerin birbirlerine saygılı

davranmalarının “bütünlük” ve “tutarlılık” getirdiğini ve güveni etkilediğini ifade etmiştir. Öğretmenler arasındaki saygının örgütsel güveni etkilediğine ve karşılıklı saygının olmadığı okulların güvensiz kurumlar olduklarına inanmaktadırlar.

#### **4.2.3.9. Siyasi Görüş Farklılıkları**

Öğrt. 3; “Herkesin kendisine göre bir yaşam biçimi” olduğunu ve yaşam biçiminin “kimseyi alakadar” etmemesi gerektiğini ancak “ideolojik saplantıları olan” öğretmenler ve yöneticiler olduğunu ve bu insanların “(birlikte çalıştığı kişilerin) neyine bakıyor adam; vay efendim, bu faşist, bu komünist; senle konuşmuyor veya öğrenciyi sana kışkırtmaya çalışıyor, öğrencinin dersini sabote etmeye çalışıyor.” diyerek siyasi görüş farklarının güven üzerindeki etkisini ortaya koymuştur.

Öğretmenler arasındaki siyasi görüş farklılıklarının güven üzerinde etkili olduğu ve siyasi görüş farklılıkları nedeniyle örgütsel güvenin azaldığı tespit edilmiştir.

#### **4.2.3.10. Tutarsız Davranışları**

Öğretmenlerin, özellikle arkadaşlarının davranışlarından çok etkilendikleri gözlenmiştir. “Tutarsız Davranışlar” olarak değerlendirilen ve güven algısına zarar veren bu davranışlar bu alt başlıkta sunulmuştur.

##### **4.2.3.10.1. Dürüst Olmamak**

Öğrt. 4; “İş deneyimlerimde gördüm ki örgütsel güvenin başında dürüstlük geliyor. Kişiler arası doğruluk varsa, yalanlar yoksa örgütte güzel bağlantılar, bağlar kurulduğunu düşünüyorum,” diyerek dürüstlüğün örgüt ve çalışan için önemini ortaya koymuştur. Öğrt. 7; “Öncelikle güvenilebileceğim kişi yalan söylemeyecek, dürüst olacak, yani sözüne güvenilebilmeliyim. Sözünde durmak lazım. Eğer benim bir arkadaşım bir söz verdiyse ve sözünde durmuyorsa ben ona çok yaklaşmam.” diyerek görüşlerini belirtmiştir.

Görüşme yapılan öğretmenlerin, meslektaşlarının dürüst olmaları gerektiğine ve dürüstlüğün olmadığı kurumların güvensiz örgütler olduğuna inandıkları görülmüştür.



#### 4.2.3.10.2. İki Yüzlülük

Öğrt. 6; “İkili oynamaları; ben bunları burada yaşadım.” diyerek okuldaki arkadaşlarına güvenemediğini ifade etmiştir. “Güven yok bende, diğerlerine karşı güven yok; yani güven eksikliği var. Niye? Çünkü gördüğüm şeyi söyleyeyim. Ben sizinle beraber otursam, Ahmet’i eleştirsem; yani eleştirinin dozunu gitgide arttırsam; bir ay sonra beni Ahmet’le çok samimi görerseniz benim hakkımdaki düşünceniz ne olur?” diyerek neden arkadaşlarına güvenemediğini açıklamıştır. Öğrt. 7; Öğretmen arkadaşlarıyla birlikte 2000-2001 öğretim yılında 1 gün iş bırakma eylemine katılma kararı aldıklarını ve o gün yaşadıklarını şöyle anlatmıştır. “Tabi ben okula gelmedim, telefon açtım ‘acaba hangi arkadaşlar katılmış; geldi mi, gelmedi mi’ diye; o ahkam kesen arkadaş fire vermiş, gelmiş baş köşede oturmuş. Benim o arkadaşına karşı güvenim bitti. Çünkü söz verdiği halde eyleme katılmadı.” Öğrt. 9; “İnsanlar çocuk gibi yüzünüze övüyor, övüyor; arkanızdan da bazı şeyler duyduğunuz zaman da şok oluyorsunuz. Bu bizim ortamımızda çok var. Yani dolayısıyla tam güvenli bir ortam pek yok.” diyerek yaşadıklarını özetlemiştir.

Görüşme yapılan öğretmenlerin, meslektaşlarının ikiyüzlü davranışları ve sözünde durmamaları nedeniyle kendilerini güvensiz hissettikleri tespit edilmiştir.

#### 4.2.3.10.3. Özü Sözü Bir Olmak

Öğrt. 9; Güven duygusunun oluşması için “Açık olunmalı, arkadan konuşulmamalı” diyerek görüşlerini ifade etmiştir. Ayrıca “okuldaki herkesin art niyetli davranmaması gerekir; bu sayede insanlar kendilerini güvende hissedebilirler” ve devamında “Ben kapalı kapılar arkasında konuşmam. Bu nedenle rahatım. Gerekirse aynı şeyi söyleyebilirim.” diyerek görüşlerini belirtmiştir. Öğrt. 6; Öğretmen arkadaşlarına hitaben “Ben sizlere güvenemiyorum. Çünkü bir dediği bir dediğini tutmayan, çok tutarsız hal ve hareketleriniz var.” dediğini ifade ederek öğretmenlerin söz ve davranışları arasındaki çelişkinin güvene zarar verdiğini belirtmiştir. Öğrt. 4; Öğretmenlere neden güvenilemediği konusunda “Verdiği sözlere riayet etmiyordur.” görüşünü ortaya koymuştur. Öğrt. 7; “Yalan söylemeyecek, dürüst olacak.” diyerek güvenebileceği kişiyi tanımlamış ve devamında “Yani sözüne güvenebileceğim. Sözünde durmak lazım. Eğer benim bir arkadaşım bir söz verdiyse ve sözünde

durmuyorsa ben ona çok yaklaşmam. Verdiği sözü yerine getirmesi lazım.” diyerek görüşlerini ifade etmiştir.

Öğretmenler, birlikte çalıştığı arkadaşlarına güven duyabilmek için onların özlerinin ve sözlerinin bir olması gerektiği ve arkadaşlarının bu davranışlarının güvene zarar verdiği görüşündedirler.

#### **4.2.3.10 4. Yalan Söylemek**

Öğrt. 10; “Herkes dürüst olmalı; yoksa güven oluşmaz. Bir kişi - hani zincir gibi düşünün o bir kişi - bozarsa bütün güven gider yani. Reaksiyon gibi düşünün. Birisi yalan söyledi, iftira attı birine; orada olay biter. Güven olayı biter.” diyerek okulda güvenin herkesin sorumluluğunda olduğunu ve yalan söylemenin güveni bitireceğini açıklamıştır. Öğrt. 4; “Yalan yoksa, güven, güvenin oluştuğunu düşünüyorum; kişiler arası güvenin oluştuğunu düşünüyorum.” diyerek dürüstlüğü, güvenin temeli olduğunu ifade etmiştir. Öğrt. 5; Yalanın güven üzerindeki etkisini “Birinin yalanını yakaladıktan sonra her an için o yalan söyleyebilecek gibi görüyorum. Yalan çok önemli.” diyerek görüşlerini ifade etmiştir. Öğrt. 7; “Ufacık bir yalan da olsa bitiyor. Biter yani benim gözümde; güvenemem yani. Güvenmek istesem de güvenemem.” diyerek güvendiği bir kimsenin yalan söylemesinin güvenini bitirdiğini ifade etmiştir.

Öğretmenler, güvensizlik yaratan önemli davranışlardan biri olarak yalan söylemeyi görmektedirler.

#### **4.2.3.10.5. Sır Tutamamak ve Dedikodu Yapmak**

Öğrt. 5; “Çok konuşan kişilere güvenmiyorum. Bana göre, her an için ağızlarından bir şeyleri kaçırabilirler.” diyerek çok konuşanların sır tutamadıklarını, bu nedenle güvenilir olmadıklarını ifade etmiştir. Öğrt. 3; söylediklerinin yanlış anlaşılması ve başka biriyle paylaşılması ihtimalinin bulunduğu durumlarda kendini güvende hissedemediğini belirtmiş; “Konuştuğun bir laf, yanlış anlaşılır ve başka bir yerde konuşulursa orada kendimi güvende hissetmem.” diyerek görüşlerini ifade etmiştir.

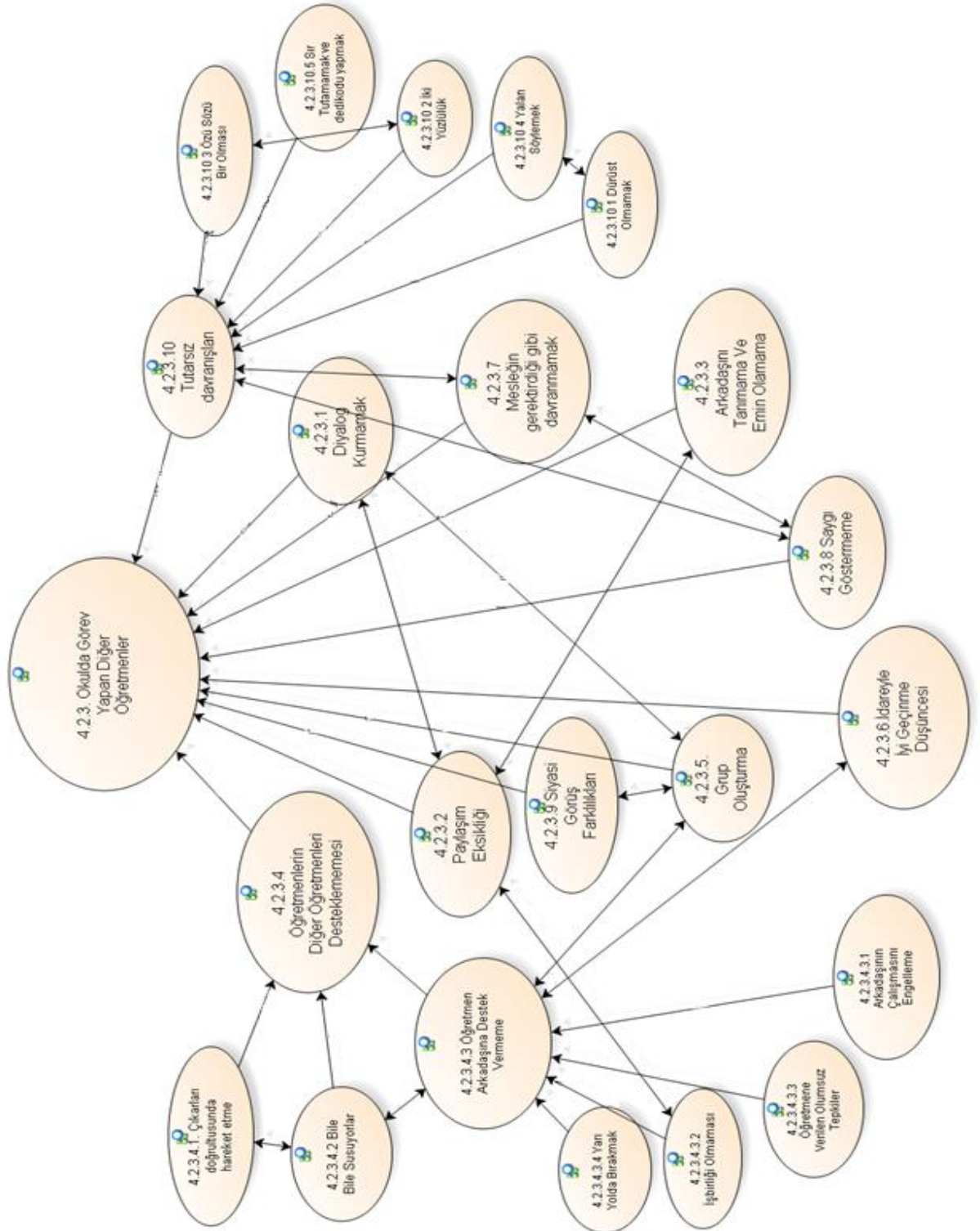
Öğrt. 6; “Bir öğrenci hakkında öğretmenler odasında konuşulan iyi ya da kötü fikir, gelinip de sınıfın içerisinde - gelinip de - öğrenciye anlatılır mı? Böyle bir

öğretmenlik düşünebiliyor musunuz?” diyerek okulda sadece birkaç öğretmen arkadaşıyla sorunları paylaştığını ve sadece bu kişilere güvenebildiğini ifade etmiştir. “Başkaları geldiği zaman konuyu kapatıyoruz. Onun yanında konuşmuyoruz.” diyerek bu konudaki düşüncesini ve tavrını açıklamıştır. “Şurada konuştuğumuz, 10 dakika sonra Müdür Bey’in odasına gidiyor.” diyerek yaşadıklarını ifade etmiştir. Öğrt. 8; “Güvenmediğimiz birkaç kişi; o yüzden biz biraz daha dikkat ediyoruz paylaşımlarımıza. Öğretmenler odasında çok rahat konuşamıyoruz. Öğretmenler odasının bir mahremiyeti olmalı; orada konuşulanları idare duymamalı. Orası öğretmenlere ait.” diyerek bazı öğretmenlerin sır tutmayarak dedikodu yaptıklarını, laf taşıdıklarını ifade etmiştir.

Öğrt. 4; “Konuşuyorsunuz; konuştuğunuz şey 2 dakika sonra farklı bir yerde çok değiştirilmiş bir biçimde karşınıza çıkıyor. Bir okulun - çok üzücü; ama ne yazık ki - dedikodu kazanı haline nasıl gelebileceğini o zaman gördüm ve bunu, öğretmen - eğitimci kimliği taşıyan insanlar yapıyor.” diyerek dedikodunun olumsuz etkilerini belirtmiştir. “Bazı öğretmenler, sizden aldığını bir başkasına götürerek; ‘bak ben aslında senin yanındayım, seni destekliyorum; bak seninle ilgili şunlar oluyor’ deyip o kişiye yaranmak adına sizin mahremiyetinizi paylaşabiliyorlar. O insan sizi teselli etmeye gelmiyor. Ben o zaman fark ettim. Çok üzücüydü gerçekten, o süreç benim için.” diyerek yaşadıklarını belirtmiştir. Öğrt. 6; “Baktık, burada herkes bir kenarda müdürü kesiyor.” diyerek okuldaki dedikodu ortamını açıklamıştır. Devamında “İnsanlar, çocuk gibi bir şeylerin peşine takılıyoruz; yani ‘o onu demiş, bu bunu demiş, şu bunu demiş, şu şunu demiş’ diyerek okullardaki dedikodunun çokluğunu ifade etmiştir.

Öğretmenler, güvensizlik yaratan önemli davranışlar arasında sır tutmamayı, dedikodu yapmayı ve laf taşımayı görmektedirler. Görüşme yapılan öğretmenler, bu, davranışların güvenlerine zarar verdiği görüşündedir.

Şekil 3 4.2.3. Okulda Görev Yapan Diğer Öğretmenler



“Okulda görev yapan diğer öğretmenler”in, öğretmenlerin güven algıları üzerinde büyük etki sahibi olduğu tespit edilmiştir. Bu ana faktörün altında 10 farklı alt boyut olduğu ve bu alt boyutlardan bazılarının da kendi içlerinde farklı alt boyutlar oluşturduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin, özellikle diğer öğretmen arkadaşlarının destek vermemesi ve öğretmenlerin tutarsız davranışları nedeniyle meslektaşlarına güvenemedikleri değerlendirilmektedir. Özellikle bu iki alt boyutu, öğretmenler, alt boyutlarıyla birlikte vurgulayarak ön plana çıkarmışlardır.

Yapılan analiz çalışmalarında “diğer öğretmenler” faktörünün alt boyutları arasında çeşitli ilişkiler bulunduğu gözlenmiştir.

Paylaşım eksikliğinin önemli bir alt boyut olduğu ve bu boyutu ile karşılıklı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Paylaşım eksikliği nedeniyle işbirliği oluşturulamadığı ve aynı zamanda öğretmenlerin paylaşım eksikliği nedeniyle diğer öğretmenleri tanıyamadıkları ve bu nedenle onlardan emin olamadıkları gözlenmiştir. Ek olarak paylaşım eksikliği nedeniyle diyalogların kurulamadığı da tespit edilmiştir.

Grup oluşturmanın önemli bir etkiye sahip olduğu, siyasi görüş birlikteliğinin grup oluşturmayı ve gruba girmeyi kolaylaştırdığı, diyalog kurulumlarında rol aldığı ve arkadaşlarına destek vermekte etkin olduğu gözlenmiştir.

Tutarsız davranışlar sergileyen öğretmenler ile mesleklerinin gereklerini yerine getirmeyen öğretmenlerin, diğer öğretmenlerin güven algılarını zedeledikleri ve alt boyutlardan olan meslektaşlarına saygı göstermemenin güveni olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin, en çok diğer öğretmenlerinin desteğine ihtiyaç duydukları değerlendirilmektedir. Çünkü bu konuyu gündeme getiren öğretmen sayısı ile bu öğretmenlerin ortaya koydukları alt boyut sayıları diğer boyutlara göre hem daha çok hem daha ayrıntılıdır.

#### 4.2.4. Yönetici Kaynaklı Güvensizlik Nedenleri

Araştırma kapsamında, 10 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda, yöneticilerin, ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkileyen ana faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Bu bölümde bu faktöre ait bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.2.4.1. Bürokratik Baskı

Öğrt. 3; “Milli Eğitim Müdürü’ydü; müdür yardımcısı beni bu okuldan başka bir okula gönderebilir. Bunun önüne geçemezsin. Bunun adı ‘görevlendirme’ olur, ‘sürgün’ olur; kitabına uydururlar. Bu yönden korkularımız var.” “Bazı şeylerden taviz verdim; sindiriliyoruz, üzerimizde baskı hissediyoruz. Kendimizi ortaya koyamıyoruz” diyerek mevzuatın verdiği yetkiler kapsamında yöneticilerinin yapabileceklerinin güvenini etkilediğini ifade etmiştir. Öğrt. 6; “Vali Bey, okulları çok güzel sıkmasını biliyor.” diyerek okullar üzerinde bürokratik baskıların kurulabildiğini söylemiştir.

Öğretmenlerin, Milli Eğitim Müdürlüğü gibi üst kurumların yöneticilerinin okullar üzerinde kurdukları bürokratik baskı nedeniyle, kendilerini güvensiz hissettikleri görülmüştür.

##### 4.2.4.1.1. Açık Arama

Öğrt. 7; “Okul müdürü bana yeteri kadar güven vermediği için, bana yeteri kadar güven vermediğini yüzüne söylemişim. Ondan dolayı bir gerginliğimiz oldu. Daha sonra ufacık - bir şey - bahaneler bularak beni huzursuz etmeye başladı. Okul ortamında karşılıklı tartışmalar oldu. Hatta bu Milli Eğitim’e yansdı. Bundan dolayı rahatsızlıklarım oldu.” diyerek okul müdürüyle yaşadığı sorunu ve yaşananları aktarmıştır. “Sonra davranışlarda sürekli açık arama başladı. Her sözü farklı şekilde yorumlama, farklı şekilde anlama... İyi niyetli konuşuyorsun, kötü niyetli yorumluyor.” diyerek açık arama ve art niyetin güvensizlik yarattığını ifade etmiştir. Öğrt. 1; “Bir öğretmen olarak o kadar çok yapmanız gereken şeyiniz var ki... Okulda, yani eğitim işi o kadar geniş ki; birisini aksattığın zaman ‘diğerlerini yaptın’ demiyor; ceza veriyor. Başıma geldi geçmişte.” diyerek okul müdürlerinin “İsteddiği zaman sizin canınızı da sıkabiliyor; istediği zaman sizi... Yani her şeyi yapabiliyor; elinde bu. Çok böyle absürt şeylerden size ceza da verebiliyor.” görüşünü dile getirmektedir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin görevlerinin çokluğu nedeniyle, istediklerinde öğretmenleri rahatsız edebildikleri ve müdürlerin bu tip davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.2.4.1.2. Müdürlerin Amirlerinin Baskısına Maruz Kalması**

Öğrt. 1;0 “Müdürlere güvenmem; çünkü onun da bir üstü, amiri vardır. Müdürün üstü vardır; onun amiri vardır. O ister bana veya bir öğretmene yaptırım yapılmasını, ceza verilmesini ister; biliyorsunuz ortamı... O durumda müdür ne yapacak; yani kendi işini mi bırakacak, istifa mı edecek? Sonuçta onun da kendi hayatı var; o da o kişinin dediğini yapmak zorunda. Müfettiş gelir beğenmez, müdüre baskı yapar; o konuda müdür bana baskı yapmazsa kendisini aklayamayacaktır.” diyerek amirlerin müdüre baskı yapabileceğini ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin amirlerinin baskısına açık olduğunu, bu nedenle okul müdürlerine öğretmenlerin güvenemedikleri tespit edilmiştir.

#### **4.2.4.1.3 Görev Yerinin Değiştirilmesinden Korkma**

Öğrt. 3; kendisini “tedirgin” ve “her an soruşturma açılabilir” gibi hissettiğini açıklıyor ve “Her an soruşturma açılır gözüyle de bekliyorum. Hani beklemiyor da değilim. Çünkü benim arkadaşımın biri de buradan sürüldü, gitti. Sürülmesinin tek nedeni de yine bizim baştan (müdürden) kaynaklanan olaydır. Adamın üstüne gidersen, en sonunda zıtlaştılar.. şuan ...(il ismi veriyor)da görev yapıyor” diyerek arkadaşının başına geleni aktarmıştır. “Ben kendimi güvende hissetmiyorum. Öğrenci ve veli yönünden bir sıkıntım yok; ama onun ötesinde, yani herhangi bir kulp takılıp da kendimizi de başka bir yerde bulabiliriz. Her an bir ceza ile karşılaşabilirsin.” diyerek neden kendini güvende hissetmediğini açıklamıştır.

Öğretmenlerin görev yerlerinin, mevzuat kapsamında görevlendirme veya başka gerekçelerle değiştirilebildiği ve bu uygulamanın öğretmenlerin örgütsel güven algılarını etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.2.4.1.4. Soruşturma Açma Tehdidi**

Öğrt. 2; yöneticilerinin kendisini tehdit ettikleri olayı şöyle açıklıyor: “Sorunu İlçe Milli Eğitim’e de aksettirmişler; fakat bana ders verildiğini tebliğ etmemişlerdi.

Ben yasal haklarımı da bildiğim için, ben o derse gitmeyince hakkımda şikâyetçi olmuşlardı. İlçe Milli Eğitim Müdürü de beni çağırdı. İşte ‘hocam bu derse niye girmiyorsunuz’ diye soruşturma açmakla tehdit etti.” diyerek öğretmenlerin yöneticileri tarafından nasıl tehdit edilebildiklerini ortaya koymuştur.

Öğrt. 3; okul müdürünün “durduk yerde soruşturma açma”ya kalktığını “açılmaması gereken noktalarda, yapılmaması gereken yanlış işler yapmaya çalışıyor” diyerek okul müdürünün öğretmenleri tedirgin ettiğini ve bu durumun güven ortamını zedelediğini belirtmektedir.

Yöneticilerin öğretmenlere, soruşturma açma yetkilerini kullanarak yaklaştıkları ve yöneticilerin bu davranışının öğretmenlerin güven algılarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.2.4.1.5. Yöneticinin Zorla İş Yaptırma İsteği**

Öğrt. 1; “İşi biraz zorbalığa vurduruyorlar. Üst kademeler yani, zorla iş yaptırmaya çalışıyorlar; halbuki zorbalık, zorla iş yaptırma dönemi ta 80’lerden kalma bu. Artık millet sorguluyor.” diyerek yöneticilerin zorla iş yaptırma eğiliminde olduklarını açıklıyor.

Yöneticilerin, mevzuatın kendilerine verdiği yetkiyi kullanarak, öğretmenlere istekleri dışında görevleri yaptırmak istedikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin bu tip davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven algılarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.2.4.2. Çalışanların Yöneticilerin Beklentilerinden Farklı Davranması**

Öğrt. 4; “İşten dolayı aslında ikili ilişkilerimizde bir sıkıntı yok; tamamen işle ilgili bir meseleden kaynaklı” bir sorunu okul yöneticisiyle yaşadığını ifade etmiştir ve yaşananları “Yapılması gereken bir işti. Çünkü ortada örnek teşkil edecek bütün sınıfın önünde yapılmış, hatta 3-4 sınıfı bir arada ilgilendiren bir durum vardı; halledilmesi gerekiyordu ve payıma düşeni yaptım.” diyerek ekliyor ve “okul yöneticileri öğretmenlerin, görevlerini, kendi istekleri doğrultusunda profesyonellikten uzak gerçekleştirmesini talep edebiliyorlar.” bu durumun öğretmenlerin güvenlerine zarar verdiğini ifade etmiştir.



Öğrt. 4; “Bir konuda hakikaten çok titiz çalıştım, toplantıya girerek fikirlerimi beyan ettim. Yönetici bana çok ciddi bir tepki verdi. Önce bana ‘sen bana nasıl böyle bir tepki verirsin, nasıl benden farklı düşünürsün’ dedi. Ben de ona ‘sizinle her konuda aynı düşünmek zorunda değilim.’ diyerek karşılık verdim.” dediğini bunun üzerine yöneticinin “ben sana çok güveniyordum, sen benim güvenimi sarstın” dediğini aktarıyor. Öğrt. 4; yöneticilerin öğretmenler üzerinde tasarrufta bulduklarını ve yaşananlar sonrasında karşılıklı olarak güvenlerinin sarsıldığını ifade etmiştir.

Öğrt. 1; “Bu arkadaşlarımızı ben biliyorum; öğrencilerle de çok yakın ilgileri var; hatta öğrencilerin derslerine çok yakından, okul dışında da, ilgileniyorlar. Velileri ile de ilgileniyorlar; çok aktif olduklarını biliyorum; fakat müdür onu istemiyor. Müdür kendisine kayıtsız şartsız tabiiyet istiyor” diyerek müdürlerin kendilerinin bilgisi dışında hiçbir faaliyet ve çalışmanın yapılmasını istemediklerini belirtmektedir.

Yöneticilerin, öğretmenlerin her zaman kendi beklentilerine uygun davranmalarını istedikleri tespit edilmiştir. Bu durumun ise öğretmenlerin güvenlerini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

#### **4.2.4.3. Etnik Köken Farkı**

Öğrt. 9; Daha önce görev yaptığı okulların birinde yaşadığı sıkıntıyı şöyle açıklamaktadır: “Etnik köken farklılığı sorun olan bir yerde görev yaptım. O yüzden de öğretmen - idare bir arada değildi. Taban tabana zıttı. Yani yanlış bir şey yaptığınız anda karşınızda öğrenci ve idareyi birlikte buluyordunuz. Bu uyarı şeklinde değil de ceza şeklinde oluyordu.” Öğretmenlerin öğrencilerle yaşadıkları herhangi bir sorunda yöneticilerin öğrenciyi karşılarına alıp “Öğretmenin bunu yapmış, sen de ona dilekçe yaz.” dediklerini ve bu nedenle “tam güvenli ortam” oluşmadığını, dolayısıyla da kendisini güvende hissetmediğini belirtmiştir.

Okul yöneticileri ve okul çalışanları arasındaki etnik köken farklılıklarının öğretmenlerin güven algıları üzerinde olumsuz etkilediği gözlenmiştir.

#### 4.2.4.4. İletişim

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda iletişimin örgütsel güven üzerinde büyük etkisinin olduğu ve 5 alt faktör ile 5 alt boyut içerdiği tespit edilmiştir.

##### 4.2.4.4.1. Çalışanların Yönetici İle İletişim Kuramaması

Öğrt. 1; “Çünkü onların konuştuğu Türkçe ile öğretmenlerin ki farklı. Onların konuştuğu farklı olduğu için bir zaman sonra (kızıyor); yönetemeyince de kızıyor. Kızınca da zorbalığa başvuruyor. O da güven ortamını tamamen bitiriyor. Kopuşlar oluyor.” diyerek yöneticilerin kullandıkları dil ile öğretmenlerin kullandıkları dilin aynı olmadığını belirtmiştir. Bu nedenle yöneticilerle öğretmenler arasında iletişim kurulmasında zorluklar yaşandığını açıklamıştır. Öğrt. 10; okulda yaşanan güvensizliğin temelinde “iletişim eksikliği” olduğunu ifade etmiştir.

Öğrt. 3; “Dinlemiyor” diyerek okul yöneticisinin, öğretmenlerin önerilerine ve uyarılarına kulak tıkadığını, toplantılarda “sözüm bitsin, ondan sonra konuş” diyerek öğretmenlerin iletişim kurmasına engel olduğunu açıklıyor. Öğrt. 5; “İletişimim yok bizim idareyle.” diyerek devamında “ ‘Öğretmen arkadaşlar dersen!’ demeye gelir idarecimiz, başka zaman gelmez; hiç sohbet etmez.” diyerek yaşanan “iletişim kopukluğu”nu ortaya koymuştur. Öğrt. 6; “Müdür Bey ile selamlaşıyoruz; selam yok” diyerek akabinde öğretmenleriyle selamlaşmayan okul müdürünün öğretmenlere görevlerini hatırlatmasının “gerilme yarattığını” ifade etmiştir.

Öğrt. 8; okuldaki durumunu anlatmak için “İdarecilerle hani çok bir şey paylaşmadığım için tanyamıyorsun, güvenemiyorsun.” demiştir. Öğrt. 9; müdürüyle iletişim kuramadığını açıklayarak; “Müdür Bey’e ben kendimi anlatamıyorum. Anlatırken kendi cümlemi kesip olduğu gibi devam ediyor. O yüzden anlaşılamadığımı düşünüyorum. Yani birbirimizi anlamıyoruz. Ben mor çizgiden bahsederken o ‘bu şey masanın üstünde eğri duruyor’ diyor. İletişimimiz bu şekilde.” diyerek okul müdürüyle arasındaki iletişim problemlerini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin yöneticileriyle iletişim kuramamalarının, öğretmenlerin örgütsel güvenlerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### 4.2.4.4.2. Formal İlişkiyi Tercih Etme

Öğrt. 10; öğretmenlerin kuralları esneten müdürlere daha çok güvendiklerini, esnetmeyen müdürlere ise mesafeli davrandıklarını şu sözlerle açıklıyor; “Kuralları esnetene daha çok güveniyorlar. Çünkü kuralları uygulayan müdürler de tanıdım ben; ama o tür, insanlara (öğretmenler) mesafeli yaklaşıyorlardı.” diyerek görüşlerini ifade etmiştir. “Benim felsefemdir; yani müdürlere güvenmem. İsterse babam olsun, müdüre hiçbir zaman güvenilmez.” diyor ve neden güvenmediğini açıklıyor: “Çünkü bir arkadaşım kendisi öğretmen, babası da müdür; aynı okulda da çalıştılar. Başından geçen şeyleri biliyorum, o yüzden güvenilmez; yani sonuçta idarecidir, belli başlı kurallara - kanunlara uymak zorundadır.” Öğrt. 4; işini iyi yapma adına gerçekleştirdiği çalışmanın sonunda yöneticisiyle “tamamen işle ilgili bir meseleden kaynaklı” “karşılıklı” güvenlerinin sarsıldığını açıklıyor.

Öğrt. 6; öğrencileriyle teneffüslerde çalıştığını; ancak işin uzadığını ve derse girişte geç kalındığını ve bu durumda da müdürün; “hocam bunu teneffüste hallet, teneffüste boş zamanında hallet” demesinin soruna neden olduğunu ifade etmiştir.

Yöneticilerin, öğretmenlerle mevzuat çerçevesinde kurdukları formal iletişimin öğretmenlerin güven algısına olumlu katkı sağlamadığı tespit edilmiştir.

#### 4.2.4.4.3. İletişimde Sorunlara Neden Olan Yönetici Davranışları

Öğrt. 5; okulun teftiş geçirdiğini belirtiyor ve sonrasında yaşananları şöyle anlatıyor: “Müfettişler, bizi beğendiğini yüzümüze söyleyerek gitti. Müdür, müfettişlerin arkasından bir sürü şey çıkardı; ‘müfettiş size şunu yapmanız gerektiğini söyledi, size bunu yapmanız gerektiğini...’ Müfettiş bizimle direk görüştü zaten; niye müdüre söylesin?” diyerek müdürün söylediklerinin gerçeği yansıtmadığını aktarmak için yüzünü dahi görmediği bir müfettişin kendisi hakkında yapması gerekenleri müdür aracılığıyla iletmesine ve dolayısıyla müdürün iletişim şekline “şu biraz kafadan uydurulmuşa benzemiyor mu?” diyerek tepki göstermiştir. Öğrt. 1; “Okullarda zaten görüyoruz ya, müdürlerle müdür yardımcıları ile görüşüyoruz. Müdür, müdür yardımcısına atar; müdür yardımcısı, müdüre atar. Yani baksanız yan yana böyle canciğer kuzu sarması görüyoruz. Öğretmenlerle alakalı neler duydum ben; tahmin ettim yani, benim hakkımda da bunlar konuşuyorlar; çünkü başkası hakkında bana

haber getiren benim hakkımda da götürür.” diyerek yöneticilerin okulda laf taşıdıklarını ortaya koyuyor.

Öğr. 1; Yöneticilerin “En samimi oldukları kendi yönetici kadrosu içinde bile, kendi aralarında konuştuklarında bunu (birbirleri hakkındaki sözleri) duyduktan sonra; yani ben dedim yani ‘bunlar birbirlerine bu kadar güvensizlerse ben kendimi garantiye almayayım, ben her zaman tedirgin durayım.’ hiçbir zaman güvende değiliz” diyerek yaşadığı güvensizliği ortaya koymuştur. Öğrt. 4; okulda görev yapan bir yöneticiyle sorun yaşadığını, “çok kötü bir zaman dilimi” geçirdiğini ifade etmiş ve yöneticinin yaptıklarını şu şekilde anlatmıştır: “Hakkımda kulisler yapıldı; özellikle insan ilişkilerinde gösterdiğim hassasiyete rağmen; temeli olmayan, hiç aklımın dahi ucundan geçmeyeceği bir şeyle yargılanıyorum, suçlanıyorum” Öğrt. 6 ise okul müdürünün siyasi görüş farklılıklarını gözeterek “öğretmenler arasında ikili” oynadığını ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin olmayan şeyleri varmış gibi gösterdiği, birbirlerinin arkasından konuştukları, kendi beklentilerine uygun davranmayan öğretmen hakkında kulis ve yanlış bilgilendirme yaptıkları ve siyasi görüş farklılıklarını gözeterek davrandıkları tespit edilmiş ve bu davranışların öğretmenlerin güvenlerini olumsuz etkilediği gözlenmiştir.

#### **4.2.4.4.4. İnfomal İlişkiler - Ahbap Çavuş İlişkisi**

Öğrt. 4; yöneticileriyle samimi ilişkiler kurduğunu ancak bu ilişkilerin soruna neden olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir: “Demek ki insanlara yakın davrandığımızda, ona saygı duyduğunuzda insanlar şöyle bir mesaja da kapılabiliyor; ‘ben bu insan üzerinde her türlü hakka sahibim; isteklerim, beklentilerim gerçekleştirilmediğinde de cephe alırım; hatta bana karşı bir şey yapıyorsa kuyusunu da kazabilirim’ ” demiş ve çıkardığı sonucu “demek ki insanlara çok samimi, yakın davranmamak gerekiyormuş” şeklinde ifade etmiştir. “İdarecilerimle çok yakın ilişkiler kurmamaya çalıştım.” demiş ve bunun sebebini ise “Çünkü böyle olduğu zaman insanlar sınırları aşabileceklerini düşünüyorlar; yani resmiyetin dışına taşıp birtakım talepleri olduğunda karşılamamızı ...; çünkü o ahbap çavuş ilişkisi var ya onun karşısında farklı şeyler de talep edebiliyorlar. Dolayısıyla o anlamda daha resmi davranmaya çalıştım.” diyerek açıklamıştır. Yöneticilerin, kendilerine yakın davranan öğretmenlere her istediklerini

yaptırabileceklerini düşündükleri ve bu düşünceye göre sergiledikleri davranışların öğretmenlerin güvenlerine zarar verdiği görülmüştür.

#### 4.2.4.4.5. Yöneticinin İletişim Kurmaması

Öğrt. 10; “Yani müdürünü görüp selam vermeyen insanlar var, biliyorum. Büyük okullarda böyle mesela; genelde adam hiç görmemiş, konuşmamış; mesela bir tek kelime etmemiş. Öğretmenlik hayatı boyunca, o okuldaki öğretmenlik hayatı boyunca, öyle söyleyeyim; var, öyle insanlar da var.” diyerek öğretmenlerin yöneticilerle iletişim kurmadıklarını; yöneticilerin, okul “kalabalık” olduğunda “kendi aralarında grup” oluşturabildiklerini ve bu nedenle öğretmenlerin yöneticilerle iletişim kurmadıklarını ifade etmiştir. Görev yaptığı önceki okulların birindeki müdürünü ise şöyle anlatıyor: “Bir müdürüm vardı; odasından dışarı çıkmazdı hiç; yani sadece bir sevk falan almaya gittiğimizde görürdük suratını, o da sonradan onu da bıraktı.” Bazen okul müdürleriyle iletişim kurulamamasını “etrafındaki insanların daha önceden onu çevrelemiş olması” na bağlamış ve “aralarına girmenize izin vermiyorlar” demiştir. Öğrt. 3; okul müdürünün öğretmenleriyle iletişim kurmadığını şu sözlerle ifade etmiştir: “Hayatta günaydın demez.” diyerek devamında “Kim olursa olsun, ben tanıyayım veya tanımayayım; bir kapıdan meclise giriyorsan, bunun ilk gereği selamlaşmadır. Selamlaşmayan bir adamdan kime ne fayda gelebilir? Biz bunları da yaşadık, ya dedim ya; alıştık artık, ne yapalım.” demiştir. Öğrt. 4; yöneticisiyle iletişim kurma çabasını şöyle anlatıyor: “Görüşmeye gittiğimde beni reddetti. Konuşmak istemedi; öteledi. Tabi ben çok üzüldüm, çok kırıldım.”

Öğrt. 5; “İdarecinin daha çok öğretmenin içerisine girebilmesi gerekiyor. Öğretmenlerle sorunları paylaşabilmesi gerekiyor.” diyerek yöneticide bulunması gereken önemli bir özelliği ifade etmiştir. Kendi müdürünün iletişim kurmadığını ifade etmek için “idarecimiz, bazen selam verir, bazen selam vermez” demiştir. Yöneticinin iletişim kurduğu bir an olarak öğretmenler odasına “Öğretmen arkadaşlar derse!” demek için geldiğini belirtmiştir. “Başka zaman gelmez” “idareyle kopukluk var arada” diyerek ortaya çıkan durumu özetlemiştir. Öğrt. 6; “Müdür Bey’le selamlaşmıyoruz. Selam yok; hayır, selam yok. Ondan sonra Müdür Bey geliyor; öğretmen arkadaşlarımız mesela rahatsız oluyor. İnsan ilişkileri 0(sıfır)ın altında...” diyerek yöneticisinin iletişim kurmadığını ifade etmiştir.

Müdürün iletişim kurmaması hakkında “Müdür Bey göremiyor, Müdür Bey’in göremediği çok şey var. Müdür Bey... Ya bir insan odasında sabahtan akşama kadar oturmaz, bir öğleyin, bir yanımıza gel; öğretmenler odasına... ‘Arkadaşlar ne yapıyorsunuz? İşte Fenerbahçe elendi.’ veya ‘hocam işte takımın güzel; işte araban kaç yakıyor,’ işte bu tarz ilişkisi yok” diyerek müdürün, iletişimin, çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini göremediğini ifade etmiştir. Örnekler vermeye devam ederek, okul öğretmenlerinin tayin olan arkadaşlarına veda yemeği düzenlediğini aktarıyor: “Okuldan katılan 6 tane öğretmen... Ne Müdür Bey geldi, ne müdür yardımcısı geldi. Kardeşim gel, bir orada konuşma yap; bir şey yok yani, insani olarak ilişkisi yok.” Öğrt. 9; Okul müdürüyle çok (fazla) iletişim kurmadığını, okul müdürünün “diğer (öğretmen) arkadaşlar”ıyla zaman geçirdiğini ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kurmadıkları tespit edilmiş ve bu nedenle öğretmenlerin örgütsel güven algılarının olumsuz etkilendiği gözlenmiştir.

#### **4.2.4.5. Yöneticilere Karşı Oluşan Olumsuz Düşünceler**

Öğrt. 1; Müdürlerin açık fikirli olamadıklarını ifade etmiştir ve bunun nedenini şöyle açıklamıştır: “Müdürleri de suçlamamak lazım; geldiği çevreyi, okuduğu şeyi... Müdürlerimizin çoğu belki üniversite mezunu bile değil. Yani bazı müdürler var ki memurluktan geçme. Acıdır; çok gördüm, yani acıdır. Müdürlükten (memurluktan müdürlüğe) geçmiş bir şekilde; siyasi görüşüne... Şu an buna sebep; bu insanlar... Kendisi üniversite gibi bir kurumu bitirmediği, tanımadığı için; haliyle alttan gelen insanı anlamıyor, yani çözemiyor; yönetmeye çalışıyor, yönetemiyor. Altında kalıyor, yapamıyor.” diyerek görüşlerini açıklamıştır.

Öğrt. 1; Müdürler, maalesef, bilgi birikimine sahip değiller ve bunu kendileri için de bir eksiklik olarak görmüyorlar.” diyerek görüşlerini ifade etmiştir. “Gerek bilgi-kültür yönünden, gerekse yaşayış yönünden öğrenciler, idarecilerin çok daha ilerisinde olduğu için idareciler onları yönetemiyor.” demiştir.

Okul yöneticilerinin “Entelektüel seviyeleri, zaman içinde konuşmalarından, yaptıkları esprilerinden anlaşılıyor.” Bunun üzerine öğretmenler ile diğer çalışanlar yöneticileri “belli bir yere yerleştiriyor. Müdürler bunun üzerine zorbalığa başvuruyor.

Kendi dediklerini, kendi icraatlarını zorla kabul ettirmeye çalışıyorlar” diyerek yönetim konusunda yetersiz müdürlerle yaşadıklarını dile getirmiştir.

Öğrt. 2; Yöneticinin, yaptığı işi “hakkıyla yapması lazım” demiştir. Öğrt. 6; “Sınavda 0 çeken öğrenci sayısı niye bu kadar çok? Konuşuyoruz; müdür kendine hiç şey vurmuyor (pay çıkarmıyor); ama fotokopi makinemiz yeni geldi.” diyerek ilde deneme sınavı yapıldığını ve okulun başarısız olduğunu; ancak bu konuda yapılan toplantıda, okul müdürünün bu başarısızlıktan kendini sorumlu tutmadığını ifade etmiştir. “Yüzde 100 değişmesi lazım; çünkü (niye) vizyonu yok, liderlik vasfı yok; kesinlikle yok. Yani misyonu yok, vizyonu yok; okulu taşıyabilecek bir kapasitesi yok yani.” diyerek okul müdürü hakkındaki görüşlerini sıralamıştır.

Yöneticilerine karşı olumsuz düşüncelere sahip öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin az olduğu ve olumsuz düşünlerin örgütsel güven algılarını etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.2.4.6. Yöneticilerin Tutumları**

Görüşme yapılan öğretmenler, yöneticilerine güvenlerinin azalmasına neden olan çok farklı yönetici davranışı örnekleri ortaya koymuşlardır. Bu davranışlar, bu bölüm başlığı altında toplanmış ve öğretmenlerin yöneticilere güvenini etkileyen 9 alt boyut olarak burada sunulmuştur.

##### **4.2.4.6.1. Çok Çabuk ve Sık Karar Değiştirmesi**

Öğrt. 3; Yöneticisinin karar değişikliklerine alışıklarını ifade ederek yaşadıklarını örnekle aktarmıştır: “Kafaya takmıyorsun. Öyle bir an geldi ki; yani tutmuş bana bir yere görevlendirme çıkıyor. Üstümü giymişim, göreve gideceğim; sabah bir geliyorum (müdür) ‘hocam sen dur başka birini görevlendirelim’ (diyor) böyle mantıksızlık olur mu ha? Alıştığımız için, biliyor musun? O yüzden de ‘arkadaşlar, siz önemsemeyin yani, bir o gün geçsin (müdür kesin kararını versin)’ diyoruz artık, gerçekten öyle yaklaşıyorsun.” diyor. Öğrt. 5; “Müdürün son tavrına bakacaksınız zaten, son kararına bakacaksınız.” diyerek okul müdürünün karar değiştirdiğini ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin çok sık karar değiştirmelerinin ve açık olmamalarının öğretmenlerin örgütsel güvenlerini olumsuz etkilediği gözlenmiştir.

#### **4.2.4.6.2. Dediğim Dedik Olma-Kural Tanımama**

Öğrt. 10; okulda güven ortamının sağlanması ve devamlılığı için “Hocam şimdi, işte astığım astık, kestiğim düdüğ diye bi şey olmamalı. Öyle müdürler de var mesela; yani kural tanımayan, kanun tanımayan; duyuyoruz, görmedim ama duyduk. Öyle olmamalı bence, yani zaten o tip insanlara, insanlar, hiçbir zaman güvenmezler.” diyor. Öğrt. 2; öğretmenlik meslek yaşamı içerisinde “... mesela çok iyi idarecilerimiz olduğu gibi bazen önümüzü tıkayan idarecilerimiz de oldu; hayır, bu böyle olmaz, benim dediğim olur, diyenlerle de karşılaştık” diyerek devamında “biz biliriz her şeyin iyisini” diyenleri de gördüğünü ifade etmiştir.

Öğrt. 3; yöneticinin, karar alma sürecinde “Paylaşmıyor; anca şu ‘benim dediğimi yapacaksın, bitti’ dediğini ifade etmiştir. “Sen diyorsun ki; ‘müdürüm önce şu duvarlar boyansın, sonra temizlensin.’ ‘Yok önce bura temizlenecek.’ Böyle mantıksız şeyler oluyor; bunlarla karşılaşıyorsun. Ha bunlara alıştık artık; ne yapıyorsun; ‘tamam’ diyorsun, ‘öyle’ diyorsun; ondan sonra gene bildiğini yapıyorsun; yani artık o duruma geliyorsun, kafaya takmıyorsun”. Öğrt. 4; yaşadığı sorun sonrasında yaptığı değerlendirme sonunda ulaştığı sonucu ve süreci şöyle değerlendiriyor: “Yöneticilerin kararlarına katılmama, farklı düşünme ve bunu ifade etme sistemi, alışık oldukları bir sistem değilmiş. Ondan, problem oradan çıktı.”

Öğrt. 1; öğretmen arkadaşlarından birinin dersini daha verimli anlatabilmek için düzenlediği sınıfın, bir başkasına verildiğini ve bunun nedenini kesin bilmemekle birlikte bu durumu “Müdürün, kendisinin oradaki işte büyüklüğünü veya müdürlüğünü ispat etmesi mi diyelim?” diyerek açıklamıştır. Öğrt. 3; okul müdürünün kendisinden önce okulda çalışan öğretmenler olduğunu; ancak bu kaliteli öğretmenlerin başka okullara tayin olmalarını teşvik ettiğini aktarıyor ve müdürün bu tavrının sebebini “Tek istediği şey nedir? Bu benden önce bu okuldaydı, bu okula hakimdir; bu gitsin, acemiler gelsin; ben onlara tahakküm kurayım.” sözleriyle ifade etmiştir.



Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından sebebi anlaşılamayan, mantıksız kararlar aldıkları ve uygulamalar gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Bu uygulama ve kararların öğretmenlerin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği gözlenmiştir.

#### **4.2.4.6.3. Destekleyici Olmama**

Öğrt. 1; “İstedığımız desteği bulamadık; artık şu var ki; ben, destek istemek de, destek aramak da istemiyorum; böyle bir beklentim de yok. Neden? Çünkü bakıyorum ki; yani yönetici dediğimiz insan - bizim yaptığımız şeyin, faaliyetlerin... - bizim bir sene boyunca yaptığımız faaliyetleri belki bir ömür boyu hiç yapmamış; bundan dolayı kendisini ikinci sınıf veya bu işlerin dışında - kendisi bizzat söyledi; ‘sen’ dedi, ‘çok faalsin’ dedi; ‘ben’ dedi ‘yani sana bir şey söylerken tedirgin oluyorum’ dedi” demiştir. “Okulda ekstra işler yapmanıza rağmen, normalde üzerinize görev olmayan şeyler yapmanıza rağmen hiçkimse sizi desteklemiyor maalesef” demiş ve artık destek aramadığını “Yeter ki köstek olmasınlar” diyerek açıklamıştır. Okul yöneticilerinin, okulda öğretmenler tarafından gerçekleştirilen çalışmalar hakkındaki görüşlerini; “Tiyatro çalıştıran arkadaşlarımız oldu; okul yönetiminin olumsuz tavırlarından dolayı bıraktılar. Resim çalıştıracak arkadaşımız çok otorite bir arkadaşımızdır. Yani okulda resim öğretmeni, bizim okul için şanstır gerçekten; kendisine bir sürü engel çıkartıldı, pes ettirdiler.” diyerek kendisinin yılmadığını ifade etmiştir. Öğrt. 2; “Hani idarecilerim içinde gerçekten böyle çok destekleyen, sosyal faaliyetleri destekleyen idarecilerimiz olduğu gibi; ‘aman biz yaptık da ne oldu’ diyenler de” olduğunu ve bu nedenle öğretmenlerin çalışmalarının desteklenmediğini söylemiştir.

Öğrt. 7; şimdiki okul yöneticileri hakkında şüpheye düştüğünü ve gerçekleştireceği çalışmalarda destek vermesi gereken idarecilere “acaba ne kadar destek alacağım” diye güvensizlik içinde yaklaştığını ifade etmiştir. Bunun sebebini; “daha önce yarı yolda bırakılmayı çok yaşadığım için, geçmişten; başta zaten olaya güvensizlik içinde bakıyorsun, geçmişte örneklerini yaşadığım için” diyerek açıklamıştır. Okulundaki idareci değişikliğini “önceki yönetim, başta ‘destek oluruz’ diyorlardı; sonradan olmadığı ortaya çıkıyordu; burada ya oluruz, ya olmayız kesin” diyerek açıklamıştır. Öğrt. 8; ilk göreve başladığı okuldaki öğrencileri için “iyi ilişkiler kurmaya çalıştım; ama idare bunu farklı algıladı ve uyarılar aldım.” demiştir.

Desteklenmediğini ve şu anda üzerinde yıllar geçse de yine benzer uyarılar almamak için “dikkat etmeye çalıştığını” ifade etmiştir.

Araştırmacının, yöneticilerin uyarıları hakkında detay istemesi üzerine “Öğretmenliğimde ilk sene ....ta çalışmışım; öğrenciler gayet güzel, ilçede derece yaptı; ilde falan çok kazanan oldu. Ben - çünkü - öğrencilerle birebir dersane gibi – yani - hafta sonu ders anlatıyordum; evlerine gidiyordum, ders çalıştırıyordum falan. Ee çok samimi ilişkiler olduğunda gayet verimliydi; diyorum ya; ama orada idareden dolayı bir uyarı alınca, ha elimi ayağımı kestim, yani bilmiyorum; soğudum yani, her şeyden soğudum. Ee ister istemez çocuklara, okula da yansdı, hani başarı konusunda” demiştir. Öğrt. 9; “Destek görmeyince insan çok üzülüyor” diyerek çalışmalarının desteklenmesi gerektiğini vurguluyor ve bu değerlendirmesini detaylandırıyor: “Müdürüm, müdür yardımcıma laf açılınca dedim ki; piknikteydik. ‘Güzel yapmışsınız hoca hanım’ demek var. ‘Ya hoca hanım yaptınız; ama ya orda bir şey olsaydı; okulun başı derde girerdi; keşke yapmasaydınız; ya da yapıyorsanız da bunu – şeyden - dilekçe yoluyla, kanalıyla prosedüre uygun olarak yapsaydınız.’ şeklinde teşekkür yok.” demiştir. Okulda “idarecilere çok fazla iş” düştüğünü “olumlu, yapıcı insanları tedirgin etmeyen” bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini vurgulamıştır. Kişilerin “tam bir adım atacakken ters bi şeyle karşılaştığı zaman kendini geri çektiğini” bu nedenle insanların “hep arkalarında olan” birilerine ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin, öğretmenlerin çalışmalarını desteklemedikleri ve bu nedenle öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

#### **4.2.4.6.4. Eşit Davranmama**

Öğrt. 10; çok farklı okul müdürleriyle çalıştığını ve onlara güvenememe nedenlerini açıklamıştır; “Okul müdürü, şöyle söyleyeyim; kendi görüşlerinden olan insanlara daha çok müsamaha gösteriyordu, kuralları esnetebiliyordu.” diyerek daha önce görev yaptığı okul müdürlerinden birinin çalışanlarına eşit davranmadığını belirterek “Yani neler gördük hocam; şimdi maaşla ödüllendirme var, bilirsiniz; adam çocuğuna özel ders verdiriyor; o öğretmene maaşla ödüllendirme veriyor o sene; ertesi sene başka bir dersten çocuğu ders alıyor; ne hikmetse, o öğretmen maaşla ödüllendirme alıyor ve farklı sebepler gösteriliyor; ama altında yatan şeyler farklı; yani bunlar acı şeyler ya.” demiştir.

“Adamlar (yöneticiler) etrafındaki adamlara (öğretmenlere) - dediğim gibi - farklı davranıyor, başkalarına farklı davranıyor. Bu nedenle güvenemem.” demiştir. “Okul müdürü de - dediğim gibi - etrafındaki insanlara, kendi etrafında bulunan; hani biz kendi aramızda konuşurken ‘müdürün yalakası falan’ diyoruz - o tür insanlar vardı; şimdi o müdüre de güvenmiyordum” diyerek birlikte çalıştığı kişilere eşit yaklaşmayan yöneticilere güvenemediğini ifade etmiştir. Şu anki müdürü için; “Gördüğüm kadarıyla herkese aynı davranmaya çalışıyor; demokratik bir insan anladığım, yani ölçtüğüm kadarıyla. Kendimce bu yüzden güveniyorum yani müdürüme.” demiştir.

Öğrt. 3; “Kural varsa herkes için kural olacak; adamına göre kural olmaz yani.” diyerek yöneticilerin kuralları eşitlik ilkesine göre uygulamadıklarını söylemiştir.

Öğrt. 6; “..... hanım İstiklal Marşı’na çıkmıyor türbanlı diye; ben bunu bir bir konuştum. 19 Mayıs, 29 Ekim çalışmalarına katılmıyor; nöbet tutmuyor, şunu yapmıyor. İlçe Milli Eğitim Müdürü ile görüştüm; ‘ya hocam şöyledir, böyledir’... Öyle mi, öyle... Ben iki satır yazı yazdım bakanlık müfettişine; geldiler. Görevinden alındı, gitti.” diyerek okul müdürlerinin kuralları eşit uygulamadıklarını belirtmiştir. Okulda şahit olduğu eşitlik ilkesine aykırı bir olayı, müdürüyle nasıl paylaştığını anlatmıştır; “Allah var, ben Müdür Bey’e toplantıda herkesin, içerisinde söyledim; ‘Burada disiplin yok hocam’ dedim. Yani bu disiplinin başı kim? Müdür... ‘a’ öğrenci saçı uzun gelip, ona ses çıkarmayıp ‘b’ öğrenci hafif saçı gelip, onu rencide edip, dışarıya gönderip de üstüne üstelik yok yazdırıp 21 günde okuldan atabiliyorsan demek ki burada bir sıkıntı var.”

“Müdür, baskı altında değil, objektif davranacak; subjektif davranmayacak yani. ...sendikasına üyenin tayini olurken ...li veya ...sendikalı bir arkadaşın tayini olmuyorsa...” diyerek yöneticilerin eşitlik ilkesine aykırı uygulamalarına örnek vermiştir.

Okul müdürlerinin eşitlik ilkesini gözetmedikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, çalışanlara eşit davranmayan yöneticilere güvenmedikleri gözlenmiştir.

#### **4.2.4.6.5. Takdir Etmemeleri**

Öğrt. 3; “Ben eskisi gibi yapmıyorum; eskiden ben öğrenci için neler yapardım? Burada benim sosyal yanım oydu; öğrenciye ders verirdim, para falan da

beklemezdim.” Diyor. Hastalığı nedeniyle hastanede kaldığı sürede müdürün kendisine sadece “ne zaman göreve başlayacağımı” sorduğunu “geçmiş olsun” dahi demediğini; müdürün sadece derse gelip gelmeyeceğini sorduğunu aktarıyor ve kendisini değersiz hissettiğini vurgulamak için “Ben burada ha olmuşum, ha olmamışım; bazılarının umurunda değil; ne öğrencinin umurunda, ne müdürün umurunda.” demiştir. Kendisinin 20 yıllık “kalifiye” bir öğretmen olduğunu “ölüsünün bile bu okulda çok şeyler yapacağını” ama müdürün bu vasıflarda birini istemediğini ifade etmiştir.

Öğrt. 1; “Takdir yok yani. Ufak ufak meselelerden tenkit; ‘nerden bir açığı bulurum, tenkit yaparım’ meselesi... Biz yaşadık yani... Sizin, okulda ekstra işler yapmanıza rağmen, üzerinize normalde görev olmayan şeyler yapmanıza rağmen hiç kimse sizi desteklemiyor maalesef.” diyor. Okulda gerçekleştirdiği çalışmalar hakkında “Bıçak sırtı yani; yaptığımız bir hata... Bizde öyledir yani; insan oğlu böyle, kale yaparsın, bir tane taşı eksik olur; ‘taşı eksik’ der; kaleyi görmez, taşı görür. Bizde öyle olduğu için ben yine de tedirginim, tedbirliyim; tedirginim demeyim de yani tedbirliyim; yani en kötüye göre çalışıyorum, en kötü ihtimale göre...” demiştir.

Öğrt. 3; “Ben hasta olmama rağmen – inanın - rapor da almamışım; dersime gelip gidiyorum; ama bunu kim değerlendiriyor, kim hesaba alıyor? Adamın umurunda mı? Değil ki; ben buraya gelmişim, gelmemişim; hiç umurunda değil.” Öğrt. 5; “İyi bir başarı elde eden öğretmene ödül vermiyor.” diyor, devamında; görev yaptığı okuldan başka bir okula geçmek isteme sebebini şöyle açıklıyor: “Bir şeyler yapıyorsak, hiç olmazsa, ödülümü alabileceğim bir yerlere gitmek istiyorum; bunun karşılığını alabileceğim bir yer... Tenkitten ziyade bir teşekkür mahiyetinde.”

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin çalışmalarını takdir etmedikleri ve bu durumun, öğretmenlerin örgütsel güvenlerini olumsuz etkilediği görülmüştür.

#### **4.2.4.6.6. Öğretmenlerin Taleplerine Cevap Vermeme**

Öğrt. 3; “Dersi verme, dememe rağmen ders veriyor.” diyerek okul müdürünün öğrencilerin ilgisini çekmemesine rağmen, kendi dersini, derse ilgisi olmayan öğrencilere seçmeli olarak verdiğini ifade etmiştir. Okulun fotokopi makinesini kullanamadıklarını, müdürün ‘izin vermediğini’; ama “müfettişler gelip gittikten sonra öğretmenler odasına fotokopi makinesi koydu, bir yıl koymayan adam”

diyerek müdürün okulda öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırmadığını, engellediğini ifade etmiştir. “Okulumda ben çay içemiyorum da; şurda sebili görüyorsun değil mi? Öyle çay mı içilir? Onu da oraya koydurana kadar canımız çıktı. Nerde görülmüş böyle çay içme?” diyerek öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanmadığını ifade etmiştir. Öğrt. 5; “Okulda biz çay yapamıyoruz, sebille çay içiyoruz; tam kaynatmıyor. Bu sebili aldırana kadar da ne kavgalar ettik de aldık ya.” diyerek müdürün öğretmenlerin beklentilerine, ihtiyaçlarına kulak tıkadığını ifade etmiştir. Müdürlerin, öğretmenlerin taleplerine cevap vermemelerinin, öğretmenlerin güven düzeylerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.2.4.6.7. Sonuca Odaklı Olmaları**

Öğrt. 1; Şimdiye kadar farklı birçok okulda çalıştığını ve yöneticilerle yaşadıklarının özetini “ben onlara pek güvenmemeyi kendime şiar edindim; yani ben kendime güvenmeyi, öğrencilerime güvenmeyi istiyorum. Sonuçta işi yapıyorsunuz; onlar da sizden sonuç bekliyorlar, sürece bakmıyorlar.” sözleriyle ortaya koymuştur. Müdürlerin sonuca odaklandıkları, öğretmenlerin sonuca ulaşmak için sarf ettikleri çabayı değerlendirmedikleri ve bu nedenle öğretmenlerin müdürlere güvenmedikleri gözlenmiştir.

#### **4.2.4.6.8. Sorun Çıktığında Öğretmene Cephe Alma**

Öğrt. 1; “Bana çok güvenen bir müdürümüz vardı; ben de ona çok güvenirdim. Bak bir olay oldu; hiç de benim suçum olmayan bir olay, kendi ihmalinden dolayı (olan) bir olay... Tamamen benim karşıma geçti, çok değişti yani; farklılaştı. Ben o zaman anladım; güvendiğin insan bile böyle bir mevzuda kendi çıkarları söz konusu olduğu zaman, hemen tavır değiştirebiliyor.” demiştir. Okul müdürlerinin, bir sorunla karşılaştıklarında öğretmenlere cephe aldıkları ve bu nedenle öğretmenlerin müdürlere güvenmedikleri tespit edilmiştir.

#### **4.2.4.6.9. Toleranslı Davranmamaları**

Öğrt. 8; “Kimseden hani laf - söz duymak hoşuma gitmez; idarecinin, özellikle öğrenciler yüzünden, lavabo ihtiyaçları falan oluyor, izin veriyorsun; çok fazla izin vermemeye çalışıyorum; çünkü idareden hani bana bir uyarı gelsin istemiyorum. Derste çocuklarla yüzgöz olsan, ses yükselsin; derste mesela sesli işle, idare rahatsız

oluyor, geliyor, uyarı falan oluyor; çok rahat ders işleyemiyorsun. Okullarda kurallar var; yönetici esnetemiyor o yönden.” demiştir. “Ufak tefek sıkıntılardan dolayı, kendim olmasam bile diğer arkadaşların yaşadığı sıkıntılardan dolayı, aynı şeyleri ben de yaşarsam; hani ben de uyarı falan almak istemiyorum, diyorum; böyle dikkat etmeye çalışıyorum. O güvensizlik var.” demiştir. Daha önce yaşadıklarının etkisini göstermek için çok titiz davrandığını; “Uyarılmak hoşuma gitmediği için o anlar aklıma geliyor; o geçmişte yaşadıklarım... Bu nedenle idareyle birebir muhatap olmak çok istemiyorum.” sözleriyle ifade ediyor: “Yöneticiler yeri geldiğinde ılımlı yaklaşabilmeli bence; çok katı kuralcı olmamalı yani. Hepimiz insanız; farklı şekilde sıkıntılar yaşayabiliriz. Arada idare edilmeli öğretmen arkadaşlar, diye düşünüyorum”.

Öğrt. 9; daha önce görev yaptığı bir okulda yaşadıklarını aktarıyor ve “kuralların dışına çıktığı zaman” sorun yaşadığını, yöneticilerin bu kural dışına çıkma olayını, öğrencileri kullanarak, kendisinin aleyhine kullanmaya çalıştıklarını “öğretmenin bunu yapmış, sen de ona dilekçe yaz” dediklerini ve kendisinin “tam güvenli ortam yoksa yaptığın işlerde kuralların dışına çıkmayacaksın” kanaatine vardığını anlatmıştır.

Yöneticilerin, okulun eğitim faaliyetini büyük oranda etkilemeyecek de olsa öğretmenlerin okul kurallarının dışına çıkmalarına müsaade etmedikleri tespit edilmiştir. Okul kurallarının dışına çıkan öğretmenlerin bu davranışlarının öğretmenlerin aleyhine, yöneticiler tarafından, kullanılabilirdiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin, toleranssız davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği gözlenmiştir.

#### **4.2.4.7.Yöneticilerin Yönlendirmelere Açık Olması**

Öğrt. 4; okulda, yöneticilerinden biriyle sorun yaşadığını anlatırken yöneticinin yönlendirmelere açık olduğunu şöyle ifade etmiştir: “Zannediyorum çok kişi, karşımdaki kişiyi (sorun yaşadığı yöneticiyi) de etkilediği için, biraz kulis yapılmış; Müdür Bey’e durum iletilmiş, oldukça farklı bir biçimde ve hatta çirkin bir biçimde; benim öğretmen arkadaşlarla ilişkilerim yanlış bir biçimde yansıtılarak.” Yöneticilerin okulda görev yapan diğer bireyler tarafından yönlendirildiklerini ortaya koymuştur.

Yöneticilerin, birlikte görev yaptıkları kişilerin etkilerine açık oldukları ve bu kişilerin yönlendirmelerine göre karar verebildikleri gözlenmiştir.

#### **4.2.4.8. Yöneticinin Ne Yapacağını Tahmin Edememek**

Öğrt. 3; “Güvenmiyorum hayatta, nesine güveneceğim? Adam, yani dakikası dakikasını tutmayan insana, güvenebilir misin? Yani insan eğri oturur, doğru olur; velev ki bir olay oldu, beş dakika önce söylediğini beş dakika sonra bir adam inkâr ediyorsa veya başka şekilde davranıyorsa, bu insana güvenebilir misin? Ha; bu sadece benim için değil, yani kime sorarsan sor; aynı şeyi söyler. Böylesi bir adamın emrinde çalışmak zorundasın. Tutmuyor, tutmuyor; beş dakika sonra başka şey söylüyor.” Araştırmacının “Siz sabahleyin buraya geldiğinizde neyle karşılaşacağınızı bilmiyor musunuz?” sorusuna “Bilemezsin, bilemezsin; kesinlikle bilemezsin. Bazen şaşırıyoruz; şu kapıdan geldiğimizde.” şeklinde cevap vermiştir.

Öğrt. 7; ”Bu kurumu tanıdığım için kendime güvenimi ona göre ayarlıyorum; ya kişilik olarak tanıdığım için, önceden ne yapabileceklerini hesapladığım için rahatım yani.” demiştir. Kendisini güvende hissetme oranını yüzde 70 olarak vererek; “En azından ne yapabileceklerini veya yapamayacaklarını biliyorum ben, ona göre hareket ediyorum.” tesbitinde bulunmuştur. Öğrt. 8; “İdarecilerle hani çok bir şey paylaşmadığım için tanıyamıyorsun, güvenemiyorsun.” demiştir.

Öğrt. 9; “Müdür Bey’e dışarıdan bir veli geldiği zaman benimle ilgili söyleyebileceği şeyleri tahmin edebilmeliyim.” diyerek yöneticilerin davranışlarının tahmin edilebilmesinin önemini belirtmiştir. Görüşmenin ilerleyen bölümlerinde araştırmacının “Sizin güven algınızı etkileyen en önemli faktör karşı tarafı ne kadar iyi –tanıdığım- tanıdığınız, tanıdığınızda da vardığınız yargılar” yorumunu “Evet, ve de karşı tarafın, benim gözümde karakter özellikleri; o ne yapar, ne yapamaz, bildiğim sürece...” diyerek doğrulamıştır.

Öğretmenlerin, yöneticilerinin ne yapacağını tahmin edemediklerinde kendilerini güvensiz hissettikleri tespit edilmiştir.

#### 4.2.4.9. Yöneticinin Okul Dışı Etkilere Açık Olması

Öğrt. 1;0 “Ben - felsefemdir yani - müdürlere güvenmem hiçbir zaman; yani istese babam olsun, müdüre güvenilmez; çünkü kendisi istemese bile size bir şekilde bir yerde bir yaptırım uygulayabilir; elinden gelmediği şekilde - yani kendisi istemeyerekte - bazı şeyler yapmak zorunda bırakılabilirler insanlar, o yüzden güvenmiyorum.” demiş ve neden bu düşüncede olduğunu açıklamıştır: “Müdürün üstü vardır, onun amiri vardır; o bişi (bir şey) ister - ne bileyim – bana, bir öğretmene yaptırım yapılmasını ister ya da - ne bileyim - ceza verilmesini ister; biliyorsunuz ortamı. O durumda müdür ne yapacak? Yani kendi işini mi bırakacak, istifa mı edecek? Sonuçta onunda kendi(ne ait) bir hayatı var; o da o kişinin dediğini yapmak zorunda.”

Öğrt. 6, okulunda yaşanan sorunlar hakkında “İl Milli Eğitim Müdürümüzle konuştum; ama tabii aşılamayacak şeyler var. Niye? Eğitimin içerisine siyaset eksenini girdiği için.” diyerek eğitim yöneticilerine siyasi müdahalelerin yapıldığını belirtmiştir. Bu nedenle herhangi bir sorunun çözümü için dilekçe vermesi gerektiğinde “Ben Milli Eğitim’e vermem; çünkü ben güvenmiyorum hocam, ben güvenmiyorum.” diyerek açıklamıştır. “Güvenmiyorum hocam ben; her zaman, her zaman şunun yanındayım; bir kere bir kurumun başındaki insanın özgür olması lazım, yani, baskı altında değil.” Devamında “Sistem bozursa sistemi bozuk hale getiren insanların tepesinde idare vardır; adam değiştirecek; ama Vali Bey geldi; ona baskı, o ona baskı... Birilerini siyasi otorite getiriyor, diğerini siyasi otorite getiriyor; çatışmamak için..” bozukluğun düzeltilmediğini ve “ben fırsatını bulsam - yeminle söylüyorum - kurum değiştireceğim.” diyor.

Okul müdürlerinin, okul dışı etkilere açık oldukları tespit edilmiştir, bu nedenle okul müdürlerine öğretmenlerin güvenmedikleri gözlenmiştir.





Öğretmenlerin güven algılarını etkileyen en önemli aktörün, yöneticiler olduğu değerlendirilmektedir. Tüm öğretmenler yöneticilerinin güvenleri üzerinde etkileri hakkında açıklamalarda bulunmuşlardır

Öğretmenlerin, yöneticilerle ilgili olarak ortaya koydukları alt boyutlar arasında iletişim, yöneticilerin uyguladığı bürokratik baskı ve yöneticilerin tutumlarının diğer alt boyutlardan çok daha büyük etkiye sahip oldukları, öğretmenlerin bu boyutlara dair alt boyutlar ortaya koymalarına bakılarak söylenebilir.

İletişim alt boyutunun altında yer alan formal ve informal ilişkiler, dikkat çekicidir. Öğretmenlere göre hem informal ilişkiler hem de formal ilişkiler güveni olumsuz etkileyebilmektedir. İnfomal şekilde geliştirilen ilişkiler sonunda yönetici, öğretmenler ve öğretmenlerin kararları üzerinde etkili olma çabasına girmektedir. Formal olarak kurulan yönetici ve öğretmen ilişkilerinde ise doğal bir mekaniklik ortaya çıkmakta; formal yollarla aktarılan talep, sadece emrin gereğini sağlayıcı minimum çaba ile gerçekleştirilmektedir.

## **4.3 OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVENİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda okul müdürlerinin güvenini etkileyen 5 ana faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler alt faktörleriyle birlikte bu bölümde sunulmuştur.

### **4.3.1. Çalışanların Müdürlerin Örgütsel Güveni Üzerine Etkileri**

Md. 2'ye “güvenebileceğim insanları bulmak hakikaten zor” dedirten okul çalışanı, hizmetli, öğretmen ve müdür yardımcılarının; müdürlerin örgütsel güveni üzerindeki etkileri alt boyutlar şeklinde bu bölümde sunulmuştur. Müdürlerin her alt boyut hakkında yaptıkları açıklamalar verilmiştir.

#### **4.3.1.1. 657 Sayılı Kanunun Çalışanlara Verdiği Hakların Kötüye Kullanılmasından Kaynaklanan Güvensizlik Davranışları**

Md. 2; “3 ay rapor alıyor, 6 ay rapor alıyor. Hastaneler orada; şimdi sevki kendi alıyor, gidiyor. İdareye diyor ki ‘ben yokum’, ‘Ben rapor aldım.’. “Öğretmenleri, ha gülüm de gülüm; gözün kör, kulağın sağır; hatta iki gözün kör oluyor. Yapacak bir şey yok; Bakanlık Müfettişi girdi adamın dersine... ‘Müdür Bey bunlar yetersiz.’ ‘Ben de yetersiz olduğumu biliyorum’ dedim. Ben de yazı yazdım, savunmasını aldım; ama atamadım, atamadım. Yapacağım başka bir şey var mı? Yok! Adamı atayan atamış, kadrosunu vermiş. Öğretmen atılamıyor, kişiyi atamıyorsun ölene kadar. Acı olan o zaten; bir adam ölene kadar atılamıyor. Allah’tan 67 yaşında emeklilik var; yoksa işin bitik yani. Ne yapacaksın.”

Md. 3; “Kadrolu hizmetliler hakikaten sıkıntılı; ceza veriyoruz, çalışmadığı için maaş kesimi cezası veriyoruz. Adam, ne diyor biliyor musun? Biraz kaba olacak ama ‘ben eşşeğim’ diyor, ‘burada da eşşeğim, başka bir okulda da eşşeğim’ diyor. ‘Ne fark eder’ diyor, ‘beni buradan en fazla ne yaparlar müdürüm? Diyor. ‘Beni alır, başka bir okula verirler’ diyor.”

Devlet Memurları Kanunu’nun çalışanlara tanıdığı hakların, çalışanlar tarafından, görevlerini yerine getirmemek için kullanıldığı ve bu durumun da müdürlerin örgütsel güvenlerini olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir.

#### **4.3.1.2. Okullara Yönelik Siyasi, Kurumsal ve Beşeri Baskılar**

Md. 2; “Yani adam buradan bir arıyor; üstteki adamı, siyasiyi arıyor. Kimi arıyor? Sendikasını arıyor, ticaret odasını arıyor; Milli Eğitim Müdürü’nü başkasına aratıyor. Ondan sonra adam dönüp sana diyor ki; ‘Sen bunu idare et!’. İyi de nasıl idare edeyim?” Okulda karşılaştıkları herhangi bir sorunu çalışanlarının Milli Eğitim Müdürlüğü’ne aktardıklarını “Zaten ... gider; karnında durmaz.” diyerek açıklamıştır.

Md. 2; “Öğretmenin bir bakış açısı var. Bir şeyler istiyorsun, kanundan mevzuattan... Adamın bir ön yargısı varsa veya yanlış anlamışsa gidiyor, bunu sendika başta olmak üzere okula baskı yapacak gruplara, sizin anlatmanızdan farklı bir şekilde - kendi işine geldiği gibi - anlatıyor. O zaman ne oluyor? Size okul dışından tepkiler oluyor; bu sendikalar olur, bu Milli Eğitim olur...” şeklinde görüşlerini açıklamıştır.

Okul çalışanlarının, okul müdürleri üzerinde baskı kurabilecek kişi ve kurumları kullanarak okul müdürlerini zor durumda bıraktıkları anlaşılmıştır. Baskı gruplarının, okul müdürlerinin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.1.3. Etkili Cezalandırma Sisteminin Olmaması**

Md. 2; “Ceza veremiyorsun... Çünkü ceza verdiğin zaman - hocam yani - adam (hizmetliler) beklentisiz... Adamı ‘a’ okulundan alıyorsun ‘b’ okuluna veriyorsun.” Hizmetliler için “güç yetiremediğin yerde parayla iş yaptırıyorsun.” diyor.

Md. 3; “Yetersiz bir öğretmendi. Ben yazdım yazıyı, görevimi yaptım. Yazıyı yazdım, soruşturma açtım, ceza verdim. Yazıyı yazdım; ama benim okulumdan aldılar, başka bir okula verdiler. Ne değişti? Ora da lise sonuçta... İstediyim verimi alamıyorsun; dolayısıyla da işte burada, güven ortamı çıkıyor. Hizmetliyle ilgili bir güven sıkıntısı var. Memurunla ilgili bir güven sıkıntısı oluyor. Öğretmenimle (sıkıntı olunca) ne yapıyorum; onlara gerekeni yapıyorum; idareci olarak performanslarını arttırmak için. Arttırmayınca ne yapabiliyorum? Soruşturma açıyorum; bir uyarı veriyorum. Devam etti; kınama veriyorum. Devam etti; maaş kesimi cezası... Başka; Milli Eğitim’e yazıyorum. Biraz önce dediğim gibi; Milli Eğitim alıyor, başka okula veriyor.”

Okul müdürlerinin yetkileri çerçevesinde verebildikleri cezaların çalışanlar üzerinde caydırıcılık oluşturmadığı görülmüştür. Çalışanların davranışlarını

değiştirmede etkisiz kalan ceza yetkisinin ise müdürlerin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.1.4. Çalışanların Yöneticiyle İletişim Kurmaması/Kuramaması**

Md. 3; “Öğretmenin birinin dalına basmışsındır. Şimdi işler daha kolay; maillen iki satır yazı yazar, gönderir. ‘Okulda müdür adaletsizlik yapıyor; kendi yandaşlarına böyle yapıyor.’ der yine bir sıkıntı.” diyerek öğretmenlerin iletişim yerine, şikayeti seçtiğini belirtmiştir.

Çalışanların, okulda yaşadıkları herhangi bir sorun hakkında müdürle iletişim kurmak yerine yöneticiyi şikâyet etmeyi tercih ettiği ve bu durumun okul müdürlerinin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.1.5. Çalışanların siyasi görüşlerinin olumsuz etkileri**

Md. 3; aylıkla ödüllendirmede adaletli davrandığını ve “kendi zihniyeti” dışında birini teklif ettiğini anlatıyor ve devamında “Onu teklif edince de kendi zihniyetimden, kendi düşüncemdeki öğretmenim bana küstü; yani ‘sen niye bizi teklif etmedin’ diye” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Okul müdürünün siyasi görüşünü paylaşan çalışanların, okul müdürünün kendilerinin menfaatine kullanmadığı yetkileri nedeniyle müdüre küstükleri ve bu nedenle müdürün güven duygusunun olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

#### **4.3.1.6. Çalışanların Müdürü Zor Durumda Bırakan Davranışları**

Md. 3; “Öğretmen de veliyle olan ilişkilerinden mesela; veli geliyor, teneffüs saatidir. Öğretmen haklı olarak bir çay içecektir, yorulmuştur; ama veli bunu bilmez. Veli geliyor diyor ki; ‘Benim çocuğumun durumu nasıl, Ahmet Bey, Mehmet Bey?’ diyor ki ‘kardeşim, şu anda benim teneffüs saatim; git, sonra gel’ diyor. Böyle deyince veli ne yapıyor? Bir sıkıntı yaşıyor. Kime gelecek? Müdüre gelecek. ‘Müdür Bey, ben öğretmenine gittim; öğretmenin beni azarladı.’ Şimdi iki cami arasında kalmış beynamaza dönüyorsun ve bunu beş on öğretmen yaparsa, üç beş kez yapılırsa bu o zaman tabî ki sıkıntıyı yine okul müdürü çekecek. Çünkü velilerin hepsi ona gelecek veya Milli Eğitim Müdürlüğü’ne gidecektir. Bazıları doğrudan - şimdi teknoloji ilerledi - mail yoluyla hemen valinin şikâyet kutusuna yazıyı yazıyor. Milli Eğitim

Müdürlüğü'ne; 'okula gittim, beni kovdular; şunu yaptılar, bunu yaptılar' mesela yanına katıyor. Ondan sonra yine sıkıntıyı okul müdürü olarak ben çekiyorum." diyerek görüşlerini belirtmiştir.

Okul çalışanlarının, okul müdürünü, yöneticilerinin nezdinde zor durumda bırakacak davranışlar sergiledikleri ve bu nedenle okul müdürlerinin örgütsel güveninin azaldığı gözlenmiştir.

#### **4.3.1.6. 1.Çalışanların Müdürü Zor Durumda Bırakan Davranışları-İşi Yavaşlatma**

Md. 3; "İşi yavaşlatma mesela... Şimdi vatandaş geliyor, aşağıda müdür muavinime diyor ki; 'benim işte şu evrağımı bir hazırlar mısın, bakar mısın?' diyor. Müdür muavini diyor ki; 'kardeşim işim çok yoğun; bu gün git - hani devlet memuru, klasik devlet memuru - yarın gel; bugün işlerim çok yoğun.' 'Nasıl olur kardeşim?' diye 'Kardeşim işim çok yoğun, bak; bir sürü işim var. Ya da öğleden sonra gel.' diyerek müdürle vatandaşı karşı karşıya getiriyor. Burada yaşadım; kayıтта gelmiş adam, evraklarına bakıyor. Diyor ki; 'sen' diyor, örnek biliyorsunuz... E-okulda çıktı; bu mahallesi tutmuyor. Normalde diyor ki; 'Kardeşim, senin mahallen tutmuyor. Seni alamayız.' Oysa orta öğretim kurumlarına kayıтта, mahalle veya bölge sınırlaması olmamasına rağmen; müdür yardımcısı müdürü zor durumda bırakmak için bu şekilde işlem yapıyor." diyerek görüşlerini ifade etmiştir.

Çalışanların işi yavaşlatarak okul müdürünü zor durumda bıraktıkları ve bu nedenle müdürlerin örgütsel güvenlerinin düştüğü tespit edilmiştir.

#### **4.3.1.6. 2. Çalışanların Müdürü Zor Durumda Bırakan Davranışları-Pasif Direniş**

Md. 3; "Birisi izne ayrılmış; yerine kim bakacak? Öbür muavin bakacak mecburen; ama adam pasif direniş yapıyor. Onun yerine imzayı atmıyor. 'İzinden dönünce ben onun işine karışmam kardeşim' gibi; daha bir sürü görevler olunca bu sefer ne yapıyor? Senin işlerin yürümüyor. O ara vatandaş kime geliyor? Müdüre geliyor."

Okul çalışanlarının, okul müdürünü zor durumda bırakmak için çeşitli davranışlar sergiledikleri; yapabilecekleri işleri yapmadıkları tespit edilmiş ve

çalışanların bu davranışlarının okul müdürlerinin örgütsel güvenlerini olumsuz etkilediği gözlenmiştir.

#### **4.3.1.7. Müdürün Çalışanları Tarafından Desteklenmemesi**

Md. 3; “Ben ekstra çalışacağım, şunları şunları yapacağım, diye yırtınacaksın; bir bakacaksın yanında muavinin yok, öğretmenin yok; yalnız başına, hiçbir şey yapamazsın. Onlar da diyor ki - örnek; o da oldu yaşadık – ‘Ben; saat beşten sonra Müdür Bey, ben gelemem; benim görevim bitti.’ e ne yapacaksın.” diyerek görüşlerini ifade etmiştir. Aynı konuya ilişkin diğer müdürün görüşleri ise aşağıdadır.

Md. 2; “Kalleş canım, onu biliyoruz. Şimdi şeye benzer; bir dala çıkarsın da, bir dal vardır, kurumuş daldır; ona basmazsın; ulan basmadan çıkamıyorsun, inemiyorsun. Hani şöyle kontrollü basıyorsun. ‘Güvenle basayım’ dedim mi, lap diye kalırsın. Şimdi insanlar öyle. Kim olursa olsun; basmak zorundasın. Ya bassak mı, basmasak mı?”

Müdürlerin okulda gerçekleştirmek istedikleri çalışmalar için, çalışanların desteğine ihtiyaç duyduğu anlaşılmıştır. Bu desteğin çalışanlar tarafından verilmemesinin müdürlerin örgütsel güvenlerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.1.8. Verilen Görevi Yapmama**

Md. 1; “Ona gece nöbeti görevi veriyorsun; sen gittikten sonra o da görev yerinden ayrılıyor. Kontrole gittiğinde yerinde bulamıyorsun. Bu sizin güveninizi sarsar yani; bu şekilde yapanlardan ceza verdiğim kişiler olmuştur.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Çalışanların, okul müdürü tarafından verilen görevleri yerine getirmedikleri ve bu nedenle müdürlerin güvensizlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

#### **4.3.1.9. Yanlış Davranışta Israr Etmeleri**

Md. 1; “Öğretmenler arasında da ceza verdiğim kişiler olmuştur yani; ceza vermeden önce de o kişiyle çeşitli defalar konuşmuşumdur. Tutumunu değiştirmesi gerektiği konusunda ikazlarda bulunmuşumdur. Israrcı olduğu için ona yasal yönden işlem yapmışımdır.”

Okul çalışanlarının, müdürlerin uyarılarına rağmen görev ve sorumluluklarını yerine getirmemelerinin, müdürlerin güvenlerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.1.10. Çalışanların Yalan Söylemesi**

Md. 1; “Araya bir yalan girse, bir yerde sizi yanıltsa, ummadığınız bir şekilde bir davranış sergilese ya da menfaatlerini ortaya çıkararak bir hareket yapsa; o güveniniz ve bağlılığınız da azalır, sarsılır. Her zaman ona bir şey koyarsınız; o zaman bir marj aralığı koyarsınız. Dersiniz ki; ‘bu zorlandığı zaman beni terk eder, arkasını döner’ diye bir aralık koymak zorunda kalırsınız”.

Md. 1; “Böyle sürekli geç kalan ve her geç kaldığında farklı yalan ve bahaneler uyduran kişiler sonra kendini ele veriyor. Bu da alay konusu oluyor. O kurum içinde ben, mesela, müdür olarak buna birçok yerde şahit olmuşumdur. İşte öğretmenler; kendi aralarında bir kişi üzerinde konuşup güldüklerine şahit olmuşumdur. Dolayısıyla böyle yalan, kıvırtma birtakım şeyler ortaya çıktığı zaman insan güvenini kaybediyor.

Çalışanların, yöneticilerine yalan söyledikleri ve nedenle yöneticilerin çalışanlarına güvenlerinde azalma yaşadıkları tespit edilmiştir.

#### **4.3.2. Milli Eğitim Bakanlığı Uygulamaları**

Araştırma sonucunda Milli Eğitim Bakanlığının Uygulamalarının yöneticilerin örgütsel güveni üzerinde etkili olan bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörün alt boyutlarının; ödeneğin az gönderilmesi ve/veya gönderilmemesi ve acil mali destek ihtiyacının karşılanmaması, öğretmenlerin ve yöneticilerin atama ve yer değiştirmeleriyle ilgili yönetmelikler, görevinde yetersiz kalan personelin görevinden alınmaması ve Bakanlık’ın kamuoyuna yönelik açıklamaları olduğu tespit edilmiştir.

##### **4.3.2.1. Ödeneğin Az Gönderilmesi ve/veya Gönderilmemesi ve Acil Mali Destek İhtiyacının Karşılanmaması**

Md. 2; “Ödenek gibi olmayan zamanında gelmeyen şeylerin faturası”nın kendilerine çıkarıldığını belirtiyor. Gönderilen paranın yetersiz olduğunu ise bir örnek vererek açıklıyor; “Milli Eğitim Bakanlığı, liselerin ödeneğini ayrı gönderiyor; fakat öyle bir gönderiyor ki ... 300 lira para göndermiş, yazmış - bu para 300 lira; eski



parayla 300 milyon – ‘bu parayla önce elektrik borçlarını öde, sonra su borçlarını öde, sonra .... Öde; kalanını iade et.’ diyor.” “Para göndermeyen onlar” diyerek Milli Eğitim Bakanlığı’nın kendilerini sıkıntıya soktuğunu belirtip; para olmaksızın okul yönetmenin imkânsızlığını “bunu yürüteceksiniz nasıl yapacaksınız?” sözleriyle ifade etmiştir.

Md. 2; ödenek olmadığı ve acil paraya ihtiyaçlarının olduğu zamanlarda Milli Eğitim Bakanlığı’na başvurduklarını şöyle açıklıyor: “Ben yazımı yazdım; Ankara’ya gittim, geldim; bütün her şeyi yaptım; ‘para istiyorum’ dedim. Kışın ortasında, şubat ayında Ankara’dan bana para gelmedi. Allah var; gaile yok. Allah’tan başka kimse yok, söyleyeyim; hakikaten yok.” diyerek kendini nasıl yalnız hissettiğini ifade etmiştir.

Md. 3; “Paradan iyi anlayacaksın. Çünkü devletin gönderdiği ödenekler asla yetmiyor, asla yetmiyor. Ben ... yıldır - hani - okul müdürü olarak çalışıyorum. ... yıldır bu böyle devam ediyor. Asla gönderdiği para yetmiyor.” diyerek ödenek sorununu gündeme getiriyor.

Okullara gönderilen ödeneklerin yetmediği, okulların acil maddi ihtiyaçlarının karşılanmadığı tespit edilmiş ve bu durumun okul müdürlerinin örgütsel güven düzeylerini olumsuz etkilediği gözlenmiştir.

#### **4.3.2.2. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirmeleriyle İlgili Yönetmelikler;**

Md. 2; “Sürekli öğretmen değişiyor.” diyerek okulda görev yapan öğretmenlerin sürekli değiştiğini ifade etmiştir.

Md. 3; Milli Eğitim Bakanlığının yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğini değiştirdiğini ve bunun okulları etkilediğini “okul müdürleri müdür muavinlerini kendi seçiyor idi yani bir güven işte yine güven ortaya çıkıyor” diyerek ifade etmiştir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin atama ve yer değiştirmelerinin, müdürlerin kontrolü dışında gerçekleştiği, bu nedenle müdürlerin birlikte çalışmak istedikleri personeli seçemedikleri; aynı zamanda öğretmenleri tanıyamadan kadrolarının değiştiği tespit edilmiştir. Öğretmen ve yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin, örgütsel güveni olumsuz etkilediği gözlenmiştir.

#### **4.3.2.3. Yetersiz Personelin Görevinden Alınmaması**

Md. 3; 657 Sayılı Devlet Memurların Kanunu'nun sağladığı hakların, yetersizliği müfettişler tarafından da tespit edilen öğretmenleri koruduğunu bu öğretmenlerin görevden alınmadığını, sadece başka bir okula verildiğini; bu durumun okulları etkilediğini ifade etmiştir: “Okula verdiler; görevine son verilebiliyor mu? Hayır.” Aynı durumun hizmetliler için de geçerli olduğunu şöyle belirtmiştir: “Burada da eşeğim, başka bir okulda da eşeğim’ diyor (hizmetli); ‘ne fark eder?’ diyor; ‘beni buradan en fazla ne yaparlar müdürüm?’ diyor. ‘Beni alır başka bir okula verirler,’ diyor. Yani böyle bir şey düşünün; - bence yeni bir - İnşallah Bakanlık bunu değiştirir.”

Okul müdürlerinin, mevzuat çerçevesinde, birlikte çalışacağı kişileri seçemediği; özellikle yetersizliği Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri tarafından tespit edilen personelin dahi görevinden alınmadığı, müdürlerin bu personel ile çalışmak zorunda bırakıldığı ve bu personelin görevden alınmamasının örgütsel güvenlerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.2.4. Bakanlığın Kamuoyuna Yönelik Açıklamaları**

Md. 3; Bakanlık'ın gönderdiği kaynağın yeterli olmadığını belirtip “dolayısıyla vatandaşa müracaat ediyorsun; vatandaşa müracaat ettiğinde de” Milli Eğitim Bakanlığı'nın “kayıt parası alan müdürü yakarım” dediğini ifade etmiştir. Hatta Milli Eğitim Bakanlığı'nın “para isteyen müdürü bana söyleyin; açayım soruşturmayı, alayım görevden” dediğini Tv'den ilan ettiğini; bu durumun yarattığı sıkıntıyı ise şu şekilde özetlemiştir: “İyi peki, vatandaş geliyor diyor ki; ‘senin bakanın dedi ki kayıt parası alınmayacak; diğer şeylerden para alınmayacak, dedi; sen niye istiyorsun?’ Yahu kardeşim, burada bazı şeyler yapılacak, yapılmak zorunda; bakanlığın gönderdiği ödenek (yetmiyor)... Örneğin; milyar, benim geçen sene harcadığım para, milyar... Bu milyar nereden geldi? Vatandaştan aldık. Ha, bu konuda da diyor ki bakanlık; ‘ikna edin, alın’ diyor; Ama diyor ki ‘alan müdürü de yakarım’ diyor.”

Müdürlerin neden para almak zorunda kaldığını açıklamak için örnek veriyor: “Bizim para aldığımız dönemler kayıt dönemi; bir de - açık konuşayım - diploma dönemi; yani şimdi diplomalar var. Çünkü diplomanın harcını - Bakanlık bizde diplomayı bedava gönderiyor; diploma kağıdını gönderiyor; ama harç pulu alınmak

zorunda onu da - maliyeye yatırmak zorundasın. Peki, o para nereden gelecek; ben vatandaştan almazsam nereden vereceğim o parayı? Mecburum o parayı almaya.”

Yaşanılan sıkıntının kaynağını ise “Sayın Bakanımız, sayın valilerimiz - yaklaştı dönem, şu anda ilköğretimlerde kayıt başladı; gazetelerde vardır – ‘kayıt parası alınmayacak, kesinlikle alınmayacak’. Tamam, e alınmayacak; ‘alanı şikâyet edin gereken yapılacak’ (diyorlar)” diyerek yetkililerin açıklamaları olarak değerlendirmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı’nın çeşitli açıklamalarda bulunduğu; ancak bu açıklamaların müdürleri zor durumda bıraktığı, okulun ihtiyaçları gözetilmeksizin yapılan bu açıklamaların müdürlerin örgütsel güveni üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.

### **4.3.3. Mevzuat Nedeniyle Yaşanan Güvensizlik**

Ortaöğretim müdürleriyle gerçekleştirilen görüşmelerde uygulanan mevzuat nedeniyle müdürlerin örgütsel güvenlerinin zarar gördüğü tespit edilmiştir. Bu faktörün altında yer alan boyutlar bu bölümde verilmiştir.

#### **4.3.3.1. Mevzuatın Okul Müdürlerine Yüklendiği Sorumluluk Kadar Yetki Tanımaması**

Md. 2’nin mevzuatın okul müdürlerine yüklediği sorumluluk oranında yetki tanımaması hakkındaki değerlendirmelerinde; “Zaten bizim mevzuatımızda - adem-i merkeziyetçi olduğu için - senin karar verme yetkin yok. Mevzuat bile buna müsaade etmiyor. Mevzuat sana çok dar bir alan vermiş. Okulun her şeyinden sorumlusun: Uçandan – kaçandan, çatıdan, hizmetliden, öğretmenden, öğrenciden... Eyvallah... Yetki? Zerre yetkin yok.” denilerek okulun her şeyinden sorumlu tutulduğunu; ancak bu sorumluluklar oranında yetkilendirilmediklerini ifade etmiştir.

Mevzuatın, okul müdürlerine çok fazla sorumluluk yüklemesine karşın; bu sorumlulukların yerine getirilmesi için gerekli yetkileri tanımadığı ve bu nedenle okul müdürlerinin örgütsel güven algılarının olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

### **4.3.3.2. Okul Personelinin ve Okul Paydaşlarının Mevzuatın Gereğini Yerine Getirmek İstememeleri**

Md. 2'nin okul personelinin ve okulun paydaşı olan diğer kurum yöneticilerinin mevzuata uyulmasını istememeleri hakkında; “Yolumuz aynı, yöntemimiz aynı, hedefimiz aynı, her şeyimiz aynı; ama birlik olamıyoruz; - işin gerçeği – mevzuat da bunu emrediyor. Yani sana bu konuda bir keyfiyet bırakmıyor.” diyerek paydaşı olduğu diğer okul müdürlerinin kendi okullarının kadrolu öğretmenlerinin ders saati karşılığını doldurmaları için dahi olsa başka okullara görevlendirilmelerini istemediklerini açıklıyor.

“Bir şeyler istiyorsun (çalışanlardan); kanunda mevzuatta (olan şeyler)... Adam, bir ön yargısı varsa veya yanlış anlamışsa gidiyor. Bunu diğer sendika başta olmak üzere, okula baskı yapacak gruplara, sizin anlatmanızdan farklı bir şekilde, kendi işine geldiği gibi anlatıyor.” diyerek çalışanlarından bazı görev ve sorumlulukları yerine getirmelerini istediğinde bazı çalışanların kendisini şikayet ettiğini ifade etmiştir.

Mevzuat hükümlerinin harfiyen uygulanmasının çeşitli sorunlara neden olduğu ve bu sorunların okul müdürlerinin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

### **4.3.3.3. Yönetmelik Maddelerindeki Belirsizlikler**

Md. 3; yönetmeliklerin bazı maddelerinin belirsizliklere neden olduğunu; yönetmeliklerden kaynaklanan bu belirsizliğin, özellikle vekâletle yapılan atama ve görevlendirmeler öncesinde ve sonrasında, okullardaki güven ortamını zedelediğini ifade etmiştir: “(okullarda boş olan müdür yardımcılığı pozisyonlarını) Ne zaman ilan edecekleri belli değil. Bak bu bile bir güvensizlik ortamı. Ne zaman ilan edecekler? Hâlbuki böyle olduğunda, bence, hemen ilan edilmeli. ‘3 gün, 10 gün, 1 ay içerisinde’ diye yönetmelikte bir madde olmalı.” diyerek ifade etmiştir.

Md. 3; yönetmeliklerin - özellikle personel görevlendirilmesiyle ilgili yönetmeliklerin - siyasi iktidar tarafından kendisini destekleyenlerin lehine kullanıldığını bir örnek vererek açıklamıştır: “Bir öğretmen, normalde 2 yılını doldurmadan gidemez, 2 yılını doldurmadan; ama o öğretmenin babası, ebesi, dedesi, yakınları, birisi siyasal iktidarın yanında etkili - yetkili ise ya da etkili - yetkili birini

buldular ise o zaman varıyorlar. Kime varıyorlar? Önce o partinin, iktidarın il başkanına varıyorlar. Yönetmelik gereği alabilir mi? Alamaz. Ne yapması lazım? Vekâlet olayı yine orda da işliyor; oradan olurla alıyorlar öğretmeni, getiriyorlar; istediği yere veriyorlar. Kadro, eski yerinde duruyor bitene kadar o süre; ondan sonra da asalet geliyor. Yani, yine maalesef bu işler böyle oluyor.”

Md. 3; yönetmeliklerin yaşanılanlarla uyuşmadığını, okulu yönetmekte, okullarda karşılaşılan sorunları çözmekte yetersiz kaldığını “o sadece yazılı olanlar... Rutin görevlerin neyse orda yazılı zaten, belli; ama o değil ki, esas yaşadığın olaylar var. Onların çoğu orada yazmaz; yaşadıklarınız var.” sözleriyle ifade etmiştir.

Yönetmelik maddelerinin okulun yönetimi için yeterli olmadığı, özellikle atama yönetmeliğinin, okulların güven ortamını etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.3.4. Yönetmeliklerin Müdürlerin Birlikte Yakın Çalışma Gerçekleştireceği Kişileri Seçme İmkânı Tanımaması**

Md. 3; özellikle Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin yetersiz olduğunu, okul müdürlerinin onayı-görüşü alınmaksızın yapılacak müdür yardımcısı atamasının, kendisinin güven durumu ile okuldaki güven ortamının oluşması açısından sıkıntılı olabileceğini “(müdür yardımcısı) sınavı kazanmış; benim isteğimin dışında geldi... Ben... İstemedim mi? İstememeye ilgili değil; ama geldi. Ben bu müdür muavinini tanı(ya)yım; nasıl çalışacak, ne yapıyor, neler yapıyor; bir de bilgi dağarcığı nasıl? Çözene kadar bir sene geçiyor. Dolayısıyla, burada tabi, biraz sıkıntıya giriyorsun; o açıdan, bu güven ortamının oluşabilmesi için.” sözleriyle ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin birlikte çalışmak zorunda olduğu kişileri seçemedikleri ve bu nedenle kendilerini güvensiz hissettikleri tespit edilmiştir.

#### **4.3.3.5. Yönetmeliklerin Vatandaşların Okuldan Beklentilerini Karşılایamaması**

Md. 1; okul müdürlerinin mevzuata uygun olmayan taleplerle karşılaştığını, bu taleplerin yerine getirilmemesi halinde okul müdürlerinin üst makamlara şikâyet edildiğini açıklıyor: “(Kişiler size) bir teklifi getirebiliyor, siz de bunun olmayacağını anlatıyorsunuz. Mevzuatın buna izin vermediğini anlatıyorsunuz. Kişi size inanmıyor; gidiyor, bir üstteki kişiye amire durumu anlatıyor.”

Okul yöneticilerinin uymak zorunda oldukları mevzuatın, vatandaşların beklentilerine cevap vermediği ancak vatandaşın okul yönetimini Milli Eğitim Müdürlüğü'ne şikayet ettiği ve bu durumun okul müdürlerinin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.4. Okulun İmkân ve Özellikleri**

Müdürlerle yapılan görüşmelerde; okul imkân ve özelliklerinin müdürlerin güven algısını etkilediği tespit edilmiştir. Bu faktöre ait alt boyutlar ve müdürlerin açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

##### **4.3.4.1.Okulun Türü ve Coğrafi Konum**

Md. 2; “Fen liselerini, Anadolu liselerini iyi tutalım; bir de bizim okulu görün!” diyerek bu tür liselere öncelik tanındığını, ek olarak “150 milyar geliyor okula; ya ben, 5 lira yahu...” diyerek bir okula (Anadolu veya Fen Lisesine) büyük miktarlarda destek verildiğini; ancak kendi okuluna bu desteğin verilmediğini ifade etmiştir. “A okuluna gelen para, B okuluna gidiyor. Niye? Orası merkezi. ‘Parayı önce oraya harcayalım; sonra buraya harcayalım.’ Buraya ne zaman sıra gelecek, buraya ne zaman sıra gelecek?” diyerek şehir merkezinde yer alan okullara daha çok kaynak aktarıldığını ifade etmiştir.

Md. 2; öğrencilerinin büyük kısmının dershaneye gitmediğini, okulundan dershaneye gidenlerin yerleşme oranının yüksek olduğunu ifade etmiştir ve devamında “gerisi dershaneye gitmemiş; ne yapayım şimdi? Öğrenci en iyi, öğretmen sınavla gelmiş (Anadolu ve Fen lisesleri için); hiçbir yeri kazanmayan buraya geliyor. Anadolu lisesini kazanamayan burada ...e şimdi öğrencinin kazanamayanı burada, öğretmenin kazanamayanı da burada; al buyur...” diyor. Hem öğrencilerinin hem öğretmenlerinin sınavla girilen ve görev yapılan okullara yerleşemeyen öğrenci ve öğretmen olduklarını, bu nedenle başarının düşük olduğunu; ancak kendilerinden beklenen başarıda da bu tip farklılıklara dikkat edilmediğini ifade etmektedir.

Görev yapılan okulun türünün, okul müdürlerinin güven algıları üzerinde önemli etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.3.4.2. Okulların Farklılıklarına Rağmen Aynı Kriterlere Göre Değerlendirilmesi**

Md. 2; “Eşit şartlarda başlamıyorsun; eşit sorumluluk, sorumluluğu aynı alıyorsun; şartların, imkânların aynı değil. ....Lisesine gelen para A okuluna gidiyor. Niye? Ora merkezi, ora belki biraz daha şey... ‘Önce oraya harcayalım, sonra buraya harcayalım.’ Buraya ne zaman sıra gelecek, buraya ne zaman sıra gelecek?” diyerek her okulun kendine has farklılıklar içerdiğini; ama değerlendirmelerin aynı “sorumluluklar” çerçevesinde yapıldığını ifade etmiştir. Sorunu sadece kendisinin değil diğer genel lise müdürlerinin de yaşadığını şöyle ifade etmiştir: “Genel lise müdürlerinin aşağı yukarı - hele bizim gibi taşraysa, imkanları yoksa - imkanların yokluğunu göz ardı edip de onlarla beraber aynı kulvarda, aynı şeyde... O zaman faturayı biz çekiyoruz. İşte imkan yok, para yok, kaynak yok; ama şeyi istiyor.”

Okulların değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerin aynı olduğu; ancak okulların Milli Eğitim Müdürlüğü ve Bakanlık yöneticileri tarafından farklı şekillerde ve oranlarda desteklendiği tespit edilmiştir. Farklılıklara rağmen, aynı kriterlere göre okul yöneticilerinin değerlendirilmesinin okul müdürlerinin örgütsel güven algıları üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.3.4.3. Okulların Finans Sorunları**

Md. 2; “İyi de kardeşim, bana gönderdin mi? İlköğretimlerin problemi yok; ilköğretimler her şeyi yaslamış Milli Eğitim’e” diyerek Milli Eğitim Bakanlığı’nın kendilerine para aktarmadığını ve “şu anda mesela bizim okulun.... milyar (TL) borcu var” diyerek okulda ciddi finans sorunu olduğunu ifade etmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı mevzuatına göre ilköğretim okullarının tüm elektrik, su, yakıt gibi harcamaları Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından karşılanmaktadır.

Araştırmacının, finans sorununu çözememesi halinde ne tür sıkıntılar yaşayacağını sorması üzerine; “Gazeteye çıkıyorsun.” diyerek kendisinin ve okulunun düştüğü durumu ifade etmiştir.

Araştırmacının, finans kaynağı olarak Okul Aile Birliği’ni göstermesi karşısında, bu imkânının da olmadığını ifade etmek için; “Canını yediğim; Okul Aile Birliği’nde para var mı?” demiştir. Görüşmenin başka bir kısmında ise “Okul Aile

Birliği'nden ödediğin zaman da soruşturma geçiriyorsun. Bakanlık Müfettişi bana; 'Sen Okul Aile Birliği'nden devletin kullandığı elektriği ödeyemezsin!' dedi." Okul Aile Birliği'nde para olsa dahi, okulun eğitim faaliyetlerini devam ettirmek için gerekli elektriğin bedelinin dahi ödenemeyeceğini ifade etmiştir.

Bu imkansızlıklara rağmen, yöneticilerin, kendisinden okulu yönetmesini istediklerini; çaresizliğini ve çözümlünü şu şekilde açıklamıştır; "(Yönetici) diyor ki; 'bunu yürüteceksiniz' Nasıl yapacaksınız? Cebimizden veriyoruz, yeminle bak. ... milyon lira harç yatırdım cebimden; gittim, maaşımı çektim, verdim. Yok, para yok." ve görüşmenin başka bir yerinde, fedakarlığı sadece kendisinin değil öğretmenlerinin de yaptığını "okulla ilgili bizim arkadaşlarımız cebinden para vermiştir" diyerek açıklamıştır.

Okulların para toplayabilmek için çabaladığını; ancak bunda da ciddi sıkıntı çektiklerini, velilerin de okula katkı sağlamadığını; kendilerinden yardım talep edildiğinde "Müdür Bey, okul parasını öğrenciden istiyor; ya da bağış istiyor." Dediklerini; görüşmenin başka bir bölümünde bu durumu açarak "Adam diyor ki 'Müdür, benden diploma parası alıyor.' Adam diyor ki; 'Niye diploma parası alıyorsun?' İyi de ben harcını yatıracağım. Nasıl yatıracağım ki?" demiştir.

Md. 3; Bakanlıktan gelen ödeneklerin asla yeterli olmadığını, bu nedenle velilerinden destek almak zorunda kaldıklarını şöyle açıklıyor: "Bizim para aldığımız dönemler kayıt dönemi, bir de - açık konuşayım - diploma dönemi. şimdi diplomalar var; çünkü diplomanın harcını - Bakanlık bizde diplomayı bedava gönderiyor; diploma kâğıdını gönderiyor; ama harç pulu alınmak zorunda, onu da - maliyeye yatırmak zorundasın. Peki o para nereden gelecek? Ben vatandaştan almazsam, nereden vereceğim o parayı? Mecburum o parayı almaya."

Okul müdürlerinin en çok karşılaştıkları sorunun, finans konusu olduğu ve bu nedenle örgütsel güven algılarında bu boyutun büyük etkisi olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.3.4.4 Okulların Personel Sayısı ve Özellikleri**

Md. 3; "Eski öğretmenlerimle hiç sıkıntı var mı? Yok. Nöbette yok, derste yok; ama yeni öğretmenler, tabi, biraz daha farklı düşünüyorlar." diyerek yeni öğretmenlerin öğrencileriyle ilişkilerinde samimiyet-yakınlık düzeyini



ayarlayamadıklarını, bu nedenle derslerinde ve nöbet görevlerinin gereğini yerine getirmekte sorun yaşadıklarını ve bu sorunun da müdüre yansıdığını ifade etmiştir.

Çalışanların görevlerini tam yapması gerektiğini belirtip “yoksa burada güven ortamı (sorunu) çıkıyor; hizmetliyle ilgili bir güven sıkıntısı var, memurunla ilgili bir güven sıkıntısı oluyor, öğretmenin... Örnek 60 tane öğretmenim var; 60 öğretmenim de aynı performansı gösteriyor mu? Hayır.” diyerek personelin performansında görülen eksikliğin “güven sıkıntısı” çıkardığını ifade etmiştir.

Md. 3; “Benim kafa yapımdan, benim siyasi görüşümden olabilirsiniz; ama hepsine demiyorum; onu diyen kişilere ‘çalışın, siz de hak edin; siz çalışmadığınız için sizi teklif etmedim.’... O teklif ettiğim arkadaşım benim kafa yapıma, siyasi yapıma tamamen farklı. Aldı; aylıkla ödüllendirme aldı, teşekkür aldı. Yani niye? Çalışanın yanında yer alması lazım; ama maalesef...” diyerek öğretmenler arasında okul müdürünün siyasi görüşünü paylaşanların, okul müdürünün kararlarını sorguladığını ifade etmiştir. “Sıkıntıyı öğretmen yaşatabiliyor; sen de öğretmenlik yapıyorsun. Hani nasıl yapabilir öğretmen? Öğretmende veliyle olan ilişkilerinde mesela...” diyerek öğretmenlerin, velilerin beklentilerine uygun davranmadığında, veliyle ilgilenmediğinde okul müdürü olarak zor durumda kalabildiğini “iki cami arasında kalmış beynamaza dönüyorsun” diyerek ifade etmiştir.

Md. 1; Çalışan sayısının çok olduğu okullarda “samimi” olunamadığını; küçük grupların samimiyeti ve güveni sağladığını; “Çok kalabalık okullarda böyle bir ortam bulamazsın hocam. Daha önce 70-80 kişinin görev yaptığı okulda da çalıştım; orda gruplar içinde çok az samimi olabiliyorsun; yani samimi olduğun insan sayısı azalıyor. Orada işte biraz daha çok menfaate dayalı, menfaat grupları oluşuyor. Orada (gruplaşma) çatışmayı ortaya çıkarıyor o kurumda. Bu hem çalışanlar için hem de yönetim için iyi bir şey değil. Bizim burada öğretmenlerimizde de farklı görüşte olan insanlar var; ama birçok konuda ortak davrandıklarını görüyoruz. Mesela, bir öğretmen arkadaşımız ayrıldığında hepimiz onu yemeğe götürüyoruz. Ona bir hediye alıyoruz. Bu güzel bir şey; ama büyük bir okulda bunu yapamazsın. Yani herkesi o şeyde (ortak amaçta) buluşturamazsın. Yani bazıları çeşitli bahanelerle o işe katılmayacaktır. Grubun az olması samimi olmasını, güven duymasını sağlıyor, kolaylaştırıyor.” diyerek açıklamıştır. Ek olarak; büyük okullarda karşılıklı güvenin daha az olduğunu “Daha

azdır, evet.” diyerek ifade etmiştir. Büyük okullardaki güven azlığının sebebini “Orda farklı şeyler devreye giriyor; işte ideoloji, siyasi görüş, sendika gibi şeyler... Faaliyetler, insanları gruplaştırabilir.” şeklinde açıklamıştır.

Okul çalışanlarının müdürlerin örgütsel güveni üzerinde etkili olduğu; özellikle çalışan sayısının, öğretmenlerin öğrencilerine karşı davranışlarının, çalışanlar ile müdürlerin siyasi görüş birliğinin ve bu birlik çerçevesinde çalışanların beklentilerinin müdürlerin örgütsel güven algılarını etkilediği tespit edilmiştir.

### **4.3.5.Yöneticilerin Okul Müdürlerinin Örgütsel Güven Algısı Üzerine Etkileri**

Müdürlerle yapılan görüşmelerde; okul müdürlerinin yöneticilerinin müdürlerin güven algısını etkileyen faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Bu faktöre ait alt boyutlar ve müdürlerin açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

#### **4.3.5.1. İletişim Eksikliği**

Md. 2; “Yöneticilikte kendine güven, sorun çözer; ama ast üst ilişkilerinde - işin gerçeği - sıkıntı yaratıyor. Kendime güven - dediğim gibi - astlarla tamam; ama üstlerle sıkıntı yaşıyoruz, sıkıntı burada. Ast - üst ilişkilerinde bir sorunla karşılaştığınız zaman, karşınızdaki amirin eksik ve yanlışını biliyorsun, ısrarcı oluyor. Diyorsun ki ‘doğrusu bu’ adam diyor ki; ‘doğru da olsa benim dediğimi yapacaksın. Benim dediğimi yapacaksın; yani senin doğrun beni ilgilendirmiyor kardeşim; sen bilgini kendine sakla.’ İşte sıkıntı orada.” diyerek görüşlerini ifade etmiştir. “Ast – üst, yöneticilik münasebetlerine baktığında; insanlar genelde - yani - doğruyu söyleyen değil de ‘ya benim dediğim gibi olan, benden yana olan, yanlış olsa da benim yanımda olan, benim adamım...’ yandaş düşünce, yandaş adam istiyor. Amirlerinin beklentilerine göre davranan insanların çoğu da onu (yönetici) ‘...adam yanlış; (ama) bile bile (işim yürüsün) zarar gelmesin, sıkıntı olmasın veya başka zamanda bundan faydalanırız, ...(sıkıntı) çekmeyelim’ mantığıyla ....(yöneticiyi) alttan alıyor. Burada tabii işin (oluruna) çabılıyor. Yani üst amirlerle çalışırken, işin gerçeği, hep millet karnından konuşuyor; yani bir insan da yanlış da bilse; adamın yanlışını kabul ediyorsun; amir olduğu için.”

Kendisinin astlarıyla ilişkilerinde iletişim kanallarını açık tutarak “önce gel, sor; ya böyle bir yanlış yaptın, niye?” astlarının bu şekilde kendisini sorgulayabileceğini bildiğini; ancak kendilerinin üstleriyle benzer iletişim kuramadıklarını “Ama biz bunu üstlere yapamıyoruz, olmuyor. Yaşayamıyoruz hocam, yaşayamıyorum.” diyerek ifade etmiştir. “Kendinizi yırtıyorsunuz, parçalıyorsunuz; yukarıya sesinizi işittiremediğiniz için dönüp dolaşıp size patlıyor.” diyerek kendisinin aşamadığı, aşmakta zorlandığı bir sorunla karşılaştığında yöneticilerine ulaşamadığını ve yardım alamadığını ifade etmiştir.

“(Üst yöneticilerin) ‘Olmaz kardeşim; ben her şeyi bilirim; benim söylediğim her şey doğrudur. Onun dışındakileri kabul etmiyorum.’ düşüncelerinin, varsayımlarının, yargılarının yanlış olduğunu bilmek lazım.” diyerek üstlerinin durumunu özetlemiştir. “Her şeyi biliyorum, dediğin zaman kendini soyutlamış olursun” diyerek yöneticilerin iletişim kanallarını kapattığını vurgulamıştır. “Her zaman amirler haklıdır; haklı olmadığı zaman birinci madde geçerlidir. Yani; amir her zaman haklıdır. Doğru da yapsa, yanlış da olsa amirin dediği doğrudur. Dolayısıyla adem-i merkezîyetçi bir toplumda konuşan bir toplum, konuşan bir birey her zaman sakıncalıdır. Evde de öyledir, çocukta da öyledir, okulda da öyledir. Susan, karnından konuşan - ki konuşma olmaz da homurtular olur - toplumu seviyoruz; arkadan konuşsun, bana bir şey demesin. Bana da ters gelen bu zaten; bana ters gelen bu zaten. Kardeş, benle konuş; ya benle konuş.”

Bir yöneticisinin sorununa duyarsız kalmasının, başka yöneticilerle sorun yaşanmasına neden olduğunu; yöneticilerinin iletişime kapalı oluşunu, yaşadığı çaresizliği ve müdürler olarak ne kadar kolay görevden alınabileceklerini örnek vererek açıklıyor: “Ödenek yok, yakıt yok; bütün yazışmaları yaptım. Ankara’yı aradım; ‘bekle!’ diyor, bekledik; ama yakıt bitti.” Devamında “Yakıt bitti (yönetici); bana diyor ki ‘Müdür Bey, niye yanmıyor?’ Dedim; ‘Müdür Bey, yakıt bitti.’ ‘Niye almadın?’ dedi. Dedim ‘Efendim ben aldım. Yazımı Bakanlık’a yazdım; hepsiyle görüşüm; gelmedi.’ ‘Niye ödünç almıyorsun?’ dedi. ‘Efendim siz daha iyi bilirsiniz; ama parası olmayan bir şeyi aldığınız zaman bu suçtur.’ dedim.” açıklamasını yaptığını; ama yöneticinin “Kardeşim alacaksın, almak zorundasın; git beni ısıt!” dediğini ve akabinde “Sonuçta ne oldu? Dedi ki bana ‘alırsan al, almazsan da ben seni, iki tane yazı yazar, görevden alırım’ dedi.” diyerek yaşadıklarını ifade etmiştir.

Md. 3; Müdürlerin yer değiştirmeleri gibi önemli konularda “Seni çağırıp fikrini almıyorlar. Sadece ertesi gün ya gazetede, ya ilan tahtasında ya da Milli Eğitim sitesinde gözüküyor. Şuradan alınmış buraya verilmiş.” diyerek üst yöneticileriyle iletişim ve paylaşım içerisinde olmadıklarını ifade etmiştir. Md. 1; “Arada bir şey, mesafe koyuyorsun ister istemez; bu mesafe koymaya da sebep; yine o kişinin diyaloga açık olup olmaması, ideolojik ayırım yapıp yapmaması, ya da olaylara karşı vereceği tepkidir. Yani o kişi sizin doğru yaptığımız bir işte arkanızda durmuyorsa, ona güvenmezsiniz.” diyerek yöneticileriyle iletişim kurmadığını ve bu kopukluğun yöneticilerden kaynaklandığını; bunun sonucunda da onlara güvenemediğini ifade etmiştir. Araştırmacının “Yani (yöneticilerinize) güvenemediğiniz için hiç muhatap olamamayı tercih ediyorsunuz.” şeklindeki yorumunu “Evet, öyle oluyor.” diyerek doğrulamıştır.

Görüşme yapılan üç müdür de, yöneticileriyle iletişim kuramadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerle iletişim kurulamamasının, okul müdürlerinin güven algıları üzerinde olumsuz etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.3.5.2. Yöneticilerin Empati Kurmaması**

Md. 2; Kendisini yönetenlerin de okul müdürü iken aynı sorunlarla - sıkıntılarla karşılaştığını; ama var olan yanlışlığı düzeltmek için bir çaba sarf etmediklerini açıklıyor: “(Üst Yönetici) ‘Ben sıkıntı çekiyorum; benim çektiğim sıkıntıyı (diğerleri de çeksin) - adam albay olana kadar, ben askerdeydim, albay diyor ki ‘ah bir general olsam da bundan sonra rahat etsem, .... sırası bir bana gelse.’ Şimdi .... sırası onlara geldi. İyi de o zamana kadar bellemiş, yutmuş adam; yemiş, içmiş, yutmuş Ya Rabbi şükür - bu tezgahtan ben de geçtim’ diyor. İyi de kardeşim tezgahtan geçerken acı hissettin mi? Hissettin. Değiştirmek için niye bir şey yapmıyorsun? ‘Kardeşim sıram geldi, ben de...’ Ben bunu istemiyorum; ben tezgahtan geçtim doğrudur. Benim yanlış yaptığımı sen yapma. Yapmasın, yani birisi bir şekilde el atsın; ama zor. Ben haklı da olsam, yüzde 100 haklı da olsam adam diyor ki: ‘Benim en çok sevdiğim müdür; bana sorun getirmeyen müdürdür.’ Bak, vallahi bunu söylüyor. ‘En sevdiğim müdür, bana sorun getirmeyen müdürdür.’ Şimdi af buyur; ben çözüm (için ne yapacağım), ben beni aşanı ben nereye göndereceğim? Benim bir sorunum var. Adam diyor ki ‘Yap; nasıl yaparsan yapacaksın?’ Kendimizi aşan sıkıntılar... Para

göndermeyen onlar; olmayan yakıtı yakmamızı isteyenler de onlar. Açmaza giriyorsun. Bizi aşan sorunlarda veya yeni ortaya çıkmış sorunlarda çözemediğimiz zaman, fatura bize kesildiği zaman; bunun getirdiği bir güvensizlik oluyor.” diyerek yöneticilerine neden güvenmediğini açıklıyor.

Md. 2; Okulda ödenmesi gereken bir faturayla ilgili olarak “Bakanlık ödenek göndermedi; faize bindi, ondan sonra faiz ödedik. Ödedik, devleti zarara uğratmaktan Sayıştay bize soruşturma açtı. Sayıştay dedi ki; ‘sen niye zamanında ödemedin; devleti zarara uğrattın.’ Bütün okul müdürlerine ceza (geldi)... Okulların elektrik borcu(ndan) dolayı...” Okulların o zaman “gazeteye çıktığını” ve Milli Eğitim Müdürü’nün okul müdürleri hakkında soruşturma açtığını belirtmiştir.

“Veli – öğrenci diyor ki; ‘müdür, benden diploma parası alıyor’; adam (yönetici) diyor ki; ‘niye diploma parası alıyorsun?’ İyi de ben (diploma) harcını yatıracağım; nasıl yatıracağım?”

“Hizmetlilerin - en basiti - hizmetlilerin iş yapmadığı zaman, çalışmaya aşağıya gönderdiğin zaman Milli Eğitim’e (gidip şikayet ediyor)... Adam (üst yönetici) diyor ki; ‘Ya sen Allah’ın garibanıyla niye uğraşıyorsun? İşin, gücün yok da sen niye hizmetliyle uğraşıyorsun?’ Adam diyor ki; ‘Git orda idare et.’ İyi de nasıl idare edeceğim ben, ya, nasıl idare edeceğim; beni kim idare edecek?”

“Hocam, Milli Eğitim’de en gariban, en garip, en sahipsiz; müdürlerdir. Niye biliyor musun? (Çünkü) En kolay onlar (görevden) alınır.”

Okul personelinin daha verimli kullanılması için Milli Eğitim Müdürlüğü’ne yazdığı bir yazı sonrası yaşananları “Hizmetli fazlam var; alın, başka yere verin. (Yönetici) beni çağırdı; ‘kardeşim, yahu, ne adam fazlası; ben nere vereyim onu?’ diyerek tepki gösterdi.” sözleriyle dile getirmiştir.

Okul sorunlarının çözümünde, üst kademe eğitim yöneticilerinin okul müdürlerine destek olmadıkları ve yöneticilerin, müdürleri anlamak ve çözüm konusunda yardımcı olmak yerine, sorunları kendilerine yansıtılmalarını talep ettikleri görülmüştür.

### 4.3.5.3. Siyasetin Yöneticilere Etkisi

Md. 2; “Milli Eğitim’in nazarı”nın Anadolu ve Fen liselerini iyi tutmak olduğunu; çünkü bu okulların baskı grubunu oluşturan “veliler”in, biraz daha çocuklarıyla ilgilendiklerini, kendi velilerinin ise çocuklarından sadece okuldan mezun olmalarını beklediğini; “işin içine bir de beşeri şeylerin; bölgecilik mölgecilik, mezhepçilik, meşrepçilik, sendikacılık; yani siyasi faktörler”in de girdiğini ve bunlara ek olarak “bir okul müdürü olarak eğer aşağıda (Milli Eğitim Müdürlüğü) bir adamın varsa, yakın biri varsa idare ederler; yoksa, bunun dışında hakikaten sıkıntı...” diyerek kendi okulunun desteklenmediğini açıklamıştır.

Okuluyla ilgili bir konuda “Vallahi yaptıramadım; ben basiretsiz bir adamım. Hakikaten ben müdürlüğü bilmiyorum; itiraf ediyorum, yani yapamıyorum. Çünkü Türkiye’de anladım ki yöneticilik birebir ilişkilerle oluyor, ahbap çavuş ilişkileriyle yani; mevzuat yazmışsın, çizmişsin; hiç önemli değil. ‘Kardeşim’ diyor ‘bir şekilde alacaksın.’ Nereden alacaksın? Ha, benim bir şeyim yok kardeşim; nasıl alayım? Benim o kadar tanıdığımda yok; yok yani. ...lisesi müdürünü herkes biliyor; ama beni kimse bilmiyorum. Ankara’ya gitsen de kimse yüzüne bakmıyor; Vallah şaka söylemiyorum; işin gerçeği bu. Böyle bir ortamda çalıştığını düşün; yani ne yapacaksın?”

Müdür olarak atanabilecek vasıflara sahip olduğunu ve görev yaptığı ilde boş okul müdürlükleri olmasına rağmen atamasının yapılmadığını “Zamanın Milli Eğitim Müdürü bana şöyle dedi: ‘Allah’ın oğlu da olsan seni atamam.’ dedi. Niye, dedim; ‘aramızda renk uyumsuzluğu var’ dedi. Düşün yani aramızda renk uyumsuzluğu varmış; beni atamadı, nitekim beni atamadı. O zamanki kanun gereği; atamazsa atamaz yani. İşte bu zihniyette değişen bir şey yok. Sadece rengi değişiyor.” diyerek ifade etmiştir.

Md. 2’ye göre siyasetin bir başka etkisi bölgeciliktir: “Burada hiçbir şeysin, hiçbir şey. İstersen peygamber ol; hiçbir şeysin. Bölgecilik olduğu için... Herkes bunu bilir. Bölgecilik olduğu için her şey buna göre... Adam atamaları da buna göre, tayin – terfiler de buna göre, yöneticilikler ona göre... Ben de öyle ... baştan kaybettik işin gerçeği.”

“Kural olmadığı zaman allame-i kulli-cihan olsan, onların tabiriyle ‘Allah’ın oğlu’ da olsan bir şey ifade etmez. Köylüsün, gidemiyorsun, mantığı vardır. Köylüdür.

Bölgecilik, mezhepçilik, meşrepçilik, siyaset, sendika, ikili ilişkiler... Ben bunlardan hangisine girerim? Hiçbirine girmem. Adam geldi; yahu hangi vekil seni destekliyor? Anlatabiliyor muyum? Hangi vekil destekliyor. Vallaha böyle; yöneticilerin atamasında, tayininde; farkların, genel geçer farkların dışında, bireysel münasebetler ön tarafa çıkıyor.”

Md. 2; Arkadaşının tavsiyesini aktarmıştır: “Bu ülkede sınavla bir yere gelinmez; adamla gelinir." Bu durumu ortaya çıkaran düşüncenin ise, yöneticilerin müdürlere bakış açısının yanlış olduğunu; bilenin, hak edenin müdür olamadığını, “kör olsun, benim olsun” ‘zihniyet’iyle hareket edildiğini ve bu zihniyetin oluşturduğu sorunu “Valla bu zihniyetteki sorun; işte, hakkaniyet...” sözleriyle vurguluyor. Ayrıca kaynakların okullara hakka uygun dağıtılmadığını “Ben 50 kere gittim; adama yazı yazdım. Adam ‘yapacağım’ diyor; yapılmıyor. Adam diyor ki ‘ya kardeşim, şirket var.’ İyi de zaten şirket... Etraftaki okulları yapıyor; üç tane okul var. ...lisesinden çık; ...lisesi iki senedir ... benle aynı tarih; oraya giderken (hizmet) buraya niye gelmiyor? ...lisesine gitti, ...okuluna gitti, buraya gelmiyor, gelmiyor; nitekim gelmiyor.” diyerek açıklamıştır. Bu durumun kendisine, yöneticileri tarafından kasten mi yaşatıldığının anlaşılması için sorulan ‘*size karşı bir tavır mı var?*’ sorusuna buruk bir ses tonuyla “Bilmiyorum hocam; yok, kaynak yok; öyle diyorlar.” deyip devamında “Bilmem yani, ben bilmem; devlet bilir; ben anlamam, devlet bilir; ben anlamam, devlet bilir.” diyerek içinde bulunduğu durumu özetliyor.

Md. 2; Güvende olabilmek, müdürlük koltuğunda rahat oturabilmek, görevini rahatça yapabilmek için gerekeni “adam olacak, her şeye adam lazım; adamlarına kadar adamın olacak; savcıdan adam olacak, hakimden adamın olacak, siyasetten adam olacak. Anlarsın ya; her şeyin adamı lazım. HSYK’dan bile adamın olacak yani.” Sözleriyle dile getirip bu durumda bilginin herhangi bir önem arz etmediğini açıklamıştır.

Md. 3; “Yani daha eski dönemlerde daha kötüydü; kral da vardı o zamanlarda. Tabi ki siyasal iktidarı arkasına alan kraldır. Yani arkasında milletvekili varsa, arkasında il başkanı varsa, siyasal iktidarın arkasında bir güç varsa o okulda ya da o Milli Eğitim’de ya da - neredeyse - başka kurumlarda da bu aynıdır. Kraldır; o vardır. Güç alıyordur (onlardan). Yanlış da yapsa arkasında kişiler (birileri) vardır. Dolayısıyla

da orda kral gibi hareket eder.” diyerek siyasetin ve siyasetçilerin ülkemiz yönetim sistemindeki etkisini ortaya koymuştur. Devamında siyasi gücün bir yöneticiyi nasıl değiştirebileceğini kendi üzerinden örneklemiştir: “Benim kafamdaki bir siyasi iktidar iktidara gelse, bana o gücü verse; acaba ben de o zaman öyle davranır mıyım? Yani ‘davranmam’ diyorum; ama bilmiyorsun; o zamanki durumlar, o zaman ki konjektür (konjonktür) neyi gösterir, bilemezsin.”

Md. 3; Vekâleten müdürlük yapmanın aslında çok sıkıntılı bir durum olduğunu; ama siyasi desteğin bu durumu nasıl değiştirebildiğini “Vekâleten müdür demek, sıkıntılı müdür demektir. Her an gidebilir, demektir. Dolayısıyla da kendini veremez oraya; ama mesela bazı vekâleten müdürler vardı; çok güçlü müdürler vardı vekâlet olmasına rağmen. Niye? Arkasında milletvekili, il müdürü, vali, neyse yani, siyasal iktidar – birileri – vardı. Ondan dolayı güç alıyorlar; asil müdürlerden daha asil davranıyorlardı.” diyerek açıklamıştır. Siyasi desteğin personelin konumunu bir anda nasıl değiştirdiğini örnek vererek açıklamıştır: “Bizde 5 yıllık öğretmen oldu; bir bakarsın öğretmen Milli Eğitim Müdürü de olabilir vekâleten.”

“Milli Eğitim Müdürüm bana ceza verdi; vali de takdirname verdi. İşte aradaki farkı görün yani. Ben çalışsam Milli Eğitim Müdürü’nün de bana ödül vermesi lazım; başarısızsam, kötüysen Vali Bey niye takdirname veriyor? Görevden alması lazım; çünkü atamamız, görevden alınmamız artık Bakanlık’tan değil biliyorsunuz, validen, valilikten. O zaman eğer başarısız bir müdürsek alacaksın görevden; ama ee işte... Bu ne perhiz; bu ne lahana turşusu?” diyerek yöneticilerine neden güvenemediğini açıklamıştır. Milli Eğitim Müdürlüklerinin neden bu şekilde davrandıklarını “Milli Eğitim Müdürlükleri de siyasi bir yer olduğu için” sözleriyle vurgulayıp müdürlerin güvenine zarar veren girişimlerde bulduklarını ve bu girişimlerin her siyasi iktidar değişikliğinde yaşandığını “her dönemde de işte yaşadık” sözleriyle ifade etmiştir.

“Milli Eğitimi düşünürsen; güven açısından kişi kişi... Orada kim var? Milli Eğitim Müdürü var, müdür yardımcıları var, şube müdürleri var. İşte maalesef en kötü tarafı; siyasal iktidarın baskısı var.” diyerek Milli Eğitim Müdürlüklerine neden güvenemediğini ifade etmiştir.



Md. 3; “Sadece kafa yapısı farklı olduğu için alıp, düşüncesinden dolayı, yerine kendi düşüncesindeki bir adamı getirmek” diyor; akabinde sorulan ‘Bunu yaparak ne elde etmeyi umuyorlar?’ sorusunu “Kendi yandaşlarına hizmet etmeyi; tabiri caizse, kendi yandaşlarına... Çünkü onlar da Milli Eğitimi bunaltıyor. Parti, sendikası, bilmem nesi: ‘Bu adam bizim iktidarımızda .... okulunda müdürlük yapıyor. Ne geziyor burada? Bunu alalım, kendi adamımızı getirelim.’ Düşünce o.” diyerek cevap vermiştir. Bu yaşananların her siyasi iktidar değiştiğinde yaşanan bir süreç olup olmadığı sorulduğunda; “Evet, hepsinde yaşanıyor. Açık konuşayım; bu sol iktidarda da yaşanıyor, sağ iktidarda da yaşanıyor; ikisinde de yaşanıyor maalesef.” şeklinde cevap vermiştir.

Md. 3; kendini güvensiz ve kötü hissettiği bir dönemi şöyle özetlemiştir: “O ara, güvensiz hissettiğim bir ara, zaman yani... Nasıl bir güvensizlik? Açık konuşayım, iktidar başka, benim düşüncemin dışında bir iktidar. O zamanlar beni görevden almak için uğraşiyor. Niye? Oraya kendi yandaşını getirmek için uğraşiyor.” diyerek güvensiz hissetmesinin nedenini ve yaşananları ifade etmiştir.

Md. 3; “Sayın Müdürüm; teşekkür, takdir istenmez, verilir; ama ben istiyorum, dedim. Yani bak bu zamana kadar vermediniz, özellikle vermediniz. Niye? Siyasi görüşümden dolayı vermediniz.” diyerek siyasi düşünce farklılığının yarattığı durumu ortaya koymuştur.

Md. 3; “Genel Müdürümüzün yanına gittim. Dedim ki; aynen böyle... Yine giderken yanına, bir torpille gittim; bir milletvekili kanalıyla gittim daha rahat konuşayım diye. Torpille, bir milletvekilinin torpiliyle gittim.” Neden buna ihtiyaç duyduğu sorulduğunda şöyle açıklamıştır: “Normalde giderim Genel Müdürümüzün yanına; ama milletvekilimizin torpiliyle gidersem daha rahat olurum, daha rahat konuşurum.” Amacına ulaştığını “milletvekilinin torpiliyle” gitmesinin etkili olduğunu “(Genel Müdürlükte) daha farklı davranılır; bu bir gerçek. Ben vardım oraya tabi; farklı bir telefonla gittiğim için yine farklı bir ortamda rahat bir ortamda konuştum.” diyerek kendi amirleriyle rahatça iletişim kurabilmek için dahi siyasi bir desteğe ihtiyacı olduğunu vurgulamıştır.

Kendisinin 20 yıllık lise müdürlüğünden sonra Anadolu Lisesi müdürü olmak istediğini, bunu Genel Müdüre açıkladığını; ancak Genel Müdürün bunun

olamayacağını açıkladığını ifade etmiştir. Devamında kendisinin “(ben) Milli Eğitim Müdürü olmak istiyorum, deyince ‘olursun’ dedi; yani olaya bakın ve kendi de gülmeye başladı; ‘hatta Sayın Müdürüm; siz buraya Genel Müdür bile olabilirsiniz. Hani gücünüz varsa’ dedi. ‘Genel müdür bile olabilirsiniz benim yerime’ dedi.” Genel Müdürün ifadesini yorumlayarak; “Siyasal gücünüz varsa o anlamda... Şimdi burada olaya bakın; bir Anadolu lisesine müdür olamıyorsun. Lise müdürsün (Anadolu lisesini kast ederek), orası da lise; sadece başında ‘Anadolu’ var. Oraya müdür olamıyorsun; ama Milli Eğitim Müdürü oluyorsun, onun üzerindeki bir makama oluyorsun; hatta genel müdür yardımcısı, daire başkanı olabiliyorsun; çünkü oralarda siyasal güç lazım.” diyerek siyasi gücün etkisini ve ortaya çıkardığı çarpıklığı vurgulamıştır.

Md. 3; Genel Müdür olmanın kriterinin ne olduğunu ve bu kriterin siyasi güç kullanılarak nasıl aşılabildiğini örnekle açıklıyor: “Kriter ne? 12 senelik devlet memuru olacaksın. Hani oralara geçmek için beş senelik bir... Ha 5 senelik bir öğretmen bir genel müdür yardımcısı olabilir mi? Olabilir, vekâleten olabilir. Vekaleten olur; gider, oturur. (12) Yılı doldurunca da asaleten ataması yapılır; gücü varsa?” Devamında açıklamayı genişletiyor: “Mutlaka, o olmadan mümkün değil; kimsenin kara kaşına, kara gözüne, başarısına, başarısındaki kriterlerine – onlara - kimse bakmıyor. Siyasal iktidarın yanındaysan, efendim, bir gücün varsa; yanındaysan... ‘Ben taraftarım’ demekle de iş bitmiyor. Gücün olacak, milletvekillerinden... Efendim, nasıl söyleyeyim? Siyasi yönden etkili kişilerden bir gücün varsa o zaman bastırılıyor ve olunuyor; mutlaka olunuyor. Yani bu işler maalesef öyle.” Değerlendirmelerin devamında sadece Milli Eğitim Bakanlığı’nda değil, diğer kurumlarda ve bakanlıklarda da aynı durumun geçerli olduğunu “Sadece bizde değil yani; başka bakanlıklarda da maalesef bu iş (böyle)... Sağlık Bakanlığı’na bakıyorsun; İl Müdürü vekâleten geliyor, müdür yardımcısı, şube müdürleri; en az 5-6 tane gene vekaleten... Yine siyasal iktidarın gücüyle geliniyor oralara.” diyerek açıklamıştır.

Siyasi iktidarın, kendine yakın isimleri neden etkin makamlara getirmek istemediği sorulduğunda ise “Yanlışlar yapılacaksa kendi yanındaki, iktidarındaki adama daha kolay o yanışı yaptırabilir, öbürüne yaptırılmaz; o yüzden de biraz ondan da etkileniyor. Güçlerini daha rahat ortaya koymak açısından tabi ki... Yani şimdi örnek; bir öğretmen alınıp başka bir yere verilecek. Bir öğretmen normalde iki yılını doldurmadan gidemez; iki yılını doldurmadan... Ama o öğretmenin babası, ebesi,

dedesi, yakınları, birisi siyasal iktidarın yanında etkili - yetkili ise ya da etkili - yetkili birini buldular ise o zaman kime varıyorlar? Önce o partinin, iktidarın il başkanına varıyorlar. Öyle ya; il başkanı da İl Milli Eğitimi arıyor. Doğrudan İl Milli Eğitim'e gitmiyorlar, doğrudan İlin Başkanı orayı arıyor. Ondan sonra da 'bu öğretmeni buradan alacağız, vereceğiz.' Şimdi müdür ne kadar dirayetli olursa olsun; sonuçta o da oraya siyasal iktidarın şeyiyle (desteğiyle) Milli Eğitim Müdürü olduysa ya da müdür yardımcısı olduysa o zaman o olay (gerçekleşiyor)... Oraya... Ha yönetmelik gereği alabilir mi? Alamaz. Ne yapması lazım? Vekâlet olayı yine orda da işliyor; oradan olurla alıyorlar öğretmeni, getiriyorlar, istediği yere veriyorlar. Kadro eski yerinde duruyor bitene kadar o süre; ondan sonra da asalet geliyor. Yani yine maalesef bu işler böyle oluyor." değerlendirmesini yapıyor.

Siyasi unsurların Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri ve yerel yöneticiler üzerinde etkili olduğu ve bu nedenle müdürlerin örgütsel güvenlerinin olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

#### **4.3.5.4. Müdürlerin Yetkilerinin Yetersizliği**

Md. 2; "Zerre yetkin yok; zerre yetkin yok yani. Ne öğretmen değiştirebilirsin... Soruşturmasını yapıyorsun, makama (Milli Eğitim Müdürlüğü) veriyorsun; üç gün sonra seni çağırıyor (yönetici); 'niye adamla uğraşıyorsun' diyor." Müdürlerin, mevzuata göre ceza verme yetkisi, iş yaptırma yetkisi dahi olsa çalışanlarına ceza veremediklerini, çalışanların "beşeri ilişkilerini" kullanarak müdürlere baskı yaptırdığını ifade etmiştir.

"Bizim dışımızda, bizim görev alanımız içerisinde olan şeylerin - ödenek gibi olmayan, zamanında gelmeyen şeylerin - faturası bize çıktığı için... Şimdi şöyle düşünün; yani siz buradasınız, her şeyden sorumlusunuz, her şeyin faturası size çıkıyor; ama hiçbir yetkiniz yok. Hesap da veremiyorsunuz. Adam (yönetici) diyor ki; 'bunu yürüteceksiniz.' Nasıl yapacaksınız?"

Müdürlerin, üst amirlerinin tepkilerinden çekindikleri için okul yönetimiyle ilgili birçok konuda bağımsız hareket edemediklerini bir örnek vererek açıklıyor: Kendisinden önceki müdürün veya müdürlerin 1971 yılından kalma kullanılmış sarf malzemelerinin kutularını çöpe atamadıklarını anlatıyor ve "Niye atmazsın? Başıma bir

şey gelir. Kendi başına karar verme yetkisi yok; (yöneticiler) böyle bir şeyi istemiyorlar: ‘Biz ne diyorsak sen onu yap. Benim müdürümsün - yani - ben ne diyorsam sen benim dediğimi yapacaksın.’ Yani, senin büyük bir karar verme yetkin yok; mevzuat bile buna müsaade etmiyor, mevzuat buna müsaade etmiyor. Mevzuat sana çok dar bir alan vermiştir: Ney demiştir? Yok; - sabah saat kaçta - öğrenci 5 dakika geç gelince mi yok yazacaksın, 6 dakikada mı yok yazacaksın. Efendime söyleyeyim; çok basit şeyler. Bunun dışında zaten bizim mevzuatımızda âdem-i merkeziyetçi olduğu için böyle konuşan, bilen insan her zaman sakat insandır. Çok konuşan, çok bilen baş ağrıtır. Onun için karnımızdan konuşmayı sanat haline getirmekte fayda var.” diye devam ediyor.

“Diploma parası toplayamıyorsun. Şimdi yok; ama harç yatacak. Hocam, şu anda .... borcu geldi, ödenek yok. Faize bindi; ana parayı bakanlık üstlenecek, faizini cepten ödeyeceğiz. Okul Aile Birliği’nden ödediğin zaman da soruşturma geçiriyorsun. Bakanlık Müfettişi bana dedi ki: ‘Sen okul Aile Birliği’nden devletin kullandığı .... ödeyemezsin kardeşim.’ O da açmaz; ama ben nerden ödeyeyim? ... hakikaten öyle... Şimdi burada müdürlük yapmak önemlidir.” Müdürlüğün, desteklenen – bilinen, ödenek sıkıntısı yaşanmayan okullarda kolay olduğunu ifade etmiştir.

Mevzuatın, müdürlere tanıdığı yetkilerin; okulun rutin faaliyetlerinin denetlenmesinden öteye geçmediği, okulun yaşadığı sorunlar karşısında okul müdürlerinin çözüm üretmek için ihtiyaç duyduğu yetkilerin mevzuatta kendilerine tanınmadığı ve bu nedenle müdürlerin örgütsel güvenlerinin düştüğü tespit edilmiştir.

#### **4.3.5.5. Baskı Grupları**

Md. 2; “Bir toplantı yapıyorsunuz. Öğretmenin bir bakış açısı var; bir şeyler istiyorsun kanundan, mevzuattan. Adam (öğretmen), bir ön yargısı varsa veya yanlış anlamışsa gidiyor; bunu, sendika başta olmak üzere okula baskı yapacak gruplara - sizin anlatmanızdan farklı bir şekilde - kendi işine geldiği gibi (paylaşıyor) anlatıyor. O zaman ne oluyor size; okul dışından tepkiler oluyor. Bu sendikalar olur, bu Milli Eğitim olur.” diyerek kendi üzerinde okul yönetimiyle ilgili baskı gruplarının varlığını ifade etmiştir.

Okulların (Anadolu ve Fen Liseleri) baskı grubunu oluşturan “veliler”in, çocuklarıyla biraz daha ilgilendiklerini, kendi velilerinin ise çocuklarından sadece

okuldan mezun olmalarını beklediğini, ayrıca “işin içine bir de beşeri şeyler; bölgecilik mülgecilik, mezhepçilik, meşrepçilik, sendikacılık; yani siyasi faktörler”in de girdiğini ve bunların yanında, bir okul müdürü olarak; “eğer aşağıda (Milli Eğitim Müdürlüğü) bir adamın varsa, yakın biri varsa, idare ederler; yoksa bunun dışında hakikaten sıkıntı...” diyerek kendi okulunun ve diğer okulların bu baskı gruplarından olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin güven algıları üzerinde, kendilerine baskı kurabilecek grup ve kurumların etkili olduğu; öğretmenlerin ve diğer kişilerin bu baskı gruplarını kullanarak müdürlerin çalışma ve kararlarına müdahale ettiği ve bu müdahalelerin müdürlerin örgütsel güven algılarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

#### **4.3.5.6. Yöneticilere Genel Güvensizlik**

Md. 3; Kendini güvende hissetmediği huzursuz, sıkıntılı hallerinde (anlarında) dostlarıyla, arkadaşlarıyla sohbet ettiğini; ancak yöneticileriyle (sıkıntılarını) paylaşmadığını anlatıyor ve neden paylaşmadığını “Amirlerle zaten konuşmuyorsun bunu; çünkü bu güvensizlik ortamını yaratanlar da zaten onlar.” Sözleriyle belirtiyor. Görüşmenin devamında ‘neden güvensizlik yarattıkları’ sorusuna cevaben “Şimdi bu konulara girersek – tabi - işin içinde tabi siyaset olayı da var.” demiştir.

“Müfettişler geldiklerinde bile; acaba, yani oradan birileri - kimsenin günahını almayalım da - birileri işte ‘bak; gideceksiniz... Okulların müdürleri - beş okul verdiler diyelim o müfettiş grubuna - şu şöyle, bu böyle’ dendi mi acaba? Hani bilemiyorum; ama işte o yüzden de bak hala kafamızda ‘acaba’ diye bir mefhum (şüphe) var yani.” diyerek müfettişlerin, yöneticileri tarafından, müdürler aleyhine yönlendirilebildiğini ifade etmiştir. Akabinde araştırmacının ‘okul müdürlerinin özellikle siyasal farklılık nedeniyle mi görevden alınmak-rahatsız edilmek istendiği’ sorusunu “evet sadece o; tek kelimeyle o” diyerek cevaplamış ve ortaya konulan çalışmalar ve başarılar için de “Yok yok hiç onlara bakılmıyor; maalesef, en çok üzüldüğümüz taraf da bu oluyor zaten.” diyerek müdürlerin yaptıkları işin kalitesinin herhangi bir önem arz etmediğini ve bunun göz önünde bulundurulmadığını vurgulamıştır.

Yöneticilerin, kendi düşünce sistemiğinden olan veya düşüncesine, ideolojisine sahip insanları müdür yapabilmek için var olan müdürlere çeşitli sıkıntılar

çıkarttıklarını, onlar üzerinde çeşitli baskılar kurduklarını, güvensiz bir ortam oluşturduklarını; hatta bir vesile ile müfettiş göndererek görevden alma cihetine gittiklerini ve daha birçok unsuru da kullanarak müdürleri yıldırarak, bezdirerek görevden almaya çalıştıklarını açıklamıştır: “Ya da emekli etmeye uğraşıyorlar; bir de o var yani, o da var. Şu anda 5-6 tane okul müdürü arkadaşımız geçen yıl emekli oldu.”

Yabancı ülke okul müdürlerine ülkemizde yaşananları anlattığını, o okul müdürlerinin buna güldüklerini ve kendisinin “Ben rahat değilim; Türkiye’ye döndüğümde bir bakalım ki belki de alınmışımdır.” Yani haksız yere görevden alınmış olabileceğini yabancı ülkelerdeki okul müdürleriyle paylaştığını ifade etmiştir.

Md. 1; “Şöyle deyim sana; böyle yüzde 100 güven diye bir şey yok yani.” diyerek yöneticilerine tam olarak güvenemediğini açıklamıştır. “Ben burada 14 gün göreve gelmeyen bir hizmetliye işlem yaptım ve müstafi duruma düştü. Şimdi bu kişinin arkasından bir sürü kişi beni aradı. ‘Bunu niye idare etmedin, niye rapor aldırmadın buna; gelmediği günlere izin verseydin, şöyle yapsaydın, böyle yapsaydın, bunu korusaydın’ böyle diyenler oldu. Üst amirlerim bunu söylüyor bana, teftiş kurulu başkanı, Milli Eğitim Müdürü, işte, kaymakam, hatta meclisten ... bile aradı beni.” diyerek yöneticilerine neden güvenemediğini örnek vererek açıklamıştır.

“Halbuki ben - normal burada (hizmetlinin müstafi duruma düşmesinde) işte - devlet tarafından verilen normlara uygun bir şekilde işlem yaptım. Eğer işlemi yapmasaydım burada devletin otoritesi, benim de otoritem sarsılacaktı. Şimdi o kişiyi ben koruyacak şekilde hareket etse idim diğer çalışanlara da buradan bir kapı açılacaktı. Oradan geçmeye çalışacaklardı. Ben burada zor durumda kalacaktım. Herkesi idare etmek değildir idarecinin görevi. Sana bir yönetme görevi veriliyor. ‘İşte bunu idare et, şunu idare et.’ böyle bu işi yürütemezsin. Belli bir yerlerde ‘hayır’ demesini bileceksin. Üstteki amirlere karşı güvensizliğin tek kaynağı budur. Yani doğru yaptığınız bir işin yanında üstteki idareciler, bazen doğru yaptığınız halde, size ‘niye bunu böyle yaptın?’ diye soru sorduklarında onlara karşı güveniniz kalmıyor. Böyle durumlarla çok karşılaştım ben.” diyerek okul yönetiminin, sadece yönetmelikler çerçevesinde yapılamadığını, devletin verdiği yetki-görev ve sorumlulukları yerine getirirken üst yöneticilere “hayır” demek zorunda kaldığını ve üst yöneticilerin okul müdürlerinin

konumlarını düşünerek hareket etmediklerini; bu nedenle üst yöneticilere güveninin kalmadığını ve bu tip durumlarla çok karşılaştığını açıklamıştır.

“(Vatandaşlar) sosyal hayatta şu veya bu şekilde elde ettikleri statülerini kullanarak size yasal olmayan bir teklifi getirebiliyorlar. Siz de bunun olmayacağını anlatıyorsunuz; mevzuatın buna izin vermediğini anlatıyorsunuz. Kişi size inanmıyor; gidiyor bir üstteki kişiye, amire durumu anlatıyor. Ona sanki sizin kasıtlı (olarak) işi yapmadığınız izahını yapıyor. O kişi (yönetici) sizi çağırıyor; ‘ya işte bunu şöyle yapalım, böyle yapalım; kitabına uyduralım, gibi bir teklif getirelim’ dediği zaman sizin üstteki idareciye saygınız, güveniniz kalmıyor. Demek ki sizin dışınızda da o kişi benzer şekilde iş yürütüyor. Böyle bir durum ortaya çıkıyor. Böyle bir – iki (örnekle) karşılaştığınız zaman bu artık kalıp olarak oturuyor. O kişinin nasıl bir karaktere sahip olduğunu kavriyorsunuz. Mümkün olduğunca bu tip insanlara iş düşürmemeye çalışırım.” diyerek üst yöneticilere saygısının ve güveninin kalmadığını ve bu kişilerle mümkün olduğunca çalışmaktan kaçındığını söylemiştir.

Okul müdürlerinin amiri durumundaki yöneticilerin siyasi etkilere açık oldukları, yöneticilerin okul müdürlerinden mevzuata aykırı, okul içerisindeki huzur ve güveni zedeleyebilecek taleplerde buldukları ve bu nedenle okul müdürlerinin yöneticilerine karşı genel bir güvensizlik içinde oldukları tespit edilmiştir.

#### **4.3.5.7. Üst Yöneticilerin Destekleyici Olmaması**

Md. 3; “Benim bir sırtımı sıvazlasanız; ‘hadi be koçum’ deseniz ‘hadi müdürüm’ deseniz ben Ferhat gibi dağları delirim. Çünkü arkamızda sizi görmemiz lazım; ama biz ne düşünüyoruz; ‘acaba arkamızdan kuyu mu kazılıyor, başka şeyler mi yapılıyor’ gibi olunca o zaman dediğim (gibi) insanlar bir güvensizlik yaşıyor.” diyerek müdürlerin kendilerini güvende hissetmeleri için desteğe ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir.

Md. 1; “Ben 25 yıllık idarecilik dönemimde doğru iş yaptığım halde çok eleştiri aldım; ‘niye böyle yaptın, bunu idare etseydin, işte korusaydın, kollasaydın’ dedikleri oldu.” diyerek yöneticilerinin, yaptığı doğru işlere dahi destek vermediğini, bu nedenle güveninin az olduğunu ifade etmiştir.

#### 4.3.5.8. Denetim Yapanların Tutumları

Md. 3; Görev yaptığı okula müfettişlerin geldiğini ve giderken Hocam, açık konuşayım; biz buraya çok farklı gelmiştik; yani - tabiri caizse - kelleni almaya gelmiştik; ama biz seni tebrik ediyoruz, teşekkür ediyoruz; çalışmalarının devamını diliyoruz.” Dediklerini açıklıyor.

“Düşüncem olumsuz yani, tabi müfettişler hakkında... Bu genelini kapsamıyor; mesela daha önceki yapılan denetimlerde de gelen müfettişler, yanlı müfettişlerdi; tarafsız değildi. Hiçbir zaman objektif bakmadılar.”

Hem İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan müfettişlerin hem de bakanlık müfettişlerinin tutumlarını açıklamıştır: “... objektif bulmayarak kaldırdı cezayı, yanlı tutum görerek kaldırdı. Bu da gösteriyor ki müfettişler objektif olmayıp (değiller)... Bakanlık müfettişleri daha farklı; onlar konumları itibariyle hakikaten biraz daha farklılar. Onların içinde yok mu? Onların içinde de var, mutlaka vardır. Ben eminim bundan; yani, bunda da vardır (böyle kelle almaya gelen). Ha evet, mesela daha önce bir sorun olmuştu. Önceden gelen müfettiş aynen bu sizin söylediğiniz şeyi söyledi; ‘ben buraya kelle almaya geldim’ diye. Yani bir adamın yüzüne bunu söylüyor; kelle almaya geldim.”

“Bu ara (bakanlık müfettişlerinin denetimi esnasında) o müessese üzerinde güvensizlik işte; ‘acaba bir denetim yapılacak (mı) bu müfettiş nasıl geldi buraya’ gibi düşündüğün zaman rutin bir denetimde bile insan(ın aklına) ‘acaba, acaba’ diye bir soru işareti takılabiliyor. O ortam; güven ortamı... Ben uzun yıllardır idarecilik yapıyorum; uzun yıllardır hem bakanlık müfettişlerinin hem ildeki müfettişlerin denetimlerini çok geçirdim. Tecrübeli bir müdürüm bu konuda ve şu anda bile gelen bir müfettiş olduğu zaman ben, kafama bir soru işareti takılıyor. Acaba - yani mesela - bizim şeklimize - şemalımıza göre, kılığımıza - kıyafetimize göre, ya da inançlarımıza göre, kendi fikirlerine göre... ‘acaba, acaba’ diye böyle bazen düşündüğümüz oluyor; ama bunun yanında, gerçekten görevini dört dörtlük yapan, objektif kararlar veren, doğruyu eğriyi çok iyi ayıran çok iyi müfettişlerimiz de var. Bunu hepsine söyleyemezsin; ama maalesef içlerinde böyle insanlar var. O da, ondan dolayı da, o müesseseyi genel anlamda ne yapıyor; bir güven bunalımına itiyor. Dolayısıyla ‘acaba’ diyorsun. Gene mesela en son bakanlık müfettişlerimiz geldi, denetim yaptılar. Gerçekten çok güzel



denetim yapıldı. Yine ilk geldiklerinde dedik ki ‘acaba?’... Hani bazı tavırlarından dolayı; yine hemen girer girmez, bazı tavırlar koydular. Ondan dolayı biz yine ‘acaba’ dedik.” diyerek müfettişlerin denetimlerinin ve geçmiş denetim deneyimlerinin okul müdürleri üzerinde güvensizlik oluşturduğunu ifade etmiştir. Görüşmenin devamında ise iyi yapıldığını değerlendirdiği denetim sonunda okul ve yöneticileri olarak çok iyi puan aldıklarını ifade etmiştir.

“Bende değil herkeste var. Bütün okul müdürlerine şimdi gidin isterseniz, böyle bir şey sorun onlara da; genelde var.” diyerek müfettişlere güvensizliğin sadece kendisinde değil tüm okul müdürlerinde olduğunu ifade etmiştir.

Okulları denetleyen müfettişlerin denetim esnasındaki tutum ve davranışlarının, müdürlerin örgütsel güvenleri üzerinde çok büyük etkisi olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.3.5.9. Yöneticilerin ve Cezalandırmanın Adil Olmaması**

Md. 3; “Vali takdirname verdi; Milli Eğitim Müdürü soruşturma açtı, ceza verdi. O ayın içerisinde Milli Eğitim Müdürü (tarafından); faaliyet değil de (başka bir çalışma nedeniyle) - Milli Eğitim Müdürü - yine kafası başka şeylerde ya (burada kendisinin siyasi görüş farklılıklarını kast etmektedir), soruşturma açıldı, ceza aldım. ... kaldırdı yani; Milli Eğitimin müfettişlerinin ve Milli Eğitimin Müdürü’nün verdiği cezayı.”

“Bir bakıyorsun, ödülü hak etmeyen kişi alıyor. Niye? Kendi(ne) yandaş düşünüyor; o zaman çok zoruna gidiyor. Böyle bir şey zoruna gidince de diyorsun ki: ‘Ulan bu kadar çalışıyorsun...’ Bir küskünlük, bir kırgınlık, bir güvensizlik.” yöneticilerin adaletten yoksun davranmalarının ve “yandaş”larını ödüllendirmelerinin güvensizlik yarattığını açıklıyor.

Yöneticilerinin kendisi hakkında geçmişte yaptıkları bir uygulamasını “Gönderdiler, ... tipinden ... tipine gönderdiler.” sözleriyle ortaya koymuştur.

Md. 1; Kendisine ceza veren üstünün, daha sonra bir kez daha gediğini ve bu teftişte yaşanları “Beni teftişe geldi. Yaptığı soruşturmadaki hatalarını bana itiraf etti ve

‘o zaman kullanıldık hocam.’ dedi o kişi.” sözleriyle anlatarak aldığı cezanın haksızlığının ceza veren tarafından itiraf edildiğini açıklamıştır.

“Farklı görüşten siyasi partiye mensup insanlar da gelse, devlet memuru kamu hizmeti yürüttüğü için herkese adil davranması gerekir.” diyerek adil olmanın gerekliliğini vurgulamıştır.

Görüşme yapılan 3 müdürden ikisinin yöneticileri tarafından cezalandırıldıkları; ancak bu cezaları hak etmediklerini ve cezaların adil olmadığını düşündükleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda okul müdürlerinin, devlet yönetimindeki siyasi değişikliklerden ciddi etkilendikleri ve siyasetin okul müdürleri ile okul müdürlerinin yönetici ve denetleyicilerine geçmiş dönemlerde müdahil oldukları tespit edilmiştir. Yöneticilerin ve cezalandırmaların adil olmamasının, örgütsel güven algısını etkileyen boyutlardan biri olduğu tespit edilmiştir.



Okul müdürlerinin örgütsel güvenini etkileyen faktörler dikkat çekicidir. Mevzuatın ve Milli Eğitim Bakanlığının uygulamalarının müdürlerin yönetim faaliyetlerini daralttığı, okulları için gerekli tedbirleri almalarını engellediği bu nedenle yöneticilerin örgütsel güvenlerinde azalma olduğu tespit edilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı mevzuatının okul müdürlerinin güven algılarını etkilediği ve aralarında negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Özellikle mevzuatın müdürlere yüklediği görev ve sorumluluk kadar yetki tanımamasının, okul yöneticilerinin güven algısını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Okulların sahip olduğu bina-donanım imknlarının- eksikliklerinin, ğretmen ve ğrenci sayı ve özelliklerinin, okul müdürlerinin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Okul alışanlarının, yöneticilerin örgütsel güvenleri üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları ve çalışanların çok farklı davranışlarla müdürlerin örgütsel güvenleri üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticileri için çok önemli bir faktörün ise; müdürlerin üst yöneticileri olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin, okul müdürleri üzerinde rahatlıkla baskı kurabildikleri, mevzuata uysun veya uymasın farklı talep ve isteklerinin okul müdürleri tarafından yerine getirilmesini istedikleri tespit edilmiştir.

Aynı zamanda okul müdürlerinin yöneticilerinin ve denetleyicilerinin farklı kaynaklardan gelen (siyaset, sendika, hemşhricilik ve beşeri ilişkiler) yönlendirmelere açık oldukları ve bu yönlendirmelere göre hareket eden yönetici ve deneticilerin okul müdürlerinin örgütsel güven algısına zarar verdikleri tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin, yöneticileriyle iletişim kuramadıkları; yöneticilerin astları olan okul müdürleriyle kişisel ilişkiler temelinde empati kurmadıkları ve yöneticilerin sadece kendi beklentilerinin ve emirlerinin okul müdürleri tarafından yerine getirmesini bekledikleri tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

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

### **ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERLE İLGİLİ SONUÇLAR**

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin güven algılarını çok farklı boyutların etkilediği tespit edilmiştir. Bu boyutların kategorilere göre ayrıştırılması sonucunda dört ana faktör ortaya çıkmıştır:

#### **1. Okul Müdürlerinin Mevzuatı Yorumlamaları**

Görüşme yapılan öğretmenlerin aktardıkları bilgiler ışığında; araştırmanın gerçekleştirildiği okullardaki müdürlerin aşağıda gösterilen davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven algılarına etki ettiği belirlenmiştir. Bu uygulamalar kategorize edilerek şu alt boyutlara ulaşılmıştır:

**a. Okul Müdürlerinin Kuralları Uygulama Biçimi:** Okul müdürlerinin aynı mevzuatı uygulamak zorunda olmalarına rağmen, yöneticilik yaptıkları okullarda farklılıklar oluşturdukları belirlenmiştir. Okullarda uyulması gereken kuralların yöneticiler tarafından esnetilerek ve öğretmenlere karar verme hakkı tanınarak uygulanması halinde, öğretmenlerin, kendilerini daha çok güvende hissettikleri tespit edilmiştir.

**b. Yöneticilere Verilen Yetkilerin Çokluğu:** Araştırma kapsamına alınan öğretmenlere göre; okul yöneticilerine verilen yetkilerin çok olması ve bu yetkilerin okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin aleyhine kullanılması durumu, örgütsel güven algısına etki etmektedir.

**c. Okul Müdürlerinin Risk Almaktan Çekinmeleri:** Görüşme yapılan öğretmenlere göre; yöneticiler, öğretmenler tarafından okulda gerçekleştirilecek sosyal ve eğitsel faaliyetlerde oluşabilecek olumsuzlukları gerekçe göstermekte ve risk

almamaktadır. Müdürlerin, okullarda yürütülen rutin çalışmaların dışında gerçekleştirilen faaliyetlere riskli faaliyetler olarak yaklaştıkları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin bu çekingenlikleri öğretmenlerin örgütsel güven algılarını olumsuz etkilemektedir.

**d. Okul Müdürlerinin Üst Amirlerinin Emirlerine Uymak Zorunda Olması:** Okul yöneticilerinin, özellikle kendilerini denetleyen ve üst amiri konumundaki kişilerin etkilerine açık olduğu ve bu nedenle öğretmenlerin okul yöneticilerine tam olarak güvenemedikleri belirlenmiştir.

## 2. Okulun Özellikleri

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algılarının, görev yaptıkları okulun özelliklerinden etkilendiği ve okulun özelliklerinin öğretmenler için önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz çalışmasında bu faktörün altında 4 farklı boyutun olduğu belirlenmiştir:

**a. Okul Çalışanlarını Tanıma:** Öğretmenlerin birlikte çalıştıkları kişileri tanımalarının, öğretmenlerin güven algıları üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin birlikte çalıştıkları kişileri tanıyarak onlarla neyi, ne zaman, ne düzeyde yapabileceklerine karar verdikleri; bu karara göre çalışmalarını ve ilişkilerini düzenledikleri görülmüştür. Okulun zaman çizelgesi, okulun çalışan sayısı ve okulda yeni olma boyutları okul çalışanlarını tanımayla ve örgütsel güvenle ilgilidir.

**b. Okulda Yeni Olma:** Öğretmenlerin yeni bir okulda göreve başlamaları ve okulda daha önceden oluşan gruplarla iletişim kurmaları, güven algılarına etki etmektedir.

Bu alt boyutun okul çalışanlarını tanıma ve okulun çalışan sayısı boyutuyla ilişkili olduğu görülmüştür. Okulda göreve yeni başlayan öğretmenlerin okuldaki diğer öğretmenlerle paylaşım içerisine giremediği ve tanışmanın zaman aldığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda, okulda çalışan diğer personel ile öğretmen sayısının çok olması durumunda, öğretmenlerin, okuldaki personelle kaynaşmasının ve arkadaşlık kurmasının zorlaştığı belirlenmiştir.

c. **Okulun Çalışan Sayısı:** Okulda çalışan kişi sayısının öğretmenlerin güven algılarını etkilediği görülmüştür. Çalışan öğretmen ve yönetici sayısının çok olduğu okullarda, öğretmenlerin, hem birbirlerini hem de yöneticilerini tanımakta zorlandıkları ve onlarla yakın ilişkiler kuramadıkları belirlenmiştir.

d. **Okulun Zaman Çizelgesi:** Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin haftalık ders programlarının ve okullarda uygulanan zaman çizelgesinin, öğretmenlerin güven algılarını etkilediği belirlenmiştir. Zaman çizelgesiyle belirlenen teneffüs zamanlarının ve diğer zaman aralıklarının, öğretmenlerin birbiriyle iletişim kurabilecekleri zaman dilimleri olduğu ve bu zaman dilimlerinde kişisel ilişkilerini geliştirebildikleri ifade edilmiştir. Çalışan sayısının çok olduğu okullarda, haftalık ders programlarının çakışmaması nedeniyle, bazı öğretmenlerin diğer meslektaşlarını sadece toplantılarda gördükleri, bu nedenle de güven oluşturucu iletişim kuramadıkları görülmüştür.

e. **Öğrenci Profili Boyutu:** Öğretmenlerin güven algıları üzerinde; öğrencilerin yaşadıkları bölgenin sosyo-ekonomik düzeyinin, öğrenci başarı düzeylerinin ve okula geliş amaçlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin başarı durumları, dersle ilgilenme düzeyleri ve öğretmenlerine karşı tavır, tutum ve davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven algıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

f. **Öğretmen Profili Boyutu:** Bu boyut altında 3 farklı alt boyutun daha yer aldığı gerçekleştirilen analiz çalışmalarında tespit edilmiştir:

- **Okul Yöneticileri ile Sosyal İlişkiye Girmeyen Öğretmenler:** Öğretmenler arasında, derse girmek ve ders anlatmanın dışında okul yönetimiyle herhangi bir çalışma veya etkileşim içerisine girmeyen, formal iletişim çerçevesinde kalan öğretmenler olduğu; ancak bu tip öğretmenlerin okulda görev yapan diğer öğretmenleri etkilediği belirlenmiştir. Yönetmelikler çerçevesinde temel görev ve sorumluluklarını yerine getiren, herhangi bir risk almayan bu öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda farklılık oluşturmak isteyen öğretmenlerin örgütsel güven algılarını etkiledikleri değerlendirilmiştir.

- **Öğrenci ile Sosyal İlişkiye Girmeyen Öğretmenler:** Ortaöğretim kurumlarında, teneffüslerde ve diğer zaman dilimlerinde, öğrencileriyle ders dışı sosyal iletişime-etkileşime girmeyerek risk almayan öğretmenlerin, diğer öğretmenlerin örgütsel güven algılarını etkilediği tespit edilmiştir.
- **Öğretmenlerin Benzerlikleri:** Okulda görev yapan öğretmenlerin birbirleriyle benzer demografik ve beşeri özelliklere sahip olmalarının, öğretmenlerin güven algılarını etkilediği görülmüştür. Öğretmenlerin, kendileri gibi düşünen ve kendileriyle aynı problemleri paylaşan iş arkadaşlarıyla gruplar oluşturdukları ve bu gruplar sayesinde kendilerini daha güvende hissettikleri belirlenmiştir.

### 3. Okulda Görev Yapan Diğer Öğretmenler

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin güven algılarını en çok etkileyen faktörlerden birinin, diğer öğretmenler olduğu, yapılan analiz çalışmaları sonucunda belirlenmiştir. Görüşme yapılan öğretmenler, diğer öğretmenler hakkında daha uzun süre ve detaylı görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin güven algılarını etkileyen bu önemli faktörün on farklı boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu alt boyutlar şu şekilde sıralanmıştır:

**a. Diyalog kurmama:** Öğretmenler, birlikte çalıştıkları diğer öğretmenlerle diyalog kuramadıklarında, bu durum, onların örgütsel güven algılarını olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin okullarda gruplar oluşturdukları ve kendi gruplarına dâhil olmayan öğretmenlerle daha az diyalog kurdukları belirlenmiştir.

**b. Paylaşım eksikliği:** Öğretmenlerin, birbiriyle diyalog kurma sürecinde, işbirliği yapmalarının ve farklı paylaşım durumları oluşturmalarının örgütsel güvenle ilgili olduğu belirlenmiştir. Bu boyutun “öğretmen arkadaşına destek vermeme” boyutunun alt boyutlarından olan “işbirliği olmaması” boyutunun, “arkadaşını tanıma ve emin olma” ve “diyalog kurmama” boyutlarıyla karşılıklı ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

**c. Arkadaşını tanımama ve emin olamama:** Öğretmenlerin birlikte çalıştıkları arkadaşlarını tam olarak tanımalarının ve ondan emin olmalarının, örgütsel



güven algısına etki ettiği görülmüştür. Bu boyutun “paylaşım eksikliği” boyutuyla ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

**d. Siyasi görüş farklılığı:** Öğretmenler arasında var olan siyasi görüş farklılıklarının, öğretmenlerin güven algılarını etkilediği belirlenmiştir. “Siyasi görüş farklılıkları” ile “grup oluşturma” boyutları arasında ilişki olduğu görülmüştür.

**e. Grup oluşturma:** Öğretmenlerin kendi aralarında oluşturdukları grupların, diğer öğretmenlerin bu gruplara girmelerine, iletişimlerine ve örgütsel güven algılarına etki ettiği belirlenmiştir.

**f. Saygı göstermeme:** Öğretmenler arasındaki saygı ve onların örgütsel güven algısı arasında bir ilişki vardır.

**g. Mesleğin gerektirdiği şekilde davranmama:** Öğretmenler arasında mesleğinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmeyen öğretmenlerin olumsuz örnek teşkil eden davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında bir ilişki vardır.

**h. İdareyle iyi geçinme düşüncesi:** Yöneticilerin, öğretmenlerin arkadaşlarıyla ilişkilerinde belirleyici bir unsur olduğu ve öğretmenlerin, yöneticilerle problem yaşayan öğretmenlerle iletişim düzeylerini azalttıkları ifade edilmiştir. Bu durum, örgütsel güven düzeyini düşürücü bir durumdur.

**i. Tutarsız davranışlar:** Yapılan analiz çalışmasında; öğretmenlerin tutarsız davranış boyutunun alt boyutlardan oluştuğu anlaşılmıştır. Bu alt boyutların; ‘özü sözü bir olmamak, sır tutmamak ve dedikodu yapmak, iki yüzlülük, yalan söylemek ve dürüst olmamak’ şeklinde sıralandığı belirlenmiştir. Öğretmen arkadaşlarında bu davranışları gözlemleyenlerde, örgütsel güvensizlik oluşmaktadır.

**i. Öğretmenlerin diğer öğretmenleri desteklememesi:** Analiz çalışmasında öğretmenlerin, diğer öğretmenleri desteklememe boyutunun alt boyutları olduğu tespit edilmiştir. ‘Çıkarları doğrultusunda hareket etme, bile bile susma ve öğretmen arkadaşına destek vermeme’ şeklinde ifade edilen bu alt boyutlar, örgütsel güveni olumsuz etkilemektedir.

Araştırmamızda, öğretmenlerin güven algılarını etkileyen önemli faktörlerden birinin öğretmenlerin iş arkadaşları ve bu iş arkadaşlarıyla kurdukları iletişim olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızın bu bulgusu; Witkoskie (1991), Kim (2003), Bryk ve Shenider (2003), Kagy (2010), Uzbilek (2006) tarafında gerçekleştirilen çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Goddard, Salloum ve Berebitsky (2009), Maele ve Houtte (2009), gerçekleştirdikleri çalışmalarda; okulun büyüklüğünün ve okulun sosyo-ekonomik statüsünün, örgütsel güveni etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu araştırmalar; çalışmamızın bulguları arasında yer alan okul büyüklüğü ve okul sosyo-ekonomik statüsünün örgütsel güveni etkilediği yönündeki bulgularıyla örtüşmektedir.

#### **4. Yönetici Kaynaklı Güvensizlik Nedenleri**

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile yöneticilerin davranışları arasında ilişki vardır. Tüm öğretmenler, yöneticilerinin güven algılarını etkilediğini ortaya koyan açıklamalarda bulunmuşlardır. Bu ana faktörün, dokuz farklı boyuttan oluştuğu; bu boyutlar arasında yer alan bazı boyutların da alt boyutlardan oluştuğu tespit edilmiştir:

**a. İletişim:** Öğretmenlerin güven algıları üzerinde etkin olan boyutlardan biri; yöneticiyle arasındaki iletişimdir. İletişim boyutunun, beş alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bunlar; 'iletişimde sorunlara neden olan yönetici davranışları, yöneticinin formal ilişkiyi tercih etmesi, yöneticinin iletişim kurmaması, informal ilişkiler - ahbab çavuş ilişkisi, çalışanların yönetici ile iletişim kurmaması'dır.

**b. Bürokratik Baskı:** Öğretmenler, yöneticileri tarafından, aralarındaki bürokratik bağ nedeniyle, baskı altında tutulduklarını ve bu baskının, öğretmenlerin örgütsel güven algılarını etkilediğini belirtmiştir. Bu boyutun, beş alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bunlar; 'görev yerinin değiştirilmesi, soruşturma açma tehdidi, açık arama, müdürlerin amirlerinin baskısına maruz kalması, yöneticinin zorla iş yaptırma isteği'dir.

**c. Yöneticinin okul dışı etkilere açık olması:** Okul yöneticilerinin, kendi yönetici ve denetleyicilerinin emir ve taleplerine cevap vermek zorunda olmaları, öğretmenlerin örgütsel güven algılarını etkilemektedir.

**d. Yöneticilere karşı oluşan olumsuz düşünceler:** Öğretmenlerin, yöneticilerinin kişisel kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkındaki olumsuz düşünceleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında ilişki vardır.

**e. Çalışanların yöneticilerin beklentilerinden farklı davranması:** Yöneticiler, çalışanlarının, kararlarını ve fikirlerini desteklemelerini beklemektedir. Yöneticilerin, beklentilerine cevap bulamadıkları durumlarda, öğretmenlerin güven algılarına zarar verecek davranış ve tavırlar sergileyebildikleri görülmüştür.

**f. Etnik köken farklılığı:** Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki etnik köken farklılığının, öğretmenlerin güven algısını etkilediği görülmüştür.

**g. Yöneticilerin yönlendirmelere açık olması:** Yöneticilerin, yakın ilişki içerisinde olduğu okul çalışanlarının yönlendirmelerine açık olması, diğer öğretmenlerin güven algılarını etkilemektedir.

**h. Yöneticinin ne yapacağını tahmin edememek:** Yöneticilerinin ne zaman, nerede, nasıl davranacağını tahmin edebilmenin, öğretmenlerin güven algısını etkilediği belirlenmiştir.

**ı. Yöneticinin tutumları:** Yapılan analiz çalışmalarında, öğretmenlerin, en çok bu konu üzerinde durdukları tespit edilmiştir. Yöneticilerin, öğretmenlerin güvenlerine etki eden tutumlarının sekiz alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. ‘Sorun çıktığında öğretmene cephe alma, öğretmenlerin taleplerine cevap vermeme, sonuca odaklı olma, çok çabuk ve sık karar değiştirme, eşit davranmama, dediğim dedik olma-kural tanımama, takdir etmeme ve destekleyici olmama’ şeklinde sıralanabilecek olan bu alt boyutlar; öğretmenlerde güvensizliğe neden olan yönetici tutum ve davranışlarıdır.

Müdürlerin destekleyici tavır ve davranışlarının, çalışanlarını korumasının, çalışanlara duyarlılık göstermesinin, onların beklentileriyle ilgilenmesinin ve çalışanlarıyla kurduğu iletişimin, öğretmenlerin örgütsel güveni üzerinde etkili olduğu, araştırmamızda tespit edilmiştir. Araştırmamızın bu bulguları; Yılmaz K. (2004),

Yılmaz E. (2006), Bryk ve Shnider (2003), Battle (2007), Buluç (2008) tarafında gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırmamızın sonucunda, okul (çalışma ortamı) güvenini ve öğretmenlerin örgütsel güvenini etkileyen en önemli faktörlerden birinin, okul müdürü olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu; Guy (2008), Babelan ve Moenikia (2010), Kagy (2010) ve Tschannen-Moran'ın (2009) çalışmalarında elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir. Bu araştırmacılar, okul müdürlerinin örgütsel güven üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Bryk ve Schnider (2003) ve Tschannen-Moran (2009); çalışmalarında örgüt çalışanlarının mesleki yeterliliklerinin, örgütsel güveni etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu bulgu; hem öğretmenlerin yeterliliklerinin hem de müdürlerin yeterliliklerinin güven algılarını etkilediğini tespit ettiğimiz araştırmamızın sonuçlarını desteklemektedir.

## **ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Ortaöğretim kurumu yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucunda; beş faktörün, ortaöğretim kurum yöneticilerinin güven algısını etkilediği belirlenmiştir:

### **1. Mevzuat Nedeniyle Yaşanan Güvensizlik**

Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin görüşlerinin analizi sonucunda, bu faktörün beş alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir:

**a. Mevzuatın, okul müdürlerine yüklediği sorumluluk kadar yetki tanımaması:** Ortaöğretim kurumu yöneticileri, yönetmeliklerin, kendilerine çok fazla görev ve sorumluluk yüklediğini; ancak bu görev ve sorumlulukların gereğinin yerine getirilmesi için yeterli yetkinin yönetmeliklerde kendilerine tanınmadığını ve bu nedenle örgütsel güven algılarının olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir.

**b. Yönetmeliklerin, müdürlerin (birlikte) yakın çalışma gerçekleştireceği kişileri (müdür yardımcıları) seçme şansı vermemesi;** onları, tanımadıkları kişilerle çalışmak durumunda bırakmıştır. Yöneticilerin örgütsel güven

algıları üzerinde, beraber çalışacakları kişileri seçememenin, etkili olduğu belirlenmiştir.

**c. Okul personelinin ve paydaşlarının mevzuatın gereğini yerine getirmek istememeleri:** Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin mevzuatın gereğini harfiyen yerine getirmeleri halinde, birçok kişi ve kurumun bu durumdan etkilendiği ve bu nedenle mevzuatın emirlerini yerine getirmek isteyen yöneticilerin örgütsel güven algılarının olumsuz etkilendiği görülmüştür.

**d. Yönetmeliklerin vatandaşın okuldan beklentisini karşılayamaması:** Veli ve vatandaşların, okul ve okul yönetimlerinden mevzuatın dışında taleplerde buldukları, taleplerinin gerçekleştirilmemesi halinde okul yönetimini üst amirlerine ve diğer baskı gruplarına şikayet ettikleri, bu nedenle yöneticilerin örgütsel güven algılarının etkilendiği tespit edilmiştir.

**e. Yönetmelik maddelerindeki belirsizlikler:** Yönetmelik maddelerindeki belirsizliklerin, yöneticiler için sorun oluşturduğu ve bu belirsizlikler kullanılarak gerçekleştirilen görevlendirme, atama ve diğer uygulamaların yöneticilerde güvensizliğe neden olduğu belirlenmiştir.

## **2. Milli Eğitim Bakanlığı Uygulamalarından Kaynaklanan Güvensizlik**

Ortaöğretim kurumlarının yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı uygulamalarından dolayı birçok farklı sorunla karşılaştığı ve bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı uygulamalarının, yöneticilerin güven algıları üzerinde etkili olduğu, yapılan analiz çalışması sonunda belirlenmiştir. Bu faktörün dört farklı boyuttan oluştuğu tesbit edilmiştir:

**a. Öğretmenlerin ve yöneticilerin atama ve yer değiştirmeleriyle ilgili yönetmelikler:** Ortaöğretim yöneticilerinin bilgisi dışında gerçekleştirilen atama ve yer değiştirmelerin, yöneticilerin birlikte çalışacağı ve çalışmalarından, başarısızlıklarından sorumlu tutulacağı kişileri seçme şansını ortadan kaldırdığı ve bu nedenle yöneticilerin örgütsel güven algıları üzerinde rol oynadığı tespit edilmiştir.

**b. Bakanlığın kamuoyuna yönelik açıklamaları:** Bu açıklamaların okul yöneticilerini zor durumda bıraktığı ve okulların içinde buldukları gerçeklerden uzak

olduğu görülmüştür. Bu nedenle; yapılan açıklamalar, yöneticileri zor durumlara düşürmekte ve örgütsel güven algılarını etkilemektedir.

**c. Ödeneğin az gönderilmesi ve/veya gönderilmemesi ve acil mali destek ihtiyacının karşılanmaması:** Okullara gönderilen ödeneklerin yetersiz kaldığı, müdürlerin acil mali destek taleplerinin cevap bulmadığı; bu durumun da yöneticilerin güven algıları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

**c. Yetersiz personelin görevden alınmaması:** Yetersizliği yöneticiler ve müfettişler tarafından tespit edilse dahi, okul çalışanlarının, görevden alınmadığı ve bu nedenle yöneticilerin güven algılarının etkilendiği belirlenmiştir.

### 3. Okul İmkân ve Özellikleri

Yöneticilerin görev yaptıkları okulların sahip olduğu imkan ve özelliklerin, güven algıları üzerinde etkili olduğu ve bu faktörün dört boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir:

**a. Okulun türü ve coğrafi konumu:** Görev yapılan okulun türünün Anadolu veya Fen Lisesi gibi sınavla girilen okullardan olmasının ya da okulun bulunduğu mahallenin, semtin sosyo-ekonomik durumunun örgütsel güven üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Fen ve Anadolu liselerine gelen ödenek ve sağlanan diğer imkânların daha çok olması ve öğrencilerin başarı düzeylerinin yüksek olması, müdürlerin güven algılarını etkilemektedir.

**b. Okulların finans sorunları:** Okullarda yürütülmesi gereken çalışmaların maliyet getirdiği ve bu maliyetlerin karşılanmasından yöneticilerin sorumlu olduğu; bu nedenle de okulların finans sorunlarının, yöneticilerin örgütsel güven algıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

**c. Okulun personel sayısı ve özelliği:** Yöneticilerin; personelin öğrencileriyle iletişiminden, başarısından ve görevlerini yerine getirip getirmemesinden sorumlu olduğu; bu nedenle, çalışan sayısının fazla olduğu veya çalışanların tecrübesiz olduğu okullarda sorunlarla karşılaştıkları belirlenmiştir.

**d. Okulların farklılıklarına rağmen aynı değerlendirme kriterlerine tabi tutulması:** Okulların çok farklı özelliklere sahip olduğu; ancak denetime gelen amir ve müfettişlerin, okulların farklılıklarını dikkate almadan tüm okulları aynı kriterlere göre değerlendirdikleri ve bu durumun yöneticilerin güven algısını etkilediği belirlenmiştir.

#### **4. Çalışanların Yöneticilerin Örgütsel Güveni Üzerine Etkileri**

Gerçekleştirilen analiz çalışmalarının sonucunda; çalışanların, yöneticilerin örgütsel güvenini etkileyen önemli bir faktör olduğu ve bu faktörün on boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir:

**a. Çalışanların yalan söylemesi:** Bazı çalışanların, yöneticilerine yalan söyledikleri ve bu durumun, yöneticilerin örgütsel güven algılarını etkilediği tespit edilmiştir.

**b. Verilen görevi yapmama:** Çalışanların görevlerini yerine getirmemelerinin, yöneticilerin örgütsel güven algısını etkilediği görülmüştür. Yöneticiler, amirlerine karşı, çalışanların görevlerinden sorumlu tutulmaktadır.

**c. Müdürün çalışanları tarafından desteklenmemesi:** Okul müdürlerinin, gerçekleştirmek istedikleri çalışmalarda ve günlük rutin okul iş ve işlemlerinde çalışanlarının desteğine ihtiyaç duydukları; ancak destek bulamadığında örgütsel güvenlerinin olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

**d. Çalışanların yöneticiyle iletişim kurmaması:** Çalışanların, okul içerisinde iletişim kurmaksızın, sorunlarını, okul üzerinde baskı kurabilecek kişi veya kurumlarla paylaştıkları tespit edilmiştir.

**e. 657 sayılı kanunun çalışanlara verdiği hakların kötüye kullanılmasından kaynaklanan güvensizlik davranışları:** Devlet Memurları Kanunu'nun tanıdığı hak ve güvencelerin, çalışanlar tarafından, görevlerini yerine getirmemek için kullanıldığı ve bu durumun, yöneticilerin örgütsel güvenini etkilediği belirlenmiştir.

**f. Okullara yönelik siyasi, kurumsal ve beşeri baskılar:** Çalışanların; okul yöneticileri üzerinde baskı kurabilecek kişi, kurum ve siyasetçiler aracılığıyla okul yöneticilerinin karar ve uygulamalarına etki etmeye çalıştıkları, okul yöneticilerinin kendileri hakkındaki uygulama ve işlemlerini değiştirmek istedikleri belirlenmiştir.

**g. Yanlış davranışta ısrar etme:** Yöneticilerin, yanlış davranış sergileyen çalışanlarını uyarmalarına rağmen, çalışanların bu davranışları sergilemede ısrar etmelerinin, yöneticilerin örgütsel güvenini etkilediği tespit edilmiştir.

**h. Çalışanların siyasi görüşlerinin olumsuz etkileri:** Çalışanların, siyasi görüşlerine göre okullarda gruplar oluşturabildikleri ve kendi siyasi görüşlerini paylaşan müdürlerden adil olmayan taleplerde bulunabildikleri tespit edilmiştir.

**ı. Etkili ceza sisteminin olmaması:** Yöneticilerin, mevzuatın dışına çıkamadıkları, mevzuatın öngördüğü cezaların da çalışanlar üzerinde caydırıcılık oluşturmadığı ifade edilmiştir.

**i. Çalışanların müdürü zor durumda bırakan davranışları:** Çalışan kaynaklı tüm sorunların müdüre yansıtıldığı; çalışanların, istedikleri anda okul müdürünü zor durumda bırakabilecek davranışlar sergileyebildikleri ve bu durumun, yöneticilerin örgütsel güvenlerini etkilediği tespit edilmiştir.

## **5. Üst Yöneticilerin Okul Müdürlerinin Örgütsel Güveni Üzerindeki Etkileri**

Analiz çalışmaları sonucunda; yöneticilerin örgütsel güvenini etkileyen en önemli faktörün, okul müdürlerinin üst yöneticileri olduğu ve bu faktörün sekiz alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir:

**a. Yöneticilerin empati kurmaması:** Okul müdürlerinin yöneticilerinin, okul müdürleriyle empati kurmaksızın sadece kendi taleplerinin yerine getirilmesini istedikleri; bu taleplerin gerçekleştirilmesindeki sorunlar ile oluşturacağı etkilerin ise yöneticiler tarafından dikkate alınmadığı tespit edilmiştir.

**b. İletişim eksikliği:** Okul müdürlerinin; üst yöneticilerine sorunlarını anlatamadıkları, seslerini duyuramadıkları belirlenmiştir.



**c. Yetkilerinin yetersizliği:** Okul müdürlerinin mevzuat kapsamındaki yetkilerinin rutin denetimlerin dışına çıkmadığı; üst yöneticilerin de, kendilerinin bilgisi dışında, okulla ilgili önemli kararlar alınmasını istemediği anlaşılmıştır. Okul müdürleri, sorumlulukları nişpetinde, yetkilerinin olmadığını düşünmektedirler.

**d. Yöneticilerin ve cezalandırmanın adil olmaması:** Okul müdürleri, yöneticilerinin adil davranmadıklarına ve kendilerine verilen cezaların siyasi baskılar neticesinde gerçekleştirildiğine inandıkları ve bu durumun örgütsel güvenlerini etkilediği tespit edilmiştir.

**e. Siyasetin yöneticilere etkisi:** Siyasetin ve siyasi aktörlerin, okul müdürleri üzerinde etkin rol oynadıkları; siyasi desteğin, üst yöneticilerin kendilerini güvende hissetmelerine katkı sağladığı, okul müdürlerinin siyasi görüşleriyle devleti yöneten iktidarın siyasi görüşünün farklı olmasının, okul müdürlerinin örgütsel güveni üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

**f. Üst yöneticilerin destekleyici olmaması:** Okul müdürlerinin, yöneticilerinin desteğine ihtiyaç duyduğu ve bu desteğin örgütsel güvenleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu grlmştir.

**g. Denetim yapanların tutumları:** Okul müdürlerinin, denetimini ve soruşturmasını gerçekleştiren müfettişlerin tutum ve davranışlarından etkilendikleri, müfettişlerin yürüttükleri çalışmaların art niyetli olabildiği ve bu nedenle okul müdürlerinin örgütsel güven algılarını etkilediği tespit edilmiştir.

**h. Baskı Grupları:** Bölgecilik, mezhepçilik düşünceleri ile sendikalar gibi siyasetle ilintili baskı gruplarının, okul yöneticilerinin örgütsel güvenleri üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları belirlenmiştir.

Geist (2002); çalışmasında, okullarda uygulanan bürokrasinin güveni etkilediğini belirtmektedir. Araştırmada; okul müdürlerinin, üst yöneticileriyle ve çalışanlarıyla ilişkilerinde, bürokrasinin etkin rol oynadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın bulguları arasında yer alan ‘okul yöneticilerinin örgütsel güven düzeyleri ile ilişkili görünen Milli Eğitim Bakanlığı uygulamaları ve üst yöneticilerinin davranışları’na ilişkin, literatürde bir bulguya rastlanamamıştır.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, ortaöğretim kurumlarındaki örgütsel güven düzeyinin düşük olduğu, okul müdürlerinin üst yöneticilerine, öğretmenlerine ve diğer çalışanlarına güvenmedikleri, öğretmenlerin okul müdürlerine ve öğretmen arkadaşlarına güvenmedikleri tespit edilmiştir. Okul müdürleri üst yöneticileriyle iletişim kuramadıklarını ifade ederken, kendi okullarındaki öğretmenleri de bu müdürlerle iletişim kuramadıklarını ifade etmektedirler.

## Öneriler

1. Okulda yeni göreve başlayan öğretmenlerin okula uyumunun sağlanması ve okullarda görev yapan öğretmenler ile yöneticilerin iletişim, paylaşım ve etkileşimlerinin artırılması için Milli Eğitim Bakanlığı ve okul yönetimleri çalışma gerçekleştirebilir.
2. Örgütsel güven algısı; okulun türü, büyüklüğü, bulunduğu mahalle gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu nedenle, farklı türdeki bu okullara yönelik, farklılıkları göz önünde bulunduran kural ve yönetmelikler hazırlanmalıdır.
3. Öğretmenlerin diğer öğretmenlerle ve okul yöneticileriyle iletişimini artıracak formal ve informal düzenlemelere, sosyal faaliyet ve çalışmalar okul yönetimleri tarafından gerçekleştirilmelidir.
4. Dürüst olmak, dedikodu yapmamak, yalan söylememek gibi temel değerlerin hem öğretmen-öğretmen hem de öğretmen-yönetici arasındaki iletişimde önemi konusunda okullarda ve okulların yönetiminde söz sahibi olan yerel ve ulusal kurumlarda bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları gerçekleştirilmelidir.
5. Okul yöneticileri, okulların tabi olduğu yönetmelikleri uygularken, öğretmenlerin ve diğer çalışanların görüşünü alarak uygulama yapabilir.
6. Okul yöneticileri ile okul çalışanlarının, okul yönetimine dair ortak karar alabilecekleri kurullar kurulabilir.
7. Okullarda uygulanan zaman çizelgeleri ile haftalık ders programları, öğretmenlerin, birbirlerini tanıyabilecek ve paylaşım içerisine girebilecek kadar bir arada olmalarını sağlayacak şekilde hazırlanabilir.
8. Okullarda çalışan personelin kaynaşması, tanışması ve ortak işbirliği geliştirmesine olanak sağlayacak ders dışı faaliyetler, okul yönetimleri tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu tür faaliyetler için Milli Eğitim Bakanlığı her okula, çalışan sayısı oranında, mali katkı sağlayabilir.

9. Öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği tavır ve davranışları kazanmaları ve/veya devam ettirmeleri için, yeni başlayan öğretmenler oryantasyon programlarına, eski öğretmenler ise hizmet içi eğitimlere alınabilir.
10. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi amacıyla çalışmalar gerçekleştirilebilir.
11. Okullarında sosyal ve kültürel faaliyet gerçekleştiren okul yöneticileri ve öğretmenler teşvik edilebilir. Bu faaliyetlerin maliyetleri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından karşılanabilir.
12. Devlet Memurları Kanunu gözden geçirilerek yetersiz kalan veya görevini yerine getirmeyen personel için ön görülen cezalarda caydırıcılık sağlayabilecek düzenlemeler yapılabilir.
13. Milli Eğitim Bakanlığı, okullara gönderdiği ödenek miktarını arttırabilir. Okullara sağladığı mali ve ayni katkıları şeffaf belirli adil standartlara göre gerçekleştirebilir.
14. Okul yöneticileri ile çalışanları arasındaki uyum, üst yöneticiler ve Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri tarafından objektif kriterlere/ölçeklere göre değerlendirilebilir. Yönetici-öğretmen atama ve yer değiştirmelerinde bu veriler kullanılabilir.
15. Okul müdürlerinin yöneticilerine yönelik, iletişim becerileri, mevzuat bilgisi, problem çözme, çatışma yönetimi, yöneticilik yeterlilikleri ve yönetim kabiliyetlerinin geliştirilebilmesi için çalışmalar gerçekleştirilebilir.
16. Araştırmamızın nitel bir çalışma olduğu değerlendirildiğinde, nicel çalışmalarla desteklenmelidir.

## KAYNAKLAR

- Akbaş, O. (2005). Lise Birinci Sınıf Öğrencilerinin Sınıf İçi Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 25 (2), 275-279.
- Annamalai, T., Abdullah, A. G., & Alazidiyeen, N. J. (2010). The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools. *European Journal of Social Sciences* , 13 (4).
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (5).
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (9).
- Babelan, A. Z., & Moenikia, M. (2010). A Study of Simple and Multiple relationship between organizational health and faculty trust in female high schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 2 (2), 1532-1536.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baskak, B., & Öneş, U. (2010). Sosyal Sermaye ve Psikiyatrik Bozukluklar: Güven ve Karşılıklılık Üzerine. *NöroPsikiyatri Arşivi* , 47 (3), 252-259.
- Battle, A. (2007). *Trust and Leadership*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Arizona, USA.
- Beşe, E. (2011). *Güven(sizlik) Sorunu ve Sosyal Paranoya*, <http://www.sde.org.tr/print.aspx?pageID=0&columnID=0&newsID=512>, adresinden 02/01/2011 tarihinde alındı
- Bilim, Y. (2007). Görüşme Tekniği ve Araştırmalarda Kullanımı. İçinde, A. Yüksel, B. Mil, & Y. Bilim, *Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin* (ss. 27-42). Ankara: Detay Yayıncılık.

Bilir, P., Ay, Ü., ve Gürbüz, T. Ç. (2003). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 1 (2), 117-128.

Blomqvist, K., ve Stahle, P. (2000). *Building Organizational Trust*. tarihinde <http://www.impgroup.org/uploads/papers/37.pdf>, adresinden 01/25/2011 alındı.

Bogdan, R. C., ve Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education an Introduction to Theory and Methods*. USA: Pearson.

Börü, D. (2011). *Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım Güvenilir İnsanlar Kim ?* <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf>, adresinden 01/21/2011 tarihinde alındı.

Brower, H. H., Schoorman, F. D., ve Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly* , 11 (2), 227-250.

Bryk, A. S., & Schnider, B. (2003). Trust in Schools: A Core Resource for School Reform. *Educational Leadership* , 60 (6), 40-45.

Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim* , 34 (152).

Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 6 (4), 571-602.

Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust. *Journal of Management*; , 17 (3), 643-663.

Butler, J. K., Cantrell, R. S., & Flick, R. J. (1999). Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal* , 17 (1), 12-28.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Caine, R. N., ve Caine, G. (2002). *Beyin Temelli Öğrenme*. (Çev.G. Ülgen) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Can, G. (2002). Kişilik Gelişimi. İçinde, B. Yeşilyaprak (Ed). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi* (ss 109-140). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Ceylan, S. Ş. (2006). Francis Fukuyama ve Tarihin Sonu Tezi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (10), 233-252.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge Taylor and Francis Group.

Covey, S. R. (2008). *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı* (32.b.). (O. Deniztekin, ve F. N. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayıncılık.

Cufaude, J. (1999). Creating Organizational Trust Elusive.Fragile.Essential. *Association Management* , 51 (7), 26-34.

Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye.

D. Goddard, R., Salloum, S. J., ve Berebitsky, D. (2009). Trust as a Mediator of the Relationships Between: Poverty, Racial Composition, and Academic Achievement Evidence From Michigan's Public Elementary Schools. *Educational Administration Quarterly* , 45 (2), 292-311.

Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, Türkiye.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *The Academy of Management Journal* , 21 (1), 44-55.

Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ercan, Y. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (16).

- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş 4. Baskı ). İstanbul: Beta Yayınları.
- Feldman, R. S. (1996). *Understanding Psychology*. New York: McGraw Hill Inc.
- Fişek, K. (1975). *Yönetim*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Flores, F., ve Solomon, R. C. (1998). Creating Trust. *Business Ethics Quarterly* , 8 (2), 205-232.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1993). *How To Design and Evaluate Research in Education (2nd Edition.)*. Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yarattılması* (3.Baskı). (A. Buğdaycı, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Geist, J. R. (2002). *Predictors Of Faculty Trust In Elementary Schools: Enabling Bureaucracy, Teacher Professionalism, And Academic Press*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University; Columbus, Ohio, United States.
- Geray, H. (2006). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gies, E. A. (2010). *A Case Study of Cultural Competency: The Transformation of Individuals and Collective Perception and Practice*. Unpublished doctoral dissertation, Cardinal Stritch University, Milwaukee, Wisconsin, United States.
- Guy, S. L. (2008). *Organizational justice perceptions in Virginia high schools: A study of its relationship to school climate and faculty trust* . Unpublished doctoral dissertation, The College of William and Mary, Williamsburg, Virginia, United States.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 21 (1), 91-109.
- Halis, M., Gökgöz, G. S., ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (17).



Herron, O. E. (2009). *A qualitative study of trust and the superintendency*. Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, Virginia, United States.

Hinton, L. (2008, May). *The Role Of Leader Self-Awareness In Building Trust And Improving Student Learning*. Unpublished doctoral dissertation, Loyola University Chicago, Chicago, Illinois, United States.

Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five Faces of Trust: an Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools. *Journal of School Leadership* , 9.

Hoy, W. K., Gage, I. C., & Tarter, C. J. (2006). School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other? *Educational Administration Quarterly* , 42 (2), 236-255.

Huntington, S. P. (1965). Siyasal Gelişme Ve Siyasal Bozulma. (Çev. E.Özbudun) *World Politics* , XVII (April), 386-430.

İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Ünivertesı, Antalya, Türkiye.

Kagy, L. A. (2010). *Teacher trust and leadership behaviors used by elementary school principals*. Unpublished doctoral dissertation, Northcentral University, Prescott Valley, Arizona, United States.

Kalaycıoğlu, E. (2008). Türkiye'de demokrasi'nin pekişmesi: bir siyasal kültür sorunu (Democratic Consolidation in Turkey: A Problem of Political Culture) 02/04/2011 tarihinde, <http://research.sabanciuniv.edu/8882/> adresinden alındı

Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.

Karagül, M., & Masca, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomik ve Sosyal Arastırmalar Dergisi* , 1 (Bahar 2005), 37-52.

Kim, J. W. (2003). *A study of the relationship between trust and collaboration in Korean metropolitan schools*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Iowa, Iowa City, Iowa, United States.

Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does Social Capital Have an Economic Payoff? *The Quarterly Journal of Economics* , 112 (4), 1251-1288.

Kocabaş, İ., ve Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği). *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 3 (1).

Kocacık, F. (2003). Bilgi Toplumu ve Türkiye. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 27 (1), 1-10.

Köse, H. (2006). Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu:Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu* 27-28 Nisan 2006 (syf. 281-292). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi.

Kuş, E. (2007). Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi? (2.Baskı b.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Kuş, E. (2006). Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi Örnek Program Nvivo ile Gösterimler. Ankara: Anı Yayıncılık.

Laine, N. (2008). *Trust in Superior-Subordinate Relationship An imperical study in the context of learning*. Aavailable from <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7418-7.pdf>, 01/01/2011 tarihinde alındı.

Maele, D. V., & Houtte, M. V. (2009). *Educational Administration Quarterly* , 45 (4), 556-589.

Maele, D. V., & Houtte, M. V. (2009). Faculty Trust and Organizational School Characteristics: An Exploration Across Secondary Schools in Flanders. *Educational Administration Quarterly*; 45 (4), 556-589.

Maele, D. V., & Houttle, M. V. (2011). The Quality of School Life: Teacher-Student Trust Relationships and The Organizational School Context. *Social Indicators Research* , 100 (1), 85-100.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Available from <http://www.chaight.com/Wk%2015%20E205B%20Maslow%20-%20Human%20Motivation.pdf> adresinden 01/01/2011 tarihinde alındı.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review* , 20 (3), 709-734.

Mil, B. (2007). Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme. A. Yüksel, B. Mil, & Y. Bilim içinde, *Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin* (s. 3-26). Ankara: Detay Yayıncılık.

Moore, D. M. (2010). *Student and faculty perceptions of trust and their relationships to school success measures in an urban school district*. Unpublished doctoral dissertation, The College of William and Mary, Williamsburg, Virginia, United States.

Neveu, V. (2004). *La Confiance Organisationnelle : Définition Et Mesure*. Available from <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome2/Neveu.pdf>, 24/01/2011 tarihinde alındı

OECD. (2001). *The Well-Being Of Nations The Role Of Human And Social Capital*. Available from [http://www.oecd-ilibrary.org/education/the-well-being-of-nations\\_9789264189515-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/the-well-being-of-nations_9789264189515-en), adresinden 24/01/2011 tarihinde alındı.

Öksüzler, O. (2006). Sosyal Sermaye, Güven ve Belirleyicileri: Bir Panel Analizi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* , 6 (12),108-129.

Özbek, F. (2004). İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi. *İŞGÜÇ- Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 6 (1).

Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 4 (4), 411-433.

Phillips, C. (2004). *The Trust Deficit: It Started Long Before the Scandals*. Available from <http://www.leadership4change.com/downloads/The-Trust-Deficit.pdf>. 29/01/2011 tarihinde alındı.

Polat, S. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye:Örgütsel Güven. Ankara: Pegem Akademi.

Punch, K. F. (2005). Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review* , 32 (2), 344-354.

Shocley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winogard, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal* , 18 (4), 35-48.

Şan, M. K. (2006). Bilgi Toplumuna Geçişte Sosyal Sermayenin Taşındığı Önem Ve Türkiye Gerçeği. 5. Uluslar arası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 3-5 Kasım 2006 (syf. 113-140). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Takakura, M. (2011). Does Social Trust Effect Students' Smoking and Drinking Behaviour in JAPAN? *Social Sciences & Medicine* , 72 (2), 299.

Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 2 (1).

Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The Central Role Of Communication In Developing Trust And Its Effect On Employee Involvement. *Journal of Business Communication* , 46 (3), 287-310.

Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering Teacher Professionalism in Schools The Role of Leadership Orientation and Trust. *Educational Administration Quarterly* , 45 (2), 217-247.

Türküm, A. (2009). *Çağdaş Yaşamda Kişilik ve Kişiler Arası İlişkiler*.

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/1268/unite08.pdf>, adresinden 04/03/2009 tarihinde alındı

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Aralık 2007, 93-118.

Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkeri: Başkent Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara, Türkiye.

Witkoskie, L. A. (1991). *Dimensions of faculty trust and characteristics of elementary principals, teachers, and schools*. Unpublished doctoral dissertation, Rutgers The State University of New Jersey, New Jersey, United States.

*World Values Survey 1981-2008 Official Aggregate*. Available from <http://www.wvsevsdb.com/wvs/WVSDData.jsp>, adresinden 09/01/2011 tarihinde alındı.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 14.

Yılmaz, E. (2006). OKULLARDAKİ ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, E., ve Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin Yaşam Doyumları Ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi.

<http://www.qafqaz.edu.az/journal/20092617ogretmenlerin.pdf>, adresinden 05/02/2011 tarihinde alındı.

Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 5 (8).

Yücel, C., ve Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (20), 685-706.

Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*.  
Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

## EKLER

### EK 1 Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu

Ben Sinan Başaran,

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans öğrencisiyim, bu gün sizinle yüksek lisans tezimin araştırma kısmını oluşturan görüşmelerden birini gerçekleştireceğim.

Öncelikle bu görüşmenin amacı kesinlikle sizin tezimin konusun olan “Örgütsel Güven” hakkında bilginiz ölçmek değildir. Bu görüşmenin amacı sizlerin örgütsel güven algınıza nelerin etki ettiğini belirlemektir. . Bu nedenle sizden içinizden geldiği gibi, herhangi bir sınırlama olmaksızın görüşlerinizi konu hakkındaki düşüncelerinizi, deneyimlerinizi paylaşmanızı rica ediyorum, bu çok ama çok önemli, önemli olan diğer bir konu ise sizin kimliğinizin adınızın çalıştığınız kurumun adının asla bu görüşmede ve bu görüşmenin deşifresinde geçmeyecek olmasıdır. Öğretmen ve Yöneticilerimizle bu görüşmeleri gerçekleştirmeyi planlıyoruz ve kesinlikle kimliklerini gizli tutacağız. Bu kayıtları sadece tez hocam ve ben göreceğiz. Kırmayarak bizimle bu görüşmeyi kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim.

1. Hangi okul mezunusunuz?.....
2. Kaç Yaşındasınız?.....
3. Kaç yıldır öğretmenlik/yöneticilik yapıyorsunuz?.....
4. Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz?.....
5. Kendinizi-kişilik özelliklerinizi-mizacınızı bize anlatır mısınız? Size göre siz nasıl birisiniz, karakterinizin başat özellikleri nelerdir?.....
6. Size göre güven nedir? Güven deyince aklınıza ne veya neler geliyor? Kendine güvenmek ve başkalarına güvenmek hakkında neler söylersiniz?
7. Size göre toplumun birer parçası olan örgütlerde-okullarda güvenin sağlanması için bir örgüt içerisinde yaşayan bireylerde (öğretmenlerde özellikle yöneticilerde )hangi özellikler bulunmalıdır?
8. Hepimizin yaşamında kendini güvensiz hissettiği anlar olmuştur, Bir öğretmen olarak, görev yaptığınız okulda kendinizi güvensiz hissettiğiniz ya keşke ben bunu yapmasan bu benim için riskli olabilir dediğiniz bir durumu karşılaştınız mı, yaşadınız mı? Bizimle paylaşabilir misiniz? Nasıl gelişti ne oldu? Siz neler hissettiniz?
9. Peki buna benzer bir olayı öğretmen arkadaşlarınızla, öğrencilerinizle, okul yöneticileri veya okulun diğer çalışanlarıyla yaşadınız mı?

10. Genel olarak kendinizi okulda güvende hissediyor musunuz? Yani görevinizi yerine getirirken, öğrencilerden, öğretmenlerden ve okul yönetiminden emin olarak görevinize işinize çalışmalarınıza odaklanabiliyor musunuz? Yeri geldiğinde bazen risk alarak kendinizi riske atarak okulda bir şeyler yaptığınız oluyor mu? Veya daha önceki yıllarda yaptınız mı?
11. Çalıştığınız kurumda kendinizi ne kadar güvende hissediyorsunuz?
12. Güvende hissetmiyorsanız bunun nedenleri nelerdir.
13. (Kendini güvende hissetmeyenler için); güvende hissetmeme nedeniniz çalışma arkadaşlarınızın oluşturduğu ortamdan mı kaynaklanıyor? (Ben oldum olası insanlara pek güvenmem cevabı alınırsa )Böyle Düşünmenizin nedenleri nelerdir?
14. (Güvende hissediyorsa) güvende hissediyorsunuz bu sizden mi kaynaklanıyor?
15. Okulunuzda örgütsel güven düzeyini arttırmak için neler yapılabilir? Okulunuzda kendinizi güvende hissederek, arkadaşlarınızdan, yöneticilerinizden, öğrencilerinizden yana herhangi bir sorun yaşamaksızın rahatça, özgürce verimli çalışabilmeniz için neler yapılmalıdır?



**EK-2 Araştırmanın Yapıldığı İlin Milli Eğitim Müdürlüğünden  
alınan izin örneği**

T.C.  
VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.00.02.-311/ 5339

Konu : Anket İzni

18 Mart 2010

**VALİLİK MAKAMINA**


- İlgi : a) 28/02/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311.-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya konulan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b) Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 08/01/2010 tarih ve 291 sayılı yazısı.

İlgi (a) Yönerge kapsamında; araştırma bir İli kapsıyorsa izin işlemlerinin, ilgili İl Milli Eğitim Müdürlüğünce, birden çok İli kapsıyorsa Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nca sonuçlandırılması hükme bağlanmıştır.




İlgi (b) sayılı yazıda; Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Programında kayıtlı öğrenci Sinan BAŞARAN'ın "Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılamalarının Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma" konulu tez çalışmasında yararlanmak amacıyla anket çalışmasını İlimiz Merkezindeki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere yapmak istediği belirtilmektedir.

İlgi (a) yönerge doğrultusunda oluşturulan Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından düzenlenen "Araştırma Değerlendirme Formu"nda, adı geçen Yüksek Lisans öğrencisi Sinan BAŞARAN'ın Anket çalışmasını İlimiz Merkezindeki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere yapması uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ve teklif ederim.

  
Milli Eğitim Müdürü 13/03

OLUR  
18/03/2010  
Ali ÇAĞILAR  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

  
Web:   
e-posta:   
EGİTİMDE REFORM  
%100 DESTEĞE  
Daha aydınlık gelecek!

## ÖZGEÇMİŞ

Sinan BAŞARAN Bünyamin ve Huriye'nin oğlu olarak 1975 yılında Ankara ili Beypazarı ilçesi Dudaş Köyünde doğdu. Üniversite öncesi eğitiminin ardından Haziran 2000'de Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programını tamamladı. Milli Eğitim Bakanlığında Rehber Öğretmen olarak çalışmaktadır. Evli 2 çocuk babasıdır.