



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNE GÜVENİNE ETKİ EDEN  
FAKTÖRLER

MEDİHA ERTÜRK

Danışman  
Prof. Dr. ALİ ÜNAL

Konya 2021

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin gözlem ve görüşlerine göre öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamı ve öğretmenlerin okul müdürlerine güvenine etki eden faktörleri tespit etmek amaçlanmıştır. Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünü okurken fakültemin kıymetli hocaları tarafından akademik düzeyde öğrenimime devam etmem konusunda desteklendim. Ancak idealist bir öğretmen adayı olmam ve çocuklarla bir an önce buluşma heyecanı akademik öğrenimimi ikinci planda bıraktı. Mesleğime ve kişisel gelişimime katkı sağlamak ve “öğretmen öğrenmeye devam ederse öğrencilerine öğrenmeyi öğretebilir” düşüncesi ile Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans yapmaya karar verdim. Yüksek lisans öğrenimim sürecinde okul idaresi ile sorunlar yaşadığım için okul müdürüne güven konusunu bilimsel olarak araştırmak istedim. Kendimce başarılı olduğumu da düşünüyorum.

Araştırma çerçevesinde 20 öğretmen ile odak grup görüşmesi tekniği ile görüşmeler yapılmıştır. Kıymetli zamanlarını bana ayırıp araştırmama canı gönülden destek veren, bana güç veren değerli meslektaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Yüksek Lisans sürecinde bana her konuda yardımcı olan manevi kızım Merve ve eşi Dr. Aziz Teke’ ye teşekkürü borç bilirim.

Uzun yıllar öğretmenlik ve okul müdürlüğü yapan kıymetli eşim Ahmet ERTÜRK bilgisi, engin tecrübesi ve sabrı ile hep yanı başımda oldu. Araştırma sürecim boyunca beni yüreklendiren, en büyük destekçim olan eşime en derin sevgilerimi sunuyorum ve teşekkür ediyorum.

Bu araştırmanın tüm sürecinde fikirleri ile rehber olan, araştırmama, öğrenmeme destek olan tez danışmanım kıymetli hocam Prof. Dr. Ali ÜNAL’a değerli katkılarından dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

MEDİHA ERTÜRK

KONYA- 2021

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ (TEŞEKKÜR).....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU.....	v
BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	vii
ÖZET .....	viii
ABSTRACT.....	ix
1. GİRİŞ .....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	1
1.3 Araştırmanın Önemi.....	5
1.4 Sayıtlılar (Varsayımlar).....	6
1.5 Sınırlılıklar.....	6
1.6 Tanımlar.....	7
2. ALAN YAZIN (İLGİLİ ARAŞTIRMALAR).....	8
2.1 Güven .....	8
2.1.1 Güven Kavramı Tanımı ve Önemi .....	8
2.1.2 Güven Kavramının Boyutları .....	12
2.1.2.1 Güven Kavramının Bilimsel Boyutları .....	13
2.1.2.2 Güven Kavramının Kişisel Boyutları.....	14
2.1.3 Güven Kavramının Özellikleri.....	16
2.1.4 Güven Kavramının Koşulları .....	18
2.1.5 Güven Türleri.....	19
2.2. Örgütsel Güven .....	21
2.2.1 Örgütsel Güven Kavramı Ve Tanımı.....	21
2.2.2 Örgütsel Güvenin Önemi.....	23
2.2.3 Örgütsel Güvenin Boyutları .....	25
2.2.4 Örgütsel Güvenin Sonuçları Ve Faydaları.....	29
2.3 Eğitim Örgütlerinde Güven .....	31
2.3.1 Okulda Örgütsel Güven Oluşumu Ve Önemi.....	31
2.3.2 Örgütsel Güvenin Okula Sağlayacağı Faydalar.....	34
2.4 Öğretmenler Ve Örgütsel Güven .....	35
2.4.1 Okul Müdürüne Güven .....	36
2.4.2 Meslektaşlarına Güven .....	41
2.4.3 Okula Güven Ve Okulda Güvenin Oluşturulması .....	42
2.4.4 Müdür Ve Öğretmen Arasındaki Güven .....	49
2.5 İlgili Araştırmalar .....	51

3 YÖNTEM .....	55
3.1 Araştırmanın Modeli.....	55
3.2 Araştırmanın Çalışma Grubu (Katılımcılar).....	55
3.3 Veri Toplama Araç ve/veya Teknikleri.....	56
3.4 Verilerin Toplanması.....	58
3.5 Verilerin Çözümlemesi (Verilerin Analizi).....	59
3.6 Geçerlik ve Güvenirlik.....	60
4 BULGULAR.....	62
4.1 Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Güveninin Anlamına İlişkin Bulgular.....	62
4.1.1 Yeterlilik.....	63
4.1.1.1 Teknik Yeterlilikler .....	63
4.1.1.2 İnsan İlişkileri .....	71
4.1.2 Etik Davranış.....	79
4.1.3 Destek Davranışı.....	89
4.2 Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Güven Duymalarını Etkileyen Faktörler.....	94
4.2.1 Yeterlilik.....	95
4.2.1.1 Teknik Yeterlilikler .....	96
4.2.1.2 İnsan İlişkileri .....	101
4.2.2 Etik Davranış .....	116
4.2.3 Destek Davranışı.....	127
5 TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	139
5.1 Tartışma.....	139
5.1.1 Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Güvenmelerinin Anlamına İlişkin Tartışma .....	139
5.1.2 Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Güven Duymalarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Tartışma.....	154
5.2 Sonuç.....	166
5.3 Öneriler.....	170
5.3.1 Uygulayıcılara Öneriler.....	170
5.3.2 Araştırmacılara Öneriler .....	170
KAYNAKÇA.....	171
EKLER.....	181
Ek 1 Araştırma İzni.....	181
Ek 2 Katılımcı Bilgilendirilmiş Onam Formu.....	182
Ek 3 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu .....	183

## TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

*Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Güvenine Etki Eden Faktörler* başlıklı tez çalışmamın İç Kapak, Özetler, Ekler ve Ana Bölümlerden (Giriş, Alan Yazın, Yöntem, Bulgular, Tartışma, Sonuçlar ve Öneriler) oluşan toplam **194** sayfalık kısmına ilişkin, 23/03/2021 tarihinde tez danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **% 8** olarak belirlenmiştir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Tez kabul sayfası hariç,
2. Tez çalışması orijinallik raporu sayfası hariç,
3. Bilimsel etik beyannamesi sayfası hariç,
4. Önsöz hariç,
5. İçindekiler hariç,
6. Simgeler ve kısaltmalar hariç,
7. Kaynakça hariç
8. Özgeçmiş hariç,
9. Alıntılar dâhil,
10. 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve tez çalışmamın, bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

23/03/2021

Mediha ERTÜRK

Prof. Dr. Ali ÜNAL

## **BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ**

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar tüm aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez hazırlama kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını ve bu kaynakların kaynakça listesine eklendiğini beyan ederim.

24/03/2021

Mediha ERTÜRK

## SİMGELER VE KISALTMALAR

### Kısaltmalar

**Akt. :** Aktaran

**s. :** Sayfa

**vb.:** Ve Benzeri

**vd. :** Ve Diğerleri

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı



## ÖZET

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

### **ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNE GÜVENİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Mediha ERTÜRK

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürüne güveninin ne anlama geldiğini ve öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymasına etki eden faktörleri belirlemektir. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik (olgu bilim) desende yürütülmüştür. Veriler mülakat/görüşme tabanına dayanan odak grup görüşmesi tekniği ile toplanmış olup içerik analiziyle çözümlenmiştir.

Araştırma 2019-2020 eğitim öğretim döneminde Konya il merkezinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak okul türü (ilkokul, ortaokul, lise), cinsiyet (kadın, erkek), kıdem değişkenleri dikkate alınarak seçilmiş 20 öğretmenin çalışmaya katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda, (1) öğretmenlerinin okul müdürlerine güvenmelerinin; öğretmenlerin okul müdürünün, yeterli, etik davranan ve öğretmene destek davranışı sergileyen kişi olduğu anlamına geldiği ve (2) öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymalarını etkileyen faktörlerin aynı şekilde okul müdürünün yeterliği, etik davranışı ve destek davranışı olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçlara dayalı olarak; öğretmenlerin güvenini kazanmak isteyen okul müdürlerinin, 1) yeterliklerini geliştirmek, etik davranmak ve öğretmenleri desteklemek için çaba harcamaları gerektiği, bu konuda kendilerini geliştirmek için okul çalışanları ve diğer müdürlerden dönüt alabilecekleri, 2) Hizmet öncesi ve hizmet içi okul müdürü yetiştirme programlarına okul müdürlerinin teknik ve insan ilişkilerine yönelik yeterliklerini geliştirmek için etik ve destek davranışının anlam ve uygulamalarına ilişkin dersler ve uygulamalar konulabileceği ve 3) Öğretmenlerin okul müdürüne güveninin anlamı ve güvenlerini etkileyen faktörlerin nicel olarak araştırılabileceği önerileri yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Güven, Okul Müdürüne Güven, Öğretmen, Okul Müdürü

## **ABSTRACT**

**Department of Educational Sciences  
Education Administration Program  
Master Thesis**

### **THE FACTORS AFFECTING THE TRUST OF TEACHERS IN SCHOOL PRINCIPALS**

**Mediha ERTÜRK**

The purpose of this study is to determine the meaning of teachers' trust in school principal and the factors that affect teachers' trust in school principals. The research was conducted in a phenomenological (phenomenology) pattern, one of the qualitative research designs. The data were collected using an interview / interview-based focus group technique and analysed with content analysis.

The research was carried out with the participation of 20 teachers who were selected considering the variables of school type (primary school, secondary school, high school), gender (female, male) and seniority, using the maximum diversity sampling method of teachers working in public schools in Konya city centre during the 2019-2020 academic year.

As a result of the study, teachers' trust in school principals was confirmed as (1) teachers mean that the principal is the person who acts ethically and supports the teacher, and (2) the factors affecting teachers' trust in school principals are the competence of the school principal, ethical behaviour and supportive behaviour.

Based on the results; School principals who want to gain the trust of teachers 1) should make efforts to develop their competencies, act ethically and support teachers, they can get feedback from school staff and other principals in order to develop themselves in this regard; 2) It has been suggested that lessons and practices related to the meaning and applications of ethical and supportive behaviour can be put in order to improve teachers' trust in the school principal and 3) The meaning of the trust in the principal and the factors affecting their trust can be investigated quantitatively.

**Keywords:** Organizational Trust, Trust in School Principal, Teacher, School Principal

# BÖLÜM 1

## 1 GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın konusu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltıları, sınırlılıkları açıklanmış ve araştırmada kullanılan kavramlar tanıtılmıştır.

### 1.1 Problem Durumu

Örgütlerin istenilen düzeyde başarı göstermesinde en önemli etkenlerden biri çalışan yani insandır. İnsan ilişkilerinin temeli sağlıklı iletişime dayanmaktadır. Etkili iletişimin sosyal ve örgütsel yaşamda can bulduğu kavram ise güvendir. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşumunda en önemli unsurdur. Örgütlerin yaşamında, örgütsel ilişkilerin oluşumunda çimento niteliğini taşıyan güven, nitelikli ilişkilerin ve örgütsel etkileşimin içine işleyen etkili bir yapıştırıcıdır.

Güven, genel olarak birey ya da bireyler arasındaki etkili iletişimde karşısındakinin anlayışlı olacağına, kişisel çıkarlarına saygılı olacağına ve bunun kişiye fayda sağlayacağına ilişkin beklenti ve emin olma düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. Güven insani beklenti olarak, bireylerin eylem ve hareketlerinden, konuşmalarından, yazılı teminatlarından emin olunabileceğine ilişkin genel bir tanımdır (Asunakutlu, 2007).

Örgütsel güven, çalışanın yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyiyle ilgili bir olgudur. Örgütlerin tamamının toplumsal bir görevi vardır. Okul örgütünün görevi ise öğrenme-öğretme işlevidir. Okulların öğrenme öğretme sürecinde temel amaçları, insan odaklılık ve öğrencinin öğrenmesidir. İnsanı yaşamının ilk yıllarından itibaren her yönüyle öğrenmeye, gelişmeye, akılcı eleştirel ve bilimsel düşünmeye yönlendiren ve bu ilkelere dayalı öğrenim ortamını ve etkinliklerini gerçekleştiren okulların yöneticilerinin öncelikleri öğretmenler olmalıdır (Açıkalm, 2016). Çünkü insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı okullarda çıktının niteliğini belirleyen en önemli unsur öğretmenlerdir. Dönüşümün hızlı olduğu dünyada teknolojinin ulaşılabilirliği ve yaşama olan etkisi bilginin de değişim ve gelişimini zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda öğretmenler bilgiyi, teknolojiyi, dönüşümü ve değişimi takip etmeli, kendilerini güncellemelidirler. Bilginin, öğrenmenin ve gelişimin rehberi olan

öğretmenlerin kişisel ve mesleki yönden gelişimleri için birbirlerine ve müdürlerine güven duyması şarttır.

Müdüre güven; eğitim örgütlerinde öğretmenlerin sağlıklı kurumsal iletişimini, işbirliği içinde çalışmasını, iş doyumunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını, öğrenme ve öğretme ortamını, kendini geliştirmesini, yenilemesini, mesleki kariyerini, okulun vizyon ve misyonunu benimseyerek çalışmasını etkileyen en önemli olgudur. Öğretmenlerin müdüre güveni, geleceğin güvencesi çocukların ve gençlerin topluma sağlıklı bireyler olarak katılımının sağlanmasını olumlu ve olumsuz etkileyebileceği düşünceleri içinde güven kültüründeki yerini ve önemini göstermek, öğretmenlerin müdürlerine güvenlerini etkileyen faktörleri belirlemek amacı ile üzerinde çalışılması gereken önemli bir konudur. Sosyal bir sistem olarak kabul edilen okul örgütleri için öğretmenlerin okul müdürlerine güveni okulun varlığını sürdürmesi için göz ardı edilemeyecek bir unsurdur. Okulda güven ortamının oluşturulmasında, yöneticiler yadsınamaz bir etkiye sahiptir. Müdüre güven okulların etkililiğinin temeli olarak görülebilir. Okullarda öğretmenler arası ilişkilerin geliştirilmesinin anahtar unsurudur. Ayrıca öğretmenlerin müdürlere güveni, öğretmenlerin öğrenmesinde, okul kültürünün oluşumunda, okuldaki tüm öğrenmelerin gerçekleşmesinde, öğrenci başarısında ve okul yaşamında güven atmosferinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Okuldaki güvene, okul yöneticilerinin davranışları farklı etkiler yapmaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerine güveni oluştuğunda okulda; müdürün uygulamalarının adaletli davranacağı, sözlerinde ve davranışlarında tutarlı olacağı, yalan söylemeyeceği, öğretmenler ile açık iletişim kuracağı ve görevlerini başarıyla yerine getirebilecek yeterli donanıma sahip olacağı beklenebilir.

Müdüre güvenin oluştuğu okul yaşamında öğretmenlerin görüşünü alma, onları karara katma, performans değerlendirmede ve ödüllendirmede adil olma gibi temel yönetsel uygulamaların ön planda olduğu düşünülebilir. Öğretmenler müdürün samimiyetine inandıkları ölçüde güven duymaktadırlar. Bu samimiyet, müdürlerin söylediği sözlerle ve sergilediği davranışlarla kendini göstermektedir. Bu nedenle okullarda güven havasının hâkim kılınmasında yönetici durumundaki müdürlerin belirleyici role sahip olması gerekmektedir. Okullarda genel güven atmosferinin oluşturulmasında müdürlerin davranışları oldukça önemlidir. Güvenilen müdürlerin olduğu okullarda öğretimin niteliği ve eğitimin etkililiği yadsınamaz düzeyde

artmaktadır. Yüksek düzeyde güvenin var olduğu okullarda öğretmenlerin işe bağlılığının arttığı, insani ilişkilerin daha da güçlendiği, eğitimsel paylaşımların gerçekleştiği ve iş doyumunun yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda okul müdürüne güvenin oluştuğu ve işlerlik kazandığı okullarda; müdürün açık ve etkili iletişimi, şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışı, öğretmenlerin karara katılımı, adaletli ve eşit yaklaşımı, siyasi düşüncelere saygı uygulamalarının can bulduğunu söylemek mümkündür. Müdürün bu uygulamalarının tamamlanmasıyla öğretmenler çalıştıkları okullarda kendilerini sahipsiz hissetmeyeceklerinden, değer gördüklerinden dolayı müdüre olan güvenleri daha üst seviyeye çıkmaktadır. Yaptıkları veya yapacakları eğitsel faaliyetlerin tümünde müdüre duyulan güvenden dolayı daha istekli ve başarılı oldukları gözlenmekte, yüksek düzeyde performans sergileyerek psikolojik olarak kendilerini mutlu hissetmektedirler.

Okul müdürüne güvenin olmadığı okulların misyonundan ve müdürün niyet, söz ve eylemlerindeki tutarlılıktan, tarafsızlıktan ve doğruluktan bahsetmek mümkün olmayabilir. Okulda müdür öğretmenler için açık bir iletişim ve güvenilir davranışlar sergilemediği zaman, öğretmenler eğitimi, öğrenmeyi, gelişmeyi düşünmek ve daha iyi etkinlikler ve projeler oluşturmak için harcayacağı zamanı ve enerjilerini kendilerini korumak, savunmak ve müdürün açığını aramak için kullanabilirler. Bu nedenle müdüre güvenin olmadığı okul ortamında eğitsel başarıdan bahsetmek mümkün olmayabilir. Bu anlamda okullarda eğitimin lideri ve yöneticisi konumundaki okul müdürüne güvenin oluşması ve güvenin devamının şart olduğunu söyleyebiliriz.

Güven kavramı ile ilgili Türkiye’de eğitim kurumlarında yeterince araştırma yapıldığı söylenebilir (Özdil, 2005; Polat ve Doyuran, 2005; Yılmaz E, 2005; 2006a; 2006b; Yılmaz K, 2004, 2006; Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., Cömert, M. 2006; İşleyen, 2011; Girgin, 2017; Kotaoğlu 2019). Bununla birlikte yapılan araştırmalar Türkiye dışında yapılan araştırmalardaki müdüre olan güvenin ne anlama geldiğine ilişkin varsayımlara dayalı olarak nicel ve nitel yöntemlerle yapılmıştır. Nicel yöntemlerle yapılan araştırmalarda, genel olarak yöneticiye duyulan güven algısının ne düzeyde olduğu incelenmiş ve yöneticiye güven algısının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim bölgesi ve branş değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırma konusu olmuştur.

Kupersmith (1983), okul yöneticilerinin liderlik becerisi ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçladığı ilköğretim öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada okul yöneticisinin samimi davranması ile örgütsel güven

arasında olumlu yönde ilişki bulmuştur. Yaş ve hizmet yılına göre yöneticiye güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulmuştur. Okuldaki öğretmen sayısı ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Culver (1994), 1478 öğretmen üzerinde yaptığı bir araştırmada okulda iletişim ortamı, öğretmenlerin okulun hedeflerinden haberdar olma biçimi ile örgütsel güven düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Yine bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdemi, okul türüne göre örgütsel güven düzeyi anlamlı bir düzeyde farklılaşmamaktadır. Blevins (2001), eğitim kurumlarında örgütsel güvenin, karar verme sürecinin iletişim açıklığı, doğruluğu ve çalışanların işbirliği boyutlarıyla olan ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel güven ile karar verme sürecinin doğruluğu, açık iletişim ve çalışanların işbirliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yine bu araştırma bulgusunda cinsiyet, statü, öğrenim durumuna göre örgütsel güven düzeyinde anlamlı bir farklılaşma yoktur. Sheehan (1995) tarafından yapılan araştırmada, “yöneticiye güvenin, öğretmenlerin okula olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağladığı ve onların işleyişe katılımını artırdığı” saptanmıştır (akt. Yılmaz, 2006).

Ancak öğretmenlerin okul müdürüne güvenlerinin ne anlama geldiği ve güvenlerini etkileyen faktörlerin neler olabileceğine dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Oysa güven, bireysel olarak oluşan, bireyin eylem ve davranışlarıyla anlam bulan, kişiye, kültüre, ait olunan topluma veya kuruma göre farklı biçimlerde algılanan bir kavramdır (Teyfur vd., 2013). Bu nedenle, öğretmenlerin müdüre güvenmelerinin anlamı ve öğretmenlerin müdüre güven duymasını etkileyen faktörler Türkiye’de diğer ülkelerde olandan farklı olabilir. Dolayısıyla Türkiye’de öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin ne anlama geldiğini ve güvenlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunun, derinlerde kalmış açığa çıkarılmamış duygu, düşünce ve tecrübelerinin ortaya çıkartılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bütün bunlara dayalı olarak araştırmanın problemi şu şekilde belirlenmiştir: Öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamı nedir ve öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymasına etki eden faktörler nelerdir?

## **1.2 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin okul müdürüne güveninin ne anlama geldiğini ve öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymasına etki eden faktörleri belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin okul müdürlerine güvenmeleri ne anlama gelmektedir?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymalarını etkileyen faktörler nelerdir?

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Örgütsel güven konusu birçok araştırmaya konu olmakla birlikte örgütsel güvenin bir boyutu olan okul müdürüne güven boyutu, müdürün okulda en önemli kişi olması itibarıyla ayrı araştırmalara konu olmayı hak etmektedir. Bununla birlikte, müdüre güven konusu henüz literatürde hak ettiği yeri bulamamıştır. Güven konusu üzerine özellikle okullarda öğretmenlerin müdürlerine güveninin ne demek olduğu ve güvenlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi büyük önem arz etmektedir. Öğretmenlerin müdürlerine güven düzeyleri o okuldaki eğitimin kalitesi ile bütün çalışma sistemini hatta ülkenin eğitim sistemini etkileyebilecek derecede önemi büyüktür. Müdüre güvenmenin ne anlama geldiğini ve müdüre güveni etkileyen faktörlerin bilinmesi, okuldaki güven kültürünün (öğretmen-müdür/öğretmen-öğretmen) ne anlama geldiği ve nasıl oluştuğunun anlaşılması açısından önemli görünmektedir. Sürekli bir değişim ve yenilik içerisinde olan Türk eğitim sisteminin değişime ve yeniliğe açık bir ortam haline gelmesi açısından okullarda öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin ne anlama geldiği ve hangi faktörlerden etkilendiğinin araştırılması gerekmektedir.

Okul örgütleri sosyal açık bir sistem olduğu için okulların özellikle etkili ve öğrenen okul olabilmeleri, öğretmenlerin müdürleri arasında sağlıklı bir ilişki kurmaları, öğretmenlerin ve yöneticilerin eğitimsel performansları ve okul için daha iyi bir eğitim ortamı oluşturmaları için müdüre güven önemlidir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de belirtileceği üzere güven ve okul müdürüne güven kavramları, örgüt (okul) içerisindeki birçok değişkenden etkilenmekte ve okul çalışanlarını (öğretmen-müdür / öğretmen-öğretmen) direkt olarak etkilemektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere büyük bir öneme sahip olan müdüre güven konusunun anlaşılması okullardaki yönetim stratejileri, yöntem ve teknikleri, atmosferi temiz bir okul iklimi, eğitim-öğretimin gerçek rehberleri öğretmenlerin gömülü kalan duygu ve düşünce hazinelerini keşfetmek gibi eğitimin yapboz parçalarını yerine koymada yardımcı olabilir. Önceki araştırmalar incelendiğinde, nicel yöntemlerle ve Türkiye dışında yapılan araştırmalardaki müdüre

olan güvenin ne anlama geldiğine ilişkin varsayımlara dayalı olarak yapıldığı görülmektedir. Oysa Türkiye’de, öğretmenlerin müdüre güvenmelerinin anlamı ve öğretmenlerin müdüre güven duymasını etkileyen faktörler farklı olabilir. Türkiye’de öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin ne anlama geldiği, müdüre duyulan güveni etkileyen faktörlerin neler olduğunun ortaya konulacağı bu araştırmanın literatüre katkı yapması beklenmektedir.

Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulguların yorumlanması ile elde edilecek sonuçlar, eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere ışık tutacaktır. Öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin ne anlama geldiği ve okul müdürlerine güvenini etkileyen faktörlerin belirlenmesi öğretmenlerin müdürleri ile aralarındaki iletişimin, güvene dayalı ilişkinin geliştirilmesi, böylece okullarımızda modern yönetim anlayışının gerektirdiği kurumsal güvenin ve katılımcı bir demokratik yönetim anlayışının yerleşmesi bakımından önemli bir farkındalık oluşturması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışma ile gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin daha verimli, etkili, sağlıklı ve demokratik bir okul ortamında çalışabilmelerine yardımcı olunabileceği, okullardaki iletişim, sorun çözme, karara katma, insan ilişkileri, öğretmen-müdür, öğretmen-öğretmen ilişkisini ve etkileşimini açıklar nitelikte bulgular ortaya koyacağı düşünülmektedir.

#### **1.4 Sayıtlar**

Araştırmaya katılanların, görüşme esnasında samimi ve doğal bir ortamda okul müdürüne güven konusuna ilişkin yansız ve gerçek görüşlerini belirttikleri varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan odak grup görüşmesinin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.

#### **1.5 Sınırlılıklar**

Bu araştırma; 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında Konya ilinde görev yapan ilkokul, ortaokul, lise öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

Bu araştırma “odak grup görüşmesi” ile toplanan verilerle sınırlıdır.

## 1.6 Tanımlar

**Güven:** Bir insanın risk alarak savunmasız bir şekilde başka bir insana sözleri ve davranışları ile zarar vermeyeceği, çıkarıcı ve kendi menfaatini düşünen bir anlayışla davranmayacağı konusunda iyi niyetli bir beklenti içinde olması inancıdır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; akt. Cerit, 2009). Güven, sosyal bir varlık olan insan ilişkilerinin temelinde yer alan, insanları sosyolojik ve psikolojik yönden bir araya getiren, onlara emniyette oldukları inancını veren unsurdur. Bireyin başka bir kişinin adaletine, dürüstlüğüne, doğruluğuna, samimiyetine, yeterliliğine ve inanılır olduğuna inanması ve itimat etmesidir ( Louis, 2007).

**Okul müdürüne güven:** Okullarda öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik yeterliklerine güvenmeleridir (Galford ve Drapeau, 2003; akt. Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Okul müdürünün söylem ve eylemlerinde, aldığı kararlarda tutarlı olması, verdiği sözün ardında durması, çözüm odaklı, kolaylaştıran, yeterlik sahibi, adil, dürüst ve şeffaf olmasıdır. Öğretmenlerin müdürlerinin içtenliğine, söylediği sözlere ve sergilediği davranışlara itimat etmesidir.

## BÖLÜM 2

### 2. ALAN YAZIN

#### 2.1 Güven

##### 2.1.1 Güven Kavramı Tanımı ve Önemi

Sosyal bir varlık olan insanın en temel ihtiyaçlardan biri, ilişkilerini sağlıklı bir şekilde sürdürebileceği güven duygusudur (Özer ve Akbaş, 2016). Güven kavramı, kişiye bağlı olarak oluşan ve yine kişi tarafından anlam bulan soyut bir kavramdır. Güven, kişiler arası ilişkilerin oluşturulmasında devam ettirilmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel olgudur (Demirel, 2008). Bu kapsamda güven, insanları sosyolojik ve psikolojik yönden bir araya getiren, onlara emniyet duygusunu hissettiren, birbirlerinin eylem ve söylemlerinden emin olma, bir kişinin diğerinin doğruluğuna, samimiyetine, adaletine, sevgi ve saygı davranışlarına sahip olduğuna inanma düşüncesi ile hareket etmesidir. Tüm insani ilişkilerin sağlam temelde inşa edilmesi için gereken önemli bir unsurdur (Ünsal, 2004). Güven duyan birey, karşısındaki birey veya bireylerin doğru ve açık sözlü olacağına, kendisinin zarar görmeyeceğine yönelik olumlu düşünce içinde olur ve bu düşünce doğrultusunda savunmasız kalmaya ve risk almaya gönüllü olur (Kars, 2017). Bu yönüyle güven, bireyin başka bireye zarar veren eylemlerde bulunmayacağı inancına dayanan savunmasızlık ve risk alma durumudur (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; akt. Cerit, 2009). Bu durum, bireylerin eylem ve hareketlerinden, konuşmalarından, yazılı teminatlarından emin olabileceklerine dair insani beklentinin sonucu olarak ortaya çıkar (Asunakutlu, 2007). Güven, birey ya da bireyler arasındaki etkili iletişimde karşısındakinin anlayışlı olacağına, kişisel çıkarlarına saygılı olacağına ve bunun kişiye fayda sağlayacağına ilişkin beklenti ve emin olma düşüncesi olarak tanımlanabilir. Güven insani beklenti olarak, bireylerin eylem ve hareketlerinden, konuşmalarından, yazılı teminatlarından emin olabileceklerine ilişkin genel bir tanımdır. Güven kavramı, bireysel olarak oluşan, bireyin eylem ve davranışlarıyla anlam bulan, kişiye, kültüre, ait olunan topluma veya kuruma göre farklı biçimlerde algılanan bir kavramdır (Teyfur vd., 2013).

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği söylenebilir. Kişiler arası ve örgüt

içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreç ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sağlamlaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir. Bu bağlamda güven; dürüstlük ve doğruluğa dayalı manevi bir değer olarak algılanmalıdır. Güvenin insan ilişkilerinin vazgeçilmez faktörü olduğu, ancak uzun ve özverili gayretlerle oluştuğu konusunda düşünce birliğine varıldığı söylenebilir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Herkesin bildiğini düşündüğü ama hemen herkesin açıklamakta ve tanımlamakta zorluk çektiği bir kavram olan güven; en genel anlamda kişinin, günlük yaşamında ve iş hayatındaki paydaşlarından yaşanan bir olay esnasında, ahlaklı, kurallara uygun, adaletli ve objektif davranılması beklentisidir (Özer vd., 2006). Güven, insanın yaşamsal ihtiyaçlarından biridir. Zaman içinde insanlar arasındaki ilişkiler çıkmaza ve belirsizliğe girebilir ve işler ters gitmeye başladığında güven ve güvensizlikten bahsedilmeye başlanır. Kontrol edilemeyen ve tahmin edilemeyen bir durumla karşılaşıldığında kullanılan formül güvendir. Bu durumda güven kavramının önemi artmaktadır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010).

İnsan ilişkilerinin temel taşları olan insani duygular arasında olan güven duygusu, elle tutulmayan, gözle görülmeyen kelimelerle ifadesi zor, soyut bir kavramdır. İnsanların hisleriyle ortaya çıkan bir özelliğe sahiptir. Sosyal yaşamda insanlar ve gruplar ilişki içinde oldukları insanların davranış ve tutumlarından, sözlerinden, tavırlarından hareket ederek güven duygusu geliştirirler. Bireyler bu duygunun yokluğunu veya varlığını yaşamın her anında hissederler (Asunakutlu, 2002). Bu anlamda güveni yaşamın olmazsa olmazı teneffüs ettiğimiz oksijene benzetebiliriz. Teneffüs ettiğimiz hava kirlendiğinde veya azaldığında yaşadığımız sorunların aynısını güven duygusunun eksikliğinde de yaşarız.

Teknolojinin değişimi ve gelişimi, toplumun ekonomik ve kültürel gerçekleri ile beraber insan hayatındaki beklentiler değişip, yaşamdaki belirsizlikler arttıkça geleceğe dair tahminler azalmakta güven duygusu daha da önem kazanır olmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; akt. Yılmaz 2006).

Günlük yaşamın vazgeçilmezi olan güven, insanların iş arkadaşlarıyla, komşularıyla, aile bireyleriyle ilişkilerine şekil veren önemli bir kalıptır. Çünkü insan, yaşamının her anında çevresindekilerin kendisine zarar vermeyeceğine inanarak hayatını sürdürmek ister. Günlük yaşamda insanlar aile bireyelerine, müdürlerine, işverenlerine, meslektaşlarına ve ülke yöneticilerine güven duydukları sürece sağlıklı ve düzenli bir yaşam sürdürebilirler. Bu anlamda güven, bütün insani ilişkilerin temel taşlarını bir arada tutan, sağlamlaştıran çimento niteliğindedir. Güven olmadan günlük yaşamın sürdürülmesi pek kolay olmayacaktır. Özetle güven, ilişki dünyasının dengesini sağlayan, iklimini oluşturan, zamana yön veren bir denge düzeneğidir.

Karşılıklı ilişkiler çerçevesinde şekillenen, kişinin yaşadığı çevredeki tüm insanlardan iyi beklentilerini ifade eden güven duygusunda, bireyler birbirine karşı sorumludur. Bu sorumluluk anlayışı karşılıklı saygı, sevgi davranışlarının yanında kişinin karşı tarafın ilişkilerde daha özverili ve dürüst davranacağına ilişkin beklentilerini de içerir. Güven duygusu insanlar açısından üç kategoride yorumlanıp anlamlandırılması mümkün olur. Bunlar (Baltaş, 2000);

1. Kendine güven duymak,
2. Güvenilir olmak,
3. Başkalarına güven duymaktır.

Kendine güven duymak (özgüven), bireyin davranışıyla kendi yaşamı üzerinde denetim kurarak kendini tanıması, yeteneklerini ve değerini bilmesidir. Özgüveni olan kişiler, yaşam hedefleri doğrultusunda öz değerlendirmelerini yapabilen, duygularının farkında olarak kontrol edebilen, huzurlu, üretken, yaratıcı ve verimli insanlardır. Özgüvenden yoksun olan kişiler, hayatlarını sürdürme, seçim yapma ve özgür karar verme gibi temel haklarını kullanırken bile başkalarının görüş ve düşüncelerini dikkate alırlar (Göknar, 2007).

İnsanın kendine güven duyması; başkalarına güven duymanın aynı zamanda güvenilir olmanın da özünü oluşturur. Bu duygu öncelikle bireyin kendisini ve sınırlarını keşfetmesi ile başlar, vicdanının sesini dinlemekle şekil alır. İnsanın ahlaki değerleri konusundaki kararlılığının göstergesidir (Asunakutlu, 2002). Kişinin kendine

güveni sağlam ve sağlıklı olduğu sürece yaşamdaki varlığı, kararlılığı ve gücü yüksek olur ve birey yeterlilik duygusu kapsamında kendine güvenir.

Güven iki yönlü bir duygu olduğu için kendine güvenmeyen insanın başkalarına güven duyması ve güvenilir olması imkân dâhilinde değildir. Bu bireyin hayatın içinde problemler yaşaması ve sorunlarını çözememesi kaçınılmazdır. Ancak iç dünyası ile ilişkisi huzursuz ve sağlıksız ise dış dünya karşısında güçsüz, korkak ve sorun yaşayacağını düşünerek yetersizlik duygusu içinde hapsolür (Gökner, 2007). Bu sebeple, bireyin özgüven dayanaklı düşünmesi, konuşması, davranması ve alışkanlıklar geliştirmesi gerekir. Kendine güvenemeyen bireyin içindeki tutarsızlık başkalarından kuşkulanasının da kaynağı olabilir. Birey kendisini niyetlerine bakarak, çevresini ise davranışlarına bakarak algılar ve yargılar. Özgüven; kişinin inanırlılığıyla ilgilidir.

Güvenilir olmak; birey eylemleriyle, söylemleriyle, kişiliğiyle, tavırlarıyla, duruşuyla, yapıp ettikleriyle toplum içinde güvenilir olma duygusunu ve düşüncesini oluşturmalıdır. Bir insanın güvenilir olduğunu kabul etmek için, kişinin sözünü tutması, tutarlı olması, aldığı görevi ve sorumluluğu yerine getirecek yetkinliğe sahip olması ve kendisinden beklenenleri karşılamaı gerekmektedir (Asunakutlu, 2007). Birey davranışlarıyla çevresindeki insanların, kendisine güven duymasını sağlayabilir. Bu davranışlar daha çok, insani değerlerin temelinde bulunan doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, saygı gibi olguların etrafında şekillenir. Bu anlamda güvenilir olmak, hem bireyin kazanması gereken hem de çevresinde bulunan insanlar tarafından ona verilen bir nitelik olduğu söylenebilir.

Başkalarına güven duymak, sosyal bir varlık olan insanların toplu halde yaşamaları zaruri bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlarını giderirken karşı tarafın davranışlarından zarar yerine yarar göreceğine ilişkin beklentileri güven duygusunun ifadesidir. Davranışlardaki yarar ve olumlu beklentiler bireyin, karşı tarafa güvenmesine ve ona göre hareket etmesine neden olur (Erdem ve İşbaşı, 2000). Bireylerin etkileşimleri ile oluşan ve gelişen güven duygusunda insanlar çevresindekilere karşı güven duymak ister. Güvenin duygusundan yoksun ilişkilerde, iletişimler samimi yetsiz, paylaşımlar yüzeysel olur (Ünsal, 2004).

İnsan için yaşamsal bir ihtiyaç olan güven, motivasyon kuramlarında önemli bir yere sahiptir. Güven olgusu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde sosyal ihtiyaçlar

basamağının ikinci sırasında yer almıştır (Koçel, 2001). Sosyal ihtiyaçları; saygı, yardım etme, sorumluluk alma, merhamet gösterme, sevilme, aidiyet, kabul görme şeklinde sıralamak mümkündür. Bu ihtiyaçların karşılanmasının özünde “karşılıklı güven” duygusu vardır.

Güven ihtiyacı, korunmayı, düzeni, kanunu, emin olmayı, olumlu beklentileri, korkusuzluğu, adaleti, savunmasızlığı, inanmayı, endişe ve şüpheden yoksunluğu içermektedir. Toplumdaki bütün insanların tercihi güvenin ve düzenin hâkim olduğu, tahmin edilebilirliği yüksek, sağlıklı dünyada yaşamaktır. Temel ihtiyaçlar içinde yer alan sosyal ihtiyaçlar güven duygusu ile ilişkilidir. Yakınlaşma, samimi ilişkiler kurma, paylaşımında bulunduğu insanı etkilemeyi başarma, arkadaşlığı dostlukla taçlandırma, sosyal çevreyi etkileyerek lider olma gibi ihtiyaçların giderilmesinde güven duygusu hâkimdir (Kesici, 2002). İnsan, güveni hayati ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştığı, günün büyük bir kısmını geçirdiği iş ortamlarında da görmek ve hissetmek ister. Sosyal ilişkilerin temel unsuru olan güven, ilişkileri bir arada tutan kuvvetli bir yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir insan yaşamında mutlu olamaz.

### **2.1.2 Güven Kavramının Boyutları**

Her bireyin güven algılaması farklı düzeyde olabilmektedir. Bireylerin algılama şekillerinin ve düzeylerinin farklı eşikte olması, örgütlerin sunduğu hizmetlerin, yenilikçi ve dönüşümsel yaklaşımlarının ve yönetici davranışlarının farklı algılanması, çalışma arkadaşlarının birbirlerinden ve yöneticilerinden beklentileri, yönetici- çalışan arasındaki etkili iletişim davranışlar gibi sebepleri sıralamak mümkündür. Bu bağlamda; kişilerin sosyal yaşam ilişkilerinde etkili, çalışma hayatlarında yaptıkları işlerde istekli ve başarılı olması, örgütsel amaçlara ulaşmak için ön koşul olan güven, yönetim için de önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen güven, örgüt içinde işbirliğinin oluşturulmasında etkili bir öğedir. Bu nedenle örgüt üyeleri arasında etkili olan güven ilişkisinin bilimsel boyutlarını; bilişsel, duyuşsal ve hesaplanmış güven olmak üzere üç temel formda ele almak mümkündür ( Yılmaz, 2006).

### ***2.1.2.1 Güven Kavramının Bilimsel Boyutları***

Bilimsel güven modelinde bireyin kime, hangi şartlarda ve hangi sebeple güveneceğine dair bir seçimi söz konusudur. Bilimsel modelde ortaya çıkan güven yapıları; bilişsel, duyuşsal ve hesaplanmış güvendir.

#### ***Bilişsel güven***

Kişinin yaşadığı çevredeki insanların kendisine zarar verecek bir davranışta bulunmaması ile anlam bulan güven duygusunu ve kişinin yanındaki kişinin sorumluluğunu yerine getirmede yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı içerir (Doney, 1998; akt. Yılmaz, 2006). Bireylerin beraber çalıştığı insanların dürüstlük, yetkinlik, yeterlilik, sadakat gibi özelliklerine ve iletişim becerilerine sahip olma düşüncesini ifade eder. Kişiye, hangi koşullarda ve hangi sebeple güvenileceği anlamına gelir (Erdem ve İşbaşı, 2000). Yani güvenin bilişsel nitelikleri; çalışanların birbirlerine gösterecekleri davranışları hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarını ve buna dayalı olarak güvenilecek bireyin davranışlarının sınavdan geçirilmesi şeklinde gelişen veya nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri durumunda ortaya çıkan güveni ifade eder.

#### ***Duyuşsal güven***

Güvenin duyuşsal nitelikler boyutu; bireyin diğer kişilerin sözlerine, eylemlerine, niyetlerine, tutum ve genel özelliklerine güven geliştirme hissinin ifadesidir. Güven, paylaşım içinde olan insanların beklentilerinin, birbirleri hakkındaki iyi niyetli düşüncelerinin paylaşıldığı değerli bir erdemdir (Erdem ve İşbaşı, 2000). Duyuşsal güven, birlikte çalıştığımız insanlardan korkmadan, olumsuz duygular beslemeden kaçınmak demektir. Duygusal anlamda bir oluşumun söz konusu olduğu duyuşsal güvende tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini gösteren söz ve eylemlerden oluşmaktadır.

Bu güven duygusunda, kurum içinde çalışanlar birbirlerine dürüst, açık ve samimi davranışlar sergilerken, zaman içinde arkadaşlık güveni de oluşur. Kurum içindeki bireylerin sevgi, saygı, aidiyet gibi güven duygusu oluşturabilmeleri, çalışma arkadaşlarının ve kurumun bu duyguyu oluşturacak çeşitli nitelikler göstermesine bağlıdır. Güvenin duyuşsal boyutu bu nitelikler sonucunda oluşacak zengin bir duygudur.

### ***Hesaplanmış güven***

Bireylerin iş görenlere, yöneticilere ve örgütün kendisine güven duyma isteğini ifade eder. Hesaplanmış güven; çalışanların etkileşim içinde olduğu diğer çalışanların, yöneticilerin davranışlarından doğan problemler olabileceğini tahmin ederek onlara güven duymasıdır. Çalışanın, kurumun başarıya ulaşabileceği hedefler doğrultusunda vizyon ve misyonunu oluşturduğu inancı ile şekillenmeye başlayan güvendir. Kurumun güveni oluşturabilmesi için örgütsel yapısı güven ortamını destekleyen ilişkilerle, esnek ve saygıya dayanan bir örgüt iklimini yaşmalıdır ( İşleyen, 2011).

Çalışanlar haklarının yazılı kurallarla korunduğu inancına dayalı olarak sisteme yönelik bir güven beslerler (Johnson ve Grayson, 1998; akt. Yılmaz, 2006). Kurumun yönetim biçimi, performans ölçütleri, iş ilkeleri, ödüllendirme dayanakları, resmi kurallar ve yönetmelikler kısaca kurumun yazılı kuralları sistemi oluşturan, güven oluşumunu sağlayan önemli unsurlardır. (Bradach vd., 1989; akt. Yılmaz, 2006).

#### ***2.1.2.2 Güven Kavramının Kişisel Boyutları***

Güven, kişilerarası ilişkilerin kalitesini ve sonuçlarını tahmin edilenden daha çok etkiler. Kişilerarası ilişkilerde güven, psikolojik sağlığa uygunluk koşuludur. İlişkiler devam ederken güvenden bahsedilmez ancak, eksikliğinde veya yokluğunda ilişkilerin sağlıklı sürdürülebilmesi ve sonuçlarının fayda yaratması ihtimali hızla düşer veya tamamen ortadan kalkar; bu nedenle kişiler güvensizlik sözcüğünü açıkça ve sıkça kullanmaya başlarlar (Erdem, 2003). Güvenin anlaşılmasının temel gerçeği; güvenin sosyolojik ve psikolojik bir olgu olduğu, kişilerin güven duygularının etkileşim içinde oldukları kişilerin davranışlarına ve bu davranışların kişilerde oluşturduğu psikolojik durumlara göre değişiklik gösterebildiğidir.

Güven atmosferi yaratmanın beş ana değeri vardır. Bunlar: yetkinlik, dürüstlük, tutarlılık, yardımseverlik ve açıklıktır. Riske karşı savunmasızlık boyutu daha sonra eklenmiştir (Hoy ve Tschannen- Moran, 1999; akt. Bilgiç, 2011).

#### ***Yetkinlik (Bulunduğu konumda beceri sahibi olmak)***

Yetkinliğe dayalı güvende, kişi diğer tarafın işini nitelikli, kaliteli, verimli bir şekilde yapabilecek bilgi, beceri ve donanıma sahip olduğuna inanmaktadır. Bu

anlamda kişiler, kendilerine karşı duyulan güveni artırmak için sorumluluk ve görevlerindeki yeterliliklerini artırmalıdır (Polat, 2007).

Çalışanlar yöneticilerinin yetenekli, başarılı, yetkinlik sahibi olduğuna ve yönetsel becerilere sahip olabileceğine inanmadan ona güven duymazlar. Yöneticiler yetenekli, adil, çözüm odaklı, etkili ve usta bir yönetici olmalıdırlar ki çalışanlar yöneticilerine güven duyabilsinler. Yönetici eğitiminin ve yeteneğinin yetersiz kaldığı durumlarda güven duygusunun azalması kaçınılmaz olacaktır.

### ***Dürüstlük (Doğruları söylemek ve uygulamak)***

Kişinin doğruluğu, karakteri, söylemleri ile eylemleri arasındaki uyum, yöneticinin sözleri ve uygulamaları arasındaki tutarlılık denince dürüstlük akla gelir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; akt. Bilgiç, 2011). Dürüstlük karşı tarafın gelecekte kendisine haksızlık yapmayacağına yönelik temel inanç göstergesi olabilir. Örgütlerde dürüst yöneticiler, kurumsal adaleti sağlayıp devam ettirirken, yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık ise kişilerin inandırıcılıklarına zarar vererek güvensizlik duygularını artırır (Erdem, 2003).

### ***Tutarlılık (Benzer koşullarda aynı davranışı göstermek)***

Kişinin geçmişte yaşadığı, gelecekte de yaşayabileceği davranışa karşı diğer tarafın göstereceği tepkinin tahmin edilebilirlik düzeyidir (Halis vd., 2007). Genellikle çalışanların yöneticilerinin benzer olaylara benzer davranışlar sergilediklerini görmeleri çalışanların yönetici davranışlarını tahmin edebilmelerini kolaylaştırmaktadır.

### ***Yardımseverlik (Diğer insanlara karşı iyilik yapmak)***

Yardımseverlik, bencil dürtünün dışında, güvenilenin güvenene iyi davranma isteğidir. Güvenenle güvenilen arasındaki ilişki, bağlılığın bir örneği ve göstergesidir. Yardım, güvenilenin güvenene karşı pozitif yöneliştir (İslamoğlu vd., 2007). Yardımseverliğe dayalı güvende güvenen kişi, diğer kişinin iyi niyetle ve menfaati olmaksızın yardım ve destek sağlayacağına inanmaktadır. Böylece güvenen kişi, sıkıntılı zamanlarında bile kendisinin karşılıksız destekleneceğini bilerek, enerjisini pozitif yönde kullanmaktadır (Polat, 2007).

### ***Açıklık (Düşünceleri özgürce ifade etmek)***

Bu tür güvende, taraflar birbirlerinin sahip olduğu bilgileri saklamadan, değiştirmeden eksiksiz, zamanında kendileri ile paylaşılacağına güvenerek savunmasız kalmaktadır. Güveni sağlayan ve geliştiren karşılıklı ve açık iletişimidir (Polat, 2007). Kişiler arasındaki duygu ve düşüncelerin olduğu gibi yansıtılması ile kişi karşısındakinden zarar gelmeyeceğine dair bir beklentiye girerek güven duymaya başlar. Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade eden kişilere güven duyulurken, açık olmayan kişilere de insanlar şüphe ile bakar. Bu durum güven duygusunu azaltır. Okullarda yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkiler açık ise problemin kaynağını bulma ve problemi çözme daha kolay ve profesyonel olacaktır.

### ***Riske Karşı Savunmasızlık (Risk alarak savunmasız kalmaya gönüllü olma)***

Güven, karşı taraftaki insanın zararlı davranışlar göstermeyeceği inancına dayanan savunmasızlığı ve risk almayı ifade eder (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; akt. Bilgiç, 2011). Kişi, insanların kendinden faydalanmayacağını ümit ederek savunmasız kalır ve risk almaya istekli olur. Güven oluşumunu sağlamak için risk almak gerekir (Polat, 2007). Güven, kişinin karşı tarafın emin olmayacağı davranışlarına karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmak ve gönüllü olmak için riski göze almak demektir. Bir başka deyişle güven, bir tarafın karşı tarafa yeterli, dürüst, şeffaf, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği ile birlikte karşı tarafın davranışlarının zararsız olacağı beklentisine bağlı olarak durumu riske etme istekliliğidir.

### **2.1.3 Güven Kavramının Özellikleri**

Güven tanımlarına bakıldığında ortak özelliklerin olduğu görülmektedir. Güvenin oluşması için; iki tarafın olması, bu iki tarafın tutum ve davranışlarında karşılıklı yarar koşullarını oluşturması gerekmektedir. Güvenin ihlal edilmesinde zarar görülmesi, güvenin oluşturulmasında ise kazanç sağlanması da özellikleri arasındadır (Polat, 2007).

Handy (1998), güven kavramının özelliklerini kilit başlıklar altında toplamıştır (akt. Yılmaz, 2006)

*Güven sınır gerektirir:* Güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak gerçek güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının ne olduğu ancak o sınırlar ihlal edildiğinde görülür. Güvenin her zaman koşullu, belirli olması sınırlı olduğunun göstergesidir.

*Güven kör değildir:* Koşulsuz güven kör güvenin diğer bir açıklamasıdır. Güven bazen aptallık, kanma ve körlük halini alabildiği için her zaman iyi bir şey olmayabilir. İnsanların kuruma ve birbirlerine güven duyabilmeleri için tüm çalışanların birbirlerini tanımaları gerekir. Bunun için çalışanların birbirlerini daha iyi tanıyabileceği ortamlar oluşturulmalı, aynı amaç etrafında çalıştıklarını hissetmeleri, yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini, sahiplenildiklerini hissettirmeleri gerekir.

*Güven katı ve kırılmalıdır:* Güvenin bir kez kırılmasından sonra eski haline gelmesini beklemek doğru değildir. Güvene garanti gözü ile bakmak mümkün değildir. Güven, çoğu zaman somut olarak görünmez bir kavram olarak ele alınsa da, aslında sürekli özen ve çabanın bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Güven hissedildiğinden çok daha ayrıntılı ve hassas bir yapıya sahiptir. Güven ancak kendisine meydan okunduğunda veya ihlal edildiğinde görünür hale gelmektedir. Güvenin varlığından ziyade yokluğu güveni ön plana çıkartmaktadır. Güvenin yokluğunda insanların kendilerini yalnız ve desteksiz hissetmeleri kişisel rahatsızlıkları da beraberinde getirmektedir (Özbek, 2004).

Mishra ve Morrisey'e (1990) göre güven, "Güven bütün ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği düşünülmektedir. Güven kırılabilir bir şeydir, genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızda büyümesine karşı bir anda kaybedilebilir" olarak özelliklerini ifade etmektedir (akt. Taşkın ve Dilek, 2010).

*Güven teması ve bağlantılı olmayı gerektirir:* İnsanların birbirleriyle etkili iletişim içinde olması güveni artırır. Çalışanlar arasında etkili ve sağlıklı iletişim ortamları oluşturulmalı ve iletişim kanallarının daima açık ve şeffaf olması sağlanmalıdır. Bireyler arasında güvenilir bir yaşam ve çalışma ortamı oluşturmanın yolu, risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk almalarına, işbirliği içinde olmalarına, kriz yönetmelerine yardımcı olur.

*Güven artma eğilimidir:* Oluşumu sağlandıktan sonra yavaş yavaş artma eğilimidir. Yani güven ortamı oluştuğu güven artarak devam eder.

*Güvenin kazanılmış olması gerekir:* Kurumun çalışanlarına, bireylerin birbirlerine güvenilir olduklarını ispatlaması gerekir. Bu nedenle kurumun kararlarını, vaat ettiklerini yerine getirmesi, bireylerin sözünün arkasında tutarlı davranması zorunludur. Güven duyulan insanların ve yönetimin problemlere çözüm getirmesi, iletişime açık olması daha kolaydır. Çünkü güven, insan ilişkilerini daha sağlıklı yapar ( Zorlu ve Yücel, 2006).

#### **2.1.4 Güven Kavramının Koşulları**

##### ***Risk***

Birey, yaşamı boyunca birçok risk ile karşılaşır. Karmaşık durumların çözümünü güven ihtiyacı ile giderir. Güven, kesin ve net hatlara sahip değilken çaba gerektiren uzun bir süreçtir. En samimi ilişkilerde bile kişinin beklentisinin gerçekleşmemesi, hayal kırıklıklarına uğraması ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenmesi “risk” kavramı ile açıklanmaktadır.

Yaşamın ayrılmaz parçası olan risk kavramı, insan aklında olumsuz çağrışımlar yapan zor bir olgudur. İnsanlar risk almaktan kaçarlar. Ancak bireylerin güven ihtiyacı da sadece riskli koşullar altında ortaya çıkmaktadır. Güven düzeyi ile risk düzeyi arasında doğru orantı bulunmaktadır; bireyin risk düzeyi arttıkça güvenilen bireye olan güven düzeyi de aynı oranda artarken, güven düzeyi algılanan risk düzeyinden düşükse güvenen taraf risk almaktan kaçınmaktadır (Özbek, 2008).

##### ***Belirsizlik***

Güven ilişkilerinde çoğu zaman tarafların birbirini üzme, hayal kırıklığına uğratma ihtimali vardır. Çünkü geleceğin bize neler getireceğini bilmemiz mümkün değildir. İlişkinin menfaatlerine uygunluğunu tahmin eden birey ilişkiye devam ederken, belirsiz durumlarda ilişkiyi bitirebilir. Yararlı davranışlar gösteren bireye güven, zararlı davranışlar gösteren bireye de güvensizlik duyarız. Belirsizlik insan yaşamının bir parçasıdır ve belirsizliğin artması ile güven duygusu azalacaktır (İşbaşı, 2000).

## ***Savunmasızlık***

Güven duygusu ilişkilerde risk almayı, bireylerin karşılıklı çıkarlarını korumayı ve zarar verici davranışlar göstermeyeceği ve huzurlu olacağına dayanan savunmasızlığı içermektedir (Yücel ve Kalaycı, 2009). Güven ilişkilerinde kişilerin birbirlerine güveni karşılıklı bağlılığı, bağlılıkta yanında savunmasızlığı getirmektedir.

### **2.1.5 Güven Türleri**

#### ***Hesaplamaya dayalı güven***

Bütün verilerin dikkate alınarak hesaplamaların yapıldığı güven türüdür (Dalkılıç ve Oktay, 2011). Hesaplanmış güven, davranışlarda tutarlılığa dayanmakla birlikte, güven duymanın faydalarını ve zararlarını ele alarak maliyetini hesaplamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010).

Hesaplamaya dayalı güven ilişkisinde güvenen kişi, güvenilen kişinin davranışlarından yarar sağlayacağını düşünerek davranır. Taraflar, güven ilişkisinde muhtemel zarar ve kazanılan karı değerlendirerek karşı tarafa güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler (Uzbilek, 2006).

#### ***Bilgiye dayalı güven***

Daha yüksek düzeyde bir güven olmakla birlikte bu güven bireylerarası iletişimin izlediği yola bağlı olarak zamanla oluşmaktadır. Bireyler arasında geçmişteki etkili iletişim ve etkileşim bireylerin davranışlarını tahmin etme anlamında bir fikir vererek bireyler hakkında güvenirlilik sağlamaktadır. İlişkilerin önemli bir kısmında bu güven düzeyine ulaşılır. Özellikle aynı iş yerini paylaşan çalışan ilişkilerinde bu güven düzeyine ulaşılır. Çünkü uzun soluklu iş paylaşımı kişiler arasındaki etkileşimin gelişmesi için uygun ortamı ve koşulları sağlamaktadır (Dalkılıç ve Oktay, 2011).

Bilgiye dayalı güven ilişkisinde kişilerin birbirleri hakkında ve birbirlerinin davranışları hususunda yeterli bilgiye sahip olmaları ve doğru tahminde bulunmaları bu tür güvende zamana bağlı gelişmektedir. Bu güven türünde geçmiş ilişkileri bilmek, düzenli iletişim halinde olmak ilişkileri geliştirmektedir (Kalemci ve Tüzün, 2007).

### ***Özdeşleşmeye dayalı güven***

Özdeşleşmeye dayalı güvende, bireylerin hissetme, düşünme ve tepki verme davranışları ortaktır. Aynı ortamlarda bulunma, ortak değerlere bağlanma söz konusudur. Kişiler arasında duygusal bir bağ oluşması, karşılıklı empati duyma, değerlerini anlama ve saygı duyma bu güvenin özellikleridir. Örgütlerde, iş ve sosyal yaşamlarında çok uzun süredir birlikte olan arkadaşlar arasında bu tür güvenden bahsedilebilir. Yöneticilerin kaliteli bir çalışma ortamında istedikleri güven türüdür. Güvenin en üst düzeyi özdeşleşmeye dayalı güvendir. Çalışanların birbirlerine güveni yüksekse, grubun etkinliği de yüksek olur. Kişiler arasında kontrolün yokluğu anlamlı düzeyde işbirliğini arttırmaktadır. Birbirlerinin istek ve önceliklerini bilmeleri diğerinin yokluğunu hissettirmeyecek onun yerine karar verebileceklerdir (Zorlu ve Yücel, 2006).

Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik davranışlar özdeşleşmeye dayalı güveni oluştururken aynı zamanda hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Bu güvende birey, karşısındakini tanır ve güvenini sağlamak için de ne yapacağını bilir (Kalemci ve Tüzün, 2007).

### ***Korku temelli (caydırıcı) güven***

Korku üzerine kurulu bir güven türüdür. Güven ilişkisinde oluşacak bir zarar karşısında bireyler kendilerinden beklenen sorumlulukları sözleri ve davranışları yerine getirmeyeceklerdir. Ancak bu tür davranışların sonuçları bireyleri korkuttuğu için güven duymak zorunda kalırlar. Bu güven türü daha çok güvensizliği anlatır. Uyum ve itaat iyi niyetle değil yaptırımlar ve güç tehdidiyle sağlanmıştır (Çimen, 2007).

Bu tür güven, ilişkinin ilk aşamalarında ortaya çıkar. İnsanlar genelde kendilerinden beklenen ve istenen düzeyde eylemlerde bulunurlar. Bireyler vaatlerini yerine getirmekten ya da getirememekten endişe duyarlar (Kılınç, 2010). Korku temelli güvende davranışların gerçekleştirilmemesi durumunda cezanın devreye girmesi söz konusudur.

Yukarıda bahsedilen tüm güven çeşitlerinin genel olarak değerlendirilmesi sonucunda ulaşılan nokta; kişilerin karşılık beklemezsizin bireyde güven duygusunun bir inanç olarak gelişmesidir. Fakat duyulan güven, zaman içinde bireylerin

davranışlarının sürekliliğine ve tutarlılığına bağlı olarak artma ya da azalma eğilimi gösterebilir.

## **2.2 Örgütsel Güven**

Yöneticiler, yönetim görevini yaptıkları kurumlarda, çağımızın değişen ve dönüşen rekabet ortamına ayak uydurabilmek için kendilerini geliştirerek, dönüştürerek ve performanslarını arttırarak işlerini yapmak durumundadırlar. Her kurumda çalışan iş görenlerin performansları ölçülerek hizmet içi faaliyetlerle yeterlilik düzeylerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu çalışmalarla beraber örgütsel ortamın olumlu hava yansıtması için çalışanlar kendilerini, örgütün değerli bireyi olarak görmesini beklemektedirler. Örgütler bu beklentilere karşılık verdiği zaman örgütte güven ortamının oluşmasına ve bu ortamın devamına yönelik yol kat etmiş olacaktırlar. Bu bağlamda örgütsel güven kavramının tanımını, önemini, boyutlarını ve sonuçlarını irdelemek doğru olacaktır.

### **2.2.1 Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı**

Günümüzün küreselleşen dünyasında örgütsel güven her alanda yüksek derecede önem taşımakta, hatta zorunlu hale gelmektedir. Her sektörün belli amaçlara yönelik hedefleri vardır. Hedefler ışığında birlikte hareket etmek örgüt için hayati önem taşıdığı gibi örgütsel güveni de artırır. Örgütsel faaliyetlerde güvenin oluşumu uzun zaman ister ve ilişkilerde dürüstlük ve doğruluk sonucu ortaya çıkar.

Örgütsel güvenin eksikliği veya yokluğu örgütlerin amacına ulaşmalarını zorlaştırmakta hatta imkânsızlaştırmaktadır. Bu itibarla örgüt liderlerinin çalışanlara örnek olacak, doğru rehberlik edecek niteliklere sahip olması beklenmektedir. Yönetici yeterliliklerine, kişisel etik değerlere sahip yöneticiler çalışanlarda motivasyonun ve örgütsel güvenin artmasında önemli rol sahibidirler. Dolayısıyla örgütsel güvenin; çalışanların örgüt liderinden beklentilerini içerdiğini ve bir inançtan oluştuğunu söyleyebiliriz. Örgütsel güvenin oluşması, yöneticilerin çalışanların yararını gözetemeyen uygulamaları gerçekleştirmesine bağlıdır.

Günümüzde teknolojik ve ekonomik gelişmelerin ve değişmelerin çok hızlı olduğu ve buna bağlı olarak rekabetin de son derece yoğun olduğu toplumlarda örgütler önemli değişimler yaşamaktadır. Bu değişimde örgütsel güvenin önemi ve gerekliliği

fikir birliği ile sabittir. Günümüzün ağdaş örgütlerinde yöneten ve yönetilen arasındaki hiyerarşik düzenin katı özelliklerini ve aşamalı yapısını kaybettiği görülmektedir. Artık rgtler yeniden yapılanma sürecinde yüksek düzeyde katılım gerektiren hiyerarşiye sahipler. Bu yenilenme sürecinde örgüt içi ilişkiler değişmekte, farklı özellikleri ve yetenekleri olan kişiler yüksek katılım ile ortak amaçlar etrafında toplanmakta ve bunu güven ile gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu anlamda günümüzün modern örgütlerinde, örgüt yeleri arasında güven duygusunun oluşturulması büyük önem ve gereklilik arz etmektedir (Durukan vd., 2010). Kişiler arası etkileşimlerin ve paylaşımların en önemli etkenlerinden birisi olan güven, örgütsel yaşamda çok önemli bir konuma sahiptir.

Örgütsel güven, iş görenlerin örgüt içinde haklarının korunacağına, adil davranılacağına ve etik ilkelerle ynetileceklerine dair inançları tanımlamaktadır (ubuku ve Tarakçıoğlu, 2010). Örgütsel güven çalışanın aldığı sorumluluğu ve işi doğru bir Şekilde, istek ve azimle yapacağına dair hissedilen güven ve destek duygusudur. Örgütlerde güven insani ilişkilerin can damarı olarak görülmekte ve insanları bir arada tutup onlara güvende oldukları duygusunu veren imento niteliğindedir.

Güven duygusunun egemen olduğu örgütlerde açık, tutarlı ve çok katılımlı bir ortam oluşmakta, sorumluluklar paydaşlar tarafından iselleşmekte, yaratıcılık ve örgüte bağlılık seviyesi yükselmekte, anlaşma kültürü hâkim olmakta, ekip ruhu ile çalışanların iş doyumunu, çözüm odaklılık ve karara katılma düzeyi artmaktadır (Teyfur vd., 2013).

Örgütsel güvenin hâkim olduğu kurumların, bireyleri arasında anlayış, saygı ve yardımlaşmanın üst düzeyde olduğu, açık etkili ve verimli iletişimin yaşandığı kıymetli ortamlar olduğu söylenebilir. Güven, rgt çalışanlarını yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik eden, üreticiliği artıran önemli bir olgudur. Kurumda insan ilişkilerindeki bağı kuvvetlendiren örgütsel güvenin varlığında adil iş dağılımı olduğu, eşit imkanların sunulduğu bunun sonucunda da motivasyon ve kaliteli üretim arttığını, kurumdan ayrılan çalışan sayısının azaldığını ve çalışanların mutlu olduğunu söyleyebiliriz. Güven ortamının varlığında en doğru kararlar alınır, karar sürecine katılım sağlanması da çalışanların performansını artırır. Sonuçta kararlılık olduğu sürece verimlilik de artar (Demir ve Engizek, 2011). Neticede rgtsel güven, çalışanların adil ve etik

algılamalarına dayanan ve örgütlerin devamlılığını sağlayan temel unsurlardan biridir (Topaloğlu, 2010).

Örgütte tüm çalışanlar kendilerine ve birbirlerine güven duydukları sürece örgütsel güven oluşur. Örgüt üyeleri arasında var olan güven örgütsel yapının temelini oluşturur. Örgütün kalıcılığı ve etkinliği için belirlenen amaçlar, kurallar vizyon ve misyon gibi tüm örgütsel unsurlar güven temeline dayandırılabilir. Bu itibarla güvenin eksikliği, hedeflerin gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2002).

Örgütsel güveni çalışanların tümünün katılımıyla oluşturulacak psikolojik bir ortam olarak tanımlayabiliriz. Psikolojik ve sosyolojik sağlığın temelinde güven, güven ortamının oluşmasında yönetici kadrosunun liderlik davranışları önemli bir etkidir. Eğitim örgütlerinde insani ilişkiler yoğun olarak yaşanır. Okul paydaşlarının özellikle müdür ile öğretmenin birbirine güvenmesi ve kötü niyetli davranmayacaklarına ilişkin beklentileri ve güven hissi öğretmenlerin sorumluluk almasını teşvik etmekte, anlaşmazlıkları ve huzursuzluğu minimum düzeyde tutarak verimli çalışma ortamı sağlamaktadır.

### **2.2.2 Örgütsel Güvenin Önemi**

İnsan ilişkilerinin devamı, sağlığı ve etkililiği her örgüt için güven unsurunun varlığına bağlıdır. Güven, insan ilişkilerini ayakta tutan bel kemiğidir. Güvenin olmadığı veya zedelendiği kurumlarda ilişkilerin sağlıklı ve düzgün şekilde yürümeyeceği kesin yargıdır. Örgüt açısından çok önemli bir konuma sahip olan güven, insanın dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık ve adaletinden emin olmak ve savunmasız kalarak ona inanmak olarak tanımlanabilir (Doğan ve Karataş, 2012). Yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı iletişim, bilgi paylaşımı, yüksek katılım, iş performansı ve örgütsel etkililik de örgütsel güvenin varlığı ile vücut bulur (Baş ve Şentürk, 2011).

Örgütsel güven, yöneten ve yönetilenlerin bildiğinden çok daha önemlidir. Güven, verimli ve etkili örgütlerin varlığının anahtar unsurudur. Çalışanlar açısından örgütün güvenilirliğinin ifadesi, yerine getirebileceği vaatlerde bulunması ve taahhüt ettiği zamanında yerine getirmesidir. Güvenilirliğin artırılması için de, yönetimin çalışanlarına iletmek istediği mesajlarını doğru şekil ve zeminde iletmesi çok önemlidir (Doğan, 2006).

Bireysel ve kurumsal psikolojinin oluşumu ve devamı için vazgeçilmez unsur olan güvenin örgüt boyutundaki önemini şu şekilde belirtmek mümkün olacaktır (Yılmaz, 2009).

- Güvenin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur olması,
- Yöneticileri için düşük düzeylerde güvene sahip ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin olması,
- Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceğinin daha öngörülebilir bir hale gelip karmaşıklığı azaltması,
- Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması,
- Güvenin örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etken olması,
- Örgütün devamlılığında, duruşunda ve paydaşlarının başarısında işgörenler arasındaki güvenin oldukça önemli bir faktör olmasıdır.

Güven oluşumunda, yönetici ve kurumun tüm çalışanlarının beraber katılımının ve sürece destek vermesinin önemi büyüktür. Yöneticilerin göstereceği tavır güven sürecinin oluşumunda çok önemlidir. Çalışanlar arasındaki ilişkinin paylaşım, işbirliğine dayalı olması, kurum içinde yetki ve sorumluluk karmaşasının bulunmaması, çalışanların görevlerini iyi yapabilecek yetkinlikte olması kurum içinde güven ikliminin oluşmasında önemli bir yer tutar.

İşgörenlerin özellikle yönetime ve birbirlerine güven duyması örgüt içindeki bütün paydaşlar için önemli görülmektedir. Bu itibarla kurumlarda güven ortamının oluşturulabilmesi için yöneticilerin ve çalışanların görev ve sorumluluklarında dikkat etmeleri gereken hususlar şöyle ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2002).

1. Çalışma ortamında düzeni sağlayacak kurallar bireyler için etkili, kişisel hakları koruyan ve uyumlarını artıran düzeyde olmalıdır.
2. Örgüt içinde iletişim sisteminin doğru ve aktif işlemesi.
3. Örgüt yönetiminde kararlara katılım sisteminin oluşturulması, etkin bir yetki devri ve görev tanımlarının yerinde yapılması.
4. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için her türlü eğitim programlarının yapılması, öğretmen öğrenmesi için akademik düzeyde eğitim almalarının önünün

açılması, üstün bilgi ve becerilerle donatılmasını sağlayacak sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

5. Yönetici ve çalışanların birbirlerinden beklentilerinin zamanında belirlenmesi, belirlenen ilkelerin yazıyla ifade edilerek üyeler tarafından bilinmesi.

6. Çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiği hakkında fikir birliğine varılması,

7. Çalışma ortamlarında oluşabilecek olası problemlerin çözümünde ortak bir çözüm anlayışı geliştirilmeli, ilişkilerin iyileştirilmesi için çaba harcanmalıdır.

Dolayısıyla örgütlerde güven oluşumu için şu faktörlerin olması beklenir (Asunakutlu, 2002). Bu unsurlar:

- a) Kural, düzenleme, paylaşılan vizyon ve misyon,
- b) Etkili iletişim,
- c) Doğru yetki ve karara katılım,
- d) Çalışanların mesleki eğitimi ve gelişimi,
- e) Etik değerler.

Güven, insan ilişkilerinin gerçek işbirliğine dayalı çalışmanın ön koşullarından birisidir. Bir örgüt üyelerinin yaratıcılığına, mesleki öğrenmelerine ve işbirliğine ne kadar çok değer veriyorsa o örgütte güven o kadar önem kazanır. Güven kurumdaki şeffaflık, yetkinlik ve dürüstlük üzerinde gelişir ve değer kazanır. Tüm bunlar gösteriyor ki örgütler güven olmadan hiçbir örgütsel amacını gerçekleştiremez, kalıcılığını sağlayamaz.

### **2.2.3 Örgütsel Güvenin Boyutları**

#### ***Yöneticiye güven***

Yönetici, örgütün amaçlarına ulaşmasında, belirlenen hedeflerinin gerçekleşmesinde ve örgütün üstün başarısında kalıcı bir rolde olduğu için yöneticiye güven büyük öneme sahiptir. Örgütlerin en önemli kaynakları çalışanları olduğu için, kaynak kullanımının verimli olmasında öncül sorumlu olan yöneticilerin, insan

faktöründen etkili yarar sağlamak için örgütte yöneticiye güven boyutunu sağlam zemine oturtulması gerekmektedir (Gök, 2011).

Örgütlerin, gelişen ve değişen teknolojik yaşamda faaliyetlerini ve kalıcılıklarını sürdürebilmeleri için yöneticilere örgütte gelişim, öğrenmeye destek, yenilenme, işbirliği içinde çalışma, bilgiyi paylaşma, tarafsız davranma, huzur ortamı oluşturma, şeffaflık gibi sorumluluklar yüklenmektedir. Bu sorumluluklar ancak güven destekli çalışma ortamı ile gerçekleştirilebilir. Güvenilir bir çalışma alanı oluşturma sorumluluğu yöneticinin görevidir (Parlak, 2018).

Çalışanların örgütteki iş ve işlevleri bilmesi, yapılanların adil ve güvenilir olarak algılanması yöneticiye güveni ifade eder. Örgüt çalışanlarının, yöneticinin dürüst ve sözüne sadık olacağına dair besledikleri inancı ifade eder (Polat, 2007). Yöneticiye güven çalışanların iş doyumlarını etkilerken, çalışanlara adil yaklaşım, kararların alınış biçimi ve uygulamaların tarafsızlığı, çalışanların iş performanslarında ve hedeflere yönelik kararlılıklarında rol oynamaktadır (Büte, 2011; İşcan ve Sayın, 2010).

Örgüt yöneticilerinin, örgütün aktifliğini ve etkinliğini sağlamak için elindeki tüm kaynakları verimli ve etkili şekilde kullanmak en önemli görevleridir. Örgütün en sağlam kaynağı çalışanlarıdır. Örgütün varlığı, çalışan ile yönetici arasındaki olumlu güven duygusuna bağlıdır.

Çalışanların yöneticiye ve yönetim anlayışına duydukları güven arttıkça kararlara katılımın, kurumun varlığı ve başarısı için çaba gösterme isteğinin, iş doyumunun, tecrübe ve yaşanmışlıkların paylaşımının, örgütsel bağlılığın, yapılan uygulamaların adaletli olduğuna dair algıların, performansın, sorun çözme arayışlarının, verimliliğin, kaliteli işin arttığı görülmektedir. Buna paralel olarak gerginliğin, anlaşmazlıkların, örgütten ayrılmaların ve çatışmaların azaldığı görülmektedir (Topaloğlu, 2010).

Yönetici, örgütün belirlediği misyon ve vizyonu doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmek adına elindeki girdilerin süreç içinde iyi işlenip kaliteli çıktılar olabilmesi için çalışanlarını eş güdümlenen örgütün en üst düzeyde temsilcisidir. Güven duygusunun hâkim olduğu bir çalışma ortamı oluşturabilmek için yönetimin ve yöneticinin güven verici davranışları ile çalışanlarını mutlu etmeli, ilişkilerini huzur iklimi ile güçlendirmesi gerekmektedir (Işık, 2014). Örgüt çalışanı en temel haklarının yöneticisi tarafından korunup, haksızlığa uğramayacağını bilmesi ve düşünmesi

çalışanın yöneticisine güven düzeyini artırmaktadır. Bu anlayış ve his çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. (Yücel, 2010)

Çalışanların gelecekte örgütün menfaatlerine yönelik sağlayacakları faydalara karşı motivasyonlarının artması için örgütte çalışanlar ve yönetici arasındaki itimat durumunun karşılıklı olması elzemdir. Güvenin eksildiği durumlarda çalışanlarda gayret göstermeme, güven vermeyen yönetici ile çalışma sonucunda minimum performansı bile yerine getirmeye karşı isteksizlik olabilmektedir. Bu manada öğretmen ve müdürler arasındaki güvenin de, pozitif bir çalışma iklimi oluşturmada etkili olduğu söylenmiştir (McMillan vd., 2004; akt. Cerit, 2009). Zorlu Yücel'e göre (2006), örgütsel güven kültürünün oluşturulmasında çalışanların üstlerine güven duyması hayati önem taşır.

Kişiler arası güvenin ana ögesi olan yöneticiye güven, kişinin yöneticisinin etik ilkelere dayalı, değerler temelli adil uygulamalarındaki davranışlarıyla şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Bireyler yöneticilerinin tutarlı ve adil davranacağı, dürüst ve açık cevaplarla karşısındakini savunmasız bırakacağına dair inanç beslerler. Yöneticinin kriz anında çözüm odaklı olacaklarına, çalışanlara eşit ve tarafsız davranacaklarına, yönetme yeteneklerine, isabetli kararlar vereceklerine dair inançları da yöneticiye olan güvenlerini etkilemektedir.

Güvenilir yöneticide sözüne sadık, yardımsever, her türlü düşünce ve inanca sahip çalışanını kucaklayan, ayrımcılık yapmayan, ayırtırmayan, yaptığı her işte şeffaf ve hesap verebilen eleştiriye açık etik liderlik özellikleri aranır (Eren ve Hayatoğlu, 2011).

Güven ortamının oluşturulması için yöneticilerin dikkat etmeleri gereken hususlar ve uygulayabilecekleri etkinlikler şöyle sıralanabilir (Doğan ve Karataş, 2012).

- Güven eğitimi: Yöneticilerin güvenilirliklerini artırmak için, öncelikle kurumlarda güven duygusunun önemini anlamalarını sağlayacak ve güven olgusuyla ilgili bir anlayış geliştirmelerine destek olacak bir eğitim almaları gerekmektedir.

- Yapılan faaliyetlerde şeffaflık: Ödüllendirme, cezalandırma, denetleme, fikir alma, işe koşma ve sorumluluk paylaşımı gibi faaliyetlerini dürüst, tutarlı ve açık bir şekilde yapan yöneticiler, çalışanlarıyla yapılan uygulamaların içeriğini ve sonuçlarını daha kolay paylaşacaklardır.

- Yönetim alanında beceri ve yeterlilik: Yöneticilerin insani ilişkilerde, yönetim konusunda ve tüm teknolojik gelişimleri takip işlerinde yetkin ve liyakat sahibi olmaları çalışanlarının güvenini kazanmalarını sağlayacaktır.

- Etik ilkeler: Etik ilkelere bağlı olan yöneticiler her zaman güvenilirliklerini koruyarak artıracaklardır. Uygulanan etik ilkeler insan ilişkilerini kuvvetlendirmede sağlam bir bağlıdır.

- İletişim: Yöneticilerin, çalışanları ile iletişimlerini sağlıklı ve zamanında yaparak her konuda bilgilendirmeleri ve bunu tutarlılıkla, açıklıkla ve dürüstlikle sürdürmeleri güven kültürüne katkı sağlayacaktır.

- İtibar yönetimi: Yöneticilerin tutum ve davranışları, insanlarla ilişkileri itibarlarının oluşmasını sağlayacaktır.

- Çalışanlara gösterilen ilgi ve alaka: Yardımseverlik kişiler arası ilişkileri şekillendiren önemli bir boyuttur. Yöneticiler çalışanlarının özellikle iş ihtiyaçlarıyla ilgilenmeleri gerektirmektedir. Çalışanların mesleki öğrenmelerinde, bilgi ve becerilerini artıracak eğitim imkânları için teşvik ve destek vermelidir.

- Örgütsel anlamda yeniden yapılanma: Açık bir sistem olan örgütlerin dünyadaki değişimlere ve yeni oluşumlara göre çevreye uygun kural ve yöntemlerle yaşamaları mümkün olacaktır (Yılmaz, 2009).

### ***Çalışma arkadaşlarına güven***

Örgüt çalışanlarının doğasında var olan insani ihtiyaçların başında, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte çalıştıkları, proje ve sosyal etkinliklere katıldıkları, özel durumlarını paylaştıkları ilişkilerinde ihtiyaç hissettikleri güven gelir. Örgütte çeşitli biçimlerde gruplar oluşur. Gruplar arasında, grup içinde ve ikili ilişkilerde temel ruh güvendir. Çalışanlar iş yaşamında mesai arkadaşları ile etkileşim içerisinde olurken güven ruhu ile paylaşımda bulunurlar. Biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplarda takım ruhunu oluşturması, belirlenen hedeflere ulaşım verimli sonuçlar elde etmesi için güvenin en üst seviyede olması gerekmektedir.

Çalışma arkadaşlarının ilişkilerinin, kişisel motivasyonunun, performansının ve örgüte bağlılığının devam etmesinin en önemli koşulu birbirlerine duydukları güven hissidir. Birbirine güvenmeyen çalışanlardan meydana gelen örgütlerin ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi mümkün değildir (Büte, 2011).

Çalışanlar arası güven, sorunların çözümü ve ortak noktalarda buluşma hususunda etkili role sahiptir. Dolayısıyla güvensiz ilişkilerde çalışanların birbirine karşı tahammülünün düşük olacağı, dayanışma ve çözüm odaklı etkileşimlerin gerçekleşmeyeceği aşikârdır. Bu itibarla üretimin ve ürünün niteliğinde azalma, çalışanın üreticiliğinde de körelmenin olacağı bilinmelidir (Parlak, 2018).

### ***Kuruma güven***

Çalışanlar tarafından algılanan kurumun güvenilirliğidir. Kurumun daima çalışanlarının yararına faaliyet göstereceği, haklarının korunacağı, değerlere uygun etik davranışlarla karşılaşacaklarına yönelik algıya ve inanca dayanmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Bu bağlamda kuruma güven insanları bir arada tutan, insani ilişkilerin özü olarak görülen, zor kazanılan ihmal söz konusu olduğunda da çabuk kaybedilen hassas bir duygudur.

Kurumdaki çalışanların birbirlerine inanmaları, kurumun aldığı ortak kararlarda aynı fikirde olmaları, kişisel menfaatleri yerine kurumun çıkarları kapsamında olumlu davranışlar sergilemeleri kuruma duyulan güvenin izahıdır (Kurum, 2013). Kuruma duyulan güven, örgütte güven kültürünün vazgeçilmez unsurudur. Kurumuna güvenen çalışanlar sayesinde kurum problemlere etkili çözümler sunacak, verimli sağlıklı büyüme gösterecektir (Durdağ, 2010).

### **2.2.4 Örgütsel Güvenin Sonuçları ve Yararları**

Toplumların en önemli kültürel değeri güven kavramıdır. Güven, örgütlerin oluşumu, devamı ve işleyişleri üzerinde oldukça etkili bir unsurdur. Örgütteki tüm üyeler arasında oluşan yüksek güven algısı, örgütsel bağlılığı artırmakta, örgütün amaçları, değerleri, kuralları ile özdeşleşerek içselleştirilmiş denetimi ön plana çıkarmaktadırlar (Sargut, 1994).

Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, çalışanlarda özdeşleşmeye dayalı güvenin oluşması ve performansın yükselmesi beklenir (Erdem, 2003). Yüksek güven duygusunun egemen olduğu örgütlerde, açık ve katılımlı bir ortam olması, çalışanların sorumluluk ve görevlerini bilmesi, yaratıcılığın yüksek olması, karara katılım sağlanması, yardımsever hoşgörü kültürünün olması beklenir. Aynı zamanda takım ruhunu benimsemiş buna bağlı olarak da işbirliğine yatkın yüksek iş doyumuna sahip

çalışanlar arasında huzurun olması, sürtüşmelerin olmaması, problemlerde çözüm odaklı olma, verimliliğin ve performansın artması da özellikler arasında sayılabilir (Çokluk vd., 2008).

Bu bağlamda yüksek düzeyde güven iklimine sahip bir örgütte şu özellikler bulunmaktadır (Sally ve Jeremy, 2007; akt. Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

1. Paylaşılmış değerler
2. Paylaşılmış görev veya amaç
3. Açık ve güvenilir liderlik
4. Zorlama değil uzlaşma kültürü
5. İşini severek yapma
6. Eğlenceli bir atmosfer
7. Suçlama değil öğrenmeye isteklilik
8. Dürüstlük ve güvenilir sohbetler

Örgüt içinde sağlanan güven ile çalışanın morali yükselmekte, aralarındaki iletişim ve paylaşım çoğalmakta, örgütsel adalet düzeyi artmakta, kurum içinde sürtüşmeler ve tükenmişlik de azalmaktadır. Böylece iş stresinin yaşanmadığı takım ruhu gelişerek görev bilincini yerleştirmektedir. Bu bilinç ile çalışanlar daha yaratıcı ve üretken olmaktadır.

Yüksek güven kültürünün özellikleri bunlar iken, bir örgütteki güven kültürünün çok düşük düzeyde olduğunu gösteren işaretler de vardır. Bu işaretler ise aşağıda açıklanmıştır (Sally ve Jeremy, 2007; akt. Yılmaz, 2006).

1. Lider hakkında şüpheler: Bir lider hakkında, örgütün genel yararından çok kişisel kazancı için çalıştığı algısı varsa o lider, örgütte asla güven kültürü yaratamayacaktır.

2. Sinizm – Kayıtsızlık (cynicism): Sinizm bir güvenmeme tutumudur. Sinizm, güveni reddetmektir. Sinizm tutumu, insanların enerjilerini ve umutlarını azaltır.

3. Aptalca güven: Güvensizliğin artmakta olduğu bir dünyada irrasyonel bir şekilde güvenme isteğinin uç örneklerine de rastlanmaktadır.

4. Korku: Düşük düzeyli güven kültürlerinde patron korkusu vardır. Bu tür kültürlerde çalışanlar çok tedbirli davranma ve risk almama eğiliminde olur, otoriteyle mücadele etmezler.

5. Seçici iletişim: Örgütsel iletişimde verilen mesajlar çok dikkatli bir şekilde seçiliyorsa insanlar gerçekte nelerin olup bittiği konusunda şüpheye düşerler. Örgütte açıklık ve şeffaflığın olmaması anlamına gelmektedir.

Güven algısının düşük olduğu örgütlerde korkuya dayalı güven oluşmakta, katı dışsal denetimle beraber verimlilikte de düşüş görülmektedir. Çalışanların içselleştirilmeyen verimsiz çalışmalarından dolayı övgü ve takdir almadıkları için isteklendirme düşer, örgüte yabancılaşma artar. Çalışanlar bilgilerini, tecrübelerini gizleyerek önemli problemleri dile getirmezler. Düşük güven ortamının olduğu durumlarda riske karşı savunma mekanizmaları gelişir. Yenilik ve değişimler için direnç görülürken, birlikte hareket etme davranışları zarar görür. Güven algısının zedelendiği örgütlerde çalışanlar birbirine suç isnat etmekte, kıskanç ve şüpheli davranışlar sergilemekte, aşağılayan ithamlarda bulunmakta, dedikodu yapmakta, denetleyen açık arayan tavırlar sergilemekte, sorumluluktan sürekli kaçmakta ve örgütün çalışma kurallarını içselleştirememektedirler (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

## **2.3 Eğitim Örgütlerinde Güven**

### **2.3.1 Okulda Örgütsel Güven Oluşumu ve Önemi**

Buraya kadar örgütsel güvenden söz edildi. Bu aşamada güven ve örgütsel güven olgusunun okula yansması hakkında açıklamalar yapılacaktır.

Diğer örgütlerde güven kavramının konumu ile okul içinde güven olgusunun konumu birbirlerine yakın hatta daha önemli bir pozisyondadır. Çünkü okullar bireylerde istedik davranış değişikliği meydana getirmek için oluşturulmuş kurumlardır. Okul ürününün büyük bir kısmını, eğittiği insandaki davranış değişikliği oluşturur. Okullar, insan ögesinin baskın olduğu eğitim örgütleridir. İnsan ögesinin baskın olduğu okullar kişiler arası ilişkilerin en yoğun yaşandığı örgütlerdir. İnsanları bir arada tutan, ilişkilerin temelini sağlamlaştıran çimento niteliğindeki güven elbette çok önemlidir. Güvenin eğitim örgütleri olan okullarda oluşmasını ve devamını sağlamak; öğretmenlerin okul müdürleri, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerinin kalitesini etkilemektedir. Bu anlamda okuldaki güven iklimi toplumun da yaşamını ve güven atmosferini etkileyecek gelişmelere sebep olabilmektedir. Toplumun geçmişi, bugünü ve geleceği açısından eğitimin temel kurumu olan okulun amaçlarına başarıyla ulaşabilmesinde güven başrol oynamaktadır.

Okul, güven duygusunun en yüksek seviyede yaşandığı ve hissedildiği bir zemin olmak durumundadır. Eğitim-öğretim kalitesinin artmasında, tüm paydaşlarının huzurlu nefes alabileceği bir okul ortamının oluşturulmasında, değişim ve yenilenmeyi sağlamada güvenin rolü unutulmamalıdır. Değişen ve gelişen eğitim koşullarında okulun örgütsel varlığı ve etkinliğini arttıran bir araç olan güveni etkili kullanmanın yolları bilinmelidir (Arslan, 2009).

Okul eğitim ve öğretim hizmeti üretir. Okul içinde olumlu bir ortamın sağlanması hizmetin nitelikli olmasına bağlıdır. Okul müdürü, okula her türlü kaynağın sağlanması ve hizmet amaçlı kullanılması, etkinliklerin eğitim ve öğretim amaçlı olması, okulda etkili iletişimin, birlik ve beraberliğin oluşturulması gibi görevleri yerine getirmek zorundadır (Şişman, 2002).

Okullar yaptıkları işin niteliği gereği örgütsel güvenin üst düzeyde olması gereken örgütlerdir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirmeleri eğitimin niteliği açısından oldukça önemlidir. Okullarda öğretmenlerin yaptıkları işler birbirini tamamlar niteliktedir. Bir başka ifadeyle, okul çalışanlarının ve özellikle öğretmenlerin başarısı karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerir. Bu nedenle okullarda güven oldukça önemlidir (Özer vd., 2006). Okulda güven ortamını oluşturacak en önemli unsur okul müdürüdür. Çünkü güven ikliminin oluşmasına katkıda bulunan okul müdürü eğitsel faaliyetlerin de hedeflere ulaşılmasında önemli role sahiptir. Bu nedenle okul müdürü, öğretmenlerin güvenini kazanma ve mesleklerine bağlılıklarını artırma yolunda onların güdülüne yoluna gitmelidir.

Okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven hayati önem taşır. Okulda güveni oluşturmanın beş temel ölçütü vardır. Bunlar: yardımseverlik, güvenilirlik, yeterlilik, dürüstlük ve açıklıktır (Samancı, 2007). Güven duyduğu bir okulda yine güven duyduğu bir okul müdürü ile çalışan öğretmenin huzuru ve mutluluğu artmakta, kendini güvende hissettiği için de üretkenliği artmaktadır. Verimin ve üretkenliğin olduğu okullarda etkin öğrenme ve sürdürülebilir başarı kaçınılmazdır. Bu itibarla okullarda sürdürülebilir güven ortamı oluşturmak görevi okul müdürüne ve öğretmenlere sorumluluklar yüklemektedir.

Bryk ve Schneider (2002)'e göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için yapılacak eylemler şunlardır:

- a) Müdür ve öğretmenlerin mesleki yeterliliğe sahip olması,
- b) Bütün paydaşların iletişimlerinde açık ve dürüst olması,
- c) Müdür ve öğretmenler arasında şeffaflığın ve saygının olması
- d) Müdürlerin zaman içinde karşılaştıkları durumlarda öğretmenlere tutarlı davranmaları,
- e) Müdürlerin öğretmenleri karar alma sürecine katılımına izin vermesi,
- f) Müdürlerin öğretmenlerle bilgi ve duygu alışverişinde bulunabildikleri "açık iletişim" ortamı oluşturması,
- g) Öğretmenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak (akt. Yılmaz, 2006).

Güven bir okulun gelişimini, değişimini, dönüşümünü ve verimliliğini artıran kritik bir olgudur. Güven etkili, kalıcı ve başarılı işler yapılmasının zeminidir. Güvenin eksikliği veya yokluğu gelişmenin, değişimin önünde zorlu bir engeldir. Güvenin olmadığı okullarda, yüz yüze eğitimin paydaşları olan öğretmenlerle öğrenciler arasında mesafe ve soğuk bir iletişim ortamı oluşur. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda; liderler okulun gelişimi için çaba göstermek yerine, kişisel çıkar ve menfaatleri için çalışmaya başlarlar. Güvensizlik zehri okul iklimini bozduğu zaman eğitim kurumunun işleri kalitesiz ve verimsiz olur. Okullarda olumlu kalıcı değişiklikler sağlamak ve yaşanan birçok sorunun etkili çözümü için güvene dayalı bir ilişki ağının oluşturulması ön koşuldur (Yılmaz, 2006).

Öğretmenlerin okul müdürlerine ve öğretmenlerin birbirlerine güveni insani ilişkilerinde son derece gerekli ve önemlidir. Güven okullarda ve özellikle de müdür öğretmen ilişkilerinde çok önem taşımaktadır. Öğretmenler okullarında okul müdürüne güven duymazsa ve kendini güvende hissetmezse çalışma performansı için gerekli enerjiyi bulamayacak ve iş doyumuna ulaşamayacaktır. Güvensizlik duygusu içinde olan öğretmenin stres seviyesi yükselirken, kendini korumak ve savunmak zorunda kalacaktır. Çalışma enerjisini ve performansını verimli çalışma ve yaratıcılık sürecine yansıtamayacak ve okulda kendini ifade etmekten çekinecek, karar verme sürecine katılmayacaktır. Bu da öğretmenin her durumda mesleğinde ve özel yaşamında mutsuz ve huzursuz olmasına neden olacaktır. Öğretmenlerin müdürlerine güveni, müdürlerin

de öğretmenlere olan güvenini güçlü bir şekilde etkilediğini söylemek doğru olur. Çünkü öğretmenin müdürüne güveni, müdürün de öğretmene olan güvenini belirlemektedir. Bu itibarla okulda güven, öğretmen-müdür arasındaki güven duygusunun oranına göre şekil almaktadır.

### 2.3.2 Örgütsel Güvenin Okula Sağlayacağı Faydalar

Güçlü bir örgütsel güven düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

a) Örgütsel güven okulda geniş zeminli bir gelişim ve dönüşümün temelini oluşturur.

b) Okulda yapılan değişimler ve yenilikler öğretmenlere cesaret verir.

c) Öğretmenler arasında karşılıklı anlayış ve dayanışma oluşmasını sağlar.

d) Okulun iş ve işlevlerinin şeffaf ve sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmadığını gösterir.

e) Meslektaşlarına ve müdürüne güven duyan öğretmenler yenilik ve değişime karşı açık hale gelir.

f) Öğretmenler güvenilir bir okul ortamında kendilerini ve kaliteli bir öğrenme ortamını nasıl geliştirebileceklerini düşünürler ( Yılmaz, 2006).

Polat'a (2009) göre, örgütsel güvenin okula yansıyan faydaları şu şekilde ifade edilmiştir:

- Okulda açık ve temiz güven ikliminin daha kolay oluşmasını sağlamakta,
- İletişim kanallarının açık olmasını sağlayarak çalışanların işbirliği içine girme davranışını desteklemekte,
- Okulda yenilenme ve öğrenmeyi, istenilen okul iklimi oluşturmayı, bilgi paylaşmayı, yetki vermeyi ve okulun çevreye uyumunu kolaylaştırmakta,
- Öğretmenlerin iş doyumunu, işe ve okula bağlılığını, moralini, müdürün adaletli olacağı algısını artırmakta,
- Öğretmenlerin okulla özdeşleşme düzeylerini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini artırmakta,

- Öğretmenlerin ve müdürlerin sosyal sorumluluk, problem çözme, inisiyatif kullanma ve risk alma davranışlarını ve yaratıcılıklarını artırmakta,
- Öğretmenlerin yaşadığı örgütsel stresi, çatışmayı ve tükenmişliği azaltmakta,
- Öğretmenlerin, kurumdan ayrılma isteği, işe devamsızlığı, sorumsuzluk düzeyi azalmakta. Böylece okulda güven doğrudan ve dolaylı etkilerle öğretmenin ve diğer paydaşların performans ve motivasyonunu artırmaktadır. Okulda başarıya, kaliteli işler yapma, paylaşım işbirliğine odaklı bir çalışma ortamı, tüm paydaşların etkili etkileşim ile birbirlerini daha iyi tanınması gibi bazı kazanımlar için, okul ortamında güven temelinin iyi yapılması gerekmektedir.

## 2.4 Öğretmenler ve Örgütsel Güven

Öğretmenler, her toplumun eğitim mimarları olarak okulların eğitimsel çalışmalarını gerçekleştirmede kilit unsurdur. Öğretmenler, okulda örgütsel güvenin oluşturulmasından devamına ve yaşatılmasına kadar bütün kademelerinde stratejik bir konuma sahiptirler. Çünkü öğretmenler, eğitimdeki değerler sisteminin yapıcısı, taşıyıcısı ve temsilcisidir.

İnsan ilişkilerinin yoğun yaşandığı sosyal bir kurum olan okullarda büyük önem taşıyan güven, okul paydaşları arasındaki etkili ve verimli öğrenme ortamı oluşturma ve geliştirmede gereklidir. Paydaşlar arasındaki çalışma ilişkilerinin pozitif veya negatif olması güven faktörüne bağlıdır (Ennis ve McCauley, 2002; McMillan vd., 2004; akt. Cerit, 2009). Okul örgütünde oluşturulacak güven ortamı müdür-öğretmen, öğretmen-öğretmen ilişkisini etkilediği gibi öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkiyi de önemli derecede etkilemektedir. Çünkü öğretmen, öğrenci için tutum ve davranışlarıyla, görüş ve rehberliğiyle bilgiyi aktaran değil, öğrencileri isteyerek ya da istemeyerek etkileyen eğitim ve öğretimin lokomotif, rol modelidir.

Türk eğitim sisteminde "müdür ne ise, okul odur" gibi yaygın bir düşünce var ise de, 21. yüzyıl eğitim anlayışında bu düşünce artık öğretmenlere yöneliktir. Eğitim-öğretim hizmetinin alıcısı durumundaki velilerin eğitim tercihlerinin okul ve yöneticiler değil, öğretmenlere yönelik olması güven kültürünün baş ögesi öğretmenlerin oluşturduğunu görebiliriz (Aslan, 2008).

Güvenin yüksek düzeyde olduğu okullarda öğretmenler daha rahat, özgüvenli ve enerjilerini okulun amaçlarına ulaşması için kullanırlar. Oysa düşük güven ortamında çalışan öğretmenler kendilerini güvensiz hissettiklerinde eğitim-öğretim faaliyetlerini en

verimli şekilde yapmak, öğrenmeye, öğretmeye ve üretmeye harcamak yerine enerjilerini kendilerini korumak ve savunmak için kullanırlar.

Bu bağlamda öğretmenlerde algılanan güven düzeyi eşğinin düşük olması işe motive olamama, ruhsal yorgunluk, işinden haz almama, iletişim ve tükenmişlik sorunlarının yaşanmasına neden olmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

Öğretmenlere göre örgütsel güvenin boyutları şunlardır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010).

- Okullarda örgütsel güven: güvenilirlik, dürüstlük, açıklık, isteklilik, aidiyet, iş doyumunu ve tutarlılık faktörleriyle ifade edilebilir.
- Öğretmenlerin okul yönetimine etkin katılımları, karar sürecine dâhil olmaları örgütsel güven düzeylerini artırmaktadır.
- Örgütsel güveni artıran adalet, öğretmen öğrenmesine destek ve etik faktörler de önemli değişkenlerdir.
- Sağlıklı bir okul iklimi oluşturma, yeniliğe ve değişime açıklık, başarıya ulaşmak için çalışan akılcı bilimsel bir güven kültürü inşa etmek örgütsel güvenle aynı doğrultudadır.

#### **2.4.1 Okul Müdürüne Güven**

Okullar, öğretmenlerin okul örgütüne duydukları güvenle ayakta kalmaktadır. Öğretmenin okul örgütüne güven duymasında önemli olan birçok unsurdan söz edebiliriz. Bunlar; okul müdürü, iş arkadaşları ve velilerdir. Fakat öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin oluşumunda ve devamında en önemli etken şüphesiz okul müdürüdür. Öğretmen ve müdür arasındaki iletişim okulların yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Öğretmen ve müdür arasında etkileşimin anahtar unsuru, öğretmenin eğitimin lideri olarak gördüğü okul müdürüne duyduğu güveni, tüm okula duyduğu güven olarak genelleştirmesi ve içselleştirmesidir.

Eğitim kurumlarında müdüre güven, öğretmenlerin müdürlerinin dürüstlüğüne, adaletine, tarafsızlığına güvenmesidir. Müdürün öğretmenlerle ilişkisinin tutarlı olması, öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirmesi, müdürün yönetim işlerinde yetkin ve yetenekli olması, kolaylaştırması, inisiyatifini yerinde kullanması, sözünün arkasında durması, kriz durumlarında akıllıca davranması, önyargılardan arınmış, sabırlı ve kararlı

duruşu ile tüm personelin her birinin özel insanlar olduğunu düşünerek davranmasıdır (Yılmaz, 2009).

Okullarda güven ikliminin oluşmasında belirleyici role sahip olan müdürdür. Öğretmenlerin sahip olacakları güven duygusu müdürlerin adaletine ve samimiyetine olan inançları ile sağlanacaktır. Bu da, müdürün söylemleri ve gösterdiği davranışlarla kendini gösterir. Yöneticinin yeterlik sahibi, adaletli, dürüst ve açık olması, verdiği sözü tutması, karar, söylem ve eylemlerinde tutarlı davranışlar sergilemesi, çalışanların güvenini artırır. Okullarda, müdürlerin etik liderlik davranışları ve yöneticilik yeterlikleri, onlara güven duyulmasını sağlar (Galford ve Drapeau, 2004; akt. Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Okul ikliminde sadece öğretmenler arası ilişkilerle sınırlı olmayan güven duygusu öğretmenlerin görüşünü alma, karara katma, problemin çözümünde tarafsız olma, performans ölçme ve ödüllendirmede adil olma, öğretmen öğrenmesine destek olma gibi asıl yönetim uygulamaları da müdüre güveni etkiler (Morgan ve Hunt, 1994; akt. Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Bir öğretmenin; liderinin söz ve davranışlarında doğru olacağına, her türlü desteği vereceğine olan inancı müdüre duyulan güvendir. Bu anlamda güven tüm okul içi ilişkilerin bel kemiğini oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990; akt. Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

Örgütte çalışanların, özellikle öğretmenlerin müdürlerine karşı olan güvenlerini kaybetmeleri, örgütün varlığını bile tehdit ederken, örgüt içindeki insan ilişkilerini büyük ölçüde zedeler (Çelik, 2000).

Farklı bireysel özelliklere sahip öğrenci gruplarını eğitmek, öğrenmelerinde rehberlik etmek gibi karmaşık ve zor bir görevi yerine getiren öğretmenlerin başarılarında okul müdürleri ile olan ilişkilerindeki güven bağı, yüksek gayret gösterme ve başarıya ulaşabilmede itici bir güç olabilmektedir. Birbirlerine güvenen müdür ve öğretmenler, okuldaki zorlu problemlere çözüm üretmek için birlikte çalışarak iyi işler ortaya çıkarabilirler (Cerit, 2009). Birbirlerine güvenen müdür ve öğretmenler, kaliteli eğitim vermek, kurumun hedeflerine emin adımlarla varması için birlikte sağlam bir inançla çalışırlar. Okul müdürleri sağlam bir güven temeli atarlarsa öğretmenlerin yüksek performans gösterme ve başarıya ulaşmalarında lokomotif olabilirler (Tschannen-Moran, 2003; akt. Paşa ve Işık, 2017). Güvenin yüksek düzeyde olduğu okullarda öğretmenler daha rahat, özgüvenli ve enerjilerini okulun amaçlarına ulaşması

için kullanırlar. Oysa düşük güven ortamında işgören öğretmenler kendilerini güvensiz hissettiklerinde eğitim-öğretim faaliyetlerini en verimli şekilde yapmak, öğrenmeye, öğretmeye ve üretmeye harcamak yerine enerjilerini kendilerini korumak ve savunmak için kullanırlar.

Bu bağlamda öğretmenlerde algılanan okul müdürüne güven düzeyi eşiğinin düşük olması işe motive olamama, ruhsal yorgunluk, işinden haz almama, iletişim ve tükenmişlik sorunlarının yaşanmasına neden olmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012). Tschannen-Moran'a (2003) göre, okul müdürünün davranışlarında tutarlı davranması ile öğretmenlerin müdürlerine güven duymaları doğru orantılıdır. Öğretmenler müdürlerinin davranışlarını öngörebildikleri sürece güven eşiği yükselmektedir (akt. Paşa ve Işık, 2017).

Güven duygusunu zedeleyen en temel faktörlerden birisi müdürün dürüstlüğüne yönelik şüpheler, söylemlerle eylemler arasındaki tutarsızlıklardır. Okullarda güveni temelinden sarsan ve yıkan unsurlar arasında müdürün verdiği sözleri yerine getirmemesi, adil davranmaması, dürüst ve samimi olmaması, kayırmacı davranışlar sergilemesi, dışlayan ve aşağılayan söz ve eylemlerde bulunması, yok sayması, suç isnat etmesi güveni yok eden etkenler arasında başta gelir (Hoy ve Tarter, 1995; akt. Memduhoğlu ve Zengin, 2017). Eğer öğretmenlerin müdürlerine güvenleri azalır veya kaybolur ise okulun hedeflerine, eğitsel çalışmalarına ve karar verme süreçlerine katılmayacak, müdürleri ve çalışma arkadaşları ile muhtemelen daha az işbirliği fırsatı bulacaklar, kabuklarına çekilip isteksiz çalışma performansı sergileyeceklerdir (Findlay, 2005; akt. Cerit, 2009).

Dolayısıyla müdüre güven ikliminin egemen olduğu okullarda, sağlıklı iletişim ortamı, yeniliğe ve paylaşmaya açıklık, öğrenmeye ve gelişime istekli olma, ilişkilerde dürüstlük, şeffaflık, tarafsızlık, içten bağlılık, tutarlılık ve saygı yüksek seviyede olacaktır. Bu okullarda müdürler, kararların alınmasında ve uygulanmasında öğretmenlerin görüş ve önerilerini önemser, sabırlı bir dinleyici olur, onların morallerini bozacak davranışlardan kaçınarak, kurumun değerli paydaşları olduklarını hissettirirler.

Güvenin olduğu okulda istismarın ve ihmalin olmayacağına dair güçlü bir inanç hâkim olur. Ayrıca görev ve sorumlulukların öğretmenler tarafından benimsenmesi, üretkenliğin üst seviyede olması, uzlaşma kültürünün ve yaratıcılığın egemen olması,

takım çalışmasına istek duyma, öğretmenlerin iş doyumuna ulaşması, karar sürecine katılım sağlanması, (Büyükdere ve Solmuş, 2006), öğretmenlerin anlaşmazlıklarını çözmesi ve huzursuzluğun azalması (Asunakutlu, 2007), güven atmosferinin sıcak olduğunun göstergesidir. Okulun paydaşları arasındaki ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsuru da yine müdüre duyulan güvendir. Müdüre güvenin olmadığı okul ortamlarında ise öğretmenler, müdürlerine karşı sürekli savunma mekanizması geliştiren, şüpheli, sorumluluk almak istemeyen, aidiyet duygusu düşük, okulun eğitsel hedeflerini benimsemeyen, kendi kabuğuna çekilmiş suskun, kırılabilir, korkak ve çekimser davranışlar sergileyen etkisiz öğretmenler olarak kalmaya mahkûmdur.

Müdüre güvenin yüksek düzeyde olduğu bir öğretmende inavasyon, mesleki gelişim ve yenilenme süreçleri daha hızlı seyredebilir. Öğretmenin müdürüne güveninin güven kültürünün önemli bir parçası olduğu unutulmamalıdır.

Öğretmen ve müdür arasındaki etkileşim okulların yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Öğretmen ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi okul için kritik kılan durum, öğretmenin okulu temsil eden olarak gördüğü müdüre duyduğu güveni, tüm okula duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Erdem, 2003).

Okul içinde müdürün güveni geliştirmek için bazı hususlara dikkat etmesi gerekir. Bunlar ( İşleyen, 2011):

- Her zaman doğruyu söyleyerek dürüst olması,
- Okul paydaşlarının iyi yönlerini görmeye çalışmak,
- Öğretmenlerin ve personelin zayıf yönlerinden istifade etmemek,
- Öğretmenlere görev dağılımında âdil davranmak,
- Öğretmenler başta olmak üzere tüm çalışanlara saygılı davranmak,
- Öğretmen ve diğer çalışanları haklı olduğu durumlarda onları savunmak,
- Tüm çalışanların özel sorunları ile ilgili görüşmeleri gizli tutmak,
- Verilen sözleri tutmak ve yerine getirmek,
- İletişimlerinde tutarlı ve açık olmak,
- Öğretmenlerin başarılı olması için her türlü eğitim ortamını oluşturmak,
- Öğretmen öğrenmesini ve mesleki gelişimini kolaylaştırmak,
- Kurum başarılı olduğunda bunu çalışanlarla paylaşmak ve onların katkılarına değer vermek,

- Çalışanlara dürüstlük konusunda model olmak,
- Kurumun yenileşme sürecinde öğretmenleri karara katma ve moral vermek,
- Etik liderlik davranışları sergilemek,
- Çalışanları tarafsız olarak değerlendirmek.

Eğitim kurumunun kaliteli işler yapabilmesi, ürettiği bilgi, beceri ve başarı ile paydaşlarını memnun edebilmesi için; dürüstlük, doğruluk, sözünü tutmak, sadakat, adalet, başkalarına yardım etmek, başkalarına saygı göstermek, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, mükemmeliyeti aramak, sorumluluk gibi etik değerler kurum kültürünün bir parçası haline getirilmelidir (Kırel, 2000). Okul ortamında güvenin kazanılması için çalışanlar arasında karşılıklı iletişim, samimiyet, açıklık ve şeffaflık gereklidir. Bu olgulara doğruluk, dürüstlük ve yardımseverlik gibi etik değerler de eşlik ettiğinde güven olgusu daha iyi anlaşılacaktır (Kaya vd., 2003). İşte bu değerlerin ifadesi müdürün davranışlarıyla anlam bulmalıdır. Müdürün güvenilir nitelikleri taşıması için belirli davranışlar bulunmaktadır. Bunlar; tutarlılık, yetkinlik, yetki paylaşımı, kurumu temsil etme gücü, iletişim ve paydaşlarına ilgi göstermedir.

Okul örgütünde güven ortamını yaratmak için müdürlere düşen görevleri (Kelly, 2000) ise şöyle ifade etmiştir.

1. Okul müdürleri, değerleri yaşayarak model olmalıdır. Eylemleriyle söylemleri tutarlı olmalıdır.
2. Okul müdürleri, doğru olmalı her zaman gerçeği söylemelidir.
3. Müdür, okulun tüm çalışanları ile etkili bir iletişim kurmalıdır. İletişimde sabırla dinleyerek karara katmaya dâhil etmelidir.
4. Müdür, yerine getiremeyeceği vaatlerde bulunmamalı, verdiği sözleri yerine getirmelidir.
5. Müdür, inanılır itimat edilir bir kişi olmalıdır. Olduğu yâda görüldüğü gibi davranmalıdır. Sözleriyle ve davranışlarıyla itibar edilebilir bir kimlikte olmalıdır.
6. Hesap verebilir olmak, hatalarını kabul etmek iyi bir müdürün karakteri olmalıdır. Okulun paydaşlarına karşı kendini söylemleri, kararları ve tutumlarından dolayı sorumlu hissetmelidir.

7. Müdür, görünür olmalı. Varlığını okulun her yerinde hissettirmelidir.

8. İyi bir müdür okulun bütün paydaşlarına saygı duymalı, kapsayıcı olmalı, duygudaşlık kurabilmeli ve insanların fikir ve kararlarına saygılı olmalıdır.

9. Müdür sık sık öğretmenleriyle bilgiyi paylaşmalı, anlık dönütlerle ilgilileri kararlara dâhil etmelidir. Zamanında yapılan bilgi paylaşımı diyalog ve işbirliğini artırıcı etki yapar.

10. Müdürler değerlere bağlı doğru şeyler yaparlarsa kurumlarını başarıya taşırlar (akt. Yılmaz, 2006).

Sonuç olarak müdüre güven, sosyal ve dinamik bir örgüt olan okulların örgütsel yaşam kültüründe çok önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle okullarda öğretmenlerin müdürlerine güvenlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü Katz ve Kahn'a göre (1977), örgütsel işleyişin kaliteli ve etkili olması güven veren kişisel davranışların sergilenmesine ve güvenli bir ortamın olmasına bağlıdır (akt. Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

#### **2.4.2 Meslektaşlarına Güven**

Öğretmenlerin meslektaşlarına duydukları güven, okulun misyonuyla önemli bir şekilde bağlantılıdır. Öğretmenler arası güvenin yüksek olduğu yerlerde, öğretmenler meslektaşları tarafından büyük bir profesyonellik ile karşılanırlar. Öğretmenler yeterli gördükleri, profesyonel sağduyu sergileyen, öğrencilere karşı güçlü bir sorumluluk duyan meslektaşlarına açıkça daha yüksek güven duymaktadırlar. Meslektaşlar arasındaki güven, aynı zamanda öğrencilere ve velilere daha yüksek güven duyulmasıyla da ilişkilidir. Okulda bireyler arasında güven kültürü etkili olduğunda, öğrenciler bu güvenden alıcı olarak faydalanabilirler. Öğrencilere ve velilere güvenen öğretmenler, bu üçlü grubun karşılıklı ilişkilerine bağlı olarak, meslektaşları tarafından daha fazla profesyonellikle karşılanabilirler (Hoy ve Tschannen-Moran, 2009; akt. Bilgiç, 2011).

Okullarda öğretmenlerin kurumdaki diğer öğretmenlere güvenmesi, onların söz ve davranışlarına itimat etmesi, şüphe duymaması, aralarındaki konuşmaların dışarıda paylaşılmayacağına inanması ve ilişkilerinde açık, tutarlı, dürüst olacaklarına dair inanç ile ilgilidir (Yılmaz, 2009).

Öğretmenler meslektaşlarının kendilerine inanan, zor durumlara beraber göğüs gerip onlar tarafından destekleneceklerini, eksiklerini tamamlayacaklarını, onların doğruları söyleyip açık, doğal ve tutarlı davrandıklarını düşünen, meslektaşlarına karşı daha samimi paylaşımcı davranmakta, birlikte çalışma şevki içinde fikir telakkisinde bulunmaktadırlar. Ayrıca okul başarısı için görevlerde daha gönüllü olan ve mesai saatleri dışında fedakârlıkta bulunarak gayret sarf eden öğretmenler, sorunlarını yapıcı şekilde çözmek için çaba göstermektedirler (Samancı, 2007).

Öğretmenlerin birbirleriyle paylaşımda buldukları ortam öğretmenler odasıdır. Orada kendileri, öğrencileri hakkında ve öğretme-öğrenmeye dair yöntemlerini, okulda olup biten olumlu ve olumsuz her şeyi konuşmaktadırlar. Bu paylaşımların gerçekleşmesinin aralarındaki güven duygusuna bağlı olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Eksik güven duygusu öğretmenlerde konuştuklarının aleyhinde kullanılabileceğini düşünmelerine sebep olacak, endişeli, çekimser davranışlarla bilgi paylaşımında bulunmak istemeyeceklerdir.

Öğretmenler karşılıklı davranışlarında pozitif olmalı, son derece güvenilir bir iletişim alanı oluşturmaya çalışmalıdırlar. Birbirlerine karşı beklentilerinde açık ve net olmak için güvenilir etkileşim ortamı oluşturmalıdırlar.

### **2.4.3 Okula Güven ve Okulda Güvenin Oluşturulması**

Okula güven konusu okulun etkililiği açısından temel etkenlerden biri olarak görülmektedir. Güven bireylerin görevlerine odaklanmasını, dolayısıyla daha etkili çalışmasını ve öğrenmesini sağlayacaktır. Güven kişilerarası ilişkileri olumlu etkilemekte, verimli ilişkiler ise etkili okulların oluşturulmasını sağlamaktadır.

Çalışanlar arasında güven ilişkileri iyi olan okulların akademik başarı sınavlarında daha başarılı oldukları görülmüştür (İşleyen, 2011). Öyleyse bir okul toplumunun paydaşları arasındaki ilişkilerde güven duygusu hâkimse o okulun eğitimde daha başarılı olacağını söylemek mümkündür. Eğitim örgütlerinde güven konusunda yapılan araştırmalarda öğretmenlerin meslektaşlarına ve müdürlerine güveni, okulun etkililiğinin ve olumlu okul ikliminin sağlanmasında önemli bir etken olarak belirlenmiştir (Yılmaz, 2006). Ayrıca okuldaki güven düzeyinin öğretmenlerin kurumdan ayrılma oranını azaltırken örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık davranışını olumlu yönde etkilediği, ilişkilerde paydaşlar arasındaki hoşgörü seviyesini artırdığı,

çalışanlarda oluşan güven duygusunun okulun gelişim ve değişiminde kilit unsur olduğu saptanmıştır. Güven öğretmenlerin mesleki öğrenmelerinde, çocuklara öğrenme rehberliği yapmalarında önemli bir unsurdur. Müdürün ve öğretmenlerin davranışlarının okuldaki güven ilişkilerinin niteliği üzerinde ayırt edici etkileri olmaktadır. Öğretmenlerin müdüre duyduğu güven düzeyi müdürün destekleyici etik liderliğine bağlıdır.

Günümüz dünyasının eğitim örgütlerinde değişim ve yenilenme önemli bir gereksinim olmuştur. Okullar bu gerekliliği karşılayabilmek için öğretmenlerinin ve diğer çalışanlarının ilişkilerinin güven temelinde yaşandığı okul iklimleri oluşturmalarıdır. İkliminde güven sıcaklığı olan okulların çalışanları, baskıcı yöntemlerle değil ılımlı ve olumlu idare şekli ile bir arada oldukları için iş doyumlarının ve okula bağlılıklarının artması mümkün olmaktadır (Çağlar, 2011).

Güven etkeni 21. yüzyıl okullarındaki değişim çabaları için büyük önem taşımaktadır. Okul yaşamında eğitimin reform uygulamaları dediğimiz yeni anlayışların ve yeni uygulamaların ortaya çıktığını görürüz. Değişimlerin, yeniliklerin gerçekleşebilmesi için güvene gereksinim vardır. Değişimlere hazır olan okullarda güven ilişkilerinin sağlam ve sağlıklı olduğu görülür (Brewster ve Railsback, 2003; akt. Yılmaz, 2006). Çünkü okuldaki güçlü güven ilişkileri, değişime direnci ve değişimden kaynaklanan endişe ve korkuyu azaltan bir etki yaratmaktadır.

Eğitimde reform çalışmaları için öğretmenlerin yeni teknikler ve projeler üzerinde tartışıp fikir paylaşımında bulunabilmeleri için, ilişkilerinde güvene dayalı etkileşimlerin olduğu öğretmen topluluğuna ihtiyaç duyacaklardır. Modern eğitim yaklaşımlarında okul yaşamında öğrenciyi merkeze alan, öğrenme ortamını çocuğa göre bireyselleştirilmesini vurgulayan öğretim yöntemleri, öğretmenlerin öğrencilerine güven duymalarını gerektirmektedir. Okullar, akılcı ve bilimsel dönüşümleri gerçekleştirmek istiyorlarsa güvenle ilgili konulara eğilmeleri gerekmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; akt. Yılmaz, 2006).

Okullarda güven atmosferi oluşturmak; öğretmenler, müdürler ve velilerle olan ilişkilerin kalitesini artırırken, tüm toplumun da kalıcı olarak yaşam kalitesini etkileyen yeniliklere zemin olabilir (Artuksi, 2009). Okullarda oluşturulan güven ikliminin temizliği, eğitim ve yönetim faaliyetlerinde okul yöneticisinin istenilen hedeflere

ulaşılması noktasında katkı sağlayabilir. Belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için okul müdürü, öğretmenlerin okul paydaşlarına güveni, bağlılık ve inançlarını arttıracak etkili yöntemler bularak onları güdülemelidir (Buluç, 2008). Dolayısıyla yönetici, okul paydaşlarının motivasyonunu, etkin katılımını, işbirliğini ve iş doyumunu sağlayacak bilgiye, yetkinliğe ve dürüstlüğe sahip olmalı ve bunları gösterebilmelidir (Balcıoğlu, 1994). Ancak okulda sağlıklı güven ikliminin teneffüs edilmesine müdürlerle beraber diğer paydaşların da destek ve katkı sağlamaları gerekmektedir.

Okullar güvenin en üst düzeyde yaşandığı ve bulunduğu örgütsel yapılar olmalıdır. Okullar etkili kazanımlar elde etmek için güvenin önemini anlamalı, çalışanlar için temel ihtiyaç olarak düşünülmesi ve güvenin devamlılığını sürdürmek için stratejik faktör olarak görülmelidir. Güven, huzurlu ve renkli bir okul işleyişinin oluşmasında eğitsel kalitenin artmasında önemli bir değişkendir. Değişimin ve yenilenmenin olmazsa olmaz olduğu günümüz eğitim anlayışında, okullar geleceğe dönük vizyon ve misyon oluşumlarında güveni asla göz ardı etmemelidirler. Değişimin önemli bir zemini olan okullar güveni örgüt politikası olarak belirlemelidirler. Politikaları arasında güvenin yer alması okulları dönüşüm rekabetinde çok güzel yerlere taşıyacağı ve pozitif performans üzerine kalıcı etkisinin olacağı unutulmamalıdır (Arslan, 2009).

Okullar topluma ahlaki değerlere sahip, kendini doğru ifade edebilen, özgün bireyler kazandıran özel kurumlardır. Bu değerlere sahip güvenilir bireylerin yetişmesi ancak güven ilişkilerine dayalı eğitim-öğretim anlayışı ile sağlanabilir. Öğrenciler öğrenmek için öğretmenlerine güven duymak zorundadırlar. Çalışanlar ortak hedefi gerçekleştirmek için birbirlerine güvenmek zorundadırlar. Okullar toplum tarafından güvenilmek durumundadırlar (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; akt. Bilgiç, 2011). Açık ve toplumsal sistem olan okullarda stratejik bir konuma sahip güven kavramı, okulun başarısında anahtar rol teşkil eder. Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, memurlar, yardımcı personel ve çevre (aile) olarak ifade edilen paydaşlar arasındaki güven, okul başarısını artırıcı en etkili faktördür. Okul vizyonunun ve misyonunun açıkça ortaya konması, çalışanların birbirlerinden beklentisinin net belirlenmesi ve bu beklentilerin herkes tarafından bilinmesi etkili bir güven sürecinin oluşturulması için doğru ifade edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla çalışma ortam ve kurallarında görüş birliğine varılması, iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve bilgi akışının doğru ve zamanında

yapılması güven süreci için çok önemlidir (Arslan, 2009). Gelişmiş ve gelişmekte olan okulların ortak özelliği öğretmen ve diğer çalışanlar arasında sıkı işbirliği ve sağlam dayanışma anlayışının gelişmiş olmasıdır. Bu niteliklere sahip olan okullarda, öğretmen-müdür, öğretmen-öğretmen, öğretmen-veli ve öğretmen-öğrenci arasında güven ilişkilerinin sağlam temele oturtulması gerekmektedir.

Okulda öğretmenler, müdürler ve diğer çalışanlar arasındaki etkili ilişkilerde güven temelini atma ve inşa etmede önündeki en önemli engelleri Brewster ve Railsback (2003) şöyle sıralamıştır:

- Yönetimin belirlediği, çalışanlar tarafından anlaşılmış, okulun faydasına olmadığı şeklinde algılanan kararlar,
- Etkisiz ve yetersiz iletişim,
- Okulun gelişim ve dönüşümü için başlatılan proje ve etkinliklerin yarım kalması sonuçlandırılmaması,
- Finansman kaynaklarının yetersizliği ve finansmanın gereksiz kullanımı,
- Bilindiği halde mesleki yeterliliğe ve bilgiye sahip olmayan öğretmen ve müdürlerin göreve devam etmeleri,
- Liyakatsiz okul yöneticilerinin atanması ve sık sık değişmesi,
- Okuldaki öğretmenlerin gereksiz yer değiştirmesi,
- Öğretmenlerin ötekileştirilmesi/ yalnızlaştırılması,
- Öğretmenlere yapılan psikolojik baskı (mobbing),

Bu doğrultuda güvenin yeniden oluşturulması için okulda çok çabuk yapılması gereken güvensizliğin kaynaklarının tespit edilmesidir (Brewster ve Railsback, 2003; akt. Yılmaz, 2006).

Okulda güven duygusunun eksik oluşu ya da yokluğunda yapılan tüm etkinlik, proje ve faaliyetlerin içi boş, istenilen hedefleri gerçekleştirmekten uzak verimsiz çalışmalar olarak kalacaktır. Okullarda güven atmosferi kirli ise, eğitim kurumunun çalışanları enerjilerini kendilerini savunma ve koruma çabalarına harcayacaklardır (Töremen, 2002). Okullarda eğitimi geliştirme çabaları güven eksenine üzerine kurulmuştur. Güven eksenine hassas bir dengede olduğu için güvenin korunması ve sürdürülmesi çok kolay değildir. Ekonomik koşullar ve toplumsal problemler okuldan beklentileri bir kat daha artırmış, çevreye hesap verebilirlik ölçütleri değişmiştir. Medyaya yansıyan olumsuz haberler toplumun okullara ilişkin bakış açısını olumsuz etkileyerek algı operasyonuna

neden olmuş, okullara karşı güvensizliği artırmıştır. Dolayısıyla okullarda güven iklimi önem kazanmaktadır ( Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; akt. Yılmaz, 2006).

Okullardaki iş ve işleyişlerin sorunsuz ve kaliteli yapılışı, okulun gelişim ve değişimde ivme kazanması, öğretmenlerin morallerinin ve çalışma ortamlarının huzurlu olmasına bağlıdır (Özdemir, 2000). Okulda pozitif bir etkileşim ortamının oluşturulması okul müdürünün, öğretmenlere güven duygusunu geliştirebilecekleri uygun görevler vermesiyle başlar. Bu görevlerde öğretmenler birbirlerini iyi anlayıp tanıma fırsatıyla yanlış anlama ve incinme olasılıklarının en aza indirildiği güven sistemi kurabilir. (Koçhanek, 2005; akt. Yılmaz, 2006 ). Güven sisteminin temeli değerler birlikteliği ile oluşturulmalıdır. Öğretmenler özümstedikleri değerler ile “sınıfımda ve sınıflarda eğitim alan öğrenciler için eğitim ortamını nasıl bireyselleştirebilirim?” düşüncesi çerçevesinde ulaşılmak istenen hedeflere değerler sistemi ile ulaşabilirler. Değerlerin etrafında buluşan öğretmen ve okul müdürü arasında oluşan güven duygusu okullarda inavasyonu sağlayabilir.

Okul müdürleri öğretmenlere saygılı, eşit ve tutarlı davrandıkları sürece okulda etkileşimli güven ortamı oluşturarak liderlik davranışları göstereceklerdir. Müdür öğretmenlerin işlerini daha güvenli yapabilmeleri için güven zemini oluşturmalı ve pozitif geribildirimlerde bulunmalıdır. Okul yöneticisi, öğretmen katılımını, etkinliğini, tüm varlığını, performansını, güdülenmesini sağlayacak bilgiye, beceriye, liyakat ve yetkinliğe sahip olmalı, sahip olduğu yeteneklerini görevinde kullanmalıdır (Balcıoğlu, 1994). Bu itibarla okul müdürü, okulda tüm çalışanlar için huzurlu bir etkileşim ortamı ve okulun paydaşlarının desteği ile güven ağırlıklı bir iklim oluşturabilir (Şişman, 2002b).

Eğitimin yol rehberleri öğretmenler kendilerine, mesleki çalışmalarına değer verilen yönetim anlayışında yüksek motivasyonla anlamlı etkinlikler yapmayı tercih ederler. Okulu değerli kılan öğretmen, müdür, memur ve hizmetliler arasında güven ortamının oluşması sürecinde olumlu bir etkileşim ortamı için, takım ruhu anlayışı ile çalışmaları gerekir. Birbirlerinin görev ve yetki alanına girmeden ait olma duygusu içinde birbirlerini üzecek davranışlardan kaçınarak çalışmalıdırlar.

Okulda öğretmenlerin başarıya ulaşma hedefleri kendilerini huzurlu ve iyi hissettikleri sağlıklı ortamlarda çalışarak gerçekleşir. Ayrıca öğretmenlere ve diğer

çalışanlara kendilerine zarar gelmeyeceği güveninin hissettirilmesi gerekir. Okuldaki öğretmenlerin ve diğer çalışanların zarar görmeyeceği, savunmasız kalacağı çalışma ortamında öğretmenlerin ve diğer çalışanların kişiliğine saygı gösterilmesi, emeğine ve çalışmalarına önem verilip desteklenmesi, problemlerine çözüm üretilmesi ilişkiler ağını sağlamlaştıracaktır. Öğretmenlere ve diğer çalışanlara zarar gelmeyecek ortamın nitelikleri şunlar olabilir (Kochanek, 2005; akt. Yılmaz, 2006).

- a) İletişimde doğal ve gerçekçi davranma,
- b) Amaçlar ulaşılabilir düzeyde olmalı,
- c) Okul dışında sosyal aktiviteler yapma,
- d) Küçük başarı ve aktiviteleri dikkate alma, dönüt verme.

Okulun çevresiyle olan etkileşimi güven oluşturma sürecinde çok önemlidir. Gerek okul müdürünün gerekse öğretmenin veliyle olan bireysel ilişkileri, okulda güven iklimini oluşturan bir diğer unsurdur. Bu anlamda özellikle okul müdürleri ve öğretmenler okulda güven ortamının oluşmasına katkı sağlayabilmek için etkileşimli ilişkilerle velilerin aktif katılımlarına dayalı sosyal etkinlik yapabilirler (Kochanek, 2005; akt. Yılmaz, 2006). Velilerle olan işbirliği okul çalışanlarına dışarıdan gelebilecek incinebilir davranışları en aza indirgeyebilir.

Okul müdürleri; okulda kurumsal güveni inşa etmek ve sürdürmek için şu davranışları göstermelidirler:

- Okul müdürleri, öğretmenler arası ilişkilerde ve sorunlarda güven mimarı olmalı. Öğretmenlerle veliler arasındaki ilişkinin saygın ve etkili olması için rol model olmaya çalışmalıdır. Velilerin öğretmenlerle ilgili şikâyet ve istekleri konusunda çözüm odaklı, tarafsız ve tutarlı davranışları ile arabuluculuk görevi yapmalıdır (Kochanek, 2005; akt. Yılmaz, 2006).

- Okulda incinebilirliğin az olduğu samimi doğal ortam oluşturma sürecinde, öğretmenlerin değerlerinin bilinmesi ve önemsenmesi gerekir. Öğretmenlerin kişiliğine saygı duyulduğu, motivasyonlarının artırıldığı, mutlu olduğu özel gün etkinlikleri ile ödüllendirilmelidir (Kochanek, 2005; akt. Yılmaz, 2006).

Dolayısıyla okulda örgütsel güven düzeyinin artırılması için insan ilişkileri önemlidir. Özellikle okul müdürleri eğitim çalışanlarını önemsemeli, onları dinlemeli,

sohbet ortamı yaratmalı ve duygudaşlık kurmalı, tutarlı davranışlar göstermelidirler. Okul yöneticileri etik lider davranışları göstererek örnek olmalı güven iklimi için çaba göstermelidir. Okulda güven iklimi oluşmasında velilerin etkisi de düşünülerek onlarla ilişkiler iyi tutulmalıdır.

- Okul müdürleri, değişen ve yenilenen eğitim reformuna ulaşmak için okulda yaratıcı yenilikçi öğretmenlere ihtiyaç duyar. Öğretmenlerin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini, projelerini ortaya çıkarmak için toplantılar yapma, önerilerin ve yeteneklerin değerlendirildiği proje grupları oluşturma, karar alma sürecine katılımı sağlama ve okul aile işbirliğini geliştirme gibi uygulamalara önem vermelidir (Kochanek, 2005; akt. Yılmaz, 2006).

- Okulda yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması, projelerin gerçekleşmesi için, misyon odaklı planlama yapmak gerekir. Okul çalışanlarının uzun ve kısa vadeli planlarının gerçekleşmesi zengin etkileşim ortamlarında, öğretmenlerin birlikte çalışmasıyla hayat bulur. Akılcılığı, bilimselliği yaratıcılıkla buluşturan eğitim örgütünde yüksek etkileşimler artacak bu da güven ortamının gelişmesine katkı sağlayacaktır (Kochanek, 2005; akt. Yılmaz, 2006).

- Zengin etkileşimli güven ortamları oluşturma sürecinde okuldaki yetki paylaşımı da önemlidir. Okul müdürlerinin okulda başarıyı ve verimi kazanabilmeleri için, öğretmenlerin meslekleriyle ilgili zengin tecrübelerine ihtiyacı vardır (Kochanek, 2005; akt. Yılmaz, 2006). Bu anlamda öğretmenler, işlerinde karşılaştıkları problemlerini açıkça dile getirmeli, sorunlarını akılcıca kendi kararları doğrultusunda çözmelidirler. Kısaca öğretmenlerin yetkilendirilmesi, yetkisini kullanabilmesi gerekir. Okulda müdürlerin öğretmenlerle yetkiyi paylaşabilmesi için aralarında güven oluşmalıdır.

Sonuç olarak okulda güven; öğretmenlerin ve okul müdürünün günlük ilişkilerinde birbirlerini incitmeyecek etkileşimlerde bulunduğu, yine öğretmenlerin okulla ilgili görüşlerini rahatlıkla söyleyebildiği, kendini baskısız özgürce ifade ettiği, yeni fikirlerin uygulanabildiği bir yapıya sahip olması ile oluşur (Kochanek, 2005; akt. Yılmaz, 2006). Okulda güveni oluşturmak tüm paydaşların görevidir. Okul ortamında çalışanlar davranışlarıyla güven ortamı için hizmet etmelidir. Öğretmenler, müdürün iş ve işlemlerinden şüphe etmemeli kendilerini korkusuzca doğru ifade etmek için cesaretli olmalıdırlar.

#### 2.4.4 Müdür ve Öğretmen Arasındaki Güven

Okuldaki eğitimin niteliğini en çok etkileyen etkenler arasında müdür-öğretmen arasındaki mesleki çalışma ilişkileridir. Bu nedenle okulda taraflar arası pozitif çalışma ilişkilerinin geliştirilmesi ve korunması gerekmektedir. Müdür ve öğretmen arasındaki güvenin sarsılmasının sonucunda her iki taraf aşırı tetikte olacak, haksız cezalandırmalar olacaktır. Öğretmen enerji ve motivasyonunu eğitimi geliştirme etkinlikleri yerine, kendini sürekli savunmaya ve korumaya harcayacaktır. Bu sonuçlar ise okulun etkililiği ve başarısı üzerinde yıkıcı sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle müdürler ve öğretmenler güven sarsılmasının yıkıcı etkilerinin farkında olmalı, müdürler gücünü kötüye kullanmayarak etik lider davranışları sergilemelidirler. Okul hayatında müdürlerle öğretmenler karşılıklı bağımlılık içinde bulunan taraflardır. Bu bağımlılıkla iki tarafta birbirine karşı savunmasız kalmakta ve birbiriyle güven ilişkisi içerisinde olmalarını gerektirmektedir (Tschannen- Moran ve Hoy, 1998. akt. Yılmaz, 2006).

Etkili okul müdürleri, okulun öğretmenlerinin savunmasızlıklarının farkında olup onları ilgi ve saygıyla etkin bir biçimde dinleyerek, keyfi tutarsız davranışlardan kaçınarak, sözlerinde doğruluktan davranışlarında dürüstlükten ayrılmayarak yönetici yetkinliğiyle okulunda güveni inşa eder. (Bryk ve Schneider, 2003; akt. Yılmaz, 2006). Bu konuda (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; akt. Yılmaz, 2006). Öğretmenlerin müdüre güvenlerinin asıl olarak müdürün davranışlarıyla şekillendiğini, müdürün güvenilen veya güvenilmeyen bir müdür olmayı kendi davranışlarıyla gösterdiğini söyleyebiliriz. Öğretmenlerin müdüre güven duymalarının anlamını müdürün sözünde duracağı ve öğretmenlerin menfaati için çalışacağından emin olmaları şeklinde ifade edilebilir.

Sebring ve Bryk (2000), okulunda insani ilişkilerde güven tesis eden müdürlerin belli başlı özelliklerini sıralamıştır. Güven tesis eden müdürler okulun her alanını aktif kullanan ulaşılabilir liderlerdir. Öğretmenleri etkin dinler, dinlediklerini gerçekten hissettirirler. Güvenilir müdürler dürüst ve tutarlıdır, değerlere sahiptirler ve davranışlarıyla da bu değerlere bağlılıklarını göstermektedirler. Güvenilir müdürler kurumun huzuru ve toplum mimarları olan öğretmenlerin iyiliği için formel görevlerinin ötesinde enformel çalışmaktadır (akt. Yılmaz, 2006). Bu anlamda güvenilirlik düzeyleri düşük müdürler etkili iletişimde, ulaşılabilirlikte ve çözüm odaklı olmada problem

yaşayan etkisiz müdürlerdir (Sheehan, 1995; akt. Yılmaz, 2006). İyi bir müdür; iyi bir dinleyici, ikna kabiliyet yüksek, danışana etkili rehberlik yapan davranışları ile öğretmenlerin güven düzeyini artırır. Müdürlerin öğretmenleri yıldırarak, bakış açılarını değiştiren davranışları ise baskı yapmak, önyargılı negatif eleştiride bulunmak, öğretmeni bir üst makama şikâyet etmek gibi yıkıcı davranışları öğretmenlerin güvenini olumsuz etkilediği görülmüştür. Öğretmen-müdür ilişkilerindeki güven okuldaki yenilenme ve değişim çalışmalarını da olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü öğretmen yüksek güven ortamında eğitimin dönüşüm ve yenileşme sürecine olumlu tutumlarıyla çalışmalara ciddi katkı sağlayacaktır. Güvene dayalı ilişki içinde olan öğretmen-müdür etkileşimi okulda inovatif değişimlerin gerçekleştirilmesine fırsat sunmaktadır.

Öğretmen-müdür ilişkilerinde güven oluşturulması için yapılması gerekenleri (Brewster ve Railsback, 2003; akt. Yılmaz, 2006). İlgili alan yazın ve araştırmalardan derleyerek şöyle sıralamıştır:

- Müdür öğretmenler, çalışanlar, öğrenci ve velilerle ilişkilerinde her zaman dürüst ve tutarlı olmalıdır.
- Müdür öğretmenlere ilgi ve iş samimiyetiyle yaklaşmalı, onların iyiliği için çalıştığını göstermelidir.
- Müdür ulaşılabilir olmalı, öğretmen ve öğrenciye mesafeli olmamalıdır.
- Müdür etkili iletişim uzmanı olmalı, tarafları ilgiyle dinlemelidir.
- Müdür öğretmenleri karar süreçlerine dâhil etmelidir.
- Müdür, öğretmen öğrenmelerine destek olmalı, yeni fikirlere açık olmalıdır.
- Müdür, öğretmenlerin farklılıklarını görmeli, farklılıklara saygı duymalıdır.
- Müdür öğretmen görüşlerini önemsemeli, öğretmenlere baskı kurmamalıdır.
- Müdür, öğretmenlerin en iyi olanı yapmaya çalıştıklarına güvenmeli, gayretlerini ve niyetlerini görmelidir.
- Müdür öğretmenlerin eğitimi geliştirmek adına ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağı sağlamalı, temini için fırsat aramalıdır.

## 2.5 İlgili Araştırmalar

Aşağıdaki araştırmalarda “Örgütsel Güven” kavramının tanımı, örgütler için önemi, örgütsel güvenin nedenleri ve sonuçlarının irdelendiğı kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarla güven, güvenilir insan ve güvenin boyutları tanımlanmıştır.

İşbaşı (2000), bu çalışmada çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticiye güvenin ve örgütsel adalet ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumu ile bağılantılı olduğı bulunmuştur.

Börü (2001), tarafından yapılan araştırmada; “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?” adlı araştırma kapsamında, Türk toplumu içerisinde “Güven” ve “Güvenilir İnsan” ögelerini tanımlamak amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. Özgüven, yardımseverlik, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak, dedikodu yapmamak gibi değerleri güven ve güvenli insan tanımlamasıyla ilişkili bulunmuştur.

Kamer (2001), tarafından yapılan araştırmada, “örgütsel güvenin, örgütsel bağıllık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi” araştırılmıştır. Araştırmanın neticesinde, örgütsel güven ile örgütsel bağıllık arasında bütünlük görülmüştür. Buna rağmen örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Asunakutlu (2002), tarafından yapılan bir çalışmada örgütün belirlenen hedeflere ulaşmada işğörenlerin birbirine duydukları güvenin önemli olduğı anlaşılmaktadır. Örgütsel güvenin de örgütsel yapıyı belirli ölçüde etkilediğı kabul edilmektedir. Çalışmada örgütsel güvenin oluşturulmasına yönelik unsurlar belirlenmiş ve bu unsurların örgütsel başarı üzerine etkileri tartışılmıştır.

Demircan ve Ceylan (2003), Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları adlı çalışmasında, örgütsel güven kavramını tanımlamayı ve boyutlarını ortaya koymayı amaç edinmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güvenini, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgütsel bağıllık aralarında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Yılmaz (2004), tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu

Öğretmenlerinin Görüşleri” başlıklı çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişkinin tespiti amaçlanmıştır. Okul yöneticisinin liderlik davranışı ile öğretmenin okula ve yönetici kadrosuna güven duygusu arasında doğru orantı olduğu bulunmuştur.

Yılmaz (2005), öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek için okullarda örgütsel güven ölçeğini uyarlama çalışması yapmıştır. Öğretmenlere göre, okulların örgütsel güven düzeyinin, cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, öğretmenlerin hizmet yılına göre ise farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Dinç (2007), tarafından örgüt kültürü ve güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmada; örgüt kültürü ile örgütsel güveni oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi belirlenmek hedeflenmiştir. Araştırmada çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görecekları ve kendilerinin de örgüt için önemli olduklarını hissedecekleri saptanmıştır. Bu nedenle örgütte yapılacak herhangi bir faaliyet, yenilik ya da değişme öncesinde ve esnasında çalışanların bilgisini dahilinde olması gerektiği ifade edilmiştir.

Aşağıdaki araştırmalarda, araştırmacılar ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda “okullardaki örgütsel güven düzeyinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkileri ve öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin algılarının tespiti” amacıyla nicel çalışmalarla alana katkı sağlayan çalışmalar yapmışlardır.

Özdil (2005), tarafından 600 öğretmenin katılımıyla yapılan araştırmada ise, “ilköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki” irdelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin müdüre güveni büyük oranda destekleyici müdür davranışlarının etkili olduğu ve okulda güven geliştirmede müdürün başlatıcı olabileceği bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada cinsiyet ve kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven bakımından farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Özer vd. (2006), ortaöğretim kurumlarında örgütsel güven düzeyini öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi amaçlayan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel

Güven Algıları” başlıklı araştırmalarında, öğretmenlerin çalıştıkları liselerdeki örgütsel güven düzeyini “orta” düzeyde değerlendirmiş oldukları görülmüştür.

Uzbilek (2006), “Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin, örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri” konulu araştırmada; Başkent Üniversitesi’ni çalışma grubu olarak seçmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcılardan elde edilen verilere göre arkadaşlık ilişkisi, iş ilişkisi ve tanıma derecesinin örgütsel güvene olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zorlu ve Yücel (2006), “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma” adlı çalışmasında örgütsel güvenin, çalışanların iş tatminindeki rolü ve önemi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, çalışanların demografik özelliklerin, onların örgütsel güven algılarını etkilemediği bulunmuştur. Ayrıca çalışmada yöneticiye güven algısının, iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), Ankara’nın Çankaya ve Altındağ ilçelerindeki yedi ilköğretim okulunda görev yapan 205 öğretmenle yapılan araştırmada örgütsel güven konusunda öğretmenlerin görüşlerini tespit edilmiş ve bu görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, genel anlamda örgütsel güven artmaktadır bulgusuna ulaşmışlardır.

Polat ve Celep (2008), tarafından yürütölen “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları” başlıklı araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptamak ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür.

Artuksi’nin (2009), “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları” başlıklı araştırmasının amacı ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, çalıştıkları okullarda örgütsel güven düzeylerini tespit ederek, sonuçlara göre okul örgütlerinde güven artırıcı öneriler geliştirmektir.

Cerit (2009), “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında, örgütsel güven düzeyi ile işbirliği yapma düzeyleri arasında olumlu ilişki bulmuştur.

Yücel ve Kalaycı (2009), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” adlı çalışmalarında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarındaki örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır.

Öztürk (2010), “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları” adlı araştırmasında ortaöğretim öğretmenlerinin okullarında örgütsel güven düzeylerini tespit etmek ve güveni artıran çeşitli önerilerde bulunmayı amaçlamıştır.

Eser (2007), tarafından yapılan “Etik iklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi” adlı çalışma, etik iklimin ve yöneticiye güvenin, örgüte bağlılığa olan etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirmiştir.

Koç (2008), “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeylerinin Karşılaştırılması” başlıklı araştırmasının sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerine orta düzeyde güvendiklerini; öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında cinsiyet, eğitim durumları, kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark bulunmadığını belirlemiştir.

Yılmaz E. (2006), “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi” başlıklı araştırmasını, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisini incelemek ve bazı değişkenlere göre okullardaki örgütsel güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirmiştir.

## BÖLÜM 3

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grupları, verilerin toplanması ve analizi üzerinde durulmuştur.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma; tarama modelinde durum tespiti yapmaya yönelik olarak nitel araştırma türlerinden fenomenoloji (olgu bilim) deseninde yürütülmüştür.

Fenomenoloji çalışmaları, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Fenomenoloji araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmeler yapılır. Araştırmacının görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi önemlidir. Böyle bir ortam içinde bireyler kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları ortaya koyabilir (Büyüköztürk vd., 2014).

Bu kapsamda araştırdığımızda bu çalışmaya en uygun nitel araştırma modelinin *katılımcının bakış açısını* temele alan ve farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmayı ön plana çıkaran durum tespiti yapmaya yönelik nitel araştırma türlerinden *Fenomenoloji (olgubilim)* desenin olduğu karar verilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerine güvenini etkileyen faktörler olgusunu daha iyi anlamamıza, yorumlamamıza ve değerlendirmemize yardımcı olacak durumları ortaya çıkarabileceği sonucuna varılmıştır.

#### 3.2 Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu; 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında Konya ilinde görev yapan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Öğretmenler maksimum çeşit örnekleme yöntemi dikkate alınarak okul türü (ilkokul, ortaokul, lise), cinsiyet (kadın, erkek) ve kıdem değişkenleri (en az 10 yıl) dikkate alınarak seçilmiştir.

Tablo 3. 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Sıra No	Katılımcı	Cinsiyeti	Branş	Kıdem	Okul Türü
1	Öğretmen 1	Kadın	Sınıf Öğretmeni	22	İlkokul
2	Öğretmen 2	Erkek	Beden Eğitimi	22	Lise
3	Öğretmen 3	Kadın	Sınıf Öğretmeni	14	İlkokul
4	Öğretmen 4	Kadın	Kimya Öğretmeni	27	Lise
5	Öğretmen 5	Kadın	Sınıf Öğretmeni	20	İlkokul
6	Öğretmen 6	Kadın	Sınıf Öğretmeni	12	İlkokul
7	Öğretmen 7	Kadın	Fizik Öğretmeni	27	Lise
8	Öğretmen 8	Erkek	Türkçe Öğretmeni	23	Ortaokul
9	Öğretmen 9	Erkek	Sınıf Öğretmeni	34	İlkokul
10	Öğretmen 10	Kadın	Sınıf Öğretmeni	21	İlkokul
11	Öğretmen 11	Erkek	Sınıf Öğretmeni	30	İlkokul
12	Öğretmen 12	Erkek	Tarih Öğretmeni	24	Ortaokul
13	Öğretmen 13	Erkek	Fen - Teknoloji	24	Ortaokul
14	Öğretmen 14	Kadın	Tarih Öğretmeni	23	Lise
15	Öğretmen 15	Kadın	Sınıf Öğretmeni	14	İlkokul
16	Öğretmen 16	Kadın	Matematik Öğretmeni	11	Lise
17	Öğretmen 17	Kadın	Sınıf Öğretmeni	24	İlkokul
18	Öğretmen 18	Erkek	Sınıf Öğretmeni	23	İlkokul
19	Öğretmen 19	Erkek	Fen – Teknoloji	37	Ortaokul
20	Öğretmen 20	Erkek	Türkçe Öğretmeni	29	Ortaokul

### 3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Fenomonolojik araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin gömülü yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşme yöntemi araştırmacıya etkileşim, esneklik ve irdeleme özellikleri sunar. Fenomonolojik (olgu bilim) araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplar ön plana çıkarılır. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için uzun görüşmeler yapılır. Yaşantıların derinliğine ortaya konulduğu, araştırmacının birey/bireyler ile yoğun

etkileşim içine girdiği gerçek ortamlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada araştırmacının görüşülen birey ya da grupla güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi önemlidir. Böyle bir ortamda bireyler kendilerini ve yaşantılarını dışa vurabilir, daha rahat ortaya çıkarabilir (Büyüköztürk vd., 2014).

Verilerin toplanması sırasında fenomenolojik (olgu bilim) desende, katılımcılarla mülakat/görüşme tabanına dayanan *odak grup görüşmesi* tekniği kullanılmıştır. Odak grup görüşmeleri, son yıllarda eylem araştırmalarında sıklıkla kullanılan önemli bir işleve sahip nitel bir veri toplama tekniğidir. Odak grup görüşmelerinin temel çıkış noktası, sosyal psikoloji, davranış ve iletişim teorileridir. Odak grup görüşmeleri, önceden belirlenmiş yönergeler çerçevesinde gerçekleştirilen, bu yöntemin mantığına uygun olarak, görüşülen kişilerin öznelliklerini ön planda tutan, katılımcıların söylemine ve bu söylemin toplumsal bağlamına dikkat edilmesi gereken nitel bir veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir (Çokluk vd., 2011).

Odak grup görüşmesi tekniği, kişilerin görüşlerini ve tutumlarını açığa çıkarmak amacıyla, konunun uzmanı tarafından yürütülen, gruptaki bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucu oluşan, araştırmayı yapan kişi ya da kişiler tarafından önceden belirlenmiş sorular ışığında grubun ortaya koyduğu görüşlerin özetlendiği, dikkatle planlanmış bir dizi tartışmaların yapıldığı araştırma yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2014).

Nitel araçlarla yapılan değerlendirmelerde ortaya çıkan sonuçların derinlemesine incelenmesi ve raporlanması amacıyla odak grup görüşmeleri kullanılır. Odak grup görüşmelerinde amaç, belirlenen bir konu üzerinde katılımcıların bakış açılarını, yaşantılarını, tecrübelerini, gözlemlerini, düşünce ve duygularını, tutum ve davranışlarını derinlemesine incelemek ve çok boyutlu nitel bilgi edinmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Odak grup görüşmesi tekniği, kişilerin görüşlerini ve tutumlarını açığa çıkarmak amacıyla, konunun uzmanı tarafından yürütülen, araştırmayı yapan kişi tarafından önceden hazırlanmış sorular üzerinde grup ya da grupların ortaya koyduğu görüşlerin yorumlanıp değerlendirildiği bir araştırma yöntemidir (Büyüköztürk vd.,2014).

Odak grup görüşmelerinde dikkate değer bir nokta ise, katılımcıların fikir bildirmeleri değil, görüşlerini özgürce ortaya koymalarını sağlayacak ortam

oluşturmaktır. Araştırmacının tarafsız duruşu önemli bir etkidir. Odak grup görüşmelerinde katılımcıların konuşmalarını yönlendiren moderatör bulunmaktadır (Çokluk vd., 2011).

### 3.4 Verilerin Toplanması

Odak grup görüşmeleri, öğretmenlerin katıldığı 9, 6 ve 5'şer kişilik 3 ayrı oturumda yapılmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıların hassasiyet ve tercihlerine bağlı olarak ses kayıt cihazı ve video kamera ile kayıt yapılmıştır. Araştırmacı odak grup sürecinin başında katılımcıları toplantının amaçları konusunda bilgilendirmiştir. Bu bilgilendirme araştırmaya dâhil edilecek bireylere önceden yüz yüze veya telefonla yapılmıştır. Araştırmacı katılımcıların görüşlerini özgürce ifade etmelerine izin vererek, yönelttiği sorularla katılımcılara yön veren moderatör pozisyonunda olmuştur.

Birçok kimse, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatımı yazılı anlatıma yeğler. Bunun başlıca nedenleri arasında, yazı ile yanlış anlamların daha fazla olabileceği, ek açıklamalarda bulunma olasılığının sınırlı olması; verilen bilgilerin belgelenmiş bir sorumluluğunun yüklenilmek istenmemesi ile görüşmenin daha rahat ve daha az zaman alması sayılabilir (Karasar, 2012).

Araştırmacı bu çalışmada tam katılımcı gözlem yapmayacağından dolayı, *katılımcı olmayan gözlem yöntemini* kullanmıştır. Görüşmeler esnasında tez danışmanı da birinci görüşme ortamında bulunmuştur. Görüşme esnasında araştırmacı konuya hiçbir şekilde görüş beyan etmemiş, konu hakkında yorum yapmamıştır.

Veri toplama aşamasının verimli geçmesi için bir takım hususlara dikkat edilmiştir. Bu hususlar;

- Katılımcıların kendilerini güvende hissetmeleri, daha rahat bir ortamda konuşabilmeleri ve haklarını korumak için Bilgilendirilmiş Onam Formu imzalanmıştır. (EK-2)

- Moderatör, konuda uzman gibi görünmemiş, sadece tartışmaları desteklemiş ve grup üyelerini tartışmaya katılmaları için teşvik etmiştir. Tartışma konusu ile ilgili yorum yapmaktan kaçınmıştır. Tartışma sürecinin soru-cevap şeklinde ilerlememesine dikkat edilmiştir.

- Tartışmada çok pasif kalan katılımcılarla göz teması kurularak ve isimleri ile hitap edilerek, katılımları için cesaretlendirilmiştir. Gerektiğinde doğrudan görüşleri sorulmuştur.

- Odak grup görüşmelerinde grubun oturma düzeni önemli olduğu için tartışmalarda yuvarlak masa toplantısı tercih edilmiştir.

Görüşme esnasında öğretmenlere sorulacak olan sorular katılımcıların söylediklerini ayrıntılaştırmak veya daha detaylı biçimde görüşlerini açıklamak için sorulacak sorular tez danışmanı ile birlikte belirlenmiştir.

Bu çalışmada yapılan odak grup görüşmesinde katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. “ Ben okul müdürüne güveniyorum” diyen bir öğretmen, size göre tam olarak ne ya da neler demek istemektedir? Açıklar mısınız?

2. Öğretmen olarak müdürünüzün yaptığı davranış sonucunda müdürünüze güven duyduğunuz bir davranışını anlatır mısınız?

3. “Ben okul müdürüme güvenmiyorum” diyen bir öğretmen, size göre tam olarak ne ya da neler demek istemektedir? Açıklar mısınız?

4. Öğretmen olarak müdürünüzün yaptığı davranış sonucunda müdürünüze güven duymaya başladığınız bir davranışını anlatır mısınız?

### **3.5 Verilerin Analizi**

Araştırmacının verilerin bir kısmı üzerinde odaklandığı ve kalan kısımlarını göz ardı ettiği verileri ayıklama süreci ile başlar. Bu süreç gözden kaçan verilerin yeniden yerleştirilmesi, yeniden yapılandırılması ve verilerin muhafaza edilmesi aşamalarından oluşan bir süreçtir ( Sardoğan, 2017).

Kayıt cihazına kaydedilen görüşmeler yazıya geçirilmiştir. Görüşmeler yazıya geçirilirken katılımcıların ifadeleri aynen korunmaya çalışılmıştır. Yazım yanlışları, söyleyiş hataları, katılımcının kimliğini açık edecek ifadeler, okul müdürü, öğretmen ve okul isimleri yazıya geçirilmemiştir. Elde edilen verilerin tamamı okunarak, incelenmiştir. Kavramları belirlerken ve tema oluştururken kolay ulaşılabilir olması

adına katılımcılara ait yazılı metinler, ayrı ayrı isimlendirilerek ve numaralandırılarak dijital olarak dosyalanmıştır. Görüşmenin dökümleri analiz yapılmaya uygun hale getirilmiştir. Katılımcıların söylediklerinin geçerliliği, güvenilirliği ve derinliği hakkında çözümlene yapılmıştır.

Verilerin toplanmasının ardından transkripsiyon sürecine geçilmiştir. Veriler bu şekilde analize uygun hale getirildikten sonra içerik analizi yapılmıştır. Bunun için önce kodlama yapılmış, sonrasında tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan ve alıntıları da içeren taslak metin “Bu metinde doğru bulmadığımız bir ifade var mıdır?” sorusu ile katılımcıların elektronik posta adresine gönderilmiş böylelikle katılımcılara düzeltme talep etme olanağı sunulmuştur. Katılımcılara bulgular gönderilerek kontrol etmeleri sağlanarak geçerlik artırılmaya çalışılmıştır.

Son olarak araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesi ve raporun yazılması aşamasında ise; katılımcıların deneyimlerinin detaylı bir betimlemesi, ortak yaşantıya sahip bir grubun detaylı tasviri yapılmıştır. Alan yazınından elde edilen bulgular ile örtüşüp örtüşmediği incelenerek ve alan yazınına açıklama getirmesi ya da ileri zamanlarda yapılacak alan ile ilgili çalışmalara yön vermesi amacı ile bulgular yazılmış, tartışma ve öneriler raporlandırılmıştır.

### **3.6 Geçerlik ve Güvenirlik**

Araştırmada geçerliliğin sağlanması için katılımcı teyidi yapılmıştır. Ses kayıt cihazındaki görüşmeler yazılı metin haline getirilmiştir. Bu metinler 20 katılımcıya mail aracılığıyla gönderilmiş ve 20 katılımcıdan da geri bildirim alınabilmiştir. Bu yöntem katılımcıların söylediklerinin ve tepkilerinin yanlış yorumlanma ihtimalini en az düzeye indirmek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmada geçerliliği sağlama adına bulgular toplandıktan sonra danışman ve araştırmacı uzaktan iletişim tekniği olan zoom bağlantısı ile bir araya gelmiştir. Araştırmada, konunun derinlemesine ortaya çıkarılması için üç grup halinde odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Görüşmeler uzun tutulmuş ve verilerin tekrar ettiği kanısına varıldığında ve yeterli düzeyde bulgular ulaşıldığında görüşmeler sonlandırılmıştır. Araştırmanın dış geçerliliğini artırmak için maksimum çeşitlilik kullanılmıştır. Bu nedenle araştırmanın katılımcıları seçilirken farklılıkları yansıtabilmesi için azami çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir.

Nitel araştırmada sonuçların tekrar etmesi beklenen bir durum değildir. Güvenirliğin sağlanması; verilerin toplanması, kodlanması, temalara ayrılması ve bulgulara yansıması arasındaki tutarlılığa bağlıdır. Bunun için katılımcıların ifadelerinde kk telaffuz hatalarını düzeltme dışında bir değişikliğe gidilmemiş ve yorum yapılmadan doğrudan aktarılmıştır. Verilerin analizi araştırmacı tarafından yapılmış, temalar araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Analiz sürecinde danışman tarafından bazı temalar eklenmiş bazıları değiştirilmiştir. Temalar ve alt temaların kendi aralarında ilişkisi kontrol edilmiş, bütünlük sağlanmıştır.



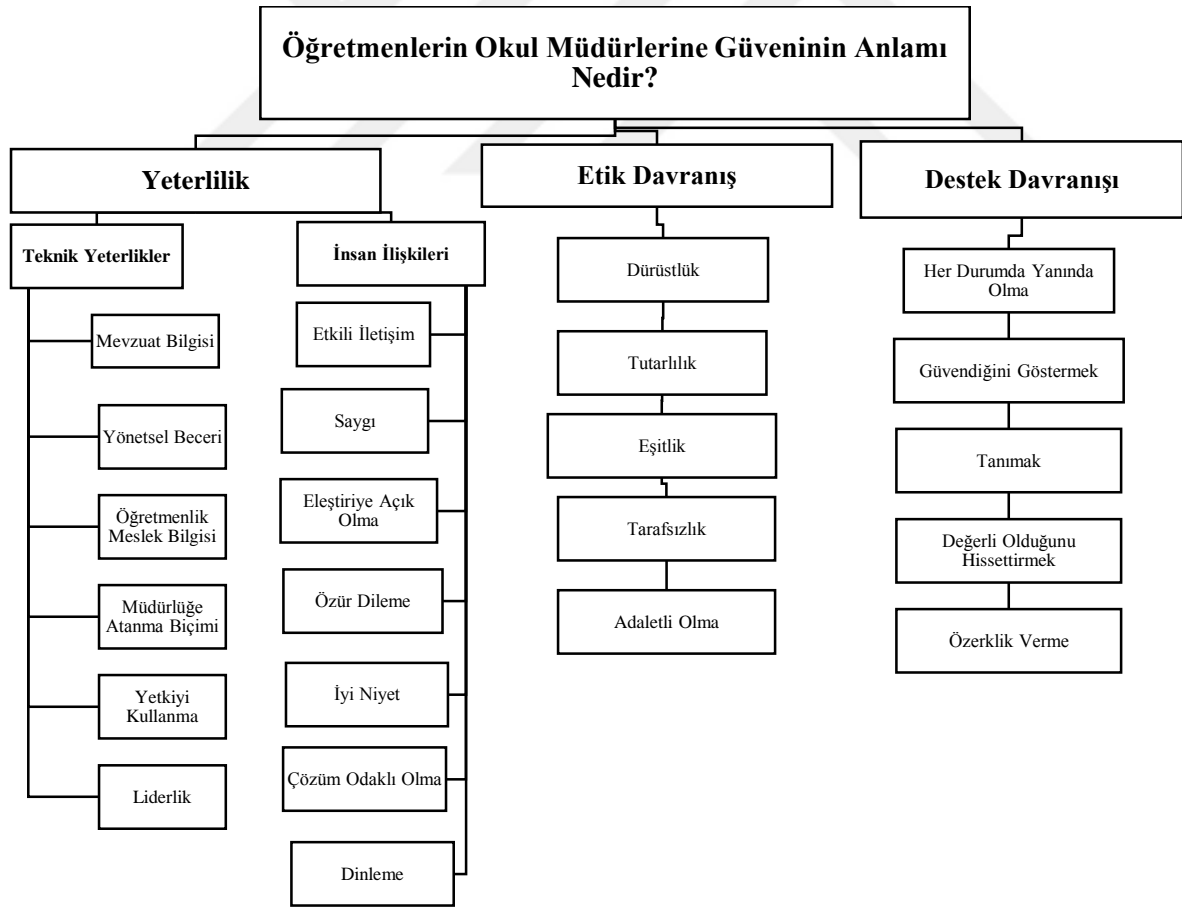
## BÖLÜM 4

### 4. BULGULAR

Bu bölümde, çalışmanın verilerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgular araştırma alt problemlerinin sırasına göre verilmiştir. Her bir alt problemle ilgili oluşturulan temalar ve bu temanın oluşumunu destekleyen doğrudan alıntılar ile desteklenerek açıklanmıştır.

#### 4.1 “ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNE GÜVENİNİN ANLAMINA İLİŞKİN BULGULAR”

Görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, öğretmenin okul müdürüne güveninin anlamı “*yeterlilik, etik davranış ve destek davranışı*” temalarında bütünleştirilmiştir. Oluşturulan temalar bütünlüğü görme açısından Şekil 1’ de gösterilmiştir.



Şekil 1: Öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamı nedir?

#### 4.1.1 YETERLİLİK

Yeterlilik temasında bütünleştirilen görüşlere göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamı “*teknik yeterlilikler ve insan ilişkileri*” temalarında bütünleştirilmiştir. Teknik yeterlilikler; *mevzuat bilgisi, yönetsel becerisi, öğretmenlik meslek bilgisi, müdürlüğe atanma biçimi, yetkiyi kullanma ve liderlik* alt temalarında, insan ilişkileri teması ise; *etkili iletişim, saygı, eleştiriye açık olma, özür dileme, iyi niyet, çözüm odaklı olma, dinleme*



temaları altında bütünleştirilmiş ve şekil 2’ deki gibi ifade edilmiştir.

Şekil 2: Yeterlilik faktörleri

##### 4.1.1.1 Teknik Yeterlilikler

Öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamını oluşturan yeterlik faktörlerden bir tanesi “*teknik yeterlilikler*” dir. Katılımcı öğretmenlere göre okul müdürünün teknik yeterlilikleri ; “*mevzuat bilgisi, yönetsel beceri, öğretmenlik meslek bilgisi, müdürlüğe atanma biçimi, yetkiyi kullanma ve liderlik*” anlamlarına gelmektedir.

### ***Mevzuat bilgisi***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin anlamını oluşturan teknik yeterlilik faktörlerinden bir tanesi okul müdürünün “*mevzuat bilgisine*” sahip olmasıdır. Katılımcı öğretmenlere göre okul müdürünü güvenilir hale getiren okul müdürünün mevzuat bilgisine sahip olması; bilgi donanımı, mevki ve makamın hakkını vererek çalışması, alan hâkimiyeti olması anlamlarına gelmektedir.

Okul müdürünün mevzuat bilgisi, alan hâkimiyeti, hakkını vererek çalışması ve liyakat faktörüne ilişkin sahip olduğu tüm donanımlar onu güvenli kılmakta öğretmenlerin güvenini oluşturmaktadır. Katılımcı Ö10, mevzuat bilgisine sahip olmanın müdürü güvenli kıldığını, teknik yeterlilik esaslı donanımların okul müdürüne güveni açıkladığını şu şekilde aktarmıştır: “*Bir müdürün sahip olduğu bilgi donanımı onu güvenli kılar. Bulunduğu makamdaki tavır, konuşma tarzı, kılık ve kıyafeti, iletişim gücü, öğretmenlere yaklaşımı, sorunlar karşısındaki duyarlılığı, sorunu çözme becerisi, öğretmenine verdiği sözün arkasında durabilmesi müdüre güven konusunu açıklayabilen kavramlardır. Mevki ve makamın hakkını vererek çalışması bu donanımdır. Müdürün mevzuat bilgisi, yöneticilik vasıfları, alan hâkimiyeti, öğretmenlerine karşı tutumu, onlarla tokalaşması, kılık ve kıyafeti gibi unsurlar müdürün donanımını ifade eder. Müdürün donanımlı olması da ona güveni getirir.*” Açıklamasıyla okul müdürünün mevzuat bilgisinin, müdürün donanımının bir parçası olmasına işaret etmiştir.

Öğretmenlerin okul müdüründen beklentisi mevzuatı iyi bilmeleri, doğru uygulamalarıdır. Mevzuat bilgisine sahip olan okul müdürüne güven oluşmaktadır. Bu doğrultuda Katılımcı Ö15, “*Okulumuzda görev yapacak olan müdürün gerekli vasıflara sahip olmasını bekleriz. Velilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle insani ilişkilerinin iyi olmasını ve ayrıca yönetmelikleri de iyi bilmesini ve doğru uygulamasını bekleriz.*” İfadesiyle okul müdürünün yönetmeliği iyi bilmesine ve doğru uygulamasına dikkat çekmiştir. Katılımcı Ö13’ de benzer şekilde müdürün sahip olması gereken ve güveni oluşturan mevzuat bilgisini, “*Müdürün alt yapısı dolu olmalı, eski müdürler gibi. Müdür yönetmeliği bilmeli ve yönetmeliği herkese aynı şekilde uygulamalı.*” İfadesiyle okul müdürünün yönetmelik mevzuatını iyi bilmesinin yanında eşit uygulamasına da vurgu yapmaktadır. Katılımcı Ö9’da “*Okul müdürü okullardaki işleyişi bilmek durumundadır.*” Şeklindeki ifadesi ile müdürün mevzuat bilgisine sahip olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Okul müdürünün yönetmeliğe hâkim olması, iş ve işlemlerde yönetmeliklerden kopmaması, alanı ile ilgili bilgi, beceri ve yetilere sahip olması, yönetmeliği tüm öğretmenlere aynı şekilde doğru uygulamasının mevzuat bilgisi faktörünü açıkladığı, teknik yeterlilik temelli bu faktörün öğretmenlerin okul müdürüne güveninin anlamını oluşturan bir etken olduğu söylenebilir.

### ***Yönetmelik beceri***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin ne anlama geldiğini ortaya koyan yeterlilik faktörlerinden bir diğeri okul müdürünün “*yönetmelik beceriye sahip*” olmasıdır. Öğretmenlere göre okul müdürünün yönetmelik yeterliliğe sahip olması; yönetim sanatı, idare etmek, yetenek anlamlarına gelmektedir.

Katılımcı Ö13, müdüre güveni, okul müdürlerinin yönetmelik yeterliliklerine dikkat çekerek açıklamaktadır. Ona göre toplantılarda çok konuşan, emirlerle okul yöneten müdür, yaptığı görevin yönetmelik yeterliliklerine sahip değildir. Yönetmelik yeterliliğe sahip olmak okul müdürüne güveni oluşturur: “*Şu anki müdürler o kadar çok toplantı yapıyor ki... Yıllar önceki müdürleri hatırlıyorum ben, o zaman ki müdürler belki işi o kadar güzel rayına oturtmuşlardı ki her iş su gibi akıp gidiyordu. Ama şimdi neredeyse her yirmi günde bir ya hatta haftada bir toplantı yapıyorlar. Sürekli konuşuyorlar, emirler yağdırıyorlar, bir müdür bu kadar konuşmamalı. Bu durum bende şöyle bir intiba uyandırıyor, bu müdür işi bilmiyor, müdür birilerinin söylediğini söylüyor.*” Benzer bir düşünce ile Katılımcı Ö19’a göre okul müdürlüğü yetenek işidir ve müdüre güveni oluşturan önemli bir faktördür. Yönetmelik faktörüne ilişkin yaşadığı bir olayı şu şekilde aktarmıştır: “*Kesinlikle idarecilik bir yetenek işidir. Yaşadığım bir olayı anlatmak isterim. Yatılı bölge okullarının işleyişi farklıdır. Bir öğrencimiz yemekhanenin mutfak kısmına girmiş, makineyi çalıştırmış, elini bir bölümünü çizmiş. Bana gösterdiler. Minibüse bindirin sağlık ocağına götürün dedim. Sağlık ocağına götürdüklerinde, doktor adli vaka görüşüyle savcılığa bildiriyor. Savcı konu ile ilgili dava açıyor. Sorumlusu olarak iki nöbetçi öğretmen bir de müdür yardımcısı görülüyor. Savcıyla görüşmek için telefon açtığımda nöbetçi öğretmenler de savcının yanındaymış. Savcıya, öğrenciyi tetanos olmasın diye gönderdiğimi söyledim. Ayrıca, elimde adli vakalık bir delilin olmadığını da söyledim. Savcıyla kısa süreli bir münakaşamız olduktan sonra, “öğretmenlerime soruşturma açma, soruşturma açacaksan bana aç” dedim. Çünkü öğretmenimin çalışma şevki kırılırsa, çarkın bir dişlisi kırılmıştır. Bu telefon görüşmemizi*

savcı ile o anda görüşen öğretmenlerimiz de duymuşlar. Savcı davayı bana açtı. O öğretmenler daha sonra gelip öğretmenler odasında anlatmışlar. Bu şartlarda şimdi bir müdür var mı? Cevap yok, olamaz da. Durum tüm öğretmenlerime anlatıldığı için hepsinin düşüncesi, “müdürümüz bizim arkamızda” şeklinde gelişti, işte müdüre güven budur.” İfadesiyle olaylar karşısında cesaretli olan müdürün yönetme yeterliliğine sahip olduğuna ve öğretmende müdürü karşı güven oluştuğuna vurgu yapmıştır.

Katılımcı Ö13’ göre de okul müdürlüğü idare etmek, yönetmek sanattır. Okul müdürlerinin yönetmeliği ve yönetmeliğin nasıl uygulandığını bilmediklerine dikkat çekerek düşüncesini şöyle ifade etmiştir: “Benim az önce söylemek istediğim, yönetmelik hususu, sadece yönetmelikte yazılı olanları bire bir uygulamak değildir. Son dönemde atanan müdürler yönetim sanatını bilmiyorlar. Yönetmeliği de, yönetmeliğin nasıl uygulanacağını da bilmiyorlar. Sorun benden uzaklaşsın da gerekirse cezayı öğretmen alsın düşüncesinde olan müdür sayısı maalesef çok fazla. İdare etmek ve dolayısıyla müdür olmak bir yetenek işidir.” İfadesiyle müdür olmanın yetenek gerektiren bir iş olduğuna vurgu yapmıştır.

Okul müdürünün karar alma ve uygulama yeterliliklerine sahip olması, müdür yetkisi dâhilinde olan bütün iş ve işlemlerde sorumluluk alması, yönetmeliği uygularken inisiyatif alabilmesi, her türlü durumda cesaretli olması, öğretmenine güven veren yeterliliklere ve yönetme yeteneğine sahip olması öğretmenlerin okul müdürüne güveninin anlamını oluşturmaktadır.

### ***Öğretmenlik meslek bilgisi***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerini etkileyen teknik yeterlilik faktörlerinden bir diğeri okul müdürünün “öğretmenlik meslek bilgisidir.” Öğretmenlere göre okul müdürünün meslek bilgisi; öğretmeni anlaması, veli-öğretmen problemlerine etkili çözümler getirmesi, öğretmenlik yapmış olması, öğretmen psikolojisini bilmesi, duygudaşlık kurması, çocuğu ve veliyi tanıması anlamlarına gelmektedir. Katılımcı öğretmenlere göre okul müdürünün öğretmenlik meslek bilgisine sahip olması kendisine güveni oluşturur.

Katılımcı öğretmenlerden bazılarına göre, okul müdürleri müdürlük görevinden önce öğretmenlik yapmalıdır. Öğretmen tecrübesine sahip bir müdür öğretmeni anlamakta, kendini onun yerine koymaktadır. Katılımcı Ö8’e göre, okul müdürü önce öğretmenlik yaparak okulun genel havasını tenffüs etmelidir. Öğretmen ve veli problemlerini öğretmen olarak

tecrübe eden müdür, öğretmenlik meslek bilgisi yeterliliğine sahiptir. Müdüre güveni oluşturan öğretmenlik kimliği faktörüne ilişkin düşüncelerini; *“Atatürk’ün öğretmenlikle ilgili bir sözü vardır. “Çıraklık yapmadan işin ustalığına soyunmayın!” demektedir. Okuldaki havayı teneffüs etmeyen, veli- öğretmen problemlerini bilmeyen birisini okul müdürü olarak atarsan, ne kadar akademik eğitimi olsa da müdürlükte başarılı olacağını zannetmiyorum. Ziya Hoca’nın dediği gibi “müdür olacak kişi tebeşir tozu yutmalı.”* İfadesiyle müdürün önce öğretmenlik tecrübesine sahip olması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Öğretmenlik meslek bilgisi yeterliliği teması altında bütünleştirilen bazı katılımcı görüşlerine göre, eğitim-öğretim hata kabul etmez. İnsan üzerinde yapılan hata düzeltilemez. Eğitimin yönetiminde görev yapan müdür, insanı dolayısıyla eğitme-öğretme işini öğretmenlik yaparak öğrenecektir. Müdürün güvenilir bir yönetici olması onun eğitimci kimliğine bağlıdır. Bu durumu Katılımcı Ö19, okul müdürlerinin öğretmenlik yaparak eğitim-öğretime dair her şeyi tecrübe ettikten sonra okulu idare etmeleri gerektiğini şu şekilde aktarmıştır: *“Eğitimin yönetimi diğer iş kollarının yönetimiyle bir değildir. Adı üstünde eğitim ve öğretim. Eğitim birinci sırada geliyor. Bizim hamurumuz insandır, hata yaptıktan sonra bir daha düzeltme imkânımız yoktur. Mobilyacı işinde hata yaptığı zaman ağaç değiştirerek işini tekrar yapar, ama bizim böyle bir şansımız yok. Onun için bütün problemleri, ilişkileri, her şeyi birebir yaşayacak ondan sonra idare etmeye çalışacak. Üniversiteden yeni mezun öğrencinin eğitim psikolojisi, eğitim sosyoloji bakımından bilgisi mükemmel olabilir. Kıdemli bir öğretmende bu bilgi sınırlıdır. Yeni mezun öğretmenin idareciliği bilgiye dayanır. Kıdemli öğretmen ise eğitim öğretimde kendini daha iyi yetiştirmiştir.”* İfadesiyle yeni mezun öğretmenin müdürlüğünün sadece bilgiye dayalı olacağına dikkat çekerken, öğretmenlik kademine sahip okul müdürünün eğitim-öğretim yöneticiliğini daha kaliteli ve güvenilir yapacağına vurgu yapmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürüne güvenlerinin oluşması için, okul müdürlerinin eğitimin yönetimi görevinden önce okula ve eğitim-öğretime dair her şeyi öğretmenlik yaparak yaşaması, psikolojik ve sosyolojik bakış açısı kazanıp bunu müdürlüğe yansıtması ile öğretmenlerin müdürlere güveninin oluşacağı söylenebilir.

### ***Müdürlüğe atanma biçimi***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin anlamını oluşturan yeterlilik faktörlerinden bir diğeri okul

müdürünün “müdürlüğe atanma şeklidir.” Öğretmenlere göre okul müdürünün müdürlüğe atanma şekli; müdür göreve nasıl atandı? Hangi sendikanın müdürü? Sorularına aranan cevaplar anlamına gelmektedir. Katılımcı öğretmenlere göre okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden biri müdürlüğe atanma şeklidir.

Öğretmenlerde, okul müdürünün bu göreve hangi esaslara göre atandığı ve hangi sendikanın üyesi olduğu soruları müdüre güven oluşumunu etkilemektedir. Katılımcı Ö16, müdür atamalarına ön yargı ile bakmaktadır. Zaman içinde müdürün atanma şekli ve davranışlarına göre güven duygusu şekil almaktadır. Bu anlamda; “Okulumuza müdür atandığı zaman acaba bu müdür bu göreve nasıl atandı diye her öğretmenin kafasında bir soru oluşuyor. Nasıl atandığı konusunda güvensizliğimizden dolayı da müdürü tanıyana kadar hep mesafeli davranıyoruz. “Müdür şu sendikanın müdürü müdür? Öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapar mı?” soruları ile meşgul oluyoruz. İleri aşamalarda müdüre olan güven duygumuz, bu sorulara vereceğimiz cevaplardan etkileniyor.” Şeklinde düşüncesini ifade ederken güven oluşumunun zaman içinde müdürün atanma şekline bağlı olduğuna vurgu yapmıştır. Katılımcı Ö6’da “Müdürler göreve geldikten sonra öğretmenlik hayatlarını unuttukları için ayrıca bu göreve hazır olmadan tepeden atandıkları, o mevki doldurmak ve kendisini atayanların gözüne girmek için de aşırı çaba harcıyor, bu esnada etrafındaki öğretmenleri yıkıp döküyor. Müdürün bu göreve atanmasında liyakat sahibi olması ön planda tutulmalıdır.” İfadesiyle liyakat esaslarına göre atanmayan okul müdürünün kendini göreve getirenlerin gözüne girmeye çalışırken öğretmenlere zarar verdiğiğine, öğretmenleri anlamadıklarına dikkat çekerken, müdürlük görevine atanırken liyakatin ön planda tutulmasına vurgu yapmıştır.

Teknik yeterlilik teması altında okul müdürünün müdürlüğe atanma şekli teması altında bütünleştirilen öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerine liyakat esaslarına göre atandıkları sürece güvenlerinin oluştuğu söylenebilir.

### **Yetkiyi kullanma**

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürüne güvenlerinin anlamını oluşturan yeterlilikler faktörlerinden bir diğeri okul müdürünün “yetki sahibi” olmasıdır. Öğretmenlere göre okul müdürünün yetki sahibi olması; kararlarını özgürce alabilme, idari kadroyu oluşturma özgürlüğü, yaptığı işlerin onaylanması

anlamalarına gelmektedir. Katılımcı öğretmenlere göre, okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden biri yetkiyi kullanmasıdır.

Öğretmenlik ve okul müdürlüğü konusunda oldukça tecrübeli olan 37 yıl kıdeme sahip katılımcı Ö19'a göre, okul müdürlerinin yetkisi yoktur. Yeni görevlendirilen okul müdürleri liyakate sahip olup olmadıklarına bakılmaksızın kısa bir dönem için görevlendirilmektedir. Yetkileri olmadığı için mazeret bildirilmeden görevden alınmaktalar. Şu anda görevlendirilen müdürler üst makamlardan aldıkları emirleri öğretmenlere zaman kavramına bakmadan korktukları için iletişim kanalları ile iletmektedirler. Bu konu hakkındaki deneyim ve görüşlerini şu şekilde aktarmıştır: *“Ben yatılı ilköğretim okulunda çalışırken direkt Bakanlığa bağlıydık. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'yle alakamız yoktu. O zaman müdürlerimizde bir yetki vardı. Sorumlulukla beraber yetki de verilmişti. Şimdi yönetim kararnamesi bir gecede tamamen açığa çıkarıldı ve şu andaki atanan müdürlerimiz yetişmiş veya yetişmemiş fark etmiyor, dört yıllığına atanıyor. Hatta bu görevleri dört yıl bile sürmeyebiliyor. Ben bunu somut bir şekilde açıklamak istiyorum. Bir zaman Aksaray'da turistik bir bölgede ortaokul müdürüydüm. Okulumuz yola yakın olduğu için bayrağı gören kim olsa duruyordu. Müsteşarlar, turistler, devlet büyükleri ziyaret ediyordu. Bir gün Hollanda'dan bir gurup öğretmen ve öğrenci kafilesi geldi. Müdürleri birkaç sefer Türkiye'ye geldiği için mükemmel Türkçe konuşuyordu. Odama davet edip bir süre sohbet ettikten sonra, bizim duvarda anılacak, kutlanacak belirli günler ve haftalarımızı gördü. Tabloyu şöyle bir inceledi. Sonra “bunlardan eğitim öğretime zaman ayırıp yapabiliyor musunuz?” dedi. Ben de “elimizden geldiğince yapıyoruz” dedim. Peki, dedi. Siz de bir müdürün ataması nasıl oluyor? Diye sordu. Ben de “Valla, yukarıdan bir tanesi atar” dedim. O da bana, “müdürlerin görevden alınması nasıl oluyor” diye sordu. Ben de “isterlerse de alırlar” dedim. “Olur mu öyle şey!” diye devam etti. Gerçekten öyle olmuyor mu şimdi? Müdür görevine atanan şahsın yetkisi olmalı bir kere. Bizim müdürlerin sorumluluğu var ama hiç birinin hiçbir yetkisi yok. Ben zaten idareciliği yetkim olmadığı için bıraktım. Ben Bakanlığa bağlıyken kendi öğretmenimi kendim seçebiliyordum. Ya da çalışacağım idarecimi de kendim seçebiliyordum. Ama bu gün bırak kendin seçmeyi, boş oturan öğretmeni bile senin okuluna atayabiliyorlar. Yani ta baştan değişmesi gerekiyor. Yönetmeliğin değişmesi lazım. Şu an ki gibi koltukta oturanların gece saat on birde watsaptan, “şunu yap!” diyerek mesaj atmakla bu işler başarılamaz. Şu anda çalışan tüm öğretmenlerin başında değil mi? Gece saat on birde mesaj gelir. Hâlbuki ben idarecilik yaptığım dönemde, müdür yardımcılarımın toplantı yaptığında kesinlikle evlerine iş götürmemelerini söyledim. “Mesai bittiğinde işinizde orada bitsin” derdim. Ama bu gün*

gece saat on birde okul müdürüne mesaj gelse o gece o mesajı öğretmene göndermese ertesi günü müdür kendini milli eğitimde bulur. “Neden mesajı öğretmenlere göndermedin?” diye sorarlar. Şimdi bu oluyor mu? Biz, “müdür şöyle olsun, böyle davransın diyoruz” ama onu da düşünmek lazım, çünkü müdür de insan.”

Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki yetkililerin okul müdürünün yaptığı iş ve işlemlere güven duyması ve yetki vermesi gerektiğini, müdürün yetki sahibi olmasının önemini Katılımcı Ö19 şöyle ifade etmiştir: “Ben müdür iken Bakanlıktaki yetkililer bir iş yaptığım zaman “müdürüm yaptıysa doğrudur” diyorlardı. Bakanlıktaki daire başkanı bunu bana diyebiliyordu. Ama bu gün ilçe milli eğitim müdürlüğündeki bir memur bile okul müdürüne herhangi bir hesaplamada “niye burası yanlış” diye fırça atabiliyor. Hâlbuki o şahıs belki ilkokul belki lise mezunudur, ama okul müdürüne fırça atabiliyor. E Şimdi biz hep idareciler şöyledir, böyledir diyoruz da onlar açısından da düşünmek lazım. Müdürün sahip olduğu yetki de önemli.” İfadesiyle okul müdürlerini eleştirirken onların ne kadar yetki sahibi olduğunu düşünmeye, müdürü bu konuda anlamak gerektiğine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde bu durumu Katılımcı Ö9 ise, yetkisi olmayan müdürlerin öğretmenlerin gözünde güveni oluşturamadıkları gerçeğini şu şekilde ifade etmektedir: “Müdür kendi başına bağımsız bir şey yapamıyor ki. Onun için de öğretmenlere bu durum negatif yansiyabiliyor. Öğretmenlerin bakış açısını da etkiliyor. Aldığı talimatları mecburen bize iletiyor.” İfadesiyle yetkisi olmayan müdürün davranışlarının öğretmenlere olumsuz yansıdığını, öğretmenlerin bakış açısını etkilediğini vurgulamaktadır. Ayrıca müdüre yetki verilmediği için de empati duymamız gerektiği konusunda katılımcı Ö19’un görüşlerini desteklemektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin oluşması, müdürün görevinde yetkilerini kullanmasına, bağımsız hareket edebilmesine, korkmadan kararlar alıp uygulayabilmesine bağlı olduğu söylenebilir.

### **Liderlik**

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin anlamını oluşturan teknik yeterlilik faktörlerinden bir diğeri okul müdürünün “liderlik” özelliğidir. Öğretmenlere göre okul müdürünün liderlik özelliği; etkili lider, liyakat sahibi olma anlamlarına gelmektedir. Okul müdürünün lider olma yeterliliği bazı katılımcı öğretmenlere göre okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden birinin liderlik vasıflara sahip olması gerektiğidir. Bu durumu Katılımcı Ö20, müdürün liderlik özelliklerine

sahip olmasının öğretmenlerin müdüre güveni oluşturduğunu şöyle ifade etmiştir: “ *Müdürün liyakat sahibi olması da, öğretmenin müdürün güveni açısından çok önemlidir. Liyakat sahibi olan okul müdürü aynı zamanda etkili bir liderdir. Liderlik davranışlarında liyakat sahibi müdüre güven duyarım. Tabi ki, öğretmenin müdüre güveninin karşılığında müdürün de öğretmene güveni esastır.*” Şeklindeki ifadesinde liyakat sahibi olan müdürün aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olması gerektiğine de vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Katılımcı Ö9 ise, idari liderlik vasıflarının tümünü liyakat olarak tanımlamaktadır. Ona göre liderlik vasıflarına sahip olmayan müdüre güven oluşmamaktadır. Ona göre liyakat esas alınmadan yapılan müdür atamalarında okul, öğretmen ve eğitim sistemi zarar görmektedir. “*Aslında sıkıntı şurada; okul müdürleri görevlendirilirken gerek yönetmeliğe hâkimiyeti ve mevzuat bilgisi gerekse mesleki tecrübesi, idari liderlik vasıfları ki buna genel anlamda liyakat deriz, göz önünde tutulmalı, ancak günümüzde bu vasıflar önemsenmiyor. Bunların yerine belli bir kesimin çıkarları göz önüne alınıyor. Müdürlerin yüzde doksan beşi bu şekilde atanmış durumdadır. Çok iyi niyetli ve çok güzel çalışan müdürleri bu durumun dışında tutuyorum. Ancak çoğunluk böyle olduğu için günümüzde sıkıntılar da artıyor.*” Şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Katılımcı Ö3’ de, okul müdüründe güven veren davranışların varlığı liderlik vasfına sahip olmasına bağlıdır. Etkili liderlik özelliği gösteren okul müdürüne öğretmenin yaklaşımı güven içerir. “*Müdürün yöneticilik vasfından ziyade etkili bir lider olma özelliği gösteriyor olması, güven veren davranışları görmemize vesile olur. Öğretmenin müdüre karşı eleştiri korkusunun olmaması, öğretmenin müdüre yaklaşmasını sağlar.*” Şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Katılımcı Ö6’ da, “*Müdür görevini icra ederken öğretmenlerin sıkıntularına ve beklentilerine cevap verebilecek özellikte olmalıdır. Müdür iyi bir lider olmalı, her öğretmenini sabırla dinleyebilmelidir.*” İfadesiyle iyi bir liderin özelliklerine vurgu yapmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin oluşması için, okul müdürlerinin etkili liderlik vasıflarına sahip olması gerekir. Etkili liderlik özelliği taşıyan okul müdürüne güvenin oluştuğu söylenebilir.

#### **4.1.1.2 İnsan İlişkileri**

Öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamını oluşturan yeterli faktörlerden bir tanesi “insan ilişkileri” dir. Öğretmenlerin okul müdürüne güvenini oluşturan faktörlerden

insan ilişkileri, katılımcı öğretmenlere göre; *“etkili iletişim, saygı, eleştiriye açık olma, özür dileme, iyi niyet, çözüm odaklı olma ve dinleme”* anlamına gelmektedir.

### ***Etkili iletişim***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin anlamını ifade eden insan ilişkileri faktörlerinden bir tanesi okul müdürünün *“etkili iletişim kurmasıdır.”* Öğretmenlere göre okul müdürünün etkili iletişim kurması; olumlu iletişim iklimi, insani ilişkiler, huzur iklimi, biz dili, anlayışlı olma anlamlarına gelmektedir. Katılımcı öğretmenlere göre okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden biri okul müdürünün öğretmenlerle etkili ve olumlu iletişim içerisinde olmasıdır. Okul müdürü öğretmenler ile insani ilişkiler çerçevesinde etkili ve sağlıklı iletişim kurmalıdır. Ben dili yerine biz dili kullanarak öğretmenler arasında huzur ve güven iklimini oluşturan müdüre güven oluşmaktadır. Katılımcı Ö3, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“Öncelikle okulda, öğretmenler arasında, olumlu bir iletişim iklimine ihtiyaç var. Öğretmenler arasındaki etkili iletişimin oluşmuş olması ve iletişimin devamı müdüre güven duygusunu düşündürür.”* İfadesinde okul müdürüne güven oluşumunu öğretmenler arasındaki etkili iletişime ve devamına bağlı olduğuna dikkat çekmiştir. Benzer şekilde katılımcı Ö6, müdürün etkili iletişim kurmasının okulda huzuru ve müdüre güveni oluşturduğunu şu şekilde açıklamıştır: *“İletişim, müdürden gelen temel destek, huzurlu bir ortam müdüre güvenmeyi açıklayan ilkelerdir. Müdüre güven ve huzur birbiri ile bağlantılı terimlerdir.”* İfadesiyle okul müdürünün etkili iletişimi ile huzurlu ortam oluşturan okul müdürüne güven oluştuğu vurgusunu yapmıştır.

Katılımcı 10'da müdüre güveni; müdürün insani ilişkilerinin iyi olmasına bağlamaktadır. Ona göre, öğretmen okul müdürünü görmek istemiyor ise müdürün iletişiminde problem var demektir. Okul müdürü öğretmenleri ile etkili iletişim kuruyor ise müdüre güven oluşmakta ve beraberinde okulun güven iklimi olumludur. *“Farklı bir şey oldu moralimiz bozuk, “E... Hocam hayırdır, bir sıkıntın, bir derdin mi var?” der. Öğretmen müdür ilişkisi dışında okulda bir aile gibiyiz. Bu anlamda insani ilişkilerinin iyi olması gerekir, müdüre güven duyulması açısından. Öğretmen, okul müdürünün kapısının önünden geçerken “aman şu adamın yüzünü görmeyim” düşüncesi ile geçiyorsa o okulda müdüre karşı bir güven sıkıntısı vardır. Müdür ve öğretmen kimliği ile birlikte insani ilişkiler oturmuşsa, siyasi görüşler arda bir engel teşkil etmiyorsa, bu okulun güven iklimi olumludur. Bizim okulumuzda da böyle bir hava mevcut.”* İfadesiyle insan ilişkileri iyi olan müdürü ile okul

dışında da aile gibi olduklarını vurgularken, öğretmenin derdini kendine dert edinen okul müdürüne güvendiğine, okulda güven ikliminin varlığına dikkat çekmiştir.

Bezer şekilde Katılımcı Ö1 ise, öğretmenin okul müdürüne sırlarını anlatabildiğinde, sırrına sadık kaldığında, öğretmenin hal ve hatırını sorarak paylaşım içine girdiğinde, etkili iletişim kurduğunda güven oluşacağını şöyle ifade etmiştir: *“En basit paylaştığı sırlar yeri geldiğinde en yakını ile paylaşmadığı sorununu, sıkıntısını idarecisi ile paylaşabilmeli bu da güven oluşturur. Sırrının orda kaldığını bildiği zaman güvenir. Müdür “hayırdır hocam bu gün farklısınız, bir sıkıntınız, bir sorunuz mu var ?” sorusunu sorarsa öğretmen değerli olduğunu hisseder. Değerli olduğunu hissettiği için de “hocam şöyle bir durum var.” Diye güvenirse anlatırız tabi ki müdüre ve durumu anlattığımızda “tamam hocam otur beş dakika, anlat nedir bu sorunun sıkıntın” dediği zaman sınıfa birçok öğretmenin hasta bile olsa, morali çok bozuk bile olsa o kötü şartlar altında bile sınıfına daha huzurla, motivasyonla gireceğini düşünüyorum. İşte öğretmen burada müdürüne güvenir.”* İfadesiyle okul müdürünün öğretmeni önemseyen etkili iletişimi sayesinde öğretmenin her türlü olumsuz koşulda bile dersini daha huzurlu ve motivasyonla yapacağına dikkat çekmiş, öğretmenin müdürün öğretmeni önemseyen iletişimine güvendiğine vurgu yapmıştır.

Benzer şekilde Katılımcı Ö3 ise, öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkları ve iletişim sorunlarını okul müdürünün etkili iletişim kurmamasına bağlamaktadır. Ö3, müdüre güvenin oluşmasında etkili iletişim faktörüne ilişkin düşüncelerini şöyle ifade etmiştir: *“Okulumuzdaki asıl sorun öğretmenler arasındaki huzur ikliminin olmamasıdır. Müdür bey olumlu ve etkili bir iletişim sağlamadığı için, öğretmenler arasında da yanlış anlaşılmalarda ve iletişim sorunları mevcuttur. Bu durum şahsen benim müdürüme karşı olan güven duygusunu da olumsuz yönde etkilemektedir.”* İfadesiyle okulundaki asıl sorun olan öğretmenler arasındaki huzurun olmama sebebini okul müdürünün etkili iletişim kurmamasına bağlamaktadır. Ayrıca öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkların ve iletişim sorunlarının kaynağı olarak müdürün etkili iletişim kurmamasına dikkat çekerken, bu durumun müdüre güven duygusunu olumsuz yönde etkilediğine de vurgu yapmıştır. Ö3, okulun güven ve barış ikliminin oluşmasında müdürün sert ve ben dili yerine, anlayışlı bir dilini kullanmasının etkisini ve önemini şu şekilde aktarmıştır: *“Müdür, “Şunu yapmayın, istemiyorum.” demek yerine, “Arkadaşlar şunu yaptığımızda şu gibi sorunlar olabilir, dikkat edersek ve bu hareketlerde bulunmazsak sorunlardan uzak olabiliriz.” demelidir. Müdür sert ve ben dili yerine, daha sakin ve biz dili kullanması halinde öğretmenler olarak hepimiz taşın altına elimizi koyarız ve bu durum da okulun iklimine ve başarısına yansır. Bu durum müdüre güven duygusunu artıracaktır.”*

İfadesiyle müdürün etkili ve saygılı iletişim dilinin okulun güven iklimine ve başarısına yansıtacağına ve okul müdürüne güveni oluşturacağına dikkat çekmiştir.

Katılımcı Ö6 ve Ö20 benzer görüşlerinde, öğretmenlerin okul ortamında huzurlu olmasının insani ilişkilere değer veren, iletişimi etkili okul müdürlerinin sayesinde olabildiğini, bu faktörlerin okul müdürüne güveni oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumu Katılımcı Ö6, *“Ben okul müdürüme güveniyorum diyen bir öğretmen çalıştığı okul ortamında huzurludur. Öğretmenin, müdürü ve öğretmen arkadaşları ile iletişimi oldukça iyidir.”* Şeklinde düşünce bildirmiştir. Yine Katılımcı Ö6, konuyu ayrıntılı şekilde; görev yaptığı okulun müdürünün insani ilişkiler ve iletişim açısından eksiklerinin yaşının küçüklüğüne ve tecrübesizliğine bağlı olduğuna bu durumun kendilerine olumsuz yansıdığına şöyle açıklık getirmektedir: *“Bizim müdürümüzde açıkçası bir toyluk var. Müdürlük açısından olaylara tamamen hâkim değil diyemem ama insan ilişkileri açısından eksiklikleri çok fazla. Sanırım yaşı küçük ve hayat tecrübesi de az. İnsan ilişkilerini yavaş yavaş öğrenmeye başladı ancak bu arada bizler de oldukça çok yıprandık.”* İfadesiyle öğretmenlerle iletişiminde insani değerlerden uzak olan okul müdürünün öğretmenleri yıprattığına dikkat çekmiş, etkili iletişimin okul müdürüne güveni oluşturan önemli bir etken olduğu düşüncesi uyandırmıştır.

Öğretmenin okul müdürüne güveni, müdürün de öğretmene güveni karşılıklı insani iletişime dayanmaktadır. Etkili iletişim insani ilişkilerin boyutunu dostluk yönünde etkileyebilmektedir. Müdürün anlayışlı, içten samimi dili öğretmene iş yükü getirmiş olsa da öğretmen bu yükten hiçbir zaman rahatsız olmamaktadır. Bu durumu Katılımcı Ö20, *“Bu iş karşılıklı insani ilişkilere dayanıyor. Bu sene okul müdürümüz değişti. Önceki Okul Müdürüm T..... Bey idi. Onunla bir dostluğumuz var. Tabi o dostluğun vermiş olduğu karşılıklı güven duygusu var, ama bu güvenle beraber bütün ağır işleri müdürün bize yüklemiş olması da var. Ha hiç gocunuyor muyduk? Hiç gocunmuyorduk. Ne görev verirse, elimizden gelenin en iyisini yapmak için mücadele veriyorduk. Bence burada her şey insani ilişkilere bakıyor.”* İfadesiyle okul müdürünün insani ilişkilerinde etkili iletişiminin karşılıklı güven duygusu oluşturduğuna, müdüre güven oluşumuna dair her şey müdürün etkili iletişimine bağlı olduğu vurgusu yapmıştır.

## **Saygı**

Öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamlarından bir tanesi “saygıdır.” Öğretmenlerin okul müdürüne güvenini oluşturan faktörlerden saygı duyma, katılımcı öğretmenlere göre; öğretmene saygılı olmak anlamına gelmektedir.

Öğretmenlerinin kusurlarını anlayışla karşılayan, her durumda saygılı davranan okul müdürüne güven oluşmaktadır. Katılımcı Ö8, okul müdürünün saygılı olması gerektiğini, saygılı olmayan müdüre güven oluşmayacağını şu şekilde ifade etmektedir: “*Saygı duymayan bir insan benim gözümde asla güven sağlayamaz.*”

Katılımcı Ö13, müdürün saygılı olmasını, “*Müdür, öğretmenlerin eksikliklerini tolere edebilir, onlara yardımcı olabilir, bu da öğretmene saygı duyması demektir. Saygı gösteren bir okul müdürü saygıyı ve güveni hak eder.*” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı Ö20’ de aynı görüşte olduğunu, “*Güven duygusu oluştuktan sonra da sevgi ve saygı oluşuyor.*” İfadesiyle güvenin oluşumunun saygı ve sevgi değerlerine bağlı olduğuna dikkat çekmiştir. Katılımcı Ö1’e göre, okul müdürünün öğretmenlerine saygılı olması ile ancak kendisine güven oluştuğunu net bir şekilde ifade etmiştir: “*Kesinlikle saygı ve sevgi olmazsa güven de oluşmaz.*”

## **Eleştiriye açık olma**

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin anlamını anlatan insan ilişkileri faktörlerinden bir tanesi okul müdürünün “eleştiriye açık olması” faktörüdür. Katılımcı öğretmenlere göre, okul müdürünün her türlü eleştiriye açık olması, hatalarını kabul edip telafi etmesi okul müdürünü güvenilir hale getirmektedir.

Katılımcı Ö6, eleştiriye açık olmayan okul müdürünün problemleri etkili ve kolay çözemediğini, öğretmenlerin müdürün bu davranışından dolayı kendilerinin de korktukları için doğruları gizlediklerini, yaşadıklarından yola çıkarak şöyle ifade etmiştir: “*Kesinlikle eleştiriye tahammülü yok.*” *Müdür eleştiriye açık olsaydı problemler daha kolay ve etkili çözülebilirdi. Öğretmenler olarak bizler de zaman içerisinde eleştirmemeyi ve doğruları müdür beye söylememeyi öğrendik. Eleştirdiğin zaman düşünüp taşınıp mutlaka cevabını çarpacaktır. Bu davranış hiç hoş değil.*” şeklindeki ifadesiyle eleştiriye kabul etmeyen müdüründen dolayı öğretmenlerin de eleştiri yapamadıklarına, eleştiri yaptıkları zamanda hoş

olmayan bir iletişimle karşılaştıklarına dikkat çekmiştir. Doğruların konuşulmadığı, eleştirilerin yapılamadığı okulda öğretmenin müdürüne güveni oluşmamaktadır.

### ***Özür dileme***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre müdüre güvenin ne anlama geldiğini ifade eden insan ilişkileri faktörlerinden bir tanesi “özür dileme” faktörüdür.

Katılımcı Ö2, okul müdürünün hatasını kabul edip, özür dileyerek açık olması gerektiğini şöyle ifade etmektedir: *“Bütün konularda açık olması lazım yani kendinin de hata yapabileceğini bilmeli. “Ben müdürüm hiç hata yapmam” dememeli gerektiğinde “ben hata yaptım, özür dilerim” diyerek açık olmalı.”* Özür dileyerek herkese açık olan müdüre güven oluşmaktadır. Katılımcı Ö1 ve Ö3’ün bu bulgu ile ilgili görüşleri benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerinden özür dileyerek kusurunu tamir etmeye çalışan müdür öğretmenin güvenini kazanmaktadır. Katılımcı Ö1, müdürün özür dileyerek hatasını telafi etmesini güven olarak tanımlamaktadır: *“Karşısındaki müdür de olsa, yanlış yaptığında kişiler özür dileyebilmelidir. Biz bunu öğretmen olarak sınıfta yapıyoruz, öğrenciden özür dileyebiliyoruz. Müdürler de, kusurlu olduklarında öğretmenlerden özür dilemelidirler. Özür dilediğim zaman genellikle benim öğrencim, “önemli değil öğretmenim” diyor, işte bu güvendir.”* Ö1 ifadesinde müdürlerden hatalı olduklarında özür dilemesini beklemektedir.

Katılımcı Ö3 ise, okul müdürünün öğretmenlere karşı yaptığı yanlışta tüm öğretmenlerden özür dilemesini gerektiğini, bu davranışın müdüre güveni oluşturduğunu şöyle ifade etmektedir: *“Öğretmen sorun yaşadığında rahatlıkla dile getirip müdürüne ifade edebiliyorsa, bu konu da müdürün kendisine yardımcı olabileceğine inanıyorsa bu durum müdürüne güvendiğinin bir göstergesidir. R..... Hocam sizinle aynı okulda görev yapıyoruz, müdürün bu davranışları süreklilik arz etmeli. Her öğretmene karşı yapılan bir yanlışta müdür öğretmenden özür dileyebilmelidir ve davranışlarında tutarlı olmalıdır.”* İfadesiyle özür dileme davranışında tutarlı olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

### ***İyi Niyet***

Yeterlilik temasının insani ilişkiler alt teması altında bütünleştirilen katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürüne güveninin anlamını ifade eden faktörlerden biri “niyet” olgusudur. Niyet faktörü katılımcı öğretmenlere göre; iyi niyetli olma, pozitif yaklaşım anlamlarına gelmektedir.

Katılımcı Ö20, öğretmeninin iyiliğini isteyen, problemler karşısında ona pozitif yaklaşan, yönetmeliği iyi niyetle uygulayan okul müdürüne güvendiğini şöyle ifade etmiştir: *“Mevzuatı bilmek ve onu kullanmak, müdürün onu kullanım tarzına göre değişiyor. Mevzuata hâkim olan birisi, niyetine göre kullanılabilir. Öğretmenine destek olup, öğretmenini zor bir durumdan kurtarabilir. Bence, burada müdürün pozitif yaklaşımı önemlidir. Ama her şeyin başı bence iyi niyettir.”* İfadesinde müdüre güven oluşumunda her şeyin başının iyi niyet olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde katılımcı Ö15’de kötü niyetli olmadığını düşündüğü okul müdürüne güvendiğini *“Müdürümün de bana karşı art niyetli davranmasını istemem. Bu bağlamda art niyetli olmadığını düşündüğüm müdürüme güveniyorum.”* şeklinde ifade etmiştir.

### **Çözüm odaklı olma**

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin anlamını oluşturan faktörlerden bir tanesi *“çözüm odaklı olma”* davranışıdır. Öğretmenlere göre okul müdürünün çözüm odaklı olması; sorunlar karşısında sorumluluk alması, problemlere etkili ve doğru çözümler üretmesi, öğretmenin yararını öncelik edinmesi anlamlarına gelmektedir. Katılımcı öğretmenlere göre, okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden biri okul müdürünün öğretmenlerin sorunlarının çözümünü öncelik edinmeleri ve etkili çözüm sunmalarıdır.

Öğretmene yetki verilen bir görevde yaşanan olumsuzluklar karşısında okul müdürü sorumluluğu öğretmene vermemeli, öğretmeni zor duruma düşürmemelidir. Müdür sorunlar karşısında çözüm odaklı davranmalıdır. Problemler karşısında ortak bir anlayış oluşturan okul müdürlerine güven oluşmaktadır. Katılımcı Ö4, okul müdürünün çözüm odaklı olmasını şu şekilde ifade etmiştir: *“Nöbetlerde, özellikle boş derslerin doldurulmasında, boş dersi olan öğrencilerin son saat evlerine gönderilmesi olayında müdür, “nöbetçi öğretmen göndersin, ders defterini de imzalasın” diyor. Bu durumda nöbetçi öğretmen risk altına giriyor, müdür sorumluluktan kendini kurtarmış oluyor. İki gün sonra bu konuda bir sorun yaşandığında aynı müdür, “öğrencileri niye gönderdin” diye nöbetçi öğretmene sorabiliyor. Bu durum öğretmenin müdüre bakış açısını değiştirerek, güvenini de sonlandırıyor. Öğretmene önce yetki veriliyor bu konuda bir sorun yaşanmıyorsa herhangi bir problem yok, ancak sorun yaşanması durumunda müdür sorumluluğu almıyor ve öğretmene, “neden durumu yazılı olarak bana bildirmedin” diyor. Problemlerin çözümünde ortak bir anlayış ve öğretmene*

*destek maalesef yok.*” Sorunlar karşısında sorumluluk almayan, çözüm üretmeyen, öğretmeni yalnız bırakan okul müdürlerine güven oluşmamaktadır.

Benzer şekilde Ö6'nın çözüm odaklı olma ile ilgili görüşleri paralellik göstermektedir. Ö6'ya göre, müdürünün tepkisinden emin olan, sorununa çözüm bulacağına inanan öğretmen okul müdürüne güvenmektedir. Ö6, *“Öğretmen bir sıkıntısı olduğu zaman müdürüne rahatça söyleyebilmeli. Ben müdürüme güveniyorum diyen bir öğretmen problemini müdürüne rahatlıkla ifade edebiliyordur. Öğretmen, “ben bunu müdürüme anlatacağım ama karşılığında müdürümden nasıl bir tepki gelecek” diye düşünmemeli, müdürünün tepkisinden emin olmalıdır.*” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Katılımcı Ö7 ise, bu konudaki tecrübelerini ve gözlemlerini şu şekilde aktarmıştır: *“Meslek liselerindeki öğrencilerin aile yapısı malum, hayatlarında başarıyı yakalayamamış çocukların bir araya geldiği bir kurum. Fen lisesindeki bir öğrencinin akademik başarısı, öğrenciye ailesinin desteği, ailesinin düzeni meslek liselerindeki öğrencilerde maalesef yok. Öyle ki meslek lisesi öğrencilerimizle dersler esnasında bile rahatlıkla sıkıntı yaşayabiliyoruz. Velilerle ise öğrencilerinden daha fazla sıkıntı yaşıyoruz. Zaman zaman, “bu çocuk velisine göre daha iyi durumda, bu çocuk geliştirilebilir, olumlu yönde değişiklikler sağlanabilir” diyorsun. Böyle durumlarda müdür her zaman öğretmenin yanındadır. Öğrencinin biriyle bir sıkıntı yaşandığı zaman müdür işi alevlendiren değil, yatıştırıcı, anlaştıran veliyle etkili iletişime geçebilen, problemin çözümünü öğretmene bırakmayıp çözen kişi olmalıdır. Gelişen böyle durumlar müdüre güven duymayı gerektirir.”* Çalıştığı okulun öğrenci ve veli özelliklerine göre problemler yaşadığını anlatan Ö7'ye göre, okul müdürü bireyler arasında etkili iletişim kurarak sorunları çözdüğünde, kişilerin öfke ve tepkisini yatıştırdığında, öğretmenin yararını gözetken doğru çözümler ürettiğinde müdüre güven oluşur.

### ***Dinleme***

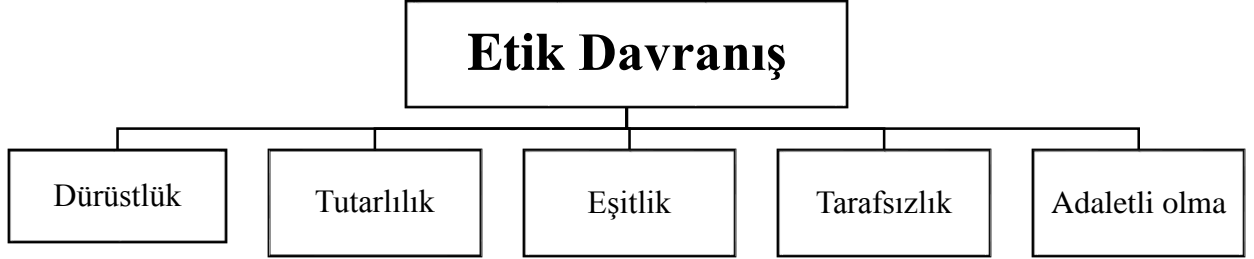
Yeterlilik temasının insan ilişkileri alt teması altında bütünleştirilen öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamını oluşturan faktörlerden bir tanesi okul müdürünün öğretmene “kendini ifade etme özgürlüğü tanınması, dinlemesidir.” Öğretmenlere göre okul müdürü, toplantılarda öğretmenlere söz hakkı vermeli, öğretmenin fikirlerini önemsemelidir. Toplantılar okul müdürünün daha çok konuştuğu, emirler verdiği, öğretmenlerin eleştirildiği zaman dilimi değildir. Toplantılarda tüm öğretmenlerin onayları ile kararlar alınmalı, anlık gelişen durumlarda da öğretmenin fikri

alınmalıdır. Öğretmen sorunlarını, görüşlerini, eleştirilerini özgürce ifade edebilmeli, konuşabilmelidir. Ancak kendini ifade etme özgürlüğü tanıyan okul müdürüne güven oluşur. Bu durumu Katılımcı Ö13, öğretmenlerin toplantılarda daha çok söz hakkı alması gerektiğini, toplantıların sadece okul müdürünün konuştuğu öğretmenin dinlediği ortamlar olmaması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir: *“Toplantıda öğretmenler söz hakkı almıyorlar. Sadece müdür kendi fikirlerini ifade ediyor, talimatlar veriyor. Maalesef okullarda şu andaki sıkıntılarımızdan biri de budur. Özellikle Konya’daki okullarda bu sorun hat safhada. Ben Karatay’da çalışıyorum, Karatay bu konuda gerçekten çok daha kötü durumda. Kendi okul müdürüm son zamanlarda çalıştığım en iyi müdürlerden bir tanesidir. Çok fazla toplantı yapan bir müdür değil.”* İfadesinde Konya’ da ki okulların çoğunda toplantılarda sadece okul müdürünün konuştuğuna öğretmenlere söz hakkı tanımadıklarına dikkat çekmiştir.

Öğretmen Ö8’e göre ise; öğretmenler kurul toplantılarında fikirlerini, eleştirilerini özgürce ifade edebilmelidir. Okul müdürü öğretmeni dinlemeli, fikirlerine değer vermelidir. Kararlar tüm öğretmenlerin katılımıyla alınmalıdır. Bu şartlar dâhilinde öğretmenler okul müdürüne güvenmektedir: *“Güveni sağlayabilmesi için kararı belli kişilerle almaması lazım. Özellikle kurullarda öğretmenin fikrine değer verip, kendiliğinden gelişen anlardaki karar vereceği durumlarda bizlere danışması gerekir. Müdür birkaç kişiyle asla karar almamalıdır.”* Şeklinde düşüncesini ile müdüre güven oluşması öğretmenleri karara dâhil etmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

#### **4.1.2 ETİK DAVRANIŞ**

Etik davranış temasında bütünleştirilen görüşlere göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamı okul müdürünün etik davrandığıdır. Katılımcılara göre okul müdürünün etik davranışı; “dürüstlük, tutarlılık, eşitlik, tarafsızlık, adaletlilik” anlamlarına gelmektedir. Öğretmenlerin etik davranış temasına yönelik görüşlerine ilişkin temalar şekil 3’ de gösterilmiştir.



Şekil 3: Etik davranış faktörleri

### ***Dürüstlük***

Öğretmenler ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenin okul müdürüne güveninin anlamını oluşturan etik davranışlarının bir boyutunu “*okul müdürünün dürüst olması*” oluşturmaktadır. Öğretmenlere göre okul müdürünün dürüst olması; müdürün sözünde durması, haksızlık yapmaması, kandırmaması, yalan söylememesi, ahlaklı olması anlamlarına gelmektedir.

Katılımcı Ö1, müdürün sözünde durmasının, güveni oluşturduğunu şu şekilde aktarmıştır: “*Öncelikle ben de şu anki müdürüme çok güveniyorum. Güvenin oluşması için insanların verdiği sözde durması gerekir.*” Katılımcı Ö3’te aynı görüşte olduğunu, “*Müdür verdiği sözlerde duruyorsa müdüre güven oluşur.*” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı Ö4, müdürün sözünü tutmasını, “*Verdiği sözleri de istinasız yerine getirmesi gerekiyor. Çalışma ortamındaki sözlerini mutlaka yerine getirmesi gerekir. Ben bölüm öğretmeniyim. Bölüme bir malzeme alınacağında “siz halledin, çalışmanızı yapın, alıyorum aldım demek var, sonra da iş almaya geldiğinde şu anda ödeneğimiz yok, biz bunu erteleyelim” demesi müdüre karşı güvenimizi sarsıyor.*” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı Ö2’de, müdürün dürüstlüğüne ilişkin faktörleri; objektiflik, yalan söylememe, eşitlik, açıklık ve kandırmama ile açıklamıştır. Ö2, müdüre güvenin oluşmasında

dürüstlük faktörüne ilişkin düşüncelerini; “Müdür objektif ve dürüst olmalı, yalan söylememeli. Müdür herkese eşit mesafede ise orada dürüştür. Dürüstlük deyince; herkese ahlaklı, öğretmenlerine, öğrencilerine açık ve dürüst olması, kandırmaması lazım.” ifadeleri ile dile getirmiştir.

### ***Tutarlılık***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamını oluşturan etik faktörlerden bir tanesi de “*tutarlılık*” tır. Katılımcı öğretmenlere göre müdür, kurul toplantılarında alınan kararları aynen uyguluyor, şartlar ne olursa olsun bugün ne söylemişse yarında aynını söylüyor ve yapıyor, aynı olaylar karşısında her zaman aynı tepkileri veriyor, söylemleri ve eylemleri de aynı ise müdür tutarlı bir yöneticidir. Okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden birisi tutarlı davranışlar sergilemesidir.

Okul müdürüne güvenmek için müdürün tutarlı davranışlar sergilemesi gerektiğini katılımcı Ö1, “*Hepimiz sene başı, sene ortası ve sene sonunda kurul toplantısı yapıyoruz. Kararlar alıyoruz. Eğer burada alınan kararlar uygulanıyorsa, kâğıt üzerinde kalmıyorsa, müdür tutarlı bir insan demektir. Güveni oluşturan nedir dersek, tutarlı olmalı insanlar. Bu güveni oluşturur. Bu gün ak dediğine yarın kara diyorsa o insana güvenmezsiniz. Yani şartlar ne olursa olsun söylediğini evet dün ben bunu böyle demiştim, ben bunu kabul ediyorum, ama bu gün şartlar bunu gösteriyor*” dediği zaman ben müdüre güvenmeye devam ederim. *Tutarlılık çok önemlidir.*” İfadesiyle müdüre güveni oluşturan en önemli unsurun tutarlılık olduğuna vurgu yapmıştır.

Katılımcı Ö11 ise müdüre güveni, okul müdürünün söz ve eylemi arasındaki tutarlılığa dikkat çekerek açıklamaktadır. Ona göre müdürün sözü ile eylemi tutarlı olmalıdır: “*Müdürler okulları yönetmeliklere göre değil de, kendi kafalarına göre yönetmeye başladığı zaman orada sıkıntılar başlıyor. Bu durumda da ben o müdüre güvenemem. Çünkü müdürün yarın ne yapacağı belli olmuyor, aynı olaylar karşısında bile tutarsız davranışlar sergiliyor. Dolayısıyla bu durumda adalet de gerçekleşmiyor. Müdür, sözü ile eylemi ile tutarlı olacak ve verdiği kararları arkasında duracak, ancak bu durumda ben okul müdürüme güvenebilirim. Bu gün verdiği bir karar, yarın bir şahıs ya da durum için değişmemeli. Bana güven verebilmesi için, müdür kararını verirken tartmalı ve verdiği kararın arkasında ne pahasına*

*olursa olsun durmalıdır.” İfadesiyle tutarsız davranan okul müdürünün aynı zamanda adaletsizlik yapmış olduğuna da dikkat çekmiştir.*

Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürüne güveninin oluşması için, müdürlerin aldığı kararları uygulamada, söylem ve eylemlerinde, şartlara ve şahıslara göre değişmeyen davranışlarında tutarlı olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

### ***Eşitlik***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin anlamını oluşturan etik faktörlerden bir tanesi, okul müdürünün “*eşitlik*” ilkesine uygun davranmasıdır. Buna göre müdür, aynı durumla ilgili olarak her öğretmene aynı tepkiyi verdiğinde müdürü karşı güven oluşmaktadır. Katılımcı Ö9, müdüre güveni okul müdürünün farklı görüşlere sahip öğretmenlere eşit davranması gerektiğine dikkat çekerek açıklamıştır. Ö9’a göre, müdür öğretmenlere her durumda eşit davranıyorsa, aynı kusur her öğretmen için aynı değerlendiriliyorsa müdüre güven oluşmaktadır: *“Öğretmene “şu davranışınız yanlış” diyebilirken bir başka öğretmenin o davranışı kusur olarak görmeyebiliyor. Yani her görüşe sahip arkadaşlara görev yaparken eşit davranabiliyorsa eyvallah. O zaman müdüre belli prensipler çerçevesinde hareket edebiliyor derim. Ama birinde kusur olarak görüp de birinde de hiçbir sakınca görmemesi orada müdüre güven diye bir şey kalmaz. Ne kadar derya deniz olsa da benim gözümde bitmiştir. Yani tüm öğretmenlerin gözünde müdür bitmiştir. Bu şekilde asla güveni sağlayamaz.”* İfadesinde okul müdürünün öğretmenler gözünde güveni oluşturması için tüm öğretmenlere eşit davranması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Bir dönem kendisi de okul müdürlüğü yapmış deneyimli, otuz dört yıllık katılımcı Ö9, müdürün kuralların uygulanmasında her öğretmene aynı eleştiriyi ve uyarıyı yaparak eşit davranmış olacağını ve müdüre güvenlerinin oluşacağını gözlemlediği bir olayla şöyle aktarmaktadır: *“Kendi okulumuzda gözlemlediğim bir örneği vermek istiyorum. Okulumuza bir müdür atanıyor. Tabii herkesin kendine göre prensipleri var. Diyor ki “ arkadaşlar ben şu davranışı doğru bulmuyorum. Öğretmen çay içecekse öğretmenler odasında içilmeli, sınıflara çay götürülmesini doğru bulmuyorum.” Ben de müdürün bu görüşüne katılıyor, takdir ediyorum. Bir bakıyorsun öğretmen öğretmenler odasının kapısında yarım kalmış çay bardağı ile görünce müdür, “nereye götürüyorsun” derken, başka öğretmen aynı çay bardağını sınıfa kadar salına salına her gün rahatlıkla götürürken ona tık yok. Şimdi ben nasıl güvenirim! İlla*

*ki benim o müdürle bu olayı yaşamam gerekmiyor. Başka arkadaşlarımda da böyle tutarsızlıkları gözledim. Bu şekilde müdür güveni oluşturamaz. Şimdi nasıl müdürün güvenilir olduğunu düşüneceğim? Söylerken, konuşurken söyledikleri ne kadar doğruları işaret etse de, uygulamada farklı hareket ettiği zaman hiçbir anlamı kalmıyor.”* İfadesinde, söyledikleri uygulamasının tutarsızlığına dikkat çekerken, tutarsız davranan müdüre güven oluşmayacağına da vurgu yapmıştır.

Katılımcı Ö8’de, müdürün öğretmenlerin görev dağılımlarının ve ders programlarının yapılmasında eşit davranması gerektiğini, müdüre güvenin oluşmasında eşitlik faktörüne ilişkin düşüncelerini; *“Sene başlarında yapılan görev dağılımlarında, ders programlarında herkese eşit davranabilmelidir. Aslında bu durum ahlakın gereğidir.”* İfadeleri ile dile getirmiştir. Katılımcı Ö13’te benzer görüşte olduğunu müdüre güveni oluşturan eşitlik algısını tüm öğretmenlere aynı davranması gerektiğini; *“Biz eski öğretmenler, müdür bize eşit davransın yeter deriz. A kişisine nasıl davrandıysa B ve C kişilerine de aynı davranmasını bekleriz. Objektif olmasını isteriz. Bizim derdimiz, kaygımız budur.”* biçiminde ifade etmiştir.

Katılımcı Ö14, okul müdürünün eşitlik ilkesini, herkese eşit mesafede durması olarak ifade etmiştir. Müdüre güvenin oluşmasında eşitlik faktörüne ilişkin düşüncelerini; *“Müdürlük makamında, yakınlık, uzaklık, samimiyet geri durmak zorundadır. Müdür, herkese eşit mesafede olmalıdır. Her türlü durumda aynı olaylara eşit tepki vermeli.”* Şeklinde ifade etmiştir. Müdürün her türlü durumda aynı olaylara eşit tepkiler vermesi gerektiğine ilişkin görüşleri ile de katılımcı Ö8 ve katılımcı Ö13’ün görüşlerini desteklemektedir.

Katılımcı öğretmenlere göre, okul müdürünün aynı gün okula ilk defa geç gelen öğretmen ile daha öncede geç gelen öğretmene vereceği yaptırımın eşit olması ile de müdüre güven oluşmaktadır. Katılımcı Ö14, bu durumu *“ Okul müdürü aynı gün okula geç gelen öğretmenlere ne olursa olsun aynı ceza verilmeli, bence eşit davranmalı.”* Şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı Ö2, öğretmenlere eşit yaptırım uygulanması konusunda *“Hocam geç kalan öğretmenlere aynı cezayı verirsin.”* biçiminde görüş bildirmiştir.

Katılımcı Ö8 ise, eşitlik faktörü ile ilgili ayrıntılı görüşünde, müdüre güvenin müdürün öğretmenlere eşit yaptırım uygulaması ile oluşacağını, öğretmenler arasındaki performans faktörünün eşit yaptırımı etkilememesi gerektiğine dikkat çekmiştir: *“Yaptırımlar farklı olmalı. Birisi geç kalmayı alışkanlık haline getirmiş, diğer öğretmen de ilk defa geç kalmış, e şimdi eğer bu davranışın yaptırımı varsa ikisine de yaptırım uygularsın, çalışkan olan ve ilk*

*defa geç kalan öğretmene ödülünü başka zaman verirsin” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı Ö2, okul müdürünün öğretmenlere davranışlarında adaletli olma ve eşit davranma ilkelerini yerinde kullanması gerektiğini ifade etmiştir. Öğretmenlerin aynı zamanda yaptığı aynı kusura aynı yaptırım uygulanırsa müdüre güven duyulmaktadır. Katılımcı bu durumu; “Adalet ve eşitlik çok farklı kavramlardır. İşte burada adalet giriyor, eşitlik değil. İkisine de tutanak tutulması eşitlik ama ilk defa geç kalanı göz ardı etmek adalet diye düşünüyorum.” Şeklinde ifade etmiştir.*

Aynı kusuru defalarca tekrar eden öğretmene yaptırım uygulayan müdür eşit davranış gösterdiği için güven oluşmaktadır. Okul müdürü anlayışla karşılanabilecek bir davranış problem haline getirip eşit davranmıyor ise bu durum güven oluşumunu zedelemektedir. Bu durumu Katılımcı Ö9, “Zaten şöyle bir şey var, görevini sürekli ihmal ve suiistimal eden arkadaşlar herkes tarafından bilinir. O öğretmene tutanak tutulduğunda kimse çok görmez ki. Hiç kimse yadırgamaz bu durumu. Bir fırsat bulup da idare edilebilecek en küçük tolere edilebilecek bir durumu sorun haline getirip büyütüyorsa müdür öğretmeni zor duruma sokmaya yönelik tavırlar içine giriyorsa bu yadırganabilecek bir durumdur.” Şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı Ö10 ise, müdüre güveni, öğretmenler arasında ayırım yapmayan, fikir ayrılıklarını zenginlik olarak kabul eden, eşit davranan müdüre güven oluşacağını şu şekilde ifade etmektedir: “Çalışanların arasında ayırım yapmadan, onlardaki fikir ayrılıklarını önemsemeden, kesinlikle her çalışana eşit davranması müdüre güveni oluşturur.” Müdürün öğretmenlere eşit davranması diğer etik davranışlarından daha önceliklidir. Katılımcı Ö4, eşitlik ilkesinin öncelikli olduğu durumunu “.....söylediklerine ben de katılıyorum ama ilk önce müdürün bütün öğretmenlerine eşit davranması gerekiyor.” şeklinde ifade etmiştir.

### ***Tarafsızlık***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenlerinin anlamını oluşturan faktörlerden bir tanesinin de etik değerlerden “tarafsızlık” ilkesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlere göre okul müdürünün tarafsız olması; objektif olduğu, yanlı davranmadığı, tarafsız olduğu anlamlarına gelmektedir. Katılımcı öğretmenlere göre müdür eğitim-öğretim faaliyetlerinde, kişisel ilişkilerinde, problemlerin çözümünde, öğretmenlere verilen izin ve görevlerde yansız davranıyor ise

müdür tarafsız bir yöneticidir. Okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden bir tanesi tarafsız davranışlar sergilemesidir.

Okul müdürüne güvenin oluşması onun eğitim-öğretim faaliyetleri başta olmak üzere her konuda yanlı davranmaması ile ilişkilidir. Katılımcı Ö9, okul müdürüne güvenebilmesi için tarafsız olduğunu hissetmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir: *“Okul müdürüne güvenebilmem için onun objektif olduğunu hissetmem lazım. Yani yanlı davranmamak, eğitim öğretim faaliyetlerinde tarafsız olduğunu, yanlı davranmadığını gördüğüm her konuda bana güven verir.”* İfadesinde okul müdürünün eğitim- öğretim faaliyetleri ile beraber her konuda tarafsız olması halinde güven oluşacağı vurgusu yapmıştır. Ö9, müdürün tarafsız yaklaşımının sorumluluklarını daima hatırlattığını da şöyle ifade etmektedir: *“Müdürün objektif ve tarafsız yaklaşımı, bana duyduğu güven, sorumluluklarımı her daim hatırlatır hale getiriyor.”* Katılımcı Ö12’de okul müdürü olaylar karşısında tarafsız davranır ise ona güvenmektedir: *“Ben işimi iyi yaparken müdürün beni pofpoflamasına ihtiyacım yok, yeter ki müdür olaylar karşısında tarafsız olsun.”* İfadesinde müdürün tarafsız olmasını beklemektedir.

Katılımcı Ö11’de, müdürün tarafsızlığı karşısında ona güveneceğini en somut; *“Kişilere göre değil de objektif davranan müdüre güven duyarım.”* Şekilde ifade etmektedir. Katılımcı Ö1’de, okul müdürüne güvenin oluşmasında diğer etik faktörler ile beraber tarafsızlık ilkesinin de olması gerektiği düşüncesini *“Müdür tutarlı olmalı, ahlaklı olmalı, insani ilişkilere önem vermelidir. Kurallara uymalı, bir uyup bir uymaması olmaz, herkese yaklaşımında da objektif olmalıdır.”* Şeklinde ifade etmiştir. Benzer biçimde katılımcı Ö20, de müdürün ilişkilerinde tarafsız olmasını, güveni oluşturan beşeri bir duygu olarak şu şekilde ifade etmiştir: *“Şu çok önemli, güven en nihayetinde beşeri duygudur. Beşeri ilişkileri de beraberinde getirir. Güven, tarafsızlık, adalet, doğruluk hepsi birlikte bir bütün oluşturuyor. Güvenin altını dolduran şeyler bu değerlerdir.”* İfadesiyle okul müdürüne güveni oluşturan etik değerlerin bir bütün olduğuna dikkat çekmiştir.

Katılımcı öğretmenlere göre, okul müdürüne her yönden güvenmenin çatı faktörü tarafsız davranışdır. Okul müdürü insani ilişkilerinde samimiyet boyutunu bir kenara bırakıp bütün öğretmenlerin kendisinin tarafsız olduğuna ve problemlere tarafsız çözümler getireceğine inandırması gerekmektedir. Katılımcı Ö14’e göre okul müdürü, tarafsız olmalıdır. Müdür her konuda özellikle ilişkilerinde tarafsız olmalıdır. Öğretmen okul müdürünün tarafsız olduğuna inandığı zaman ona güvenmekte, sorunlara tarafsız çözüm getireceğine inanmaktadır: *“Bana göre hepsinin özünde tarafsızlık yatıyor. Yani ben şahsi*

olarak söylemem gerekirse, bir müdür tarafsızsa ben ona her yönden güvenirim. Bana göre şimdiye kadar konuştuklarımızın hepsini çatı altına alan müdürün tarafsızlık özelliğidir. Müdür en başta tarafsız olmalıdır. Yani apayrı görüşlere sahip olan öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirmeli. Çok samimi arkadaşı vardır, öğretmenken canciğerlerdir, yedikleri içtikleri ayrı geçmiyordur ama müdür olduğu zaman aynı arkadaşı ile sınırlarını çizmeli, o benim samimi arkadaşımı diyerek onunla aynı sınırdaki, aynı samimiyette devam etmemeli, tek kelime ile her konuda ilişkilerinde tarafsız olmalı diyorum. Tarafsız olmalı ki öğretmenler ona inansın, öğretmenin bir problemi olduğunda müdürünü arasın ve gerçekten müdürünün de tarafsız olarak çözüm getirebileceğine inansın. Kendi adıma örnek verecek olursam, yirmi üç senelik öğretmen olarak, maalesef tarafsız bir müdürle çalışmadım. Ama böyle bir müdürle inşallah çalışmak hayalimde var.” İfadesiyle her açıdan tarafsız olan müdüre her yönden güvendiğine dikkat çekerken tarafsız bir müdürle çalışmadığına da vurgu yapmıştır.

Okul müdürü öğretmenler ile ilişkilerinde kontrollü ve tarafsız yaklaşımlar sergilemelidir. Katılımcı Ö8’e göre müdür samimi yaklaşımlar yerine tarafsız ilişkiler kurmalıdır. Tarafsızlık faktörüne ilişkin düşüncelerini şöyle ifade etmiştir: “Yani herkesin üzerinde bir güven sağlayabilmesi için okul ortamında birileri ile çok fazla muhabbetli bir şekilde (müdür odasına girdiğinde bunlar yaşanmış) birkaç kişiyle çaylı kahveli sohbet muhabbet ederken başka bir öğretmen girdiğinde onu ayakta bekletmemeli, ona da aynı şekilde davranabilmelidir.” Şeklinde ifadesi katılımcı Ö14’ün görüşlerini desteklemektedir.

### ***Siyasi görüş tarafsızlığı***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürüne güveninin anlamını oluşturan faktörlerden bir tanesi de “siyasi olarak tarafsız” olmasıdır. Öğretmenler müdüre siyasi düşünceler de tarafsız olduklarına inandıkları zaman her konuda güvenmektedir.

Katılımcı Ö19, müdürün siyasi görüşlerde tarafsız olmasının güveni etkilediğini şu şekilde aktarmıştır. “Müdür, ben öğretmenliğimi eğitimci olarak sınıfta yaparken, mesleğimi her şeyin önünde görmesi lazım. Siyasi görüş gibi farklı faktörleri dikkate almaması lazım. Benim amacım en iyi şekilde eğitim öğretimi sağlamaksa müdürün okulda bulunma amacı da okul işlerinin en iyi şekilde yapılmasını sağlamaktır. Müdüre siyasi düşüncelerde tarafsız olduğunu hissettiğim an her konuda güvenebilirim.” Katılımcı Ö7’ye göre ise müdür,

öğretmenin mesleki vasıfları ile ilgilenmelidir. Öğretmene yaklaşımı öğretmenin mesleki becerilerinden faydalanmaya yönelik olmalıdır. Öğretmenin siyasi düşüncesi, dini anlayışı mesleki vasıflarının önüne geçmemelidir. Okul müdürü siyasi görüşlerde tarafsız olursa müdüre güven oluşmaktadır. Buna göre “*En önemlisi öğretmenlerin siyasi düşüncesi, dini anlayışı ne olursa olsun, kişinin sadece öğretmenlik vasfıyla ilgilenip, öğretmenlerin çalışma ortamlarını güzelleştirerek uygun hale getirip, bu öğretmenlerden “en verimli şekilde nasıl faydalanabilirim” şeklinde bir yaklaşım da olursa müdüre güven duygusu artar.*” Şeklinde ifade etmiştir.

### ***Adaletli olma***

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürüne güveninin anlamını oluşturan etik faktörlerden bir tanesi okul müdürünün “*adaletli olması*” faktörüdür. Öğretmenlere göre, okul müdürünün adaletli olması; “*alınan kararlarda ve görev dağılımlarında farklı davranmama, iş bölümünde ve ders programında adil olma, öğretmen ve öğrencisi ile ilgili adil kararlar verme, sorunlar karşısında herkese adil çözüm önerileri sunma, öğretmen performanslarını adil değerlendirme, haklı ve haksız durumları ayırt edebilme*” anlamlarına gelmektedir. Katılımcı öğretmenlere göre okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden bir tanesi adil davranışlar sergilemesidir.

Katılımcı Ö11, müdürün adaletli olmasının kendisinde güven oluşturduğunu; “*Okul müdürüne güvenebilmem için onun adaletli olduğuna inanmak ve güvenmek isterim.*” Şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı Ö1’e göre ise, müdüre güvenin oluşması için müdür adil bir lider olmalıdır: “*Okulun lideri müdürdür. Bizler sınıfımızın lideriyiz. Öğrencilerimiz bize ne zaman güven duyuyorlar? Hepsine adil olduğumuz zaman. Aynı kusurda birine ceza verip diğerine vermiyorsak bize olan güveni sarsılacaktır. Biz sınıfta öğrencilerimize nasıl yaklaşıyorsak, onların bize güvenlerini nasıl sağlıyorsak aynı güveni de idarecilerimizin bizde oluşturması gerekiyor.*” Şeklindeki ifadesinde müdürlerin öğretilerde güven oluşturmalarını beklemektedir.

Katılımcı Ö8’e göre, müdürler üzerindeki önyargılar adil davranışlar gösterdiğinde ortadan kalkar ve güven oluşur. Bu konudaki düşüncelerini; “*Okul müdürü bir guruba, belli kişilere, farklı ve istediği şekilde bir ders programı yapmamalı. Bu durum günümüzde maalesef çok yapılmaktadır. Şu anki görev yapan müdürler iktidar yanlıdır, farklı görüşlere itibar edilmiyor algısı var. Alınan kararlarla görev dağılımlarıyla eşit ve adaletli olduğunu*

*göstererek öğretmenlerdeki bu ön yargı yok edilmelidir.” İfadesiyle müdürün ders programını tüm öğretmenlere adil yapmasını beklemektedir.*

Okul müdürü, iş bölümünde yeteneklere göre paylaşım yaptığında adaletli olduğunu gösterir. Katılımcı Ö5’te bu bağlamda müdürün adaletli olmasını, “ *Okulda bir iş bölümü yaptığında, hem adaletli olmalı, hem de yeteneklere göre paylaşım yapmalıdır. Adaletli olması çok önemlidir.”* Şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Katılımcı Ö13’de müdürün adaletli olmasını, “*Müdür cesaretli olmalı. Öğretmen ve öğrencisi ile ilgili olarak adil kararlar verebilmelidir.”* Şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı Ö10’a göre, müdüre güveni açıklayan kavram adaleti sağlamasıdır. Müdürün adaletli olmasını; “*Bir müdürün haklı veya haksız durumlarda adaleti sağlayabilmesi, müdüre güven konusunu açıklayabilen kavramdır.”* İfadesiyle güveni oluşturan niteliğin adaletlilik olduğuna dikkat çekmiştir. Katılımcılar Ö5, Ö10 ve Ö13 öğretmenlerin düşüncelerinin birbirine paralel olduğu görülmektedir.

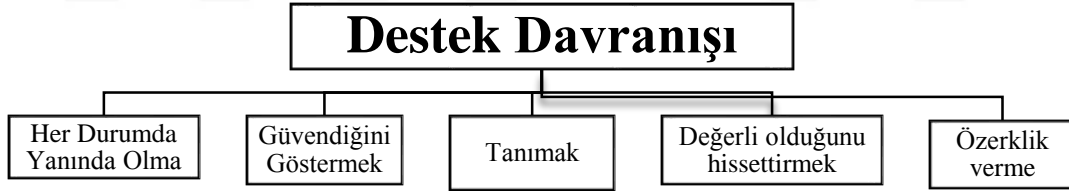
Bazı katılımcılara göre, okul müdürü tüm öğretmenlere davranışlarında adaletli olmalıdır. Çalışan ya da çalışmayan öğretmen ayrımı yapılmaksızın öğretmenlerin performansları adil bir şekilde ödüllendirmelidir. Öğretmenlerin sorunlarına adil çözüm önerileri ile yaklaşmalıdır. Bu durumu Katılımcı Ö3, şöyle ifade etmiştir: “*Müdür davranışlarında mutlaka adaletli olmalıdır. Müdür bana iyi davranışlar sergilerken başka bir arkadaşıma olumsuz davranması da beni rahatsız eder. Öğretmenlerin performansı ne olursa olsun, sorunlar karşısında herkese eşit ve adil çözüm önerileri sunmalıdır. Okul müdürü proje yapmaları konusunda öğretmenleri zorunlu tutmamalı, projeye katılmayan öğretmenleri de eleştirmemelidir. Proje yapmayan öğretmenin de elbette eğitim öğretim adına yaptığı güzel işleri vardır. Müdür, bu öğretmenleri de eğitim öğretim adına yaptığı bu güzel işlerden ötürü mutlaka ödüllendirmelidir. Bizim müdür bunu yapmadığı için öğretmenler arasında gerginliğe neden olmakta ve okulun havası bozulmaktadır.”* İfadesiyle çalıştığı okul müdürünün adil olmadığı için öğretmenler arasında gerginlik olduğuna ve okuldaki huzur ikliminin bozulduğuna dikkat çekmektedir.

Öğretmenin eğitim-öğretim faaliyetlerindeki emek ve çalışmasının okul müdürü tarafından görülmesi, takdir edilmesi onun adil davranışlar sergilediğinin göstergesidir. Buna göre Katılımcı Ö17 düşüncelerini şöyle ifade etmiştir: “*Çalıştığım okullarda, tutarlı, adaletli, öğretmen arkadaşlarıyla ilişkilerinde saygılı olan bir müdür görmek isterim. Bu ne demektir?*

*Müdür çalıştığımız okulda, görevini çok iyi yapan öğretmeni de, görevini yapmayan öğretmeni de iyi tanımalı. Eğitim öğretime verdiğim çaba ve emeğin takdir edilmesini isterim. Böyle takdir edilmem halinde ben, müdürümün bana güvendiğini anlarım. Bu anlamda da öğretmen okul müdürüne güven duyar.”* Şeklindeki ifadesinde öğretmeni iyi tanıyan ve buna göre adaletli olan müdüre güven oluştuğuna dikkat çekmiştir.

#### 4.1.3 DESTEK DAVRANIŞI

Öğretmenlerin okul müdürlerine güveninin anlamını ifade eden faktörlerden bir tanesi “*müdürün destek davranışdır.*” Öğretmenlerin okul müdürüne güvenini oluşturan faktörlerden destek olma davranışı, katılımcı öğretmenlere göre; “*her durumda yanında olma, güvendiğini göstermek, tanımak, değerli olduğunu hissettirmek ve özerklik verme*” anlamlarına gelmektedir. Destek davranışı altında bütünleştirilen 5 tema şekil 4’ deki gibi ifade edilmiştir.



Şekil 4: Destek davranışı faktörleri

#### ***Her durumda yanında olma***

Öğretmenlerin okul müdürüne güvenini oluşturan faktörlerden bir tanesi “*öğretmenin her durumda yanında olma, destekleme davranışdır.*” Öğretmenlere göre okul müdürü eğitim-öğretim faaliyetlerinde, özel yaşamında karşılaştığı bütün sorunlarında anlayışı ile destek olması, engel çıkarmak yerine öğretmenin her türlü probleminde yanında durması müdüre güveni oluşturan önemli bir etkidir.

Katılımcı Ö9'a göre, okul müdürü öğretmenin her türlü sıkıntısında yanında olmalıdır. Bu durumda müdüre her açıdan güven oluşmaktadır: *“ Öğretmenin gerek özel sıkıntıları konusunda gerekse eğitim öğretimle ilgili çalışmaları konusunda her türlü yanında olacak. Bunu öncelik edinen insan her konuda güvenilirdir bana göre.”* Şeklinde düşüncesini ifade etmiştir. Katılımcı Ö19 ise, öğretmenin okul müdürüne güveninin oluşması için okul müdürünün öğretmeni her zaman destekleyeceğine, yanında duracağına inanması gerektiğini şöyle ifade etmiştir: *“Bir öğretmenin müdüre güvenebilmesi için okul müdürünün, öğretmenlerinin gerçekten arkasında durduğuna inanması gerekir. Herkes müdür olur da idareci olabilmek için bir kere öğretmenin her türlü sıkıntısında arkasında olması lazım.”* Ama bu günkü şartlarda ne oluyor, öğretmenimiz hastalanıyor, rapor almak istiyor, neden rapor aldın sorusu yöneltiliyor.” Bu müdürün öğretmenin arkasında olmadığını gösteriyor.” İfadesinde bugünkü şartlarda okul müdürünün öğretmeni desteklemediğine, yanında olmadığına dikkat çekmiştir.

Bazı katılımcı görüşlerine göre, öğretmen veli ile ilgili yaşadığı problemlerde müdürün öğretmenin yanında durması, öğretmenlerin okul müdürüne güvenini oluşturmaktadır. Katılımcı Ö6 ve Ö10' un bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir. Katılımcı Ö6' ya göre, öğretmenin veli ile yaşadığı bir sorunda müdür öğretmenine güveniyor ve ona destek oluyor ise öğretmen okul müdürüne sonuna kadar güvenmektedir: *“Öğretmenin veli ile sıkıntı olduğunda müdür öğretmenin arkasında duruyor ise bu durum müdüre karşı en büyük güven duygularından biridir. Müdür, veliye “öğretmenin bu konuda vardır bir bildiği” diyorsa öğretmenine sonuna kadar güveniyor demektir.”* İfadesinde müdürün öğretmeni desteklemesini müdüre karşı oluşan en üst güven oluşumu olarak görmektedir. Ö6, ayrıca öğretmenin müdürün kendini desteklemeyeceğine inandığı durumda neler olabileceğine şöyle açıklık getirmiştir: *“Zaten güven karşılıklı gelişen bir duygudur. Tam tersi olduğunda, öğretmen müdürünün kendisine yardımcı olacağına inanmadığı durumlarda ise bir sıkıntı yaşanmasın diye kendisini mağdur edecek durumlara düşürebilir. Öğretmen nasıl olsa müdürüm benim arkamda durmaz, bu nedenle veli ile yaşadığım sorunu müdüre duyurmamalıyım diyerek sorunu gizleyebilir kendini de ifade edemeyebilir. Bu durumda da müdürüne kendini ifade edemeyip müdürüne güvenmeyen öğretmen, çalışma ortamında mutlu ve huzurlu değildir.”* İfadesiyle müdürün yanında olmayacağına, desteklemeyeceğine inanan öğretmenin sorunu gizleyerek kendini ifade etmeyeceğine dikkat çekmiş, çalışma ortamında huzurlu olmayan öğretmende müdüre güvenin oluşmayacağına vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Katılımcı Ö10 ise, veli ile problem yaşadığında okul müdürünün öğretmenine destek

olması durumunda müdüre güven duyacağını şöyle ifade etmiştir: *“Bir veli ile sorun yaşadığımız zaman müdür bey veliye “Elif Hocam okulumuzun en kıymetli öğretmenlerindendir” diyerek veliye karşı beni savunabiliyorsa, elbette müdürüme güven duyarım.”*

Katılımcı Ö13’e göre ise, öğretmenini her durumda sahiplenen okul müdürüne güven oluşmaktadır. *“Bu benim öğretmenim” diyebilmeli yani öğretmenini sahiplenebilmelidir. İşte o zaman öğretmen müdürüne sonsuz güven duyar.”* İfadesiyle öğretmeni sahiplenen müdüre güven oluştuğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde Katılımcı Ö3 ise, öğretmenin okul müdürü tarafından eleştirilmek yerine cesaretlendirilip desteklenmesi gerektiğini şöyle ifade etmiştir: *“Öğretmenin başarıları müdür tarafından görülmeli ve değerlendirilmelidir. Öğretmenin yaşayabileceği olumsuzluklarından dolayı her seferinde öğretmen eleştirilmemeli, aksine öğretmen cesaretlendirilerek bu olumsuzlukların bertaraf edilmesi sağlanabilmelidir. Böylece öğretmenin kendisine güveni ve motivasyonu artacaktır.”* İfadesiyle öğretmenin olumsuzluklarını bertaraf edip destekleyen, başarılarını değerlendiren müdüre güven oluştuğuna dikkat çekmiş, desteklenen öğretmenin kendine güveninin arttığına vurgu yapmıştır.

### ***Güvendiğini göstermek***

Öğretmenlerin okul müdürüne güvenini oluşturan faktörlerden bir tanesi *“güvendiğini göstermek”* davranışıdır. Öğretmenlere göre okul müdürü, eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğretmene güvendiğini göstermelidir. Sorgulanmayan, eleştirilmeyen öğretmenin okul müdürüne güveni oluşmaktadır. Öğretmene güven gösteren okul müdürüne de öğretmenin güveni oluşmaktadır.

Katılımcı Ö18, okul müdürü öğretmende güven oluşturdu ise, öğretmenin yüksek verimle çalıştığını şöyle ifade etmiştir: *“Güven tesis ettiyseniz, kimsenin güvenini kırmıyorsanız, maksimum verimle çalışırsınız. Eğer güven tesis etmediysen, jandarma gibi, öğretmenin başında da dursanız resmi evrakı imzalatmanız da bu iş olmaz, verim olmaz, mutluluk olmaz, kurum kültürü olmaz.”* İfadesiyle öğretmenin güvenini kazanmayan okul müdürünün öğretmene ne kadar baskı yaparsa yapsın okulda verimin ve kurum kültürünün oluşmayacağına vurgu yapmıştır.

Katılımcı Ö11’de, okul müdürünün öğretmene güven gösterip değer vermesini beklemektedir. *“Derse bir dakika geç kaldım diye sorgulayan müdürleri duydukça*

üzülüyorum. O öğretmene bir güven, bir değer ver. Bir dakikayı katıyla telafi edecek, öğretmen gereğini zaten yapacaktır.” İfadesiyle öğretmeni önce sorgulaması yerine güven göstermesi gerektiğine vurgu yapmış, kendine güvenilen öğretmenin kusurunu telafi edeceğine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Katılımcı Ö9 ise, okul müdürünün kendisine güvendiğini hissettiği zaman daha verimli ve üstün gayretle çalıştığını şöyle ifade etmektedir: “Şöyle bir şey de var Hocam, müdürden ben o güveni, o yakınlığı hissettiğim zaman, biraz daha dikkatli ve eksiksiz çalışıyorum. Müdürün iyi niyetini karşılıksız bırakmamak adına hatasız çalışmaya yöneltiyorum kendimi.”

### **Tanımak**

Öğretmenlerin okul müdürüne güvenini oluşturan faktörlerden bir tanesi “öğretmeni her yönü ile tanımasıdır.” Öğretmenlere göre okul müdürü, öğretmenlerinin farklı yönlerini, farklı düşüncelerini, yeteneklerini fark etmeli, imkânlar sunmalıdır. Öğretmenlik bilgisi ve tecrübelerini görmeli, bireysel olarak tanımaya çalışmalıdır. Öğretmeni her yönü ile tanıyan ve ona göre davranan müdüre güven oluşmaktadır.

Katılımcı Ö5’e göre okul müdürünün, okulundaki öğretmenlerin düşüncelerini, yeteneklerini, farklılıklarını iyi bilmesi gerektiğini beklemekte ve öğretmenini her yönü ile tanıyan ve ona göre davranan okul müdürüne güven oluştuğunu şöyle ifade etmektedir: “ Ben sınıfımı aldığım zaman, ilk önce öğrenci ile özel bir iletişime geçmek olur. Öğrencilerimin küçük anlarını, özel yeteneklerini, özel durumlarını yakaladığım zaman, muhakkak onlarla küçük küçük iletişime geçiyorum. “Ben, senin farkındayım, sen farklı bir insansın, farklı yeteneklerin var” şeklinde yaklaştığım zaman aldığım tüm sınıflarda hem öğrenci adına hem veli adına güven oluşturduğumu fark ediyorum. Ben aynı şeyi idarecimden de bekliyorum. Müdürün atmış tane öğretmeni varsa, hepsi öğretmen ama hepsinin birbirinden farklı yönleri, farklı düşünceleri ve yetenekleri var. Benim müdürümün benimle ilgili olarak her yönümün farkında olmasını beklerim. Yeteneklerimin farkında olmalı. Görev dağılımında öğretmenin yeteneklerini dikkate alarak eşit davranmalıdır. Ben istiyorum ki müdürüm beni ..... Öğretmen olarak bilsin, özel yeteneklerimin farkında olsun. Müdürümüz bu konularda gerçekten çok başarılı biz çok memnun ve şanslıyız. Herhangi bir ödüllendirme bile yaptığında, kurduğu cümlelerle müdür beyin bizi her yönümüzle tanıdığını bir kere daha farkına vardık. Aslında bizi memnun eden o ödül değil, müdür beyin söylemiş olduğu o cümleleridir. Ödül, tamam bazen bir kâğıt parçasıdır ama bizim için o kullandığı cümleler benim için çok önemliydi, müdürümün benim farkında olması, beni keşfetmiş olması...

*Gerçekten benim için bu çok önemli.” İfadesiyle, birlikte çalıştığı okul müdürünün ödüllendirmelerde kendisiyle ilgili söyledikleriyle onu her yönü ile tanıdığına, onu keşfettiğine tanık olduğuna ve bu durumdan çok mutlu olduğuna dikkat çekmiştir.*

Benzer şekilde Katılımcı Ö15’de okul müdürünün öğretmenini bireysel olarak tanınmasını öğretmenlik tecrübelerinin ve yeteneklerinin farkında olmasını yani öğretmeni her yönü ile tanınmasına ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmiştir: *“Müdür kurallar çerçevesinde bize görev ve sorumluluklar veriyor. Görevimizi gerçekleştirirken, müdürün yaşanan olumsuz bir olay karşısında genelleme yapmasını, böylece de beni genelin içerisine koymasını hiç istemem. Şahsi olarak beni tanınmasını isterim. Benim öğretmenliğimi biliyor ise herhangi bir olayda müdür benim yanımda olduğunu bana hissettiriyorsa, ben o zaman müdürüme güvenirim. Beni bireysel olarak tanımalı, benimle ilgili karar ve düşüncelerinde ona göre davranmalıdır. o zaman müdürüme güvenirim.”* İfadesiyle müdürün genelleme yapmak yerine öğretmeni bireysel olarak tanınmasına vurgu yapmış, öğretmenin farklılıklarının farkında olan okul müdürüne güvendiğine dikkat çekmiştir.

#### ***Değerli olduğunu hissettirmek***

Öğretmenlerin okul müdürüne güvenini oluşturan faktörlerden bir tanesi okul müdürünün öğretmene *“değerli olduğunu hissettirmesidir.”* Öğretmenlere göre okul müdürü, öğretmene her alanda ihtiyacının olduğunu, değerli olduğunu hissettirdiği zaman öğretmen müdüre güvenmektedir..

Katılımcı Ö8, okul müdürünün öğretmene değerli olduğunu hissettirmesi gerektiğini şöyle ifade etmiştir: *“Öğretmene o kurumda ihtiyacının olduğunu hissettirmesi gerekir. Yani öğretmene; “bu kurumun size ihtiyacı var” hissini uyandırmalı ve müdürün o kapasitede olması gerekir ki, o kurumda öğretmen kendini değerli hissetsin.”* İfadesiyle okul müdüründen öğretmene değer vermesini ve değer verildiğini hissettirmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Katılımcı Ö1’de, kendini değerli hissettiren müdüre güven oluşacağını şöyle ifade etmiştir: *“İnsan kendini değerli hissettiği zaman karşısındakine güvenir. Onun kendisi ile ilgili düşüncelerini bildiği zaman önemli olduğunu hissederek güvenir.”*

#### ***Özerklik verme***

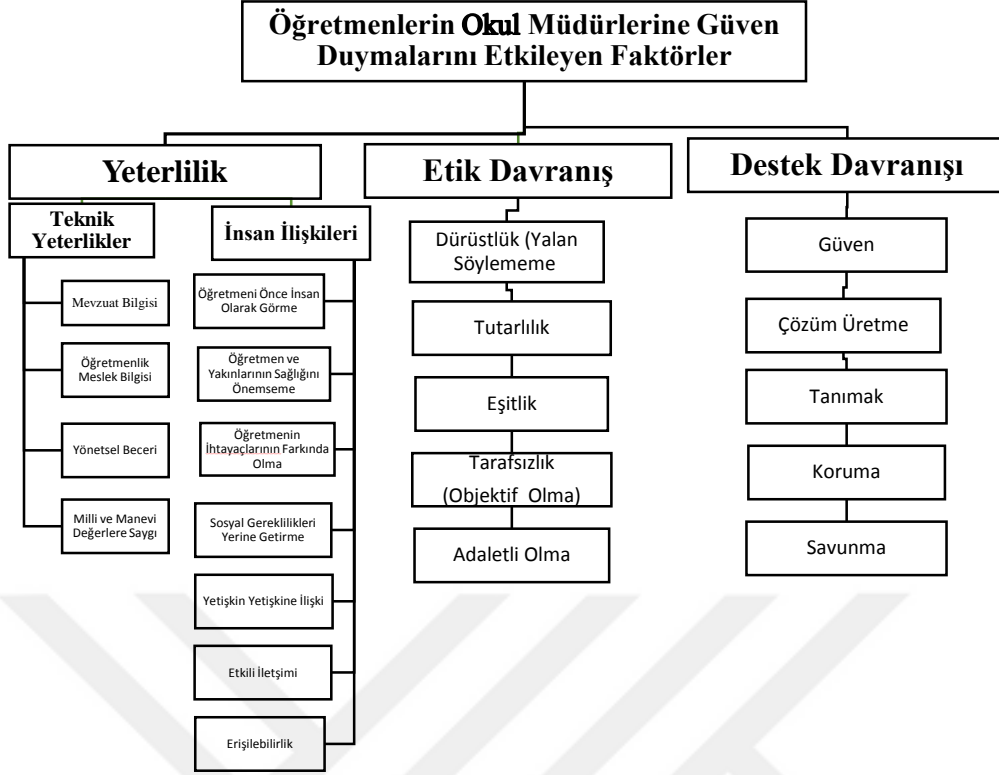
Destek davranışı teması altında bütünleştirilen öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürüne güveninin anlamını oluşturan faktörlerden bir

tanesi okul müdürünün öğretmene “*eğitim ortamında özerklik vermesi.*” dir. Öğretmenlere göre okul müdürü, eğitim ortamlarını çeşitlendirebilmeli, öğretmene sadece sınıfı değil okulun tüm alanlarını kullanma özgürlüğü tanınmalıdır. Öğretmenlere göre; eğitim-öğretim farklı fikirlerin ortaya koyulduğu, öğrencilerin ve öğretmenlerin kendini ifade ettiği dört duvarın dışındaki tüm alanlardır. Eğitim ortamlarını kısıtlamayan, sınırlandırmayan okul müdürüne güven oluşmaktadır.

Katılımcı Ö5’e göre, öğretmen eğitim ortamını özgürce kullanabildiği, okul müdürünün bu konuda eleştirilerinin olmadığı sürece okul müdürüne güvendiğini şöyle aktarıyor: “*Ben iş ortamında rahat çalışmak isterim. Mesela yeri geldiğinde ben anlık fikirleri olan bir insanım. Bazen plan program yapıyoruz ama bazen dersin ortasında öyle bir şey oluyor ki, farklı bir fikir geliyor, o an, onun orada uygulanması elzem olabiliyor. Onu ben yapmayı düşündüğüm zaman kafamda idareye yönelik olarak sorular oluşmamalı. Örnek verecek olursam, sınıfta ders yaparken, anlık olarak okul bahçesine ortam değişikliğine giderek eğitim ortamında özgür davranabilmeliyim. Bizim okulumuzda bu konuda sıkıntı yok, kurallar belirlenmiş durumda. Kurallara uyan bir öğretmenim ama anlık öyle durumlar geliyor ki öğretim adına bir şeyleri yeniden planlamamız gerekebiliyor. Böyle durumlarda müdürümüz bizi desteklediğinden dolayı müdürümüze güveniyorum.*” İfadesiyle eğitim-öğretim ortamını özgürlük tanıyan okul müdürüne güvendiğine dikkat çekmiştir.

#### **4.2. ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNE GÜVEN DUYMALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR**

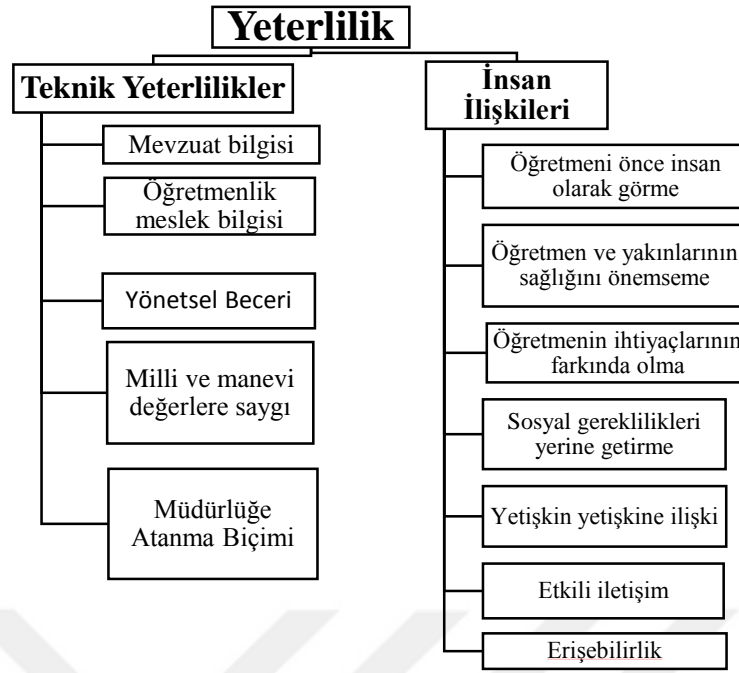
Görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, Öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymalarını etkileyen faktörler “yeterlilik, etik davranış, destek davranışı temalarında bütünleştirilmiştir. Oluşturulan temalar okurken bütünlüğü görme açısından Şekil 5’ de gösterilmiştir.



Şekil 5: Öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymalarını etkileyen faktörler

#### 4.2.1 YETERLİLİK

Yeterlilik temasında bütünleştirilen görüşlere göre, öğretmenin okul müdürüne güven duymasını sağlayan yeterlikleri , “teknik yeterlikler” ve “insan ilişkileri” temalarında bütünleştirilmiştir. Teknik yeterlilikler ve insan ilişkileri 12 tema altında bütünleştirilmiş ve şekil 6’ da ki gibi ifade edilmiştir.



**Şekil 6:** Yeterlilik faktörleri

#### 4.2.1.1 Teknik Yeterlilikler

Teknik yeterlilik temasında bütünleştirilen görüşlere göre öğretmenlerin okul müdürüne güveni; okul müdürünün “mevzuat bilgisi, öğretmenlik meslek bilgisi, yönetmel becerisi, milli ve manevi değerlere saygı duyması, değişkenlerinden etkilenmektedir.

##### *Mevzuat bilgisi*

Öğretmenlerin okul müdürüne güven duymasını etkileyen okul müdürü teknik yeterliliklerinden bir tanesi okul müdürünün mevzuat bilgisidir. Okul müdürünün mevzuat bilgisine sahip olmasının müdüre güveni artırdığını katılımcı Ö19, “*Öğretmenin başına bir iş geldi. Mesela geç kaldı, bir rapora ya da izine ihtiyacı olma gibi durumlarda eften püften meselelerle engel çıkarıyor ve en ufak bir şeyde ben bir üstüme sorayım diyorsa ...*” şeklindeki ifadesiyle müdürün mevzuat bilgisine ve uygulama yeterliğine vurgu yapmıştır. Katılımcı Ö2’de aynı şekilde, “*Biz müdüre giderek “şunu nasıl yapalım” diye sorduğumuzda, müdür “yukarıya bir soralım” dediğinde iş bitmiştir. Müdür yukarıya sormayacak, bunu böyle yapalım diyecek ki biz de müdüre güvenelim. Müdür “yukarıya soralım, o da olmazsa daha yukarıya soralım” derse bu müdür işini bilmiyor diye düşünüp güvenmem.*” Açıklamasıyla müdürün hem mevzuatı bilmesi hem de mevzuatı kararlılıkla uygulamasına vurgu yapmıştır.

Katılımcı Ö11’de “Müdür, yönetmeliğe hâkim olmalı ve o sınırları aşıp kendine göre hareket etmemelidir. Alanı ile ilgili bilgi, beceri ve yetilere sahip olmayan bir müdüre hayatta güven duymam.” ifadesiyle okul müdürünün mevzuat sınırları dâhilinde davranışta bulunmasına vurgu yapmaktadır. Ö11, ayrıca konuyu farklı bakış açısı ile okul müdürünün tebligat yönetmeliğini bilmediği için de güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: “Şimdi yeni müdürler BİP ten e postadan gönderilenlerle öğretmenlere tebligat yaptım zannediyorlar. Bizde de sık sık oluyor “e gönderdik niye okumadın?” diye soruyorlar. Tebligat Yönetmeliğini bilmiyorlar ki. Bu yönetmeliği dahi bilmeyen bir müdürün gözümde değeri kalır mı?” İfadesinde öğretmen, okul müdürünün elektronik iletişim araçlarını kullanarak gönderdiği tebliğlerin tebligat yönetmeliğine uygun olmadığına, bu konuda yetersiz bilgiye sahip olduğuna dikkat çekerken yönetmeliği bilmeyen müdüre güvenmediğine de vurgu yapmıştır.

### **Öğretmenlik meslek bilgisi**

Öğretmenlerin okul müdürüne güven duymasını etkileyen okul müdürü teknik yeterliklerinden bir tanesi okul müdürünün öğretmenlik meslek bilgisidir. Okul müdürünün öğretmenlik meslek bilgisi yeterliklerine sahip olması kapsamında öğretmenler okul müdüründen “sınıf müfredatını bilmesi ve uygulamasını, ders anlatmasını, öğretmen ve öğrenciye katkıda bulunmasını” beklemektedirler. Katılımcı Ö18, yaşadığı bir anısını şöyle aktarmaktadır: “Ben ehliyet sınavına katılabilmek için bir günlük rapor almıştım. Ertesi gün okula geldiğimde benim ders defterini doldurup imzaladığını gördüm. Müdürüm sınıfta benim bir gün önce ne işlediğimi ve o gün ne işleyeceğimi biliyor. Böyle durumlarda, okul müdürümüz hangi sınıfta olursa olsun, o gün hangi konunun işleneceğini bilir ve o sınıfı doldurarak işlenmesi gereken konuyu işlerdi. Yani okul müdürümüz hem kendi görev alanına hem de öğretmenlik mesleğinin gereklerine hâkimdi.”

Okul müdürlerinin müdürlük görevinden önce öğretmenlik yapmasını, öğretmen tecrübesine sahip bir müdürün öğretmeni anladığını, veli ve öğrenci problemlerini bildiğini düşünmektedir. Meslek bilgisine ve tecrübesine sahip olmayan okul müdürünün başarılı olamayacağına dikkat çeken katılımcı Ö8, “Atatürk’ün öğretmenlikle ilgili bir sözü vardır. “Çıraklık yapmadan işin ustalığına soyunmayın” demektedir. Okuldaki havayı teneffüs etmeyen, veli, öğretmen problemlerini bilmeyen birisini okul müdürü olarak atarsan, ne kadar akademik eğitimi olsa da müdürlükte başarılı olacağını zannetmiyorum. Ziya Hoca’nın dediği gibi “müdür olacak kişi tebeşir tozu yutmalı.” şeklinde düşüncesini ifade etmektedir.

Katılımcı Ö19'da benzer şekilde, okul müdürlerinin öğretmenlik yaparak eğitim - öğretime dair her şeyi tecrübe ettikten sonra okulu idare etmeleri gerektiğini şu şekilde aktarmıştır: *“Eğitimin yönetimi diğer iş kollarının yönetimiyle bir değildir. Adı üstünde eğitim ve öğretim. Eğitim birinci sırada geliyor. Bizim hamurumuz insandır, hata yaptıktan sonra bir daha düzeltme imkânımız yoktur. Mobilyacı işinde hata yaptığı zaman ağaç değiştirerek işini tekrar yapar, ama bizim böyle bir şansımız yok. Onun için, bütün problemleri, ilişkileri her şeyi birebir yaşayacak ondan sonra idare etmeye çalışacak. Üniversiteden yeni mezun öğrencinin eğitim psikolojisi, eğitim sosyoloji bakımından bilgisi mükemmel olabilir. Kıdemli bir öğretmende bu bilgi sınırlıdır. Yeni mezun öğretmenin idareciliği bilgiye dayanır. Kıdemli öğretmen ise eğitim öğretimde kendini daha iyi yetiştirmiştir.”* Açıklamasıyla okul müdürünün eğitim-öğretimin yönetiminde hata yapma şansının olmadığını bu nedenle öğretmenlik tecrübesini yaşaması gerektiğini, müdürün güvenilir bir yönetici olmasının onun eğitimci kimliğine bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

### ***Yöneltsel beceri***

Öğretmenlerin okul müdürüne güven duymasını etkileyen okul müdürü teknik yeterliklerinden bir tanesi okul müdürünün yöneltsel becerisidir. Katılımcı Ö10, *“Müdürlerin alanına hâkim olması, iş disiplini de müdüre güven duygusunun gelişmesinde etkindir. Müdürümün bu davranışları kendisine güven duygumu artırıyor.”* Açıklamalarıyla yönetim becerisine sahip okul müdürüne güven duyduğunu ifade etmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürüne güvenmeme nedenlerinden bir tanesi yönetim becerisine sahip olmamalarıdır. Katılımcı Ö7' ye göre, okul müdürü makamının verdiği planlama, düzenleme, uygulama ve idare etme yeterliliğine sahip değilse müdüre güvenilmez. *“Hocam, müdürlük makamı idare diye tanımlanmış. İdare etmek ne demektir? İdare etmek; planlamak, düzenlemek, uygulamak anlamına gelmektedir.”* Ama müdür koltuğuna gelen kişinin egoları yüksekse, o koltukta oturmaktan sonsuz haz duyacaksa, o koltuk ona herkesten üstünlük sağlayacaksa, öğretmenlere sarı zarflar havada uçuşuyorsa, öğretmenleri her fırsatta kırıp dökmeyi alışkanlık haline getirmişse, öğretmenin halinden anlamıyorsa bu gibi durumlar öğretmenlerin müdürüne güvenmemesine neden olacaktır. Yani müdürün bunu cezalarla değil, karşılıklı bir sohbet anında bile sizi anlayıp anlamadığını anlayabilirsiniz. Bu durumda bile müdüre güvensizlik ortaya çıkabilir.”

 Açıklamalarıyla, bulunduğu görevin sorumluluklarını yerine getirmek yerine idare etmekten uzak koltuktan güç alarak üstünlük

sağlayan, müdürlük görevinde yetersiz, yönetim becerisi zayıf okul müdürüne öğretmen güvenmediğini vurgulamaktadır.

Katılımcı Ö13 ise, yönetim becerisi yeterliliğine sahip olmayan okul müdürünün sürekli toplantı yaptığını ve sadece kendisinin konuştuğunu şöyle ifade etmektedir: *“Hocam, öğretmenler odasına girdiğiniz zaman ortamın havasından müdüre dair düşünce yapısını hissedersiniz. Öğretmenler fısır fısır konuşuyorsa bilin ki müdüre dair sıkıntı vardır. Öğretmenler odasına idareci de girse herkes kendi işinde ise bir sıkıntı yok demektir. İşi bilmeyen müdür sürekli toplantı yapar ve her toplantıda da sürekli kendisi konuşur. Gözlemime göre, müdür böylece kendi açığını kapatıyor. Öğretmenler odasındaki öğretmen fısıldamalarını da bu müdürlük zamanında gördüm zaten. Hal böyle olunca müdüre güven duymamaya başlıyorsun.”* Açıklamasıyla yönetim yeterliliğine sahip olmayan okul müdürüne güven duymamaya başladığını vurgulamaktadır. Okul müdürü karar alma ve uygulama yeterliliklerine sahip olmalıdır. Müdür yetkisi dâhilinde olan bütün iş ve işlemlerde sorumluluk almalıdır. Bu anlamda katılımcı Ö2, *“Biz müdüre giderek “şunu nasıl yapalım” diye sorduğumuzda, müdür “yukarıya bir soralım” dediğinde iş bitmiştir. Müdür yukarıya sormayacak, bunu böyle yapalım diyecek ki biz de müdüre güvenelim. Müdür “yukarıya soralım, o da olmazsa daha yukarıya soralım” derse bu müdür işini bilmiyor diye düşünüp güvenmem.”* Şeklinde görüş bildirmiştir.

### ***Müdürlüğe atanma biçimi***

Öğretmenlerin okul müdürüne güven duymasını etkileyen okul müdürü teknik yeterliklerinden bir tanesi okul müdürünün müdürlüğe atanma biçimidir. Bazı katılımcılar yeterlilikler kapsamında okul müdürünün liyakatsiz atanmasına ve kamu kaynaklarını doğru kullanmamasına güvenmemektedir. Öğretmenlere göre okul müdürünün liyakatsiz atanmasının davranışlarına yansıdığı, bunun sonucunda da öğretmenlerin müdüre güvenmediğini ifade etmektedirler. Öğretmenler okul müdürünün şartlı atamanın verdiği yetersizlik, kendine güvensizlik hissi ile sendikalara hoş görünmek, sendika temsilcilerinin eleştirilerine maruz kalma korkusunun çekingen ve ürkek tavırlar sergilemelerine neden olduğuna da vurgu yapmaktadırlar. Bu anlamda Katılımcı Ö9, sendika baskısı altında çalışan, sendika temsilcileriyle görüşmesinde görünür olmaktan çekinen ve korkan, şartlı atama ile gelen, atamasını yapan sendikaya hoş görünmeye çalışan, yetersiz okul müdürüne güvenmemektedir. Bu düşüncelerini izlenimlerine dayanarak şöyle aktarmaktadır: *“ Neticede ben izlenimlerime dayanarak söylüyorum; müdürün tavırlarında; beni etraftan gören olur, bu*

*sendika temsilcilerine ilgi gösterdiğimi görmesinler, şeklindeki bir çekingenlik ve tedirginlik vardı. İşte müdürlük böyle boyutlara geldi. Böyle şartlar altında çalışan bir müdürün üzerinde baskılar olduğuna inanıyorum. Müdür bu durumda ne yapsın zaten şartlı atamayla geliyor, korkuyor. Bizim normal şartlarda beklediğimiz müdür tavırlarını isteseler de gösteremiyorlar. Bir tarafta yetersizlikleri mevcut, diğer taraftan belli yerlerden baskılar ve atamasını yaptıran sendikalara hoş görünmek ve onların eleştirilerine maruz kalmamak korkusuyla müdür kendini güvende hissedemiyor.”*

Katılımcı Ö8 ise, kamu kaynaklarını doğru yerde ve tasarruflu kullanmayan, okul müdürlerinin teknik yeterliliklere sahip olmadığını şöyle ifade etmektedir: *“Güven sağlama ya da güvensizlik noktasında, okul müdürlerinin kamu kaynaklarını kullanma yöntemleri çok önemlidir. Okullarda ısınma, aydınlanma problemleri, öğretmen arkadaşların okul ihtiyaçları belli iken okul müdürünün kendi odasını donatması, odasına harcamalar yapması bence öğretmenlerin güvenini tamamen sarsacaktır. Bu durum güven ya da güvensizlik sorunudur. Önce öğretmenler odasının ihtiyaçlarından olan odanın bakımı, tertibi, tefrişatı sağlanmalı, ondan sonra kaynak varsa idare odalarının bakımı yapılmalıdır. Bu da bir güven kazanma yöntemlerinden biridir.”* Açıklamasında okul müdürünün okulun ihtiyaçlarını göz ardı ederek önce kendi odasını donatmasının müdüre güveni sarsacağına dikkat çekmektedir. Kaynakların kullanım önceliğinin güven ya da güvensizlik oluşturacağına da vurgu yapmaktadır.

### ***Milli manevi değerlere saygı***

Öğretmenlerin okul müdürüne güven duymasını etkileyen okul müdürü teknik yeterliklerinden bir tanesi okul müdürünün milli ve manevi değerlere saygısıdır. Saygı teması altında bütünleştirilen görüşlere göre öğretmenler, eğitimin amaçlarına saygı duyan, öğretmen ve öğrencilerine nazik olan, milli manevi değerlere saygı duyan, kibar olan okul müdürlerine güven duymaktadırlar. Bu anlamda Katılımcı Ö8, *“Bir okul müdürüne öğretmenin güvenebilmesi için bir kere, okul müdürünün bu ülkenin kurucu lideri Atatürk’e saygı duyması gerekir. Bu ülkenin kurucu lideri Atatürk’e saygı duymayan bir müdür, ne olursa olsun bir öğretmen olarak benim gözümde güven sağlayamaz, mümkün değil.”* Şeklindeki ifadesi ile eğitimin amaçlarına saygı duyan müdüre güvendiğini, aksi takdirde müdüre asla güvenmeyeceğini net bir şekilde vurgulamıştır. Katılımcı Ö8, ayrıca konuyu ayrıntılı olarak şu şekilde açıklamıştır: *“Müdür geçmişine sahip çıkması lazım, bir kere O, bizim burada özgür yaşamamızı sağlayan, vatanın kurucu lideridir. Buna saygı duyması gerekir. Tabi bunları siyaset dışı olarak düşünüyorum. Bize bu imkânları sağlayan lidere saygı duymayan*

*bir insan asla okul müdürü olmamalıdır. Milli manevi değerlerimize, gelenek ve göreneklerimize saygı duymalı.*” İfadesiyle vatanın kurucu lideri Atatürk’e saygı duymayan bir insanın okul müdürü olmaması gerektiğine dikkat çekerken, böyle bir insanın güven sağlayamayacağına da vurgu yapmıştır.

#### **4.2.1.2 İnsan İlişkileri**

Öğretmenlerin okul müdürüne güven duymasını etkileyen okul müdürü yeterliklerinden ikincisi insan ilişkileri yeterlikleridir. Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterliklerine sahip olması öğretmenlerin müdüre olan güvenini artırmaktadır. İnsan ilişkileri temasında bütünleştirilen görüşlere göre müdürün, “öğretmenleri önce insan olarak görmesi, öğretmen ve yakınlarının sağlığını önemsemesi, öğretmenin ihtiyaçlarının farkında olması, sosyal gereklilikleri yerine getirmesi, yetişkin-yetişkine iletişimi kurması, etkili iletişim kurması ve erişilebilir olması” öğretmenin müdüre güvenini artırmaktadır.

##### ***Öğretmeni önce insan olarak görme***

Bu tema altında bütünleştirilen görüşler, öğretmenlerin okul müdüründen kendilerini öğretmenden önce insan olarak görmesinin, kişisel sorunların çözümünün ya da insani ilginin müdüre olan güveni artırdığını ortaya koymaktadır. Katılımcı Ö18, bu durumu “*Sadece benim isteğim yerine getirilsin istemiyorum. Okul idaresinin benimle ilgilendiğini, dertlerimle dertlenildiği hissedersem; bileyim ki ilgilenildi, çaresiz kalındı, alternatif yollar denendi, ama olmuyorsa ben bu idareden, müdürden razı olurum. Ancak dertlerimle dertlenmeyen bir idare ya da müdüre kırılırım ve şahsen onlara güven duymamaya başlarım.*” Katılımcı Ö1, bu durumu farklı bir şekilde; “*İnsani ilişkiler bakımından karşısındakini insan olarak görebiliyorsa yine güven oluşur.*” ifadesiyle net olarak ortaya koymuştur. Katılımcı Ö1, konuyu ayrıca ayrıntılı olarak şu şekilde açıklamıştır: “*Öğretmenler de bir makine değil. ... Öğretmenlerin ola ki yeri gelir moralleri çok bozuktur, suratları asıktır, onu fark edebilmeli, müdür “Hayırdır hocam bu gün farklısınız, bir sıkıntınız, bir sorunuz mu var?” yani öğretmeninden o anda oradaki görevleri, öğretmenlik görevlerini yapmasını beklememeli. Suratı asık olsun, öğretmen gülmesin ama sınıfına girsin çıksın işte mesaisini doldursun, gitsin beni başka şey bağlamaz dememeli, eğer o ara o soruyu sorarsa öğretmen değerli olduğunu hisseder. Değerli olduğunu hissettiği için de “hocam şöyle bir durum var” diye güvenirse anlatırız tabi ki. Müdüre durumu anlattığımızda “tamam hocam otur beş dakika,*

*anlat nedir bu sorunun sıkıntın” dediği zaman öğretmenler hasta bile olsa, morali çok bozuk bile olsa o kötü şartlar altında bile sınıfına daha huzurla, motivasyonla gireceğini düşünüyorum. İşte öğretmen burada müdürüne güvenir.” İfadesiyle okul müdürünün öğretmeni, ruhsuz duygusuz bir makine gibi görmek yerine öğretmenin her halini insan olarak anlamasına ve iletişim kurmasına dikkat çekmiş, okul müdürüne güveni oluşturan etkenlerden biri olduğuna vurgu yapmıştır. Katılımcı Ö10’da, insani ilişkilerini her şeyin önünde tutan okul müdürünün davranışlarına güven duyduğunu şöyle ifade etmiştir: “Müdürün mevki ve makamı her şeyin dışında tutarak insani değerleri ön plana çıkarması mevki ve makamının hakkını vererek çalışması çok önemlidir, bu durum da ister istemez müdüre güvenin artmasına neden olmaktadır.” Katılımcı Ö15 ise benzer şekilde, “Okulumuzda görev yapacak olan müdürün velilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle insani ilişkilerinin iyi olmasını bekleriz.” İfadesiyle okul müdürünün insan ilişkilerinin iyi olması gerektiği beklentisini vurgulamıştır.*

### ***Öğretmen ve yakınlarının sağlığını önemseme***

Katılımcı öğretmenlerin okul müdürüne güvenini etkileyen insan ilişkileri yeterlikleri hususunda öne çıkardıkları konulardan birisi çocuklarının bakımı, diğeri kendilerinin ve yakınlarının hastalığıdır. Katılımcı Ö19, öğretmenin hastalık sorununun öncelikli olduğunu düşünmektedir. Bu düşüncesini “Sadece bir eğitim öğretim konusunda değil. Mesela hastalandığı zaman sırtına alıp da sağlık ocağına götürebilmesi gerekiyor veya bir öğretmen hasta hasta derse giriyorsa “senin ne işin var burada, faydalı mı olabileceksin?” diyebilmeli.” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı Ö15, yaşadığı sağlık sorununun çözümünde kendisine inanan ve destek olan davranışına güven duyduğunu şöyle ifade etmektedir: “Yeni atandığım okulda görevimin dördüncü ayını çalışıyordum. Müdür beye, “hocam çocuğumu Ankara’ya tedaviye götüreceğim, bunun için almam gereken rapor, izin var mı?” dedim. O da bana, “hocam şu anda hiçbir şeye ihtiyaç yok, siz tedavinize gidin, gelin” dedi. Müdür beyin bu yaklaşımı bana güven verdi. Müdür öğretmeni tanımalı, bunun için de öğretmene tanıma fırsatı vermeli. Beni tanımak için fırsat versin derken, müdür bana taviz versin demek istemiyorum. Görev ve sorumluluklarım ne ise fırsatlar çerçevesinde yapmam gerekeni her zaman yaparım.” Katılımcı Ö17, bu durumu şu şekilde açıklamıştır: “Daha önce çalıştığım müdürüme güven duymamaya başladığım bir olayı anlatmak istiyorum. Eşim polis memuru. Şark görevinden döndük. Dört yıl kaldıktan sonra bu okula tayin oldum, okul da yeni açılmıştı. Bu okulda on altı yıldır görev yapmaktayım. Çocuklarımın biri üç, biri altı yaşındaydı. O yıl oğlum ana sınıfına başladı. Ortam değişikliğinden dolayı birçok problem yaşadık. Kızıma bakıcı bulamadım. Sıkıntılar silsile şeklinde devam ediyor ve çocuklarım

sürekli hastalanıyordu. Müdür beyin yanına izin istemeye geldim. “Hocam, çocuğum çok hasta, izin istiyorum” dedim. O da bana “veremem, başka bir çözüm bulmamız gerekiyor” dedi. Bu noktada anne olarak duygusal yaklaşıyor ve kendini haklı buluyorsun.” Katılımcı Ö16’da, “Bir yatılı bölge okuluna tayinim çıktı. Bu tür okullarda gece nöbeti tutulduğunu bilmiyordum. Bu esnada kızım henüz üç yaşındaydı. Müdürümüz tam bir yönetmelik müdürüydü. Müdür beyin yanına eşimle beraber gittik. Müdüre, “hocam küçük çocuğum var, nöbeti nasıl tutacağım” diye sorduğumda bana “bu okula geldiysen bu nöbeti de tutacaksınız, bunu da mı ben düşüneneğim ” diye karşılık verdi. Bu konuda hiçbir inisiyatif üslenmedi.” Açıklamalarıyla okul müdürünün çocuğunun bakımıyla hiç ilgilenmediğine ve bu şekilde müdüre güvenini yitirdiğine vurgu yapmıştır. Katılımcı Ö16, başka bir okuldaki deneyimini de; “Bebeğim olduğu için derslerimin yarım günde olmasını talep etmiştim. Müdür; “bizim okulumuzun kadrosu çok genç, herkesin çocuğu var, bıktım bu bayan hocaların çocuğundan” dedi. Bundan sonra müdüre ve idareye karşı hiç güvenim kalmadı. Müdüre güvensiz bir şekilde gittim geldim.” Çocuk bakımı konusunda sorun çözümü bekleyen öğretmenlerin kadın olması dikkat çekmektedir. Bu durum geleneksel olarak çocuk bakımının kadının görevi olduğu algısının Türkiye’de devam ettiğini göstermektedir.

Bazı katılımcılar, okul yöneticilerinin insan ilişkilerinde anlayışsız, empati duygusundan yoksun tutum ve davranış sergilemelerinin okul müdürüne güvenmeme nedenleri olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcı Ö10, öğretmen arkadaşının yaşadığı sağlık sorununa empati ile yaklaşmayan okul müdürünün aynı sağlık sorununu kendisinin de yaşadığını, bu anlayışsız tutumuna güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: “Müdür, öğretmen arkadaşının yaşadığı her türlü olumsuzluklara, mutlaka empati ile yaklaşmalıdır. Zaman içerisinde arkadaşımın başına gelen aynı sağlık sorunu, bu müdürün de başına geldi. Anlayışsız, empati duygusu olmayan okul müdürüne güvenmek gerçekten zor.” Benzer şekilde Katılımcı Ö3 ise, okul müdürünün öğretmenlere empati ile yaklaşmayan okul müdürüne güvenmediğini şöyle ifade etmiştir: “Okul müdürü her durumda öğretmenleri sakinleştirip, yatıştırmalıdır. Öğretmenleri ile empati duygusunu geliştirmelidir. Öğretmenin başına gelen olumsuz bir durum müdürün de başına gelebilir. Maalesef ben bu anlamda okul müdürüne güvenmiyorum.”

### **Öğretmenin ihtiyaçlarının farkında olma**

Katılımcı öğretmenler müdürün insan ilişkileri yeterliklerinin önemini, müdürün sorunu çözme ya da çözemese bile soruna öğretmenin ihtiyaçlarının farkında olarak

yaklaşmasının güveni artıracığı düşüncesindedirler. Katılımcı Ö17, “Eğitim öğretim adına düşündüğünde bu konuda müdür haklı. Bu yönde müdürün daha güzel açıklama yapabileceğini düşünüyorum. “Çocuklarına çözüm bulalım değil de, hocam yapacağımız bir şey var mı, nasıl yardımcı olabiliriz?” şeklinde konuşsaydı beni daha motive edecekti. Müdüre, “akrabam yok, hiç kimsem yok, yardıma ihtiyacım var, yardım istiyorum sizden” dedim. Müdür genel cümlelerle yine aynı şeyleri tekrarladı. Müdür beyle bu okulda dört yıl daha çalıştım. Hiçbir zaman güvenim tam oluşmadı. Bildim ki, bir annenin en hassas yanı evlatlarıdır. Bu konuda bana yardımcı olmuyorsa, başka bir sorunda da yanımda olabileceğini, müdüre güvenebileceğimi hiç düşünmedim.” İfadesiyle çocuklarının bakımı konusunda yardımcı olmayan okul müdürünün başka hiçbir konuda yanında olmayacağına ve güvenemeyeceğine vurgu yapmıştır.

### **Sosyal gereklilikleri yerine getirme**

Katılımcılara göre, müdürün toplum normlarını, sosyal gereklilikleri yerine getirmesi, okul çalışanlarının kaynaşmasına, birlik olmaya da hizmet ederek müdüre güveni artırmaktadır. Katılımcı Ö15, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Kayın validemi kaybetmiştim. Müdür cenazede mezarlıkta idi. Müdür bey ikamet ettiği Kadınhanı İlçesinden Konya’ya eşi ile kalkıp gelmişti. Öğretmenler günü kutlamalarında da tüm öğretmenler ve idareciler Kadınhanı İlçesinden Konya’ya gelerek kutlamaları yapardık. Acı ve mutlu günümüzde müdürümüz her zaman yanımdaydı. Böyle ortak paydada birleşince müdüre güven duygumuz artıyor, bununla beraber okul ortamında eğitim öğretim kalitesi de yükseliyor.” Öğretmen, okul müdürünün öğretmeni anlayan, iyi ve kötü gününde yanında olan, öğretmenin değerlerini önemseyen, kendini onun yerine koyan davranışlarına güven duymaktadır. Katılımcı Ö17, acı gününde yanında üzüntüsünü paylaşan, önemseyen, desteğini esirgemeyen müdürüne güven duyduğunu, güven duygusunun nasıl arttığını şu cümlelerle ifade etmektedir: “Benim acımı paylaşan, mutlu günümde yanımda olan, değerlerimi anlayan müdürüme güveniyorum. Birkaç yıl önce ağabeyimi kaybettim. Cenaze gününde müdürüm, müdür yardımcılarımız ve iki öğretmen arkadaşım Konya’dan Ankara’ya geldiler. Acım çok fazlaydı. Müdürümün gelişiyse moral buldum. Anladım ki müdürüm sadece iyi günde yaptığı takdirleriyle değil, bir abi ya da bir baba gibi acı günümde de yanımdaydı ve destek oluyordu. İdareci vasfıyla değil, iyi ve kötü günümüzde yanımda olan bir dostumuz gibiydi. İşte ben o günü hiç unutmadım. Önceden de zaten güvenirdim ama bu olaydan sonra daha da perçinleşti. Bu yaşadığım olay ile müdürüme güven duygum en üst seviyelere çıktı.”

İfadesiyle önceden güvendiği okul müdürüne bu olayın ardından güveninin daha çok arttığına en üst seviyeye çıktığına vurgu yapmıştır.

### ***Yetişkin yetiştirme ilişkisi***

İnsani yeterlikler kapsamında öğretmenler müdürün kendileriyle hiyerarşi içeren müdür-öğretmen ilişkisinden ziyade hiyerarşi içermeyen insan insana ilişki kurmasını, gerektiğinde hatasını kabullenip özür de dileyebilmesini beklemekte, bu beklentinin gerçekleşmesi durumunda müdürlerine güveni artmaktadır. Katılımcı Ö1, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“Öğretmenler, düşüncelerini özgürce ifade edemiyorlar. Karşısındaki müdür de olsa, yanlış yaptığında kişiler özür dileyebilmelidir. Biz bunu öğretmen olarak sınıfta yapıyoruz, öğrenciden özür dileyebiliyoruz. Müdürler de, kusurlu olduklarında öğretmenlerden özür dilemelidirler. Özür dilediğim zaman genellikle benim öğrencim, “önemli değil öğretmenim” diyor, işte bu güvendir. Ben zihnimdekileri karşımdaki müdüre açıkça ifade edemezsem sorunları nasıl çözeceğiz. Rahat konuşabilmeliyiz. Yeri gelir müdürümüz haksız yere öğretmene kızmıştır, bunu yakın zamanda da yaşadık. Bir küçük anlaşmazlık yüzünden müdür bey bizi çağırdı, bizi haksız yere fırçaladı ve azarladı. Bu durum benim çok ağrıma gitti. Tek kelime etsem ağlayacağım, hiç hak etmediğim bir sözdü. Bu problem eğitim öğretimle de değil Erasmus projemizle ilgiliydi. Sınıfıma gittim. Sonra müdürle karşılaştık. Karşılıklı bakışıp konuşmadık. Bu olaydan iki gün sonra müdür beyin yanına giderek kendisine, “ben sizinle konuşmak istiyorum” dedim. Müdür bey de, “ben de sizinle konuşmak istiyordum” dedi. “Hocam ben çok üzüldüm, demek istediklerimi yanlış anladınız, farklı bir yer getirerek bana farklı bir cevap verdiniz” dedim. O da bana “haklısınız hocam, ben durumu yanlış algıladım, sizin tavrınızı da ben hiç hazmedemedim, çok ağrıma gitti” dedi. Karşılıklı birbirimizden özür diledikten sonra müdür bey kendisi için benim ne kadar değerli olduğumu ifade etti. Ben o motivasyonla ayrıldım, o olaydaki tüm olumsuzluklar kafamda düzeldi. Bu olaydan sonra müdür beye güvenim biraz daha arttı.”* Benzer şekilde Katılımcı Ö6’ da, *“Okul bir aile ise, okul müdürü de aile reisi olmalıdır. Bu aile reisi tatlı sert olmalıdır. Her konuda açılıp müdür ile sıkıntımı konuşabilmeliyim.”* İfadesiyle hiyerarşi içermeyen insan insana ilişkisi ile her konuda müdür ile konuşabilmeyi beklemektedir.

Katılımcılara göre, öncesinde okul müdürünün kendisine haksızlık yaptığı düşüncesi ile üzülen, müdüre güven konusunda soru işaretleri oluşan öğretmenin, hatasını kabullenip özür dileyen müdüre karşı düşünceleri olumlu yönde değişmektedir. Katılımcı Ö6, bu durumu

kendisinden özür dileyen okul müdürüne karşı olumlu düşünmeye başladığını şu sözleriyle ifade etmektedir: *“Arkadaşlarımla aynı projede yaptığımız bir etkinlikte arkadaşlar bir belge ile ödüllendirildi. O zaman kafamda bir soru oluştu “ben de aynı etkinlikte çalıştım, o halde neden bu ödül bana verilmedi?” Bu konuda açıkçası üzülmüştüm. Gidip de, bana neden ödül vermediniz diye müdürün yüzüne sitem etmedim. Bu konuda sessiz kalmayı tercih ettim. Müdür bir süre sonra yanına çağırarak, ufak bir problemden dolayı böyle olduğunu söyleyerek özür diledi. Bunu böylece telafi etmiş oldu, bu olaydan sonra düşüncelerim olumlu yönde değişti.”*

Okul müdürünün güvenilmeyen davranışları teması kapsamında bütünleştirilen bazı katılımcı görüşlerine göre ise, katılımcı öğretmenlerin okul müdürüne güvenmeme nedenlerinden bir tanesi öğretmenin ifade özgürlüğünü kısıtlamasıdır. Katılımcılar okul müdürünün öğretmenin ifade özgürlüğünü kısıtlamasını; öğretmenin müdür odası korkusu, öğretmenin müdürün odasında kendinin yargılandığını hissetmesi, öğretmenin müdürün odasında sınavda olduğunu hissetmesi, öğretmenin korkudan kendini ifade edememesi şeklinde algılamışlardır. Katılımcı Ö7, okul müdürünün öğretmen ile öğretmenler odasında veya koridor gibi şeffaf alanlarda konuşması gerektiğini, müdür odasındaki konuşmalarda öğretmenin kendini rahat ifade edemediğini, yargılandığını, sınavdan geçen bir çocuk gibi hissettiğini bu nedenle müdüre güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: *“Hocam, müdürün öğretmeni odasına çağırması demek, “ben müdürüm, siz öğretmensiniz” anlamına geliyor. Müdür öğretmenle odasında konuşacağı şeyleri, öğretmenler odasında ya da koridorda da konuşulabilir. Böyle bir durumda öğretmen kendini daha iyi ifade edebilir. Oysaki öğretmen, müdürün odasına, müdürün masasının önüne gittiği zaman, öğretmen sözlüye kaldırılmış öğrenci gibi tir tir titrer ve iki cümleyi bir araya getirerek söyleyemez. Böyle durumlarda müdürde sorgulama ve yargılama var, samimiyet ve şeffaflık yok. Bu durum müdürün otoritesini yükseltir gibi düşünülse de ona olan güveni yok eder.”* İfadesiyle müdürün odasına çağırarak konuşmasının sorgulama ve yargılama anlamı taşıdığına bu durumun müdüre güveni yok ettiğine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Katılımcı Ö12’de, teknolojik iletişim araçları ile bilgi paylaşımı yapıldığını, yaşanan bir problem neticesinde müdürün öğretmenlerin görüşlerini ifade etmesine izin vermediğini yaşadığı bir olayla şöyle ifade etmiştir: *“Okulumuzda bir yıl öncesine kadar sizin dediğiniz gibi işler tıkır tıkır gidiyordu. Okulda müdür bey olmasa bile. Şimdi yeni müdür ile BİP iletişim ağı kuruldu. Buradan bir şeyler yazılıp çiziliyor. BİP üzerinden yazılırken, beden eğitimi arkadaşları ile bir münakaşa oldu. Müdür yazışmayı engelledi, biz de buna tepki olarak BİP ten ayrıldık. Ben fikrimi*

*paylaşamayacaksam, paylaşım gurubunda ne işim var? Daha sonra müdür tartışma, kavga olmasın diye engel koyduğunu söyledi. Tartışma olacaksa da sen müdürsün tampon görevi yapacaksın, veli de öğretmen de gelip sana çarpacak. Bu göreve talip olduysan her türlü zorluğu üsleneceksin. BİP e gir, çık, engellen, bizde bir güvensizlik oluşturdu.”* İfadesiyle paylaşım içerikli iletişim grubunu olabilecek sorunlara karşı engellediğini söyleyen müdürün davranışını eleştirmekte, müdürlük görevinin zorluk ve sorumluluklarından kaçtığına dikkat çekerken müdürün bu davranışından ötürü güvensizlik oluştuğuna vurgu yapmıştır.

Bazı katılımcılar müdürün güvenilmeyen davranışları kapsamında müdürün öğretmenleri odasında toplamak ve konuşmak yerine, sürekli odasına çağırarak emirler verdiği, öğretmene saygı duymadığı şeklindeki algılarına vurgu yapmışlardır. Katılımcı Ö7, bu durumu şöyle ifade etmektedir: *“Hocam, okul müdürü öğretmenlerini sürekli şekilde odasına, ayağına çağırıp fikirlerini ve emirlerini söylemek yerine öğretmenler odasına da gelerek, öğretmenlerle çay içerken bu fikir ve emirlerini söyleyebilmelidir. Öğretmenler odası tüm öğretmenlerin ortak buluşma alanıdır. Böyle olunca daha saygılı bir iletişim oluyor. Müdürün sürekli ayağına çağırmasından bize saygı duymadığını hissediyorum. Bizde de müdüre karşı güvensizlik oluşuyor.”* İfadesiyle okul müdürü öğretmenleri odasına ayağına çağırarak yerine öğretmenler odasında onlarla çay içerken kendisini ifade etmesine, öğretmene saygı göstermeyen müdüre güvenmediğine dikkat çekmiştir.

Bazı katılımcılar, okul yöneticilerinin insan ilişkilerinde “aşağılayıcı tutum” sergilemelerinin okul müdürüne güvenmeme nedenleri olduğunu vurgulamaktadır. Öğretmenler, insan ilişkilerinde aşağılayıcı tutum içinde olan okul müdürlerinin; “öğretmeni velinin şikâyet dilekçesine dayanarak aşağılama, öğretmeni öğretmenlerin içinde azarlama rencide etme, yaşadığı acıyı anlamama ve küçümseme, makamında azarlama ve aşağılama, öğrenci velisine öğretmen hakkında şikâyet yazmasını teşvik etme, velinin şikâyet dilekçesine istinaden şantaj yapma, öğretmeni veli karşısında tenkit etme.” Şeklinde algılamakta ve okul müdürüne güvenmemektedirler. Katılımcı Ö10 ise, benzer şekilde okul müdürünün arkadaşını öğretmenler içinde azarlayıp, rencide ettiğini, önemsemez tavır ve iletişiminden dolayı da güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: *“Müdür, öğretmen arkadaşımı diğer öğretmen arkadaşları içerisinde azarlamış ve rencide etmiş. Arkadaşımın yaşadığı acıyı önemsemediği gibi bir de onunla dalga geçmiş.”* Katılımcı Ö3, okul müdürünün öğretmen arkadaşını odasına çağırarak azarlayıp, rencide ettikten sonra tekrar derse göndermesine şahit olduğunu, müdüre güven duygusunun yok olduğunu şöyle ifade etmektedir: *“Müdürün sürekli şekilde yüksek egosunu tatmin etmek için öğretmen arkadaşı makamına çağırarak azarlaması ve*

*aşağılaması, onu rencide edip tekrar dersine göndermesi beni rahatsız ediyor. Böyle bir durumu ben yaşamadığım halde yaşayan arkadaşşıma şahit olmam, bu müdüre karşı güven duygumu yok ediyor. Müdür böyle davranmak yerine, öğretmenler odasına gelerek, öğretmenlere “arkadaşlar merhaba, nasılsınız? Diye sorabilmesini ve öğretmenleriyle olumlu iletişim kurabilmesini isterdim.”* Açıklamasıyla öğretmen, okul müdürünün aşağılayan, rencide eden iletişim tarzına güven duymadığını, insan ilişkilerinde böyle davranmak yerine olumlu, saygılı iletişim kurmasını istediğini de vurgulamaktadır.

Bazı katılımcılar ise, okul müdürünün öğretmeni velinin şikâyet etmesi için yönlendirdiğini, velinin yanında da aşağılayıcı tutumlarının devam ettiğini bu iletişim yetersizliklerinden dolayı da güvenmelerinin mümkün olmadığını vurgulamaktadırlar. Bu durumu Katılımcı Ö12, okul müdürünün öğretmeni şikâyet etmesi için öğrenci velisini yönlendirdiğini, daha sonra bu durumu öğretmenin aleyhine kullandığını okul müdürüne güvenmesinin mümkün olmadığını şöyle ifade etmektedir: *“Daha önceki çalıştığım okulların birinde müdürün yaptığı veliye “hemen dilekçe yazın, öğretmeni şikâyet edin” demek olurdu. Müdür öğretmenle bir problem yaşadığında “hocam sizinle ilgili bir veli şikâyeti vardı” deyip, öğretmene şantaj uygulardı.”* Açıklamasında okul müdürünün, öğretmeni velinin gözünde küçük düşürmeye çalışan, öğretmenin en küçük bir açığında öğretmeni veli şikâyeti ile tehdit eden aşağılayıcı ve baskıcı iletişim tarzına asla güven duymadığına da *“Benim bu okul müdürüne güvenmem mümkün mü?”* şeklinde dikkat çekmektedir. Katılımcı Ö11 ise benzer bir görüşle, öğretmeni velinin karşısında aşağılanmış hissedeceğini bilerek sorgulayan, tenkit eden, küçük düşüren okul müdürüne asla güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: *“Veli okula geliyor. Velinin çok sorunu vardır. Öğretmenin söylediği söz sorundur, yüzüne gözüne bakıp bakmadığı sorundur. Veli okula geldiği zaman okul müdürünü sorar. Veli müdürün yanına çıktığı zaman okul müdürü şunu yapar. Son zamandaki müdürlere dikkat edin. Hemen telefon ederek hizmetliden ilgili öğretmeni çağırmasını ister. Öğretmeni velinin karşısına oturtturur. Veli öğretmeni ezer. Veli karşısına öğretmen resmen ezilsin diye oturtulur. Okul müdürü olarak öğretmeni çağır. Sert de konuşsan öğretmenin zoruna gitmez. Ama velinin yanında bir tek kelime söyle o öğretmenin veli gözünde dünyasını yıkarısın.”* Ö11 konuyu ayrıca ayrıntılı olarak okul müdürünün insan ilişkileri yeterliliğine sahip olmaması durumunda güveni çabuk kaybedeceğini, müdürün öğretmeni veli karşısına çağırmasından dolayı müdüre güven değerlerinin yıkıldığını da şöyle vurgulamaktadır: *“ O yüzden güveni tesis etmek çok zordur. Her davranış incelenir, tartılır ama güveninizi bir hareketinizle kaybedebilirsiniz. Bunları yaşayan bir öğretmen olarak, okul müdürüme nasıl güvenebilirim?*

*Şimdiye kadar beni çağırmadı ama okul müdürü veli geldiği zaman bir öğretmen arkadaşı velinin yanına çağırıyorsa, müdür hakkında güvendiğim değerlerden bir kısmı yıkılıyor.”* Ayrıca insan ilişkilerinde güven oluşturamayan müdürün okulu yönetemeyeceğine de dikkat çekmekte, öğretmene güvendiğinde her şeyin yolunda gideceğini de şu sözleriyle vurgulamaktadır. *“İlk önce güveni tesis etmeniz gerekiyor, güveni tesis etmeden okulu yönetemezsiniz. Öğretmen zaten okulu sahiplenmiştir, sen bırak sistem işlesin.”*

Bazı katılımcılara göre, okul müdürünün insan ilişkilerinde “psikolojik baskı” içeren davranışlar göstermesi öğretmenlerin okul müdürüne güvenmemelerine neden olmaktadır. Öğretmenlere göre okul müdürünün psikolojik baskı uygulaması; “öğretmenin veliden özür dilemesini istemek, sağlık sorunlarında tenkit etmek, rapor ve izin konusunda sorgulamak anlamlarına gelmektedir. Öğretmenin okuldan ayrılmak istemesi, müdürü görmek istememesi, bir an önce emekli olmayı istemesini psikolojik baskı anlamına gelmektedir. Ayrıca öğretmenin müdürden sarı zarf alma ve eleştirilme korkusu, müdürü görmemek için teneffüste sınıfta kalmayı tercih etmesi, müdürün çeşitli bahanelerle bezdirme politikası uygulaması, öğretmeni odasına tek başına çağırması, öğretmenin müdürden fırça yemesi” şeklindeki algıların da psikolojik baskı içerdiğini müdüre güvenmeme nedenleri olduğu katılımcılar tarafından düşünülmektedir. Bu anlamda Katılımcı Ö1, öğretmeni velinin yanına çağırıp tenkit etmesi, öğretmenin isteği dışında veliden özür dilemesini istemesi gibi baskı yapan iletişimine güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: *“Böyle olaylarda öğretmeni velinin yanına çağırıp, öğretmeni fırçalayan müdürler de var. Öğretmenin veliden özür dilemesini isteyen müdürle de karşılaştım.”*

Katılımcı Ö10’da, öğretmen arkadaşının hasta annesinin bakımı için rapor ve izin alması konusunda okul müdürünün baskılayıcı söz ve davranışlarına maruz kaldığını, öğretmen arkadaşının psikolojisinin bozulduğunu, okula gitmek çalışmak istemediğini, hatta okuldan ayrılmak istediğini gözlemlerine dayanarak şöyle ifade etmektedir: *“Arkadaşımın annesi kanser hastasıydı. Arkadaşım sürekli koşturma içerisindedeydi. Ancak işini ve dersini hiç aksatmıyordu. İş disiplini yüksek olan bu arkadaşşıma müdürü “annene sürekli sen mi bakacaksın? Bir tek evlat sen mi varsın? Yine mi rapor alıyorsun? Yine mi yoksun?” gibi sorularıyla sürekli psikolojik baskı uygulamış. Arkadaşım bir mucize olsa da bu okuldan gitsem diye düşünüyordu. Müdüründen gelen söz ve söylemler o kadar ayyuka çıktı ki, kızcağız yanımızda sürekli ağlıyordu. İnsan olarak bırakın güvenmeyi müdürüne saygı duymuyor, çalışmak ve okuluna gitmek istemiyordu. Bir şekilde o okuldan ayrılmak istediğini dile getiriyordu. Müdürün yüzünü bile görmeye tahammülü kalmamıştı. Müdür, öğretmen*

arkadaşımı diğer öğretmen arkadaşları içerisinde azarlamış ve rencide etmiş. Arkadaşımın yaşadığı acıyı önemsemediği gibi bir de onunla dalga geçmiş.” Ö10 ayrıca konuya farklı bir bakış açısı ile yaklaşarak, öğretmenlerin her türlü problemlerine çözüm getirmeyen okul müdürüne kendisinin ve öğretmen arkadaşının güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: “Ben, insani değerleri sıfır ve hiçe sayan müdürün, empati duygusundan da yoksun olduğunu düşünüyorum. Elbette bu durum karşısında okulda böyle bir müdürle çalışmak durumunda olan arkadaşımın müdürüne güven duymayacağı da aşikârdır. Arkadaşım bana müdürüne karşı asla güvenmediğini, bırak güvenmeyi çalışma aşkının, motivasyonun bittiğini söyledi. Öğretmenlerin böyle hassas bir problemine çözüm getirmeyecekse, bu müdürün o koltukta oturma amacı nedir? Müdürlüğün farklı bir misyonu vardır. Bu tür müdürlerin böyle yaklaşımları öğretmenlerin çalışma şevkini yerle bir ediyor.” Şeklindeki ifadesiyle problemlere çözüm getirmeyerek, öğretmeni zor durumda bırakan, öğretmenin çalışma şevkini kıran okul müdürüne kesinlikle güvenmediğine vurgu yapmış, müdürlüğün farklı bir misyonu olduğunu, bu misyona sahip olmayan kişinin müdürlük yapmaması gerektiğine de dikkat çekmiştir. Ayrıca Katılımcı Ö10, yetersiz insan ilişkileri ile öğretmenin meslek aşkını bitiren, emekli olmak istemesine, güvenilir müdür arayışı içine girmesine neden olan, olumsuz düşüncelerle öğretmeni baş başa bırakan okul müdürüne güvenmesinin mümkün olmadığını ayrıntılı olarak şu şekilde açıklamıştır: “Öğretmenlerin meslek aşkını bitirerek “aman bir emekli olsaydım, kaç yılım kaldı? Ben bu okuldan nasıl giderim? Hangi okulda, hangi müdürle çalışabilirim?” sorularıyla arayış içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bu olumsuz düşünce içerisine giren öğretmenlerin, “arkamı dönsem sarı zarf mı alırım ya da eleştirilir miyim?” korkusu içerisinde müdüre güven duymaları mümkün değildir.” Bu konuda gözlem ve düşüncelerini derinlemesine ifade eden Ö10, müdürüne güvenmeyen öğretmenin davranışlarını tanımlamaktadır. Okul müdürünün insani ilişkilerindeki yetersizlikten dolayı öğretmenin tenefüste sınıfta kalmayı tercih ettiğini, müdürün baskıcı iletişim tarzından dolayı mutsuz ve huzursuz olduğu düşüncesini net şekilde ifade etmektedir: “Okulunda müdürüne güvenmeyen öğretmen huzuruz, mutsuz oluyor ve tenefüslerde dahi müdürü ile karşılaşmamak için sınıftan çıkmamayı tercih ediyor. Bize emanet edilen en az otuz öğrenci var. Biz bu emanetlerin eğitim öğretimi ile meşgul olurken, okul müdürünün öğretmenin motivasyonunu yok etme gibi bir hakkının olmadığını düşünüyorum.” Ö10, arkadaşının okul müdürü tarafından nasıl psikolojik baskıya maruz kaldığını gözlemlerine dayanarak şöyle ifade etmektedir: “Öğretmen arkadaşımın eşi muvazzaף asker idi. O dönem alınmalar olduysa da arkadaşımın eşinin bu alınmalarla alakası yoktu ama o da alındı. Müdür, arkadaşımın asker eşinin alınmasından dolayı arkadaşşıma etmediği zulüm kalmadı.

*Arkadaşım, müdürünün ne yapmaya çalıştığını anlayamadı ve ağlaya ağlaya perişan oldu. O esnada arkadaşımın giyimine kuşamına taktı, onu bahane etti bunu bahane etti ve sarı zarf verdi. Müdür, sürekli bezdirme politikası uyguladı. En sonunda arkadaşım pes etti ve tayin oldu gitti, gittiği yerde şu anda çok mutlu.” Ö10’ a göre okul müdürü, öğretmen arkadaşının eşinin görevden alınışını takıntı haline getirerek değişik şekillerde psikolojik baskı yapmasına, sarı zarf vermesine, pes ettirip tayin olup gitmesine sebep olduğu için okul müdürüne güvenmediğini vurgulamaktadır.*

Katılımcı Ö16’da benzer şekilde okul müdüründen sarı zarf alarak psikolojik baskı gördüğünü, bu olaydan sonrada müdüre güvenemediğini şöyle açıklamaktadır: *“Ben Konya’ya ilk geldiğimde Karatay’da bir lisede benim gibi üç dört yıllık bir öğretmen arkadaşımınla Öğretmenler Günü programı için görevlendirilmiştik. Arkadaşlarıma okulun belirli gün kutlamalarındaki usul ve esasları sorduğumda “biz kutlama yapmıyoruz pano hazırlıyoruz” dediler. Biz de öğretmen arkadaşımınla pano hazırladık. Sonra müdür bizi çağırdı. Öğretmenler Günü programını nasıl yaptığımızı sordu. Biz de pano yaptığımızı söyledik. Neden tören hazırlamadığımızı sordu. Müdür bize “kime sordunuz” diye sorunca, biz de edebiyatçı arkadaşların söylediğini söyledik. İkimize de “neden bana sormadınız” diyerek sarı zarf verdi. Bundan sonra okul müdürüne karşı güven tahsis edemedim.” Okul müdürünün insan ilişkilerinde tercih ettiği psikolojik baskı boyutunun da ne denli ağır olduğunu; “Bu okula üç sene dayak yer gibi gidip geldim.” Şeklindeki ifadesi ile vurgulamaktadır. Katılımcı Ö3’de, okul müdürünün bir öğretmeni tek başına odasına çağırdığında azarladığını, psikolojik baskı yaptığını müdürün bu iletişim tarzından diğer öğretmenlerin de korkup tedirgin olduğunu şöyle ifade etmektedir: *“Müdür bir öğretmen arkadaşımın, “hocam, gel seninle odamda biraz konuşalım” dediği zaman tüm öğretmenler ürküyor, tedirgin oluyoruz. Tek başınıza odasına çağırdığı zaman biliyoruz ki öğretmen müdürden fırça yiyor.”**

### ***Etkili iletişim***

İnsani yeterlilikleri kapsamında katılımcılardan bazıları, okul müdürünün eleştiriye açık, hoşgörülü, mantıklı açıklamalarla ikna eden iletişime açık davranışlarına güven duyduklarını hatta güvenlerini artıran yeterlilikler olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda Katılımcı Ö5, okul müdürünün eleştirilere hoşgörülü açık iletişiminin ve pozitif yaklaşımının güvenini arttırdığını şu şekilde açıklamıştır: *“Müdürümüz “benimle ilgili olumsuz bir düşünce ya da duygunuz olduğu zaman gelin odama, müdürüm siz şunu yanlış yaptınız diyebilirsiniz”*

dedi, açık kapı bıraktı. Çözüm üretmeyen, sürekli eleştiri yapan bir öğretmen gurubu hazırladığımız bir programı haksızca eleştirdi. Kırk dakikalık Cumhuriyet Bayramı programımızı uzun olarak nitelendirerek eleştirdiler. Müdür bey bunun üzerine öğretmenler odasında genel birkaç cümle söyledi. Kısa süre sonra ben müdür beyin kapısını çalarak; “hocam, söylediğiniz cümleler hiç hoşuma gitmedi” dedim. Kendimi ifade ettim. Müdür Bey de bu konuşmamı hoşgörülü karşıladı. Müdür beyin bu pozitif tavrı, ona daha fazla güvenmemi sağladı. Müdürümün eleştiriye hoşgörülü, net ve iletişim açık olması ona olan güvenimi bir kat daha artırdı.” Katılımcı Ö10 ise, okul müdürünün verdiği emrin, işin koşullarının gereği olduğu konusunda gerekçesini açıklaması ile ikna eden iletişim davranışına güven duyduğunu ve güveninin arttığını şu şekilde ifade etmiştir: “Müdür bey bir görev verdiğinde başarmışızdır. Müdür bey bu başarıımızdan dolayı bizi tebrik edip, ödüllendirmiştir. Yedi yıldır bu okulda çalışıyorum. Müdürüme güven duymamı gerektiren birçok davranışını gördüm, bu nedenle de O’na güveniyorum. Müdürü tanıdıkça güvenim oluştu ve gelişti, tabi ki bu duygu karşılıklı oluşup gelişen bir duygudur Müdür bey herhangi bir konuda “şu şundan dolayı şöyle olması gerekiyor” şeklinde açıklamalarla ikna eder. Müdürün ikna gücü, iletişim şekli, güven duyduğum davranışlarıdır.” Öğretmen, okul müdürünün verdiği emrin işin koşullarının gereği olduğu konusunda açıklamasını ikna edici bulmakta, insani ilişkilerinde açık iletişimine güven duymaktadır.

Bazı katılımcılar ise öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmek için müdürlerden teknik yeterliklerden daha fazla insan ilişkileri ve bu kapsamda insan ilişkileri yeterliklerine sahip olmasına vurgu yapmıştır. Örneğin Katılımcı Ö3, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Okulumuzda gerçekleştirmeye çalıştığımız projelerde müdür her zaman bizi desteklemeye çalışır. Bununla birlikte okul eğitim öğretim alanında bir yerlere gelmiştir, ancak okulumuzdaki asıl sorun öğretmenler arasındaki huzur ikliminin olmamasıdır. Müdür bey olumlu ve etkili bir iletişim sağlamadığı için, öğretmenler arasında da yanlış anlaşılmalara ve iletişim sorunları mevcuttur. Bu durum şahsen benim müdürüme karşı olan güven duygusunu da olumsuz yönde etkilemektedir.”

Bazı katılımcılar, yukarıda belirtildiği gibi öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmek için müdürlerden teknik yeterliklerden daha fazla insan ilişkileri yeterliklerine sahip olmasına vurgu yapmasına rağmen, bu durumun okulun amaçlarının gerçekleşmesine olumsuz etki yapmayacağına da vurgu yapmışlardır. Katılımcı Ö1, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Okullarda tabi ki kesinlikle kurallar olmalı, kurallar olmadan hiçbir şey olmaz. İnsani ilişkiler devreye çok girince de bu okul kuralları ve düzenlerini bozuyorsa olmaz o da

yanlış olur. Ama ben insani ilişkilerinin kuralları bozacağını hiç düşünmüyorum. Bu durumu istismar edenler olmayacak mı? Mutlaka olacaktır, bu idare tarafından da öğretmen tarafından da olabilir. Ama önemli olan dengeyi kurabilmektir. İnsan kendini değerli hissettiği zaman karşısındakine güvenir. Onun kendisi ile ilgili düşüncelerini bildiği zaman önemli olduğunu hisseder güvenir ya da en basit paylaştığı sırlar yeri geldiğinde en yakını ile paylaşmadığı sorununu, sıkıntısını idarecisi ile paylaşabilmeli bu da güven oluşturur. Sırrının orda kaldığını bildiği zaman güvenir.”

Aynı şekilde müdürün hatasını örtbas etmeye çalışmadan, tevazu ve cesaret ile açık bir şekilde ortaya koyması, gerekiyorsa özür de dileyebilmesi öğretmenin okul müdürüne daha çok güven duymasını sağlamaktadır. Katılımcı Ö6, bu durumu şu sözleriyle ifade etmektedir: “... Arkadaşlarımla aynı projede yaptığımız bir etkinlikte arkadaşlar bir belge ile ödüllendirildi. O zaman kafamda bir soru oluştu “ben de aynı etkinlikte çalıştım, o halde neden bu ödül bana verilmedi?” Bu konuda açıkçası üzülmuştüm. Gidip de, bana neden ödül vermediniz diye müdürün yüzüne sitem etmedim. Bu konuda sessiz kalmayı tercih ettim. Müdür bir süre sonra yanına çağırarak, ufak bir problemden dolayı böyle olduğunu söyleyerek özür diledi. Bunu böylece telafi etmiş oldu, bu olaydan sonra düşüncelerim olumlu yönde değişti.”

Bazı katılımcılar ise öğretmenlerin okul yöneticilerine eleştiriye açık olmamalarından dolayı güvenmemektedirler. Katılımcı Ö6’ya göre, okul müdürünün eleştiriye açık olmamasından dolayı okulda problemlerin kolay çözülmediğini, öğretmenler arasında birlik ve beraberlik konusunda sıkıntı yaşandığını ve öğretmenler odasında soğuk bir iklimin varlığını gözlemlerine dayanarak şöyle ifade etmektedir: “Müdür eleştiriye açık olsaydı problemler daha kolay ve etkili çözülebilirdi. Öğretmenler odası ılıman bir iklim yaşardı.” Birlik ve beraberlik konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Bir öğretmenler günü yemeğinde bile müdür bey defalarca yemeğe katılmamız noktasında ısrarcı olmasına rağmen hiçbir öğretmen yemeğe katılmak istemedi. Öğretmenler eleştirilmeyi istemeyen, kusurlarını kabul etmeyen müdüre güvenemediklerini sıkça dile getiriyorlar.” Açıklamasıyla öğretmenlerin okul müdürünün eleştirilere açık olmamasından dolayı öğretmenler günü yemeğine bile katılmayarak güven duymadıklarını ve beraber olmak istemediklerine dikkat çekmiştir.

## ***Erişilebilirlik***

Katılımcılara göre, okulun her yerinde özellikle öğretmenler odasında görünür olan, varlığını hissettiren, erişilebilen okul müdürleri bu davranışları ile de insan ilişkilerinde yeterliliklerini göstermektedirler. Katılımcı Ö18, okul müdürünün öğretmenlerin arasında onlara zaman ayıran, önemseyen ve paylaşımına açık iletişim sergileyen insan ilişkilerini beğendiğini ve okul müdürüne sonuna kadar güvendiğini vurgulamaktadır: *“Müdürüm teneffüslerde kesinlikle müdür odasında oturmaz, bizimle beraber öğretmenler odasında çayını içer, zil çaldığı zaman biz sınıflara giderken o da odasına giderdi. Ben müdürümle her şeyimi paylaşabiliyordum. Ben müdürüme güvenmeyeceğim de kime güveneceğim, böyle bir müdür öğretmenin güvenini sonuna kadar hak ediyor.”* Katılımcı Ö16 ise, yaşadığı küçük bir anlaşmazlığın insani ilişkileri iyi olan müdür yardımcısı ile nasıl düzeldiğini şöyle ifade etmektedir: *“Benim rehber öğretmen olduğum sınıfımda dört tane kaynaştırma öğrencisi vardı. Okula üç ay sonra yeni bir müdür yardımcısı geldi. Müdür yardımcısı beni çağırarak, bu öğrencilerin BEP planlarını yapacağımızı söyledi. Bir ton doldurulacak evrak var, ama ne yapacağımızı ikimiz de bilmiyoruz. Bir gün ders çıkışında beni çağırdı ve “hocam bunları dolduralım” dedi. Ben de kendisine, “hocam ben şu anda eve gitmem gerekiyor, bebeğimin bakıcısı beni bekliyor” dedim. Müdür yardımcısı bana ters bir cevap verdi. Ben zaten müdürden de soğuyunca daha fazla üzülererek eve gittim. Ertesi günü beni çağırarak, “hocam sizi anlıyorum, bunlar sıkıntılı işler, ama yapacağız çaresi yok” dedi. Müdür yardımcısı ile başlangıçta sorun yaşamamıza rağmen, bu şekildeki anlayışlı iletişimi sayesinde daha sonraki süreçte çok rahat çalıştık. Bir sıkıntım olduğu zaman hep ona giderdim. Güven sonradan da tahsis edilebilen bir duygu aslında. Bence burada önemli olan art niyet olup olmaması.”* Açıklamasında öncesinde okul müdürüne güvenmeyen öğretmen, insan ilişkilerinde art niyetli olmayan, müdürün iletişime açık erişilebilir yaklaşımından dolayı yeniden güven duymaya başladığına dikkat çekmektedir.

Katılımcılara göre müdürün düşünceli, kibar, okul çalışanlarının iyiliğini isteyen insan ilişkileri, müdüre güveni artırmaktadır. Katılımcı Ö18, okul müdürünün öğretmene ve öğrencilerine karşı düşünceli ve nazik iletişimine güven duyduğunu şöyle aktarmaktadır: *“Zaman zaman sınıfın kapısını çaldıktan sonra izin ister ve “hocam sizin ve öğrencileriniz için yapabileceğim bir şey var mı?” diye kibarca sorardı.”* Katılımcı Ö15’ de benzer şekilde okul müdürünün öğretmenine karşı düşünceli, öğretmenin iyiliğini isteyen nazik ilişkilerine güven duyduğunu yaşadığı bir olayı aktararak şöyle ifade etmektedir: *“Kadınhanı İlçesinde kar, kış çalışıyordum. Müdürümüz bizim evimizden kaçta çıktığımızı, okula kaçta geldiğimizi*

bilirdi. Bir gün yoğun kar yağışından sonra, iki buçuk saat gecikmeyle okula ulaşabildik. Müdürümüz bizi okul kapısında karşıladı. (O gün ders bitiminde) hava şartları kötü olduğu için Müdür Bey, “hocam lütfen gitmeyin bu hava çok tehlikeli, bu geceyi burada geçirelim” dedi. Müdür beyin bizi düşünmesi, anlaması, benim de müdürüme olan güvenimi hayli artırdı. Tayinim çıktığında, ilişiyimi kesip de araca bindiğimde beni müdür bey, “hocam hakkınızı helal edin” sözleriyle uğurladı. Bu tür gelişmeler, benim müdürüme güven duygumu artırdı.”

### **İyi Niyet**

Bazı katılımcılar ise, okul müdürünün art niyetli olmayan davranışlarına kırıldıklarını ama güvensizlik oluşmadığını, müdürün kötü niyetli davranışları karşısında güven duymamaya başladıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı Ö18 bu durumu, “Hocam, müdüre güven konusunda kırılma noktalarım oldu. Güvenmemeye dâhil olan bir örnek veremiyorum. Şimdiye kadar hiçbir idarecime güvensizlik duymadım ama insani bir kırgınlığım olmuştur. Herhangi bir olayı, şartlar müsait değilmiştir, insani olarak tanyorum diye yumuşatmışımdır. Arkasında art niyet olmayan kırgınlıklar, zaman içinde bir şekilde tamir edilebilir. Art niyet olduğunu hissedersen, tabi ki güven duymamaya başlarım. İnsani bir müdürden insani bir yaklaşım görmezseniz, içinizdeki güvensizliği tamir edemezsiniz.” Şeklindeki ifadesinde müdürün davranışlarında kötü niyet görmediği takdirde kırgınlıkların tamir edilebileceğine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde katılımcı Ö15’de kötü niyetli olmadığını düşündüğü okul müdürüne güvendiğini; “Müdürümün de bana karşı art niyetli davranmasını istemem. Bu bağlamda art niyetli olmadığını düşündüğüm müdürüme güveniyorum.” Şeklindeki düşüncesinde müdürün art niyetli davranmasını istemediğine de vurgu yapmıştır. Katılımcı Ö16 ise bu konuda müdür yardımcısı ile yaşadığı küçük bir anlaşmazlığın iyi niyetli davranışı ile nasıl düzeldiğini şöyle ifade etmektedir: “Benim rehber öğretmen olduğum sınıfta dört tane kaynaştırma öğrencisi vardı. Okula üç ay sonra yeni bir müdür yardımcısı geldi. Müdür yardımcısı beni çağırarak, bu öğrencilerin BEP planlarını yapacağımızı söyledi. Bir ton doldurulacak evrak var, ama ne yapacağımızı ikimiz de bilmiyoruz. Bir gün ders çıkışında beni çağırıldı ve “hocam bunları dolduralım” dedi. Ben de kendisine, “hocam ben şu anda eve gitmem gerekiyor, bebeğimin bakıcısı beni bekliyor” dedim. Müdür yardımcısı bana ters bir cevap verdi. Ben zaten müdürden de soğuyunca daha fazla üzülererek eve gittim. Ertesi günü beni çağırarak, “hocam sizi anlıyorum, bunlar sıkıntılı işler, ama yapacağız çaresi yok” dedi. Müdür yardımcısı ile başlangıçta sorun yaşamamıza rağmen, bu şekildeki anlayışlı iletişimi sayesinde daha sonraki süreçte çok rahat çalıştık. Bir sıkıntım olduğu zaman hep ona giderdim. Güven sonradan da tahsis edilebilen bir duygu aslında. Bence burada önemli olan

*art niyet olup olmaması.*” İfadesinde başlangıçta müdür yardımcısı ile sorun yaşamasına rağmen müdür yardımcısının anlayışlı ve iyi niyetli yaklaşımı sayesinde sorunun çözüldüğüne dikkat çekerken, art niyet olmadığı sürece güvenin sonradan tahsis edilebileceğine vurgu yapmıştır.

#### 4.2.2 ETİK DAVRANIŞ

Etik davranış temasında bütünleştirilen görüşlere göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymalarını etkileyen etik faktörleri “dürüstlük(yalan söylememe), tutarlılık, eşitlik, tarafsızlık (objektif olma), adaletli olma temalarında bütünleştirilmiştir. Etik davranış teması 5 tema altında bütünleştirilmiş ve şekil 7’deki gibi ifade edilmiştir.



Şekil 7: Etik davranış faktörleri

Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre, okul müdürlerinin etik değerlere sahip olmaması öğretmenlerin müdüre olan güvenini azaltmakta hatta güven duymamalarına neden olmaktadır. Öğretmenler okul müdürünün yalan söylemesine, tutarsızlıklarına, eşit davranmamalarına, objektif olmamalarına(tarafsızlık) güven duymamaktadırlar. Etik değerlere sahip olmayan okul müdürüne güven duymadığını Katılımcı Ö10, “*Dürüstlük, çalışkanlık, doğruluk, iyi niyet, tutarlı davranışlar, öğretmene kıymet vermek müdürün koltuğuna güç katar. Güven uzun sürede ve zor kazanılırsa da, kolay ve çabuk yok olur. Bu*

*değerlere sahip olmayan okul müdürüne güvenemem.”* şeklindeki ifadesiyle etik değerlerin müdürün koltuğuna güç kattığını ancak bu değerlere sahip olmadığı takdirde de güvenmediğini vurgulamaktadır.

### ***Dürüstlük(yalan söylememe)***

Bu tema altında bütünleştirilen katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yalan söylemesi; müdürün gerçekler dışında konuşması şeklinde algılanmaktadır. Katılımcı Ö9, okul müdürünün durumu olduğu gibi değil gerçekler dışında anlattığını bu nedenle güvenin kaybolduğunu yaşadığı bir olayda şöyle aktarmaktadır: *“Belli zaaflar da var. İleriye dair güven kaybolup gidiyor. Bir küçük örnekle söylemek istediğimi anlatmak istiyorum. Okulumuza heyecanlı gibi görünen bir müdür atandı. Bir gün, ben de öğlenciyim, “sabahçı ve öğlenci öğretmenler şu saatte okulda olsunlar toplu fotoğraf çektireceğiz” diye mesaj geldi, okula gittim. Fotoğrafi çektirdik. Müdürümüz okula atanır atanmaz bazı projeleri benimsedi. Proje yapan öğretmenleri dile getirdi. Müdür bize, “öğretmen arkadaşlar sizi biraz bekleteceğim, birazdan ilde projelerden sorumlu şube müdürü arkadaşımız gelecek.” dedi. Sizinle tanışmayı çok istiyor, bana ısrar etti, illaki şimdiye kadar bu okulda hiçbir şey olmamıştı ama şimdi projeler hayata geçmeye başlamış, merak ediyorum ne oldu da bu okulda durumlar değişti düşüncesiyle arkadaşlarla tanışmak istiyorum dedi bana. Şu an şube müdürü yolda, sizi biraz daha bekleteceğim” dediğini bize söyledi. Biz de şube müdürünün tanışma düşüncesinden onur duyduk. Şube müdürü geldi, okul bahçesinde öğretmenler odasına çıktık. Şube müdürü şu şekilde bir konuşma yaptı; “arkadaşlar çok yoğun bir günüm, çok yoğun işlerim var, yetişmem gereken yerlerim var ama müdür bey ısrarla okulunuza çağırdı, ben de onu kıramadım geldim, kusura bakmayın sizi de biraz bekletmiş oldum” dedi. Şimdi, müdüre böyle bir durumda nasıl güvenirsiniz? Ondan sonra dedim ki; “bu müdürle biz güzel işlere imza atamayız, müdürün kendini öne çıkarma zaafları var, müdüre dair umutlarım daha başlamadan bitti.” İfadesiyle yalan söyleyerek kendini öne çıkarmaya çalışan okul müdürü ile asla güzel çalışmalar yapılamayacağını, müdür ile ilgili umutlarının başlangıçta bittiğini vurgulamaktadır. Ayrıca “Şimdi, müdüre böyle bir durumda nasıl güvenirsiniz?” ifadesi ile de yalan söyleyen müdüre güvenmediğine vurgu yapmıştır.*

Katılımcı Ö11 ise, önceki yıllarda müdür yardımcısı olarak çalıştığı okulda bir öğretmenin kendisine yalan söylediğini zannettiği için güvenmediğini, ama işin aslının görüldüğü gibi olmadığını sonrasında Ö11’ in yalan söylemediğini gördüğü an güvendiğini

yaşadığı tecrübeyle şöyle ifade etmiştir: “Başyardımcısı olarak çalıştığım okuldaki dönemimde renkli kartuş doldurtuyoruz. Bir öğretmenimiz pano çalışmalarını için renkli resimler çıkarttırıyor. Birkaç defa öğretmene yardımcı olduk. Üçüncüsünde “ hocam kartuşlar doldurulmadı, şu anda boş, yapamam” dedim. Öğretmen bir şey demeden gitti. Bu öğretmen bana da değer veren bir öğretmendi. Bir süre sonra daha önce selam veren bu öğretmenin tavırlarında bana karşı değişiklik olduğunu hissettim. Ben ne yaptım diye düşünürken, aklıma geldi, “hocam kartuşlar doldu, resmin varsa getir de çıkartalım” dedim. Resmi çıkarttım. Yüksek lisans yaparken öğretmenlerin idare ile yaşadığı sorunlar nelerdir diye öğretmenlerimize bir anket formu verdik. O öğretmenimiz aynen şunu yazmış, “eğer o gün Mustafa Öğretmen çağırıp kartuş doldu, resmini çıkartalım demeseydi, ben ona asla güvenmeyecektim” diye yazmıştı. Aslında olay burada yazıcıdan çıktının alınması değil, öğretmen güveniyor ya bana, güvendiği ve onda benim yalan söylüyor imajı oluştuğu için beni çağırmasaydı kartuşun dolup dolmadığını ne soracaktım, ne de asla güvenmeyecektim, Mustafa Hoca dürüsttür, yalan söylemez ama bir ay oldu, galiba yalan söylüyor diye düşünüyor. Olayları görünürdeki şekilde değerlendirmemek gerekiyor.” İfadesinde öğretmenin yalan söyleyen okul müdürüne güvenmediğine vurgu yapmıştır.

### **Tutarlılık**

Etik değerler kapsamında okul müdürünün tutarsız davranışlar göstermesi öğretmenlere göre okul müdürü, “abartılı tavırlar gösteriyorsa, kişileri konumlarına göre karşılıyorsa, kurul toplantılarında alınan kararları uygulamıyorsa müdür tutarsız bir yöneticidir. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre, öğretmen okul müdürüne tutarsız davranışlarından dolayı güvenmemektedir. Katılımcı Ö20, yaşadığı bir olayda okul müdürünün alınan kararın uygulamasında tutarsız davrandığını, söz konusu sendika temsilcilerine farklı uygulama yaptığını şöyle ifade etmektedir: “Çalıştığım okul merkezde bir okul. Otopark sıkıntısı oldukça yoğun. Biz öğretmenler kurulunda bir karar aldık. Araçlarımızı okul bahçesine bir dönem koymamayı düşünmüştük. Öğrenciler teneffüse çıktığı zaman bir araç giriş çıkışı olmamalıydı. Müdür bize, “Öğrenciler derste iken okul bahçesine arabanızla giriş çıkışınızı yapın. Saatlerini denk getirin giriş kapısında kalmayın” dedi. Kurulda böyle bir karara hep birlikte onay verdik. Teneffüs anında gelenler arabalarıyla bahçe kapısında bekliyordu. Fakat bir gün nöbetçi arkadaşlardan birisi, öfke patlamasıyla isyan halinde yanıma geldi. Bana, “bizi uyarılarına rağmen, öğrenciler teneffüsteyken bir araç geldi. Teneffüs anında güvenlik görevlisinin aracı okul bahçesine aldığını gördüm. Görevliye “aracı içeriye niye alıyorsun diye sordum ve uyarıda bulundum. O da bana, hocam

*gelenler müdür beyin arkadaşlarıymış, onun için onları alacağız cevabını verdi, bu duruma ben de kızdım ” dedi. Güvenlik görevlisine “kimmiş gelenler” diye sorduk, görevli de; “sendikacılarımış” cevabını verdi. Hep aynı şeyler hocam, liyakat olmayınca sizi o makamlara getiren Sendika temsilcilerine ödün vermek zorunda kalıyor müdürler. Bu şartlar altında müdüre güven oluşmadığı gibi olan güven de kayboluyor.” Şeklinde ki açıklamasında tutarsız davranışlar gösteren okul müdürüne güvenin oluşmadığı gibi var olan güvenin de kaybolduğuna dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Katılımcı Ö9 ise, şahit olduğu bir olayda okul müdürünün farklı sendikaların temsilcilerine farklı muamele yaptığını, A sendika temsilcileri ile B sendika temsilcilerini karşılama ve iletişim tarzında tutarsız olduğunu, konumlarına göre tutarsız davranışlar sergilediğini şöyle ifade etmektedir: “Geçen yıl, okulumda öğlenci gurupta görev yapıyordum. Okulumda genelde bir iki saat erken giderim. Sabah erken gittim. Okul müdürünün yanında iki kişi var. Misafirler bana yabancı ve ben tanımiyorum. Müdür ceketini ilikleyerek misafirlerin etrafında dönüp duruyor. Müdürün bu abartılı tavrını görünce Bakanlıktan gelen yetkililer zannettim. Müdür, misafirleri uğurlayıp okulun içine girdi. Müdür yardımcısına, “müdür beyin misafirleri Bakanlıktan okulumuzu ziyarete mi gelmişler” diye sordum. Müdür yardımcısı da bana, “hayır, filanca sendikanın yöneticileriydi” dedi. “Tamam” dedim. Aradan on beş gün geçmemişti. Başka bir sendikanın yönetim kurulundan iki görevli daha okulumuzu ziyaret ettiler. Teneffüs bitiminde sendika görevlileri öğretmenler odasından ayrılıp giderken, ben de temsilcileri göndermek için onların yanındaydım. Aynı müdür, elleri cebinde lakayt bir duruşla hareket ediyordu ve misafirlerle hiç ilgilenmiyordu. Oysaki her iki örnekte de Konya'nın iki farklı sendika yöneticileri okulumuzu ziyarete gelmişlerdi. Ben de on beş yıl kadar idarecilik yaptım. Öğretmenlik mesleğimde de otuz dördüncü yılını çalışıyorum. Bir müdür okula gelen misafir kim olursa olsun, kişileri ve konumlarını ayırmadan, onlara gereken hürmeti ve alakayı göstermesi her şeyden önce insanlığın gereğidir. Şahit olduğum bu durumu çok yadırgadım.” Açıklamasıyla okul müdürünün okula gelen misafirleri konum ve temsil ettikleri sendikaya göre ayırıp tutarsız davranmasını yadırgadığını bu davranışının insanlığın gereklerine uygun olmadığını da vurgu yapmaktadır.*

*Katılımcı Ö4'de, toplantılarda aldığı kararları uygulamayan okul müdürüne güvenmediğini şöyle ifade etmektedir. “Bizim okullar ilkokullar gibi değil, çok kalabalık. Başımızdaki müdür meslek dersleri öğretmeni. Kültür dersi öğretmenlerinin ne yaşadıkları, branşı meslek dersi olan müdürlerin umurunda değil. Ben okul müdürüme güvenmiyorum. Hangi noktada güvenmediğime gelirsek, toplantılarda aldığı kararları yerine getirmiyor.”*

Açıklamasında okul müdürünün branş farklılıklarına göre öğretmenlere tutarsız davrandığını ve toplantılarda alınan kararları uygulamamasından dolayı da güvenmediğine dikkat çekmektedir.

### ***Eşitlik***

Etik davranış kapsamında okul müdürünün eşit davranmaması öğretmenlere göre okul müdürünün, “haksızlık yapması, ders programlarının düzgün yapılmaması, ayrıştırıcı davranışlar ” anlamlarına gelmektedir. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre, öğretmen okul müdürüne eşit davranmamasından dolayı güvenmemektedir. Katılımcı Ö5, okul müdürüne, çalışan ve çalışmayan öğretmeni ayırt etmediği, çalışmayan öğretmeni tolere ettiği için güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: *“Eşitlik duygusu hepimiz için geçerli ya, müdürler “bütün arkadaşlar çalışmalara katılsın” dediğinde bile bazı arkadaşların çalışmalara katılmadığı durumlarda bile onları görmezlikten gelebiliyor. Duruma göre bazı şeyler değişmemeli. Böyle durumlarda ben, kendimi kötü hissediyorum. Doğru her zaman doğru, yanlış da her zaman yanlış olmalı. Yani, biri çalışmayıp da biz geceli gündüzlü çalışırken, sizinle aynı kefeye koyulduğu zaman o haksızlık duygusuyla kendimi kötü hissediyorum. Müdür, bireysel olarak farklılıklarımızı bilmeli, tanınmalı düşüncesindeyim.”* Açıklamasıyla doğrunun ve yanlışın kişilerin durumuna göre değişmemesi gerektiğine, haksızlık duygusu oluşturduğuna dikkat çekmektedir. Katılımcı Ö4 ise, okul müdürünün ders programını yaparken eşit davranmadığını, bu eşitsiz davranışına bir anlam veremediğini bu nedenle müdüre güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: *“Ayrıca ders programlarının yapılışı noktasında da kendisine yine güvenmiyorum. Müdüre giderek “hocam ben şu mazeretime istinaden maaş karşılığı derse girmek istiyorum” dediğimde bana, “niye?” diye yeniden soruyor. Müdüre bir konuda dilekçe veriyorum, müdür bunun üzerine her konuda beni sorgulamaya başlıyor. Ders programımı delik deşik bir şekilde yapıyorlar, başka arkadaşları ise programları düzgün yapıyor. Sebebini, bizim okulun kadrosunun çok kalabalık olmasına bağlamak istiyorum ama on beş yıldır da benim programımın sürekli bozuk olması beni olumsuz düşündürüyor. Meslek liselerindeki müdürler, öğretmenlerin güvenlerini sağlamakta zorlanıyorlar. Meslek liselerinde kültür öğretmenlerinin ikinci planda görülmesiyle, müdürler tarafından bu öğretmenlerin sorunlarının göz ardı edilmelerine neden oluyor.”* Öğretmen okul müdürüne ders programlarını eşit yapmadığı, meslek liselerindeki kültür öğretmenleri ile meslek öğretmenleri arasında eşitliği sağlayamadığı için güvenmediğine vurgu yapmaktadır.

Katılımcı Ö3'e göre okul müdürü öğretmenleri çalışan ve çalışmayan olarak ayırmaktadır. Etkinliklerde aktif görev alan öğretmenlerin müdürün gözünde ön planda olduğunu, diğer öğretmenlerin geri plana itildiğini, müdürün ayrıştırıcı ve bölücü hareketinden dolayı öğretmenlerin güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: *“Genel olarak okulumuz öğretmenleri proje ve etkinlikler kapsamında oldukça iyi durumdadır. Bu durumda okulumuzda şöyle bir iklim çıktı; çalışan öğretmenler, çalışmayan öğretmenler. Bu durum öğretmenler odasına da yansıyor, öğretmen arkadaşlar arasında gerginliğin oluşmasına neden oldu. Aktif görev alan arkadaşlar müdürün talimatlarına göre müdürle iletişim içinde olmak durumundadır. Etkinlikler içerisinde görev alan arkadaşların isimleri ve fotoğrafları tanıtımlarda daha fazla öne çıkıyor. Diğer öğretmenler “yine mi bu kişi, yine bu öğretmenin ismi, müdürle bunun arası ne kadar iyi” şeklinde yakınmaları oluyor. İşte böyle bir durumda, müdüre düşen görev sadece aktif olarak çalışmalara katılan öğretmenleri ön plana çıkarmak ve öğretmenleri bölmek yerine birleştirici olmayı başarabilmelidir. Müdürün bu ayrıştırıcı davranışları, öğretmenler odasında gerginliği artırdığı gibi, bazı öğretmen arkadaşların öğretmenler odasında, “ben müdüre güvenmiyorum” söylemlerine neden olduğuna şahit oluyorum. Ben proje etkinliklerinde sıklıkla görev alıyorum, ancak bu kadar çalışmama rağmen öğretmenler odasındaki yaşanan olumsuzluklar nedeniyle müdür tarafından adımın öne çıkarılmasını istemiyorum, çünkü arkadaşlarımla ilişkilerimde bir problem olmadığı halde, müdürün bu ayrıştırıcı hareketleri yüzünden arkadaşlarımla olumsuzluklar yaşayabiliyorum ve kendimi kötü hissediyorum. Müdürün bu tür tutum ve davranışları öğretmen arkadaşlarım arasında dedikoduya neden oluyor. Zaman zaman arkadaşlarımdan benden uzaklaştığı kanaatine kapılıyorum.”* Açıklamasıyla, müdürün öğretmenlere ayrıştırıcı, eşit davranmayan hal ve hareketlerine güvenmemektedir. Müdürün eşit davranmamasının öğretmenler arasında huzursuzluk ve gerginlik oluşturduğuna, müdürün öğretmenleri bölmek yerine birleştirici davranışlar sergilemesi gerektiğine de vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde Katılımcı Ö6'da, okul müdürünün öğretmenleri performans bakımından ayırt ettiğini, toplantılarda sürekli gündeme getirerek diğer öğretmenlere haksızlık ettiğini, eşit davranmadığı için müdüre güvenmediklerini şöyle ifade etmektedir: *“Müdür toplantılarda yoğun çalışma gösteren kişileri alkışlarla ödüllendirir. Öğretmenler aynı kişileri alkışlamaktan sıkıldılar. Müdürün yapması gereken bu değil. Öğretmenlerin hepsinin çalışması dikkate alınarak onların gayretlendirilmesidir. Öğretmenlerin yeteneklerini fark edip cimbleyle çekmesi ve bireysel özelliklerine göre onları atışması gerekir. Bu şekilde öğretmenlere eşit davranmıyor. Herkesin birbirine bakış açısı değişti. Müdür eşit davranmadığı için güvenimiz kırıldı.”* Açıklamasıyla müdürün öğretmenleri performanslarına

göre ayırt etmek yerine, hepsini yeteneklerine göre değerlendirip motive etmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca müdürün eşit davranmamasının öğretmenlerin birbirlerine bakış açısını, ilişkisini değiştirdiğini müdüre karşı güvenlerinin kırıldığına da vurgu yapmaktadır.

Katılımcı Ö18'de müdürün öğretmenlerle eşit iletişim ile eşit mesafede durmadığını öğretmenlerin bir kısmı ile iletişim halinde iken diğerlerini görmezden geldiğini şöyle ifade etmektedir: *“Müdür birileriyle iyi birileriyle kötüyse okulda iyi olanlar, kötü olanlar diye ayrılacaktır. İyi olanlar kötü olanlarla paylaşımda bulunmaktan kaçınacaktır, böylece de işin sonu çok kötü bir yere gidecektir.”* Açıklamasıyla müdürün iletişimde eşit davranmamasının öğretmenlerde iletişim kopukluğuna yol açacağına problemlerin artacağına dikkat çekmektedir.

Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre bazı öğretmenler, okul müdürünün eşit davranmasına güven duymaktadırlar. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürünün eşit davranması ayrımcılık yapmaması anlamına gelmektedir. Katılımcı Ö13, çalıştığı okulda ders programlarını yaparken eşit davranışlar gösteren, ayrımcılık yapmayan okul müdürüne güven duyduğunu şu şekilde ifade etmektedir: *“Sayın hocam, müdür olduğu yıllarda A... Hocamla benzer durumları çok yaşadım. Ders programı yapıldığında bir öğretmenin programı bozursa herkesinki bozuk olurdu, birinin programı düzgünse herkesin programı düzgün olurdu. A kişisine, B kişisine, C kişisine en ufak bir ayrımcılık yaptığına şahit olmadım. A... Bey ile iki yıl çalışabildik, hep böyleydi.”* İfadesiyle ders programını tüm öğretmenlere eşit yapan okul müdürünün daima eşit davrandığına da dikkat çekmiştir. Katılımcı Ö16'da benzer şekilde, okul müdürünün ders programını eşit yapmasına, kendilerine eşit davranmasına ve ayrımcılık yapmamasına güven duyduğunu şöyle ifade etmektedir: *“Müdürün eşit davranması çok önemlidir. Önceki çalıştığım okulda ders programlarımız düzgün yapılırdı. Müdür bey gittikten sonra müdür yardımcısı makama vekâlet etmeye başladı. Bu kişi öğretmenlere boş gün vermeyeceğini söyledi. Gerçekten de öğretmenlerin hiç birinin programında boş gün yoktu. Bu davranış karşısında bile eşit davrandığı için, hiçbir öğretmende kırılma ve müdüre karşı güvensizlik oluşmadı. Bütün öğretmenlerin kendilerine eşit davranılacağını bilmesi, samimiyet boyutuna göre öğretmenler arasında ayrıcalık yapılmaması, öğretmenlerin müdürümüze karşı güvenini oluşturdu.”* İfadesinde okul müdürünün samimiyet boyutuna göre de öğretmene ayrıcalık göstermemesine güven duyduğunu vurgularken, hiçbir öğretmende müdüre karşı kırılma ve güvensizlik oluşmadığına dikkat çekmiştir. Katılımcı öğretmenlerden bazıları ise bütün öğretmenlerin hakkını adaletli şekilde gözeten okul müdürüne güven duymaktadır. Katılımcılar; ders programlarında, görev dağılımında, ek ders ücretlerinin

tahakkuk ettirilmesi gibi iş ve işlemlerde farklı muamele yapmadan adil davranan okul müdürüne güven duymaktadır.

Katılımcı Ö11’de, önceki yıllarda okul müdür yardımcılığı yaptığını, öğretmenlerin müdür yardımcısının ayrımcılık yapmadan eşit davranışlarına güven duyduğunu tecrübelerine dayanarak şöyle ifade etmiştir: “..... İlkokulunda öğretmen iken T.... İlköğretim Okuluna müdür yardımcısı olarak görevlendirildim. Okulda her şey karmakarışık ve guruplaşmalar oluşmuştu. İdari kadro öğretmenlerden belli bir kesimi koruduğu için benden de geriye kalan diğer öğretmenleri koruyacağım beklentisi vardı, fakat benim düşünceme uymayan kişilere daha titiz davrandım. Sebebi ise o öğretmenlerin bana önyargılı yaklaşımlarıydı. Ama bütün öğretmenlerin hakkını eşit bir şekilde gözettim. Bahsi geçen öğretmenler mesleki bilgiye de sahip değildiler. Bu öğretmenlerden bazıları birtakım konularda müdür beye fikir danıştıklarında, müdür bey “bu konuda M..... bey daha bilgili, ona gidin” diyordu. Ben müdür başyardımcısı olunca okulun ders programlarını ben yapıyordum. Böyle konularda eşitlik daha ön plana çıkıyor. Kimseye farklı muamele yapmayacağımı müdür yardımcısı arkadaşlarım da dâhil herkes biliyordu. Ek dersler ücretlerinin tahakkuk ettirilmesi, kesilmesi ya da ödenmesi konularında adaletli ve eşit davrandığımı herkes farkındaydı. Sonuçta geldiğimiz nokta şuydu. O okulda, Müdür Bey ne kadar çabalarsa çabalasın, o okulda söylediklerinin pek çoğu gerçekleşmiyordu. Ama ben toplantıda “arkadaşlar, şunu yapmamız mümkün mü?” diye sorduğumda öğretmenler hiçbir zaman “yapmayız, yapamayız” demediler. Bunun sebebi eşit davranan idareciye güvenidir. İlk etapta, orada görev yapan idari kadronun ayrımcılık yapmasından ötürü, ben de bu tür davranacağım endişesi ile bana da önyargılı bakmışlardı. Öğretmenler, kendilerinin haklarını koruyup bir de eşit davrandığımı görünce, bana güven duymaya başladılar. Benim öğretmenlere karşı eşit yaklaşımım zaman içerisinde öğretmenlerin bu olumsuz duygularını olumlu yönde değiştirdi.” Açıklamasıyla ayrımcılık yapan müdüre öğretmenlerin güvenmediğini, kendisine ise öğretmenlerin hakkını koruyup adil davranmasının ardından kendisi hakkında önyargıların yıkıldığına ve güven duyduklarına dikkat çekmiştir.

### ***Tarafsızlık(objektif olma)***

Etik değerler kapsamında okul müdürünün objektif olmaması öğretmenlere göre okul müdürünün, “siyasi görüşe tarafsız olmaması, kılık- kıyafet ve dış görünüme takılması, farklı görüşlerdeki öğretmenleri yok sayması, öğretmenlerle iletişimde taraflı davranması ” anlamlarına gelmektedir. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre, öğretmen okul müdürüne

tarafsız davranmamasından dolayı güvenmemektedir. Katılımcı Ö10, müdürün öğretmenlerin kılık- kıyafetine, siyasi görüşüne takıntılı olduğunu, tarafsız olmadıklarını şöyle ifade etmektedir: *“Konya’da müdürlerden önemli bir kısmı siyasi görüşe, şekle, kılık ve kıyafete çok takılıyor. Bu tür takıntılı davranışları zaman zaman yaşıyor ya da yaşayanların haberlerini izliyoruz. Okulda müdür, öğretmenler ile ilgili ve müdürün görev tanımında olan işlerle uğraşmaları gerekir. Çalışan öğretmen senin kafa yapında, senin anlayışında ve senin kalıbında olmak zorunda değildir. Bahsettiğim bütün bu davranışlar okulda müdüre olan güven duygusunu yıkıyor, tuzla buz ediyor.”* Açıklamasıyla okul müdürünün öğretmenlerin siyasi anlayışına, kılık kıyafet tercihine göre davranmak yerine görev tanımındaki işlerle meşgul olması gerektiğine dikkat çekmiş, tarafsız davranmamasının güveni yaktığını ve yeniden oluşmasının neredeyse imkânsız olduğuna da vurgu yapmıştır. Katılımcı Ö4’de benzer şekilde müdürün aynı siyasi görüşe sahip öğretmenlerle iletişim halinde olduğunu, diğer öğretmenleri yok saydığını bu nedenle güvenmediğini şöyle aktarıyor: *“Arkadaşlar, benim müdürüm okul bahçesinde yanımdan geçerken selam versem almıyor. Müdür beyin okuldaki sadece birkaç öğretmenle sohbeti, muhabbeti var. Okul müdürü söylesen kabul etmez belki ama kendisi gibi siyasi görüşe sahip birkaç öğretmenle sohbet ediyor ve diğer öğretmenleri de bu konuda yok sayıyor.”*

Katılımcı Ö9 ise, gözlemine göre söylemleri ile eylemleri bir olmayan, öğretmene göre kuralları değiştiren, okul müdürünün tarafsızlığına güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: *“Kendi okulumuzda gözlemlediğim bir örneği vermek istiyorum. Okulumuza bir müdür atanıyor. Tabii herkesin kendine göre prensipleri var. Diyor ki “ arkadaşlar ben şu davranışı doğru bulmuyorum.” “Öğretmen çay içecekse öğretmenler odasında içilmeli, sınıflara çay götürülmesini doğru bulmuyorum.” Ben de müdürün bu görüşüne katılıyor, takdir ediyorum. Bir bakıyorsun öğretmen öğretmenler odasının kapısında yarım kalmış çay bardağı ile görünce müdür, “nereye götürüyorsun” derken, başka öğretmen aynı çay bardağını sınıfa kadar salına salına her gün rahatlıkla götürürken ona tık yok.”* Ö9, şahit olduğu bu taraflı davranış karşısında kendine sorduğu sorunun cevabını emin ve kararlı bir ifade ile vermektedir: *“Şimdi ben nasıl güvenirim! Yansız, tarafsız davrandığına nasıl güveneceksiniz? Asla!”* İfadesiyle yanlı davranan okul müdürüne kesinlikle güvenmediğine vurgu yapmaktadır. Katılımcı Ö14 ise, okul müdürünün bazı öğretmenlerle olan samimi ilişkisinden dolayı taraflı davrandığı, benzer olaylar karşısında bütün öğretmenlere karşı tarafsız olmadığı, okul müdürünün objektif olmadığı için öğretmenleri ikiye böldüğü şeklindeki görüşlerini ve tecrübesini şu şekilde aktarmıştır: *“Kesinlikle idarecilerin odasında*

olan birkaç öğretmen arkadaş var. Bu herkesin dikkatini çekiyor. Ama baktığımız zaman da hep en iyi programlar, en güzel görevler onlarındır. Gerekirse verilen ödüller onlarındır. Bu durum idare ile öğretmenleri ikiye bölmüş oluyor. Bakıyorsunuz filanca öğretmen sürekli idarecilerin odasında. Siz en ufak bir şey yaptığınız zaman farklı davranılıyor, ben bunu bizzat yaşadım. Bir gün nöbet tutuyorum, öğrenci geldi, öğretmenim imzalayacakmışsınız dersimiz boş dedi. Ben de, “ders doldurmam hususunda bana idareden bir şey gelmedi” dedim. “Görevlendirilirim gelirim” dedim. Çocuk gitti. İki ders sonra tekrar geldi. Ben de okul müdürü görevlendirdi zannettim. Nöbetçi öğretmen olarak imza attım. Ertesi ders idareden beni çağırdılar ve “sen neden imzalıyorsun” diye sordular. “Sana görev verdik mi?” diye sordular, ben de “neden böyle oldu” diye sordum, “o öğretmeni biz idare edecektik” cevabını aldım. Böyle bir durumda müdüre nasıl güven duyarsınız? Ben iki ders izin istediğim zaman, “mazeret izni almak zorundasın” dediler ve ben mazeret iznini alıyorum ama neymiş efendim o samimi arkadaşın arabasının muayenesi varmış, iki saat o idare edilebiliyor. İşte bu durumda nasıl güven duyabilirsiniz? Tarafsızlık dediğim olay bu. Her türlü durumda aynı olaylara eşit tepki vermeli.” İfadesinde her türlü durumda objektif olmayan okul müdürüne güvenmediğine vurgu yapmıştır.

Etik davranışlar temasında bütünleştirilen görüşlere göre bazı öğretmenler okul müdürünün objektif olması durumunda okul müdürüne güven duymaktadırlar. Öğretmenler okul müdürünün “siyasi farklılıklara saygı duyarak objektif davranmasına, eğitim-öğretimin işleyişini her şeyin üstünde tutmasına güven duymaktadırlar.” Katılımcı Ö9, şahit olduğu bir olayda okul müdürünün siyasi görüş farklılıklarına saygı duyarak objektif davrandığını şu şekilde aktarmaktadır: “Bu arada okulumuzdaki bir öğretmen bir ortakla rehabilitasyon merkezi açtı. Ortağı ile anlaşamadı. Ortağı, öğretmen arkadaş hakkında “Hizbullahçı” şeklinde savcılığa suç duyurusunda bulunmuş. Okulumuza emniyetten görevliler soruşturmaya geldiler. Aynı müdür, itham edilen öğretmen arkadaşımızı da gerçekler doğrultusunda savunduğuna şahit oldum. Bu günkü anlayıştaki bir müdür olsaydı bu durumu fırsat bilerek farklı görüşte olan öğretmenimizi savunmaz ve olayları saptırarak zor duruma sokardı. Müdür beyin bu etik davranışı göstermesi bu müdüre güvenebileceğini de bana göstermiş oldu. Ben böyle bir müdüre her konuda güvenebilirim. Müdür beyle çalıştığımız sürece hiç kimse, hiçbir konuda ve hatta eğitim adına da hiçbir sıkıntı yaşanmadı. Bu şahıs okulda eğitimi her konunun üstünde tutuyordu.” Açıklamasıyla etik ilkelerle tarafsız savunma yapan okul müdürünün aynı zamanda eğitimi her şeyin üstünde tuttuğuna, müdüre her durumda güven duyduğuna vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde Katılımcı Ö9 ise, okul

müdürünün kendisinin siyasi tarafsızlığına güvendiğinden dolayı müdürlük görevini devretmek isteğini yaşantısından bir kesitle şöyle aktarmaktadır: “ Okulumuzda da idari bir boşluk vardı. Okul müdürü görevden alındı, onun yerine de başka bir öğretmen okul müdür vekili olarak okulumuzda görevlendirildi. Bazı arkadaşların bu müdüre karşı ön yargıları olsa da sorunsuz bir şekilde çalışmaya devam ediyorduk. Yarıyıl tatilinde evdeyim. Müdür bey telefon etti ve “hocam Konya’da iseniz okula gelin, bir çay içelim” dedi. Böylece okula gittim. Müdür bey okulda yalnız idi ve bana müdür bey “buraya benim geliş nedenimi biliyorsunuz, okulda bazı sıkıntılar vardı, benim kadromun bulunduğu okula geri dönmek istiyorum” dedi. Daha sonra, “ama görev yerime dönerken de bu okulu emin ellere teslim etmek istiyorum, ben araştırdım siz daha önce de idareci olarak çalışmışsınız, sizi müdür olarak çalıştığınız yerdeki arkadaşlarınıza sordum, idareciliği size teslim etmek istiyorum” dedi. Müdür beye, “hocam idari yoğunluktan dolayı ne zaman yardım isterseniz, mesai tanımaksızın her zaman size yardım ederim” dedim. Müdür bey de bana, “ hayır hocam, ben A görüşündeyim siz de Z görüşündesiniz, açıkça söyleyeyim ben sol görüşlü bir insanım, sizin de tam zıt görüşte sağ görüşte olduğunuzu biliyorum. Çok uyuşmayacağımız düşünülebilir ama benim için siyasi görüş önemli değil, bu okuldaki eğitimin işleyişi önemlidir. Bakın benim kendi camiamdan bu işe can atanlar var ama bunlar müdürlük liyakatine sahip insanlar değiller. Sizinle ilgili her konuda araştırmayı yaptım, o yüzden bu göreve sizi layık görüyorum.” dedi. Bu durumda çok şaşırıp ve müdürün tamamen eğitime endekli bir insan olduğunu düşündüm. En uç siyasi görüşteki bir öğretmene müdürlük görevini teslim etmekte ısrar ediyorsa bu müdür eğitimin işleyişini her şeyin üzerinde tutuyordur. Bu düşünceyle kendi kendime “bu müdürle çalışılır” dedim.” İfadesiyle eğitim-öğretimin işleyişini her şeyin üstünde tutan, objektif davranan okul müdürüne güven duyduğuna vurgu yapmıştır.

### ***Adaletli olma***

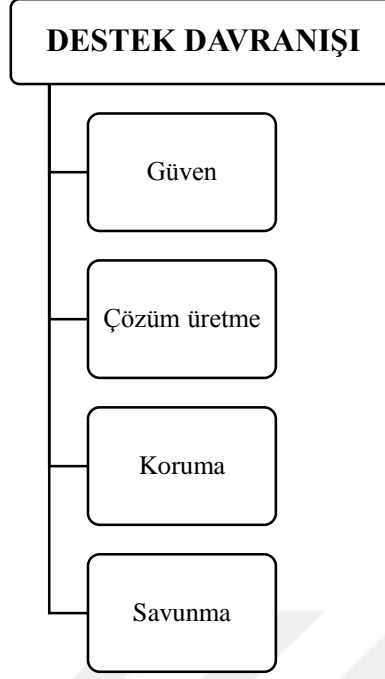
Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre, okul müdürlerinin adaletli davranışlara sahip olması öğretmenlerin müdüre olan güvenini artırmaktadır. Bütünleştirilen görüşlere göre öğretmenlerin okul müdürünün adaletli davranışları “adaletli davranılacağına inanmak, öğretmenlere görev dağılımında âdil davranmak, farklı muamele yapmamak, ders programlarını adaletli yapmak, adil cezalar vermek, haksızlık yapmamaktır. Bu davranışları gösteren müdüre güven duymaktadırlar. Katılımcı Ö7, okula geç kalma konusunda kendisine ve diğer öğretmen arkadaşına okul müdürünün adaletli davranış sergilediğini, uygulamalarının gerekçesini öğretmenlere açık ve şeffaf şekilde anlattığını şu şekilde ifade etmektedir: “ Ama bu olaydan yaklaşık yirmi gün sonra bir öğretmen arkadaş geç kalma

*konusunda ifade vermek zorunda kaldı. Öğretmenler odasındaki ortam bu konuda gerildi. İfade vermek zorunda kalan öğretmen arkadaş benim olayımı ima ederek, "bazı arkadaşlar geç kaldıklarında onlara bir şey olmuyor, onlara işlem uygulamıyor da bana neden uyguluyor" diyordu. Aslında müdür, öğretmenleri çok güzel gözlemliyordu. Kim görevini düzgün yapıyor, kim dersine zamanında giriyor, verilen görevleri samimiyetle ve gereği gibi yerine getiriyor biliyorlar. Burada iletişim ön plana çıkıyor. O gün ben müdür beyi arayarak durumumu bildirmeseydim, onlara duyurmadan derse girmeyi deneseydim, onların mutlaka durumdan haberleri olacak ve benim görevimi suiistimal ettiğim kanaati oluşacak ve diğer öğretmen arkadaşımın durumuna düşebilecektim. Ayrıca başka zaman geç geldiğimde ye de izine ihtiyacım olup da izin istemek için müdür beye başvurduğumda farklı davranışla karşılaşacaktım. Ben böyle olabileceğini öğretmen arkadaşına verilen sarı zarftan anladım. Sonrasında öğrendik ki; öğretmenler kurulu toplantısında müdür, "biz hiç kimsenin işini zora sokmayız, izin ve rapor konusunda mutlaka tarafımızdan takip ediliyorsunuz, yardımcı olmaya çalışırız, bir öğretmene sarı zarf vermişsek o öğretmen aynı kusuru defalarca tekrarlamıştır." İfadesi ile eleştirilere açık davranıp, mantıklı açıklamalar yapan okul müdürünün adil davranışlarına güven duyduğuna da vurgu yapmıştır.*

Benzer biçimde Katılımcı Ö12'de kendisi ile beraber tüm öğretmenlerin mazeretlerini dikkate alarak adaletli ders programı yapmaya çalışan okul müdürünün adil davranışlarına güven duyduğunu şöyle ifade etmektedir: *"Okullarda ben az ders saati talep ederim, okulunda da ders saatim azdır. Annemin rahatsızlığından dolayı ancak iki gün derse giriyorum. Benimle beraber çeşitli konularda mazeretlerine istinaden, dersinin belli günlere toplanmasını isteyen otuz kadar öğretmenimiz var. Müdür bey sadece benim mazeretime göre değil, diğer arkadaşlarımda da mazeretlerine göre mümkün olduğu kadar adil bir program yapmaya çalışıyor. Müdürün bu adaletli davranışı kendisine güven duymamı sağlayan nedendir."* İfadesi ile okul müdürünün öğretmenlerin hepsinin mazeretlerini dikkate alarak ders programı yaptığına vurgu yapmıştır.

#### **4.2.3 DESTEK DAVRANIŞI**

Destek davranışı temasında bütünleştirilen görüşlere göre, öğretmenin okul müdürüne güven duymasını sağlayan özellikleri; "güven, çözüm üretme, tanımak, koruma ve savunma" temalarında bütünleştirilmiştir. Destek davranışı teması 5 tema altında bütünleştirilmiş ve Şekil 8'deki gibi ifade edilmiştir.



**Şekil 8:** Destek davranışı faktörleri

Öğretmenler okul müdürlerine destek davranıŐılara sahip olmaları halinde güven duymaktadırlar. Öğretmenler, okul müdürünün öğretmene güven gösteren davranıŐılarına, çözüm üreten yaklaşımına, öğretmeni koruyan davranıŐılarına, öğretmeni savunan davranıŐılarına güven duymaktadırlar. Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre, öğretmenler okul müdürünün öğretmene güvenmemesi, öğretmenin sorunlarına çözüm üretmemesi, öğretmeni korumaması ve öğretmeni savunmaması durumunda ise müdüre güvenleri azalmakta hatta güven duyguları yok olmaktadır.

### ***Güven***

Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre, okul müdürlerinin öğretmene güven göstermeme, çözüm odaklı olmama, öğretmeni korumama, ifade özgürlüğünü engelleme ve saygı göstermeme davranıŐıları öğretmenlerin müdüre olan güvenini azaltmakta hatta güvenlerini yok etmektedir.

Bazı katılımcılar okul müdürünün öğretmene güven göstermemesini öğretmenin öğrenci ile sorun yaşaması halinde öğretmene güvenmemesi ve öğretmenin çalışmalarını ve öğretmenlik performansını hiçe sayması şeklinde algılamakta ve ifade etmektedir. Katılımcı Ö17, öğretmene güven duymayan okul müdürüne öğretmeninde güvenmediğini, kırılan güvenin yeniden tahsis edilmesinin çok zor olduğunu, öğretmen- müdür arasındaki karşılıklı

güvensizliğin öğretmene ve okuldaki güven iklimine zarar verdiğini şöyle ifade etmektedir: *“Güvenin kırıldığı noktada bir insana tekrar güvenebilmek çok zordur. Bu cam kırıklarına benzer. Kırılma noktası başladığında bir yada birkaç olay silsile şeklinde devam ederse, güvensizlik de artarak devam ediyor. Öğretmenin çalışma şevkini kırıyor. Okullarda karşılıklı güvensizlik çok çirkin bir ortam oluşturabiliyor. Özellikle müdürün öğretmenine güvenmemesi ile öğretmen de müdürüne güvenemiyor.”* İfadesi ile öğretmenin kendisine güvenmeyen okul müdürüne güven duymadığına dikkat çekmiştir. Öğretmen- müdür arasındaki karşılıklı güvensizliğin de öğretmendeki güven duygusunu yok ettiğine vurgu yapmıştır.

Katılımcı Ö13 ise, müdürün önce görev yaptığı okulun öğrenci başarısı ile yeni atandığı okulun başarı grafiğini karşılaştırdığını, müdürün bu konuda haksız eleştirilerine maruz kaldığını, performanslarını küçümseyip gayretlerine güven göstermediğini yaşadığı bir olayı anlatarak şöyle ifade etmektedir: *“T..... Hocamla ikimiz de Fen Bilgileri dersi öğretmeniyiz. Aynı okulda ikimizde sekizinci sınıfların derslerine giriyoruz. Ortaokul öğretmenleri çok iyi bilirlen, sekizinci sınıflar okulun vitrinidirler. Bazı müdürler geldiklerinde sürekli karşılaştırırlar. Diğer okulla bizim okulun sekizinci sınıf başarılarını karşılaştırıyorlar. Hâlbuki benim elimdeki ham madde bu. Dershaneye bir iki çocuktan başka giden de yok. Müdürün ilk olarak aklındaki geldiği okulun sekizinci sınıfıyla şu an atandığı okulun sekizinci sınıfının başarı grafiğini karşılaştırmak oldu. Biz ücretsiz hafta sonu kursları yaptık ve gerçekten çok yorulduk. Her sene fen lisesine dört beş öğrenci de gönderiyorduk. Bu bahsettiğim müdür gelir gelmez sekizinci sınıfları bizden aldı, ondan sonra da dört yıl fen lisesine okulumuzdan öğrenci giremedi. Şimdi ben bu çalışma azmimi bu haksız eleştiriler karşısında bitirdim. Okul yansın arkama dönüp bakamam artık. Okul müdürüne güven anlamında çok şey kaybettim. Hele ki A Sendikası muhabbetleri de var iken, böyle müdürler öğretmeni, öğretmenlik mesleğinden ve okulundan soğutuyorlar.”* İfadesiyle haksız eleştiriler karşısında çalışma azmini bitiren, mesleğinden ve okulundan soğutan okul müdürüne güvenini kaybettiğini vurgulamıştır. Kendisine güven göstermeyen okul müdürünün okulda öğretmenleri sendika seçeneklerine göre değerlendirmesinden ötürü de güven duymadığına dikkat çekmiştir.

Benzer şekilde Katılımcı Ö12 ise, geçerli mazeretini bildirmesine rağmen kendisine güvenmeyen, yargılayan müdür yardımcısı ile arasında yaşanan karşılıklı güvensizlik çatışmasını şöyle aktarmıştır: *“Karaman’da il dışında kenar mahallede bir okulda çalışıyordum. Arabamla kaza yaptım. Derse zamanında gelmişim ama nöbetime beş on dakika geç kalmıştım. Müdür yardımcısı kapıda karşıladı “hocam saat kaç, nöbetinize on*

*dakika geç kaldınız, bunu nöbet defterine yazıyorum” dedi. Bir kaç hafta sonra kendisi de on beş dakika geç kaldı, “hocam siz de geç kaldınız, ben de nöbet defterine geç kaldığınızı yazıyorum” dedim. Bundan sonraki süreçte iki üç ay sürtüşme yaşadık. Müdür yardımcısı bana “hocam bu böyle olmayacak” dedi. Ben de kendisine “sen başlattın, ben de devam ediyorum” dedim.” Ayrıca okulda müdürün ve müdür yardımcısının öğretmenin açığını aramak veya öğretmene güvenmemek seçeneği yerine öğretmenin kusurunda ihmal veya kasıt olup olmadığının, olayın hakkaniyetle irdelenmesi gerektiğinin de altını çizerek şöyle vurgu yapmıştır: “Okullarda açık arama yoluna gidileceğine olayın nedenleri ve niçini araştırılmalıdır. Kasıt ve ihmal var mı? Sorusuna cevap aranmalı. Bu şekilde yargılandığımız zaman idarecilerin de açığını bulmak için tetikte bekliyoruz. Yeri geldiğinde de “siz de şu zamanda, şu şekilde yapmıştınız” diyorum.” Ö12, öğretmene güvenmeyen okul müdürüne öğretmeninde güvenmediğini karşılıklı güvensizliğin devam ettiğine de dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Katılımcı Ö9 ise, okul müdürünün öğretmenin küçük bir kusurunu tolere etmeyen, sorun haline getirip öğretmeni zor duruma sokan davranışını yadırgadığını ve güvenmediğini şöyle ifade etmiştir: “Zaten şöyle bir şey var, görevini sürekli ihmal ve suiistimal eden arkadaşlar herkes tarafından bilinir. O öğretmene tutanak tutulduğunda kimse çok görmez ki. Hiç kimse yadırgamaz bu durumu. Bir fırsat bulup da idare edilebilecek en küçük tolere edilebilecek bir durumu sorun haline getirip büyütüyorsa müdür öğretmeni zor duruma sokmaya yönelik tavırlar içine giriyorsa bu yadırganabilecek bir durumdur.” İfadesiyle görevinde ihmal ve suiistimal olan öğretmenin herkes tarafından bilindiğine, müdürün tutanak tutmasını öğretmenlerin yadırgamayacağına, yadırganacak davranışın müdürün küçük sorunları büyütüp öğretmeni zor durumda bırakan davranışları olduğuna dikkat çekmektedir.*

Bu temada bütünleştirilen katılımcı görüşlerine göre ise, öğretmen kendisine güvenen okul müdürüne güven duymaktadır. Katılımcı Ö2, okul müdürünün kendisine güvendiğini gösteren davranışına güven duyduğunu şu şekilde ifade etmektedir: “Hocam benim vereceğim yaşanmış örnek ise; sene sonunda liselerde görevlendirmeler yapılır. İkmale kalan öğrenciler için görevlendirme listesi çıktı. Her öğretmene altı görev verilmiş. Bir öğretmene ise bir görevlendirme verilmiş. Müdürüm bana da beş görev vermişti. Müdür beye bu durumu anlattım. “Niye böyle görevlendirme yapıldı” diye müdür beye sordum. Müdür bey “diğer öğretmenlerin güveni kırılır ama senin güvenin kırılmaz” diye cevap verdi. Bu şekilde diyalog kuran müdüre ben güven duyarım.” Katılımcı Ö8 ise benzer şekilde, önceki yıllarda müdür yardımcısı olarak çalıştığı okulda, okul müdürünün kendisine güven duyduğu bir davranışını

şöyle ifade etmektedir: “A.... Beyin yanında müdür yardımcısı olarak çalışıyorum. Öğretmen arkadaşın biri mevzuatla ilgili bir şey sordu. Öğretmen arkadaş benden beklediği cevabı alamadı. Öğretmen arkadaş benim verdiğim cevabı kabullenemedi. Bana gelen soruda süt izni ile ilgiliydi, sınıf öğretmeni için mevzuatın buna izin vermediğini söylemişim. Müdür beye gitmiş. Aynı soruyu müdür beye de sorduktan sonra, müdür beye “ben konuyu Y... Bey’e de sordum ve şöyle cevap verdi” demiş. Müdür Bey de “Y... Bey doğru söylemiş, ne dediyse doğrudur, ben bu konu ile ilgili Onun söylediğinin üzerine bir şey söylemem” deyince, bu sözlerin üzerine müdür beye olan güvenim bir kat daha arttı.” Şeklindeki ifadesiyle müdürün, müdür yardımcısının yetkisi ve bilgisi dâhilinde yaptığı uygulamalara güvendiğine, müdür yardımcısının da müdürün güven gösteren davranışına güven duyduğunu vurgulamıştır. Katılımcı Ö15’ de müdürün kendisini bireysel olarak tanımasını, öğretmen kimliğini iyi bilmesini beklemektedir. Ö15, karşılaştığı bir problemde müdür onun yanında olduğunu hissettirdiği takdir de müdüre güvendiğini şöyle ifade etmektedir: “Müdür kurallar çerçevesinde bize görev ve sorumluluklar veriyor. Görevimizi gerçekleştirirken, müdürün yaşanan olumsuz bir olay karşısında genelleme yapmasını, böylece de beni genelin içerisine koymasını hiç istemem. Şahsi olarak beni tanımasını isterim. Benim öğretmenliğimi biliyor ise herhangi bir olayda müdür benim yanımda olduğunu bana hissettiriyorsa, ben o zaman müdürüme güvenirim. Beni bireysel olarak tanımalı, benimle ilgili karar ve düşüncelerinde ona göre davranmalıdır.” Şeklindeki ifadesiyle müdürün öğretmeni iyi tanımasına, öğretmen ile ilgili düşünce ve kararlarını buna göre vermesine vurgu yapmıştır.

Katılımcı Ö10’da müdürünün okulunda yapmak istediği her türlü çalışmayı yapması konusunda güvendiğini, destek olduğunu şöyle ifade etmiştir: “Aynı okulda çalıştığım D... Hoca ile istişare ettiğimiz zaman, müdürümüz ile ilgili şanslı olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü farklı görüşlere sahip olsak da “sayın müdürüm ben şu konuda bir etkinlik yapmak istiyorum” dediğim zaman, müdür bey “E... Hocam, benden istediğiniz bir şey var mı, size nasıl yardımcı olabilirim? Siz yeter ki yapın, okul olarak biz sizin arkanızdayız.” Der.” Ö10 konuyu ayrıca ayrıntılı olarak şu şekilde ifade etmiştir : “Müdürümüz, öğretmenin şevkini ve çalışma azmini asla kırmaz. Öğretmenin yapmak istediği bir konuda müdürümüz mevzuata uygunluğuna bakar ve daha sonra mevzuata uygun olması durumunda öğretmene desteğini verir.” İfadesiyle okul müdürünün öğretmenin çalışmalarının mevzuata uygun olması halinde destek olduğuna vurgu yapmıştır.

## **Çözüm üretme**

Bu tema altında bütünleştirilen bazı katılımcı görüşlerine göre, öğretmenlerin okul müdürüne güven duymasını sağlayan müdür davranışı, küçük sorunları abartmadan, daha büyük sorun haline getirmeden çözmeye çalışmasıdır. Katılımcı Ö7 bu durumu, okul müdürünün eğitim- öğretimin aksamasına izin vermeden, öğretmeni eleştiriden uzak şekilde, problemi büyütmeden çözüm üreten davranışının müdürüne olana güvenini artırdığını yaşadığı bir tecrübeyle şöyle ifade etmektedir: *“Ben, 2017 Mayıs ayında ağabeyimi kaybettim. O ara, ağabeyimin kaybından dolayı çok zor günler yaşadım. Saatimin alarminın çalıp çalmadığını bilmiyorum ancak dersin bitimine on dakika kala uyandım. İlk yaptığım şey telefonla idareyi aramak oldu. Müdüre “hocam uyuyakalmışım, hemen geliyorum” dedim. Müdür bey de “tamam hocam, aceleye gerek yok gelirsiniz” dedi. Okula gittim. Nöbetçi müdür yardımcılardan biri benim dersimi doldurmuş. Sınıfımın boş olduğunu düşünerek sınıfa girdim ve derste müdür yardımcısını görünce bir an şaşırđım ve ona, “ders benim dersimdi, kusura bakmayın” dedim. Müdür yardımcısı da bana hitaben, “hocam biz bu günler için varız, buyurun dersinize devam edebilirsiniz” dedi ve sınıftan çıkınca dersime girerek devam ettim. Ders sonunda da ders defterimi imzaladım.”* Şeklindeki ifadesiyle müdürün ve idari kadronun öğretmenin mazeretine anlayış göstererek sorunu çözdüklerine dikkat çekmektedir. Katılımcı Ö18’de aynı şekilde okul müdürünün insani yaklaşımı ile sorunu büyütmeden çözerek kendisinin güvenini kazanmasını şu şekilde aktarmıştır: *“Bu konuda bir anımı paylaşmak istiyorum. Doğanhisar İlçesinde stajyer öğretmen olarak görev yapıyordum. Bilindiği üzere ilçe küçük bir yerleşim bölgesidir. İlçede üç öğretmen arkadaş aynı evde kalıyoruz. O gece geç yatmıştık. Sabah uyanamamışız. Müdür bey ev telefonumuzu aradığı halde duymamışız. Dolayısıyla okula da geç kaldık, üçüncü ders bitiminde dahi hala evdeyiz. Dördüncü dersin başında okula varabildim. Koşarak ve de geç kalmanın heyecanı ile sınıfımın kapısını açtım. O anda müdür bey sınıfımda ders işliyordu. Bu durumu görünce başımdan aşağıya kaynar suların döküldüğünü zannettim. Müdür bey hiç istifini bozmadığı halde ben müdür beye kem küm kendimi ifade etmeye çalışmakla meşguldüm. Müdür bey, “hayırdır hocam, başında bir iş mi var? Aradım ama size ulaşamadım, bu yüzden endişelendim, ancak sınıfınıza derse girdiğim için kalkıp evinize gelemedim” dedi. Ben de kendisine, “hocam gece geç yattığım için uyanamamışım” dedim. Bunun üzerine bana, “tamam sıkıntı yok, sen kahvaltı da yapmamışsındır, öğretmenler odasında çay ve kahvaltı hazır, git kahvaltını yap, ben bu derse başladım bitireyim, başında bir işin olmadığına rahatladım” dedi. İşte ben o gün öğretmen oldum ve o günden sonra bir dakika bile görevime*

geç kalmadım. Güvenilecek müdür, benim o günkü müdürümdür. O günden sonra hafızamda her şey olumlu yönde değişti ve kendi kendime “demek ki sıkıntılı bir durum yaşarsam okulumda güvenebileceğim bir müdürüm var” diye düşündüm.” İfadesiyle okul müdürünün anlayışlı ve çözüm odaklı davranışı sayesinde öğretmen olduğuna, görevine asla geç kalmadığına dikkat çekerken, müdürü hakkında her şeyin olumlu yönde değiştiğine, güvenebileceği bir müdürün olması düşüncesinin oluştuğuna da vurgu yapmıştır.

### **Koruma**

Bu tema altında bütünleştirilen bazı katılımcı görüşlerine göre, öğretmenlerin okul müdürüne güven duymasını sağlayan davranışları; öğretmeni koruyan ve savunan davranışlarıdır. Katılımcı Ö12, okul müdüründen velilere karşı öğretmeni savunmasını beklediğini şöyle ifade etmektedir: “Öğretmen olarak bir devlet okulunda çalışıyorum. Okullarda uymamız gereken kurallar var. Kurallara ve yönetmeliklere uygun hareket ederken başımızın ağrımamasını istiyoruz. Ancak bizim eğitim sektöründe işler böyle değil. Okul ortamında karışanımız pek çok. Sadece idare ile de iş bitmiyor. Velilerimiz de işlerimize daima burunlarını sokuyorlar. Benim müdürümden öncelikli beklentim, işlerimizi eksiksiz yaparken başımızın ağrılmamasıdır. Öğretmenler olarak bizler müdürün, paydaşımız olmayan kişilerin eğitime müdahale etmesini engellemesini bekleriz. Öğretmen işini yaparken, dış müdahalelere karşı öğretmenini koruyan müdüre güvenirim.” İfadesinde öğretmeni dış müdahalelere karşı koruyan müdüre güven duyduğuna vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Katılımcı Ö10, velisi ile yaşadığı problemde okul müdürünün kendisini koruyan ve önemseyen davranışına güven duyduğunu şu şekilde aktarmaktadır: “Hocam, müdüre olan güven duygusu zaman içerisinde oluşabilen bir duygudur. Zamanla olumlu davranışlar yaşandıkça güven duygusu oluşur. Velim ile sıra dışı bir olay yaşadım. Velim geldi bana “hocam önceden hastalanan bir öğrencinize geçmiş olsun dediğiniz halde, benim çocuğum hastalandığında çocuğuma geçmiş olsun demediniz, ayrıca kızım hata yaptığında arkadaşından özür dilediğiniz halde, arkadaşına kızımdan özür diletmemişsiniz, fotoğraflarda kolunuzun altında hep başka öğrenciler var ” dedi. Ben de veliye, “söylediğiniz cümleler doğru değil, ayrıca ben çocuklarıma kollarımı açarım, bana gelin derim, herkes etrafıma yerleşir” dedim, daha sonra da “ama sizin benden bir şikâyetiniz varsa müdür beyle de görüşebilirsiniz, istemeniz halinde sınıf değişikliği ya da okul değişikliği de yapabilirsiniz” dedim. Nitekim veli, müdür bey ile görüşmemiş. Ben de bu durumdan rahatsızlık duyarak durumu müdür bey ile paylaştım. Müdüre “öğrenci okula gelmiyor, sanırım veli de çocuğunu okuldan almış olma ihtimaline karşı çocuğun durumunu bir kontrol edelim” dedim.

*Yaşadıklarımı açıkça çekinmeden anlattım ve velinin müdür beye şikâyete gelebileceğini de söyledim. İdareciler e-okuldan baktıklarında, çocuğun naklini başka bir okula aldırıldığını gördük.” Müdür bey “ha öğrenci o okula mı gitmiş, E.... Hanım hayırlı olsun, senden mi memnun değilmiş? Veli kendi bilir, veli de öğrenci de seni kaybetmiş” dedi.” Ö10, konuyu ayrıca net bir şekilde şöyle ifade etmiştir: “Bana destek noktasında olumlu davranıyor. Bir veli ile sorun yaşadığımız zaman müdür bey veliye “Elif Hocam okulumuzun en kıymetli öğretmenlerindendir” diyerek veliye karşı beni savunabiliyorsa, elbette müdürüme güven duyarım.” İfadesiyle veliye karşı öğretmeni savunan müdürüne güvendiğini vurgulamıştır.*

Destek davranışları kapsamında bütünleştirilen görüşlere göre bazı katılımcılar, öğretmenin veli ya da öğrenci ile yaşadığı sorunda okul müdürünün duruşu, bilgi ve tecrübesi ile öğretmenin kendini güvende hissetmesini sağlaması gerektiğine, sorunları öğretmen zarar görmeden çözmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Katılımcı Ö8 bu durumu, “*Öğretmen veli ya da öğrenci ile bir problem yaşadığında, okul müdürünün bilgi ve tecrübeleri ile o öğretmeni rahatlatması gerekir. Müdür duruşuyla, öğretmenin kendini güvende hissetmesini sağlamalıdır. Müdür, “rahat ol bunu çözeriz, iş adli boyuta ulaşmadan ya da farklı boyutlara varmadan bunu çözeriz” diyerek öğretmeni evine huzurla gönderebilmeli.*” İfadesiyle müdürün öğretmene destek noktasında yeterliliklerine vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Katılımcı Ö10’da, öğretmeni sahiplenen, öğretmeni hakkında adil kararlar veren cesaretli müdüre sonsuz güven duyduğunu şöyle ifade etmiştir: “*Bu durumda müdür cesaretli olmalı. Öğretmen ve öğrencisi ile ilgili olarak adil kararlar verebilmelidir. Bu “benim öğretmenim” diyebilmeli yani öğretmeni sahiplenebilmelidir. İşte o zaman öğretmen müdürüne sonsuz güven duyar.*”

Bütünleştirilen bazı katılımcı görüşlerine göre öğretmenler, okul müdürüne öğretmeni korumaması durumunda güven duymamaktadır. Bu anlamda Katılımcı Ö18, öğretmenin şikâyet edilmesine izin veren, öğretmene ilk fırsatta ceza veren okul müdürüne güvenmediğini şöyle ifade etmektedir: “*Öğretmenin şikâyet edildiği, müdürün öğretmeni korumadığı okul ortamında çalışmak hatta yaşamak mümkün değil, müdüre de güven duymak imkânsız. Yirmi üç yıldır öğretmenim, hiç şikâyet edilmedim, bir defa yaşanan bir olayda hakkımda hemen işlem yapılıyorsa bu müdüre güvenemem. Bir öğretmen maksimum performans gösteriyorsa, müdür kendisine güveni sağlamalı, öğretmene de güvenmelidir.*” İfadesiyle öğretmeni korumayan okul müdürü ile çalışmasının ve güven duymasının mümkün olmadığına vurgu yapmıştır. Ayrıca yüksek performansla çalışan öğretmene güvenmesi gerektiğine, kendisine de güven sağlamasına dikkat çekmiştir.

## **Savunma**

Bu temada bütünleştirilen göre okul müdürü öğretmeni her durumda savunduğunda öğretmenin güvenini kazanmaktadır. Okul müdürü, öğretmenin çalışma şevkini kıran haksız eleştiriler ve şikâyetler karşısında savunmacı davranışları ile de öğretmenin güvenini kazanmaktadır. Katılımcı Ö15 bu durumu, görev yaptığı okulda, velisi tarafından kaymakama ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne hakkında yapılan şikâyeti kendisine duyurmadan kapatan okul müdürünün kendisini savunan ve koruyan davranışına güven duyduğunu şöyle aktarmıştır: “.....Kaymakam makamına dönünce bu konu ile ilgili olarak ilçe milli eğitim müdürünü aramış. İlçe milli eğitim müdürü de bizim okul müdürümüzü aramış. Okuma bayramı için hazırlık yapıyorken velinin biri “hocam haberiniz var mı? Sizi kaymakama şikâyet etmişler” dedi. Ben de kendisine haberimin olmadığını söyledim. Ben bu olup biteni, beni velinin şikâyetini iki buçuk ay sonra duyuyordum. Bütün şevkim kırılmıştı ve ben veliye beni kimin şikâyet ettiğini bile sormadım. Okul müdürü bu şikâyet olayını iki buçuk ayda bana bile duyurmamıştı. Ertesi gün müdürümüzün yanına gittim. Müdür beye duyduklarımı anlattım. Müdür bey de “hocam biz o olayı kapatalı çok oldu” dedi. “Hocam beni nasıl savundunuz?” diye sordum. Müdür bey, ilçe milli eğitim müdürüne,”ben öğretmenimin arkasındayım, benim öğretmenimden herhangi bir şikâyetim yok, öğretmenim hakkında bana ulaşan bir şikâyet olmadı, aksi bir durum olursa sizinle paylaşırım” diyerek konuyu kapattığını söyledi. Bu yaşantım beni tekrar okuluma ve sınıfıma bağladı. Bu olayla müdür beye güven duymaya başladım ve aynı okulda on dört yıl çalıştım.” Ö15, müdürün öğretmeni koruyan ve savunan davranışı karşısında güven duymaya başladığını ve aynı okulda huzurla çalıştığını da vurgulamıştır. Benzer şekilde Katılımcı Ö11 ise, katıldığı sendika eyleminde okul müdürünün kendisinin fikrine ve kararına saygı duyduğunu, kendisinin zarar görmemesi için önlemler aldığını şu şekilde ifade etmektedir: “Daha önceki yıllarda ..... İlçesinde çalışırken, atandığım okulun müdürünün yapısını onun güvenilirliği konusunda çözmeye çalışırdım. Bu arada sendika eylemine de katıldım. Dersleri bıraktık, okula gitmeyecektik. Konu ile ilgili okul müdürüne bilgi verdim. Müdür bey okul memuruna seslenerek “hocama bir sevk yazın” dedi. Sevki bana verdiler. Müdür bey bana dönerek “hocam her ihtimale karşı bu sevk cebinde dursun, bize getirmene de gerek yok” dedi. Bu davranışıyla müdür bey bana, “bu eyleminden ötürü yasal bir sıkıntı çıkarsa, ben senin arkadayım” mesajını veriyordu. Bu hareketinden itibaren müdür beye güven duymaya başladım. Bundan sonra, dersime zamanında girip çıkmaya, işlerimi daha titiz yapmaya başladım. Bir okulun kalitesi müdüre duyulan güvenle artar, güven eksikliğinde ise kalite azalır.” Ö11 ifadesinde, kendinin zarar

görmesini istemeyen okul müdürüne güven duymaya başladığını, mesleğinde daha çalışkan ve sorumlu davranmaya başladığını vurgularken, okulun kalitesinin müdüre duyulan güvenle arttığına da dikkat çekmiştir.

Katılımcı Ö11’de öğretmen veli ile sorun yaşadığında müdürün öğretmeni veli karşısında savunmayan bir duruş sergilemesine, müdürün öğretmeni açık bir ortamda neredeyse tüm mahalleye şikâyet etmesi neticesinde müdüre güvenmediğini yaşadığı bir olay neticesinde şöyle ifade etmektedir: *“Bir öğretmen “okul müdürüme güvenmiyorum” diyorsa, müdür hakkındaki bütün değerleri yıkılmış demektir. Eskiden idareci derdik, onlar gerçekten idare ederlerdi. Şimdi yöneticiler var, müdürler var. Okul müdüründen şunu beklerim, benim ilk önce sorun yaşayacağım velidir, veli ile sorun yaşadığım zaman okul müdürüm nasıl bir duruş sergileyecek? İlk önce müdüre güven duymam için beklentim budur. Ben daha sorun yaşamadan, müdür beni veliye şikâyet etmeye başlarsa ki bu son zamanda moda oldu, okul bahçesinde müdürüm mikrofonu eline alıyor, beden eğitimi dersinde çocuklarınızı başında durmuyorsunuz diye bizi mahalleye reklam ediyor.”* İfadesiyle öğretmenin müdüre güvenmemesini müdür ile ilgili tüm güven değerlerinin yok olmasına bağlamaktadır. Ayrıca müdüre güven duymak için beklentisinin veli ile sorun yaşadığında müdürün öğretmeni koruyan bir duruş sergilemesidir. İdare etmeyen, öğretmeni korumayan okul müdürüne güvenmediğine de vurgu yapmıştır. Katılımcı Ö11, bir diğer ifadesinde okul müdürünün öğretmeni koruyup savunmadığı gibi velinin karşısında yargıladığını, velinin öğretmeni incitip üzmesine izin verdiğini tecrübelerine dayanarak şöyle ifade etmiştir: *“Bir diğeri, şu hayatta yapılmayacak bir davranış. Veli okula geliyor. Velinin çok sorunu vardır. Öğretmenin söylediği söz sorundur, yüzüne gözüne bakıp bakmadığı sorundur. Veli okula geldiği zaman okul müdürünü sorar. Veli müdürün yanına çıktığı zaman okul müdürü şunun yapar. Son zamandaki müdürlere dikkat edin. Hemen telefon ederek hizmetliden ilgili öğretmeni çağırmasını ister. Öğretmeni velinin karşısına oturtturur. Veli öğretmeni ezer. Veli karşısına öğretmen resmen ezilsin diye oturtulur.”* Ö11, okul müdürünün öğretmeni veli karşısında ezdirmek ve yargılamak yerine öğretmene davranışı noktasında beklentilerini şöyle ifade etmiştir: *“Okul müdürü olarak öğretmeni çağır. Sert de konuşsan öğretmenin zoruna gitmez. Ama velinin yanında bir tek kelime söyle o öğretmenin veli gözünde dünyasını yıkarsın. O yüzden güveni tesis etmek çok zordur. Her davranış incelenir, tartılır ama güveninizi bir hareketinizle kaybedebilirsiniz. Bunları yaşayan bir öğretmen olarak, okul müdürüme nasıl güvenebilirim?”* Açıklamasıyla müdürün öğretmeni ezen davranışının güveni yıktığına, tekrar güvenin oluşumunun zor olduğuna ve müdüre güvenmediğine vurgu yapmıştır.

Benzer şekilde Katılımcı Ö18 ise, “Şimdiye kadar beni çağırmadı ama okul müdürü veli geldiği zaman bir öğretmen arkadaşı velinin yanına çağırıyorsa, müdür hakkında güvendiğim değerlerden bir kısmı yıkılıyor. İlk önce güveni tesis etmeniz gerekiyor, güveni tesis etmeden okulu yönetemezsiniz. Öğretmen zaten okulu sahiplenmiştir, sen bırak sistem işlesin.” İfadesiyle müdürün veli karşısına öğretmeni çağırmasından dolayı müdüre güveninin azaldığına vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Katılımcı Ö2’de okul müdürünün kurul toplantısında öğretmenin öğrenci ile sorun yaşamasını istemediğini, sorun yaşadığı takdirde öğretmenin yanında durmayacağını şöyle ifade etmiştir: “Okulumuzdaki bir kurul toplantısında, müdürümüz; “arkadaşlar, bir öğrenci ile problem yaşayıp da karşıma gelmeyin! Ben sizin arkanızda duramam” dedi.” Ö2, “Benim nazarımda, müdürlük makamı ve müdüre güven bu sözleriyle bitti.” İfadesiyle müdürün bu sözüne karşı güveninin bittiğini net bir şekilde ifade etmiştir.

Okul müdürünün güvenilmeyen davranışları teması kapsamında bütünleştirilen bazı katılımcı görüşlerine göre ise, okul müdürünün öğretmeni veli karşısında savunmamasının yanında, veliye öğretmeni şikâyet etmesi noktasında taviz veren davranışlarına şahit olduklarını, hatta veli şikâyetini öğretmene şantaj olarak kullandıklarını ve müdüre bu davranışlarından dolayı güvenmediklerine de vurgu yapmışlardır. Katılımcı Ö14, okul müdürünün öğretmen arkadaşı hakkında velinin şikâyet yazmasına fırsat tanıdığını, öğretmeni savunmak yerine öğretmeni haksız yere eleştirdiğini, bu durumu kendisinin yaşaması halinde müdüre güvenini yitireceğini şöyle ifade etmiştir: “ Ben bir örnek vermek istiyorum. Bundan on gün önce öğretmen arkadaşım şahit olduğu bir olayı anlattı, ben de çok şaşırđım. Gözümde güven mefhumu yerle bir oldu. Öğretmen bir öğrenciyle derse giriyor ve bir sürtüşme oluyor. Öğretmen öğrenciyi uyarıyor. Bu olay üzerine müdür öğrencinin ailesine haber veriyor. Veli müdür beyin odasında öğretmenle ilgili, “öğrenciye hakaret etti” şeklinde konuşmalar oluyor. Müdür, velinin arkasından öğretmeni odaya çağırıyor, öğretmene “veliler sizin hakkınızda şikâyet dilekçesi yazdılar, lütfen hareketlerinize dikkat edin” diyor. Bu durum bana anlatılınca şok oldum.” Ö14, “Empati yapıp, “ben müdür olsam ne yapardım” diye kendime sorduğum zaman (öğretmen haksız da olabilir), ben kaba bir tabirle velinin gazını alırım, veliye, “öğretmenimiz haklıdır” deyip sonra öğretmenimi uygun şekilde uyarı yapabilirim. Öğretmen arkadaşımın yerine bu durumla ben karşılaşılsaydım kesinlikle müdüre güvenimi yitirirdim.” Şeklindeki ifadesiyle okul müdürünün öğretmeni savunması veliyi ikna etmesi ve öğretmeni daha sonra uyarması gerektiğine de vurgu yapmıştır. Katılımcı Ö12’ de okul müdürünün veliye öğretmeni şikâyet etmesi için fırsat verdiğini,

velinin Şikâyetini Şantaj unsuru olarak kullandığını ve okul müdürüne kesinlikle güvenmediğini şöyle ifade etmiştir: *“Daha önceki çalıştığım okulların birinde müdürün yaptığı veliye “hemen dilekçe yazın, öğretmenini Şikâyet edin” demek olurdu. Müdür öğretmenle bir problem yaşadığında “hocam sizinle ilgili bir veli Şikâyeti vardı” deyip, öğretmene Şantaj uygulardı. Benim bu okul müdürüne güvenmem mümkün mü?”*



## BÖLÜM 5

### 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde bulgular bölümündeki bilgilere göre araştırma sorularına dayalı tartışmaya, ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1 Tartışma

Araştırma, Konya ilinde, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okul müdürlerine güveninin ne anlama geldiğini ve öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymasına etki eden faktörleri belirlemek amaçlamıştır. Tartışma alt amaçların sırasında yapılmıştır.

##### 5.1.1 Öğretmenlerinin okul müdürlerine güvenmelerinin anlamına ilişkin tartışma.

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin okul müdürlerine güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden bir tanesi okul müdürünün yeterliliklere sahip olması gerektiği sonucudur. Araştırmadan elde edilen yeterlilik faktörü altında okul müdürünün teknik yeterlilikleri ve insan ilişkileri yeterlilikleri güveni oluşturan faktörler olarak iki başlık altında ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden bir tanesinin teknik yeterlilikler faktörü olduğu söylenebilir. Katılımcı öğretmenler okul müdürünün teknik yeterliliğine sahip olmasını; mevzuat bilgisi, yönetsel becerisi, öğretmenlik meslek bilgisi, liderlik yeterlilikleri olarak algılamaktadırlar. Ayrıca, müdürlüğe atanma şekli ve yetkiyi kullanma faktörleri de güveni oluşturan etkenler olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı öğretmenler okul müdürüne güveni oluşturan bir diğer yeterlilik faktörünü insan ilişkileri olarak ortaya koymuşlardır. Okul müdürünün insan ilişkileri yeterliliği etkili iletişim, saygı, eleştiriye açık olma, özür dileme, iyi niyet, çözüm odaklı olma, öğretmeni dinleme faktörleri olarak bütünleştirilmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörler teması altında bütünleştirilen görüşler sonucunda etik davranış faktörü ortaya çıkmıştır. Okul müdürünün dürüstlük, tutarlılık, eşitlik, tarafsızlık, adaletli olma etik değerleri müdüre güveni oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcılar, okul müdürlerinin güveni sağlamaları için etik davranışlara sahip olmalarını beklemekte, açık olmalarını istemektedirler. Katılımcılar, eleştiriye açık olan, hataları telafi eden müdüre güvenmektedirler. Araştırma bulguları içerisinde müdüre güvenmelerinin anlamına ilişkin önemli faktörlerden bir tanesi müdürün destek davranışı özellikleridir. Okul müdürü destek

olan özellikleri ile güvenilir bir yöneticidir. Öğretmenlerin her durumda yanında olması, öğretmene güvendiğini göstermesi, öğretmenlere özerklik tanınması, eğitim ortamında özgürlük tanınması, öğretmene değerli olduğunu hissettirmesi, öğretmeni her yönü ile tanınması onun güvenilirlikte öğretmene destek bir müdür olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden yeterlilik teması altında bütünleştirilen teknik yeterliliklerine göre, mevzuat bilgisi, yönetsel becerisi, öğretmenlik meslek bilgisi, müdürlüğe atanma biçimi, yetkiyi kullanma ve liderlik yeterlilikleri müdüre güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden teknik yeterliliklere ait tüm donanımların onu güvenli kıldığını, öğretmenlerin güvenini oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürünün mevzuat bilgisinin, müdürün donanımının bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürünün yönetmeliği iyi bilmesine ve doğru uygulamasına dikkat çekmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdüründen beklentisi, yönetmeliği iyi bilmeleri, doğru uygulamalarıdır. Bu araştırmadaki sonuçlardan (Polat, 2007), çalışmasında yeterliliğe dayalı güvende, öğretmenin müdürün işini nitelikli, kaliteli, verimli bir şekilde yapabilecek bilgi, beceri ve donanıma sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde (Büte, 2011; İşcan ve Sayın, 2010) ise, çalışanların örgütteki iş ve işlevleri bilmesi, yapılanların adil ve güvenilir olarak algılanması yöneticiye güveni oluşturduğunu ifade etmiştir. Bryk and Schneider (2002) ise, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için müdürün mesleki yeterliliğe sahip olması gerektiğini savunmuşlardır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre müdürün mevzuat bilgisi Polat'ın (2007), ve Büte'nin (2011) ile İşcan ve Sayın'ın (2010), yaptıkları araştırmalarla örtüşmektedir. Katılımcılar okul müdürlüğünün kesinlikle yetenek işi olduğunu düşünmektedirler. Müdürün yönetsel becerisini idare etme ve yönetme sanatı olarak görmektedirler. Okul müdürlerinin yönetmeliği ve yönetmeliğin nasıl uygulandığını bildikleri takdirde güvenlerinin oluştuğunu da vurgulamaktadırlar. Bu araştırmadan bulduklarımıza göre okul müdürünün yönetsel becerisinin öğretmenlerin güvenmelerinin anlamına ilişkin bir faktör olduğu söylenebilir. Bu araştırmada elde edilen bulgu ile aşağıda sözü edilen çalışmaların bulguları benzerlik arz etmektedir. Araştırmada elde edilen okul müdürünün yönetsel becerisi yeterliliğine sahip olması gerektiği Yılmaz'ın (2009) araştırmasıyla örtüşmektedir. Yılmaz (2009), tarafından yapılan araştırma; müdürün yönetim işlerinde yetkin ve yetenekli olmasını müdürün yönetsel becerisi olduğu şeklinde dile getirmiştir. (Galford ve Drapeau, 2003; akt. Memduhoğlu ve

Zengin, 2011). Araştırmasının sonucu okullarda, müdürlerin etik liderlik davranışlarının ve yöneticilik yeterliklerinin, onlara güven duyulmasını sağladığı yönündedir.

Katılımcılar okul müdürünü güvenilir hale getiren etkenlerden öğretmenlik meslek bilgisine sahip olmasını okul müdürünün öğretmeni anlaması, veli-öğretmen problemlerine etkili çözümler getirmesi, öğretmenlik yapmış olması, öğretmen psikolojisini bilmesi, duygudaşlık kurması, çocuğu ve veliyi tanınması yani iyi bir öğretim lideri olmalarını beklemektedirler. Eğitimin yönetiminde görev yapan müdürün insanı dolayısıyla eğitime öğretme işini öğretmenlik yaparak öğreneceğini, müdürün güvenilir bir yönetici olması onun eğitimci kimliğine bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Korkmaz (2005), okul müdürünün mevzuat bilgisi, yöneticilik becerisi yanında sınıf içi öğretmenliğinin de okuldaki eğitsel başarı açısından önem taşıdığı yönündedir. Gümüşeli (2001) araştırmasında, okul müdürlerinin birçok alanda liderlik yeterliği ve becerileri kazanmalarını zorunlu hale geldiğini dile getirmiştir. Balyer ve Gündüz'ün (2011), Şişman ve Turan'ın (2004), çalışmalarında okul müdürlerinin liderlik, iletişim, program geliştirme, öğretme ve öğretme süreçleri, performans değerlendirme ve değişim gibi öğretmenlik mesleği alanında yeterliliklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu liderlik özelliklerinden bir tanesi okul müdürünün öğretimsel liderliğidir. Çelik (1999), araştırmasında öğretimsel liderliği; iyi bir öğrenci yetiştirme, öğretmenler için istenilen eğitim-öğretim koşullarını sağlama olarak ifade eder. Şişman'ın (2004), öğretimsel liderlik tanımına göre okul müdürü okul programına ve öğretim- öğrenme sürecine liderlik etmelidir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürüne güvenini oluşturan faktörlerden öğretmenlik meslek bilgisi yeterliliğine sahip olması gerektiği Çelik (1999) ve Şişman (2004)'ün öğretim liderliği tanımı ve müdürün öğretim liderliğine sahip olması gerektiğini ifade eden çalışmasını desteklemektedir. Bunun yanında Aktepe ve Buluç'un (2014), Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirildiği nitel çalışmaları sonucundaki bulgularda, okul yöneticilerinin eğitim öğretim süreci ile yeterince ilgilenmedikleri ve özellikle sınıf ortamında gerçekleşen eğitim ve öğretim faaliyetleri konusunda öğretmenlere fazla yardımlarının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmen görüşlerine göre müdürlerin yönetsel işlerinin eğitsel işlerin önüne geçtiğini, bunun sonucu müdürlerin eğitim öğretim süreciyle ve eğitsel faaliyetlerle fazla ilgilenemediklerini dile getirmişlerdir. Bu bağlamda yapılan araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürünün eğitimsel yeterliliğinin öğretimsel liderlikleri ile ilgili olduğu ve okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden yeterlilik temasına göre, bu araştırmadan elde edilen alt temadaki teknik yeterliliklerine göre, öğretmenler okul müdürünün müdürlüğe atanma biçiminin güvenmelerinin anlamına ilişkin önemli bir faktör olarak değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerde, okul müdürünün bu göreve hangi esaslara göre atandığı ve hangi sendikanın üyesi olduğu soruları müdüre güven oluşumunu etkilemektedir. Katılımcılar liyakat esaslarına göre atanmayan okul müdürünün kendini göreve getirenlerin gözüne girmeye çalışırken öğretmenlere zarar verdiğine, öğretmenleri anlamadıklarına dikkat çekerken, müdürlük görevine atanırken liyakatin ön planda tutulmasına vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda; Ağaoğlu vd.'nin, (2012), araştırmasında Türkiye’de eğitim ya da okul yöneticilerinin yeterlik alanlarının belirlenmesi konusunda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasının hala önemli bir sorun ve çalışma alanı olarak karşımızda durduğu ifade edilmiştir. Demirtaş ve Özer (2014) ise, MEB’in okul yöneticiliğini uzmanlık gerektiren bir meslek olmaktan çok, öğretmenler tarafından yürütülecek ikinci bir görev olarak görmesine, buna bağlı olarak okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda ciddi girişimlerde bulunulmamasına ve yönetici atamasına ilişkin yasal düzenlemelerdeki eksikliklerin sorunun gittikçe büyümesine yol açtığına vurgu yapmışlardır. Demirtaş ve Özer’in (2014) bu çalışması Ağaoğlu vd.’nin (2012), araştırmasını desteklemektedir. Çelikten (2001), çalışmasında bilimsel ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerin, eğitim sistemlerini değiştirmeye zorladığını, eğitim sistemlerinin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi için okulları başarısından birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin değişimin gereklerini karşılayacak şekilde yetiştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Çelik (2002), çalışmasında, ülkemizde eğitim yöneticisinin lisansüstü eğitim ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinde uygulamalı bilgi boyutunun dikkate alınmadığını, bu durumun eğitim yöneticisi adaylarının sorun odaklı düşünme, karar verme, birlikte çalışma ve zor dönemlerde yönetim gibi alanlarda yetersiz kalmalarına yol açtığına dikkat çekmiştir. Memduhoğlu’ nun (2007), çalışmasında gelişmiş ülkelerin etkili okulları oluşturmak, okullarda etkin öğrenme kültürünü ve iklimin yaratabilecek, okul yöneticilerinin seçimine ve yetiştirilmesine büyük önem verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Memduhoğlu (2007), okul yöneticisi yetiştirme konusunun Türkiye’de yıllardır tartışıldığına dikkat çekmiştir. Günümüzde gelinen son noktada ise okul yöneticilerinin göreve gelmesinde yetiştirilme kavramı git gide terk edilmiş, yeni bir uygulama olan görevlendirme uygulaması yürürlüğe konmuştur. Okul yöneticilerinin göreve getirilmesinde ortaya çıkan keyfi uygulamalar liyakatsiz atamayı gündeme getirmiştir. Balcı’ da (2008), çalışmasında “keyfi uygulamalarda” okul yöneticilerinin atanmasının kural ve

standardı olmadığını vurgulamaktadır. Araştırmada elde edile katılımcı görüşleri Balcı'nın görüşleriyle örtüşmektedir. Bulgularından öğretmenlerin müdür atamalarında keyfi uygulamalar ile siyasi kaygılar, kayırmacılık, sendika temsilciliği, objektifliği olmayan sözlü sınavlar vb. ölçütlerin ön planda olduğundan yakınmakta ve müdüre güven oluşumunda yadsınamaz bir faktör olarak görmektedirler. Okul müdürünün görevini etkili biçimde yapabilmesi, müdürün yönetim rolünü doğru anlaması ve öğretmenlere yansıtması ile öğretmen müdürün liyakatine daha çok güvenmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdür atamasında sadece liyakati önemsemeleri öğretmenlerin müdüre güveninin oluşması ve güvenin devamı hususunda önemli bir bulgudur.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden yeterlilik teması altında bütünleştirilen müdürün yetki sahibi olması ve yetkiyi kullanması, güveni oluşturan teknik yeterlilik etkeni olarak görülmüştür. Katılımcılar, okul müdürünün yetki sahibi olmasını; kararlarını özgürce alabilme, idari kadroyu oluşturma özgürlüğü, yaptığı işlerin onaylanması olarak değerlendirmişlerdir. Yeni görevlendirilen okul müdürlerinin liyakate sahip olup olmadıklarına bakılmaksızın kısa bir dönem için görevlendirildikleri, yetkileri olmadığı için mazeret bildirilmeden görevden alındıkları, şu anda görevlendirilen müdürlerin sadece üst makamlardan aldıkları emirleri öğretmenlere zaman kavramına bakmadan korktukları için iletişim kanalları ile ilettikleri katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Katılımcılarda özellikle MEB yetkililerin okul müdürünün yaptığı iş ve işlemlere güven duyması ve yetki vermesi gerektiğini, yetkisi olmayan müdürün davranışlarının öğretmenlere olumsuz yansıdığı, öğretmenlerin bakış açısını etkilediği düşüncesi oluşmuştur. Katılımcıların bu görüşleri önceki araştırmalara konu olmuştur. Bu bağlamda Özdemir (2006), okul yöneticilerinin kısa bir süre görevlendirilme uygulamasında kendilerinin görevlerine devam edip edemeyeceği endişesi taşıdıklarını, ne zaman ve hangi kararlar görevlerine son verileceği düşüncesinin müdür üzerinde psikolojik baskılar ve gerginliklere sebep olacağını vurgulamıştır. Bu düşünceye hâkim olan okul müdürlerinin motivasyonu düşük, yetkileri zayıf, üst mercilerden aldıkları emirleri ileten etkisiz iletişim kurmaktadırlar. Özdemir'e (2006) göre, bu düşüncede olan okul müdürlerinin okulunda diyalog yetersiz, öğretmenler ve müdür arasında kuşku ve güvensizlik hisleri yaygındır. Bursalıoğlu (2008), okul yöneticisinin yetki ve sorumluluklarının yönetimin belirleyici faktörleri olduğuna, bu değerlerin okul yönetimindeki yerine ve yöneticiye güveni oluşturduğuna dikkat çekmiştir. Balcıoğlu (1994), okul müdürünün okul paydaşlarının motivasyonunu, etkin katılımını, işbirliğini ve iş doyumunu sağlayacak bilgiye, yetkinliğe ve

yetkiye sahip olmasını ve bunları gösterebilmesine vurgu yapmıştır. Balcıoğlu'nun çalışması ile Bursalıoğlu'nun ifadesi örtüşmektedir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden yeterlilik teması altında bütünleştirilen müdürün lider olması güveni oluşturan yeterlilik etkeni olarak görülmüştür. Öğretmenlere göre okul müdürünün liderlik özelliği; etkili lider olması, liderlik vasıflarına sahip olması olarak algılanmaktadır. Katılımcıların okul müdürünün liderlik vasıfları yeterlilikleri, öğretmenlerin beklentilerine cevap verebilen, sıkıntılara çözüm getiren, öğretmende korku yaratmayan, sabırlı bir dinleyici olması yönünde algılanmaktadır. Okul müdürü yöneticilik görevi sürekli olarak birlikte çalıştığı öğretmenlerle etkileşim içerisinde. Öğretmenlerin müdüre güvenlerinin oluşması, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmadaki sonuçlardan Bursalıoğlu (1981), çalışmasında; bir yöneticinin, personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını ve davranışlarını etkilemede belirli uygulamaları ve otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliği taşıdığını vurgulamaktadır. Erdoğan (2000) ise, liderliğin makam ve statüden fazla kişilik göstergesi olarak tanımlamıştır. Benzer bir çalışmada Şimşek'in (2002), yöneticilerin liderlik vasıflarına dikkat çektiği çalışmasında liderlerin genellikle kendine güvenen, kişisel davranmayan, hızlı çözüm üreten, etrafındakilerin davranışlarına karşı duyarlı olan, kişiler olarak tanımlamaktadır. Şimşek ve Erdoğan'ın görüşlerini destekler nitelikte olan Karip ve Köksal (1999) ise, yöneticinin liderlik yetenekleri sayesinde etkin olabileceği ve işbirliği sağlayabileceği yönünde bulguları vardır. Benzer şekilde Töremen ve Kolay'da (2003), son yıllarda yapılan çalışmaların okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı olduklarını bu nedenle etkili okul yöneticilerine ihtiyaç olduğu belirtilmekte, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmasının büyük önem arz ettiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ile Başaran'ın (1992), okul müdüründen beklenen liderlik davranışları kriterleri örtüşmektedir. Başaran (1992), öğretmenlerin sorunlarına çözüm üreten, öğretmenler ile baskı yaratmayan bir iletişim kuran, öğretmenlerin öğretim sürecine öğretimsel liderliği ile katkıda bulunan okul müdürünün liderlik davranışlarına vurgu yapmıştır. Araştırma bulgularına göre müdürde bu liderlik vasıflarının varlığı öğretmende güven duygusu oluşturduğu söylenebilir.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden yeterlilik teması altında

bütünleştirilen diğer etken insan ilişkileri faktörüdür. İnsan ilişkileri katılımcı öğretmenlere göre; okul müdürünün etkili iletişimi, öğretmene saygı duyması, eleştiriye açık olması, özür dilemesi, iyi niyetli olması, çözüm odaklı olması, öğretmeni dinlemesi kendini ifade etmesine izin vermesi olarak algılanmıştır. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre, öğretmenler okul müdüründen insani ilişkilere değer veren, anlayışlı ve sağlıklı iletişim kuran, öğretmenler ile olumlu etkili iletişim kuran, paylaşılan ve önemsenen konuşmalarına, tavır ve davranışlarına güven duymaktadırlar. Bu sonuç Asunakutlu'nun (2002), insan ilişkilerinde etkili iletişim dilinin kullanılmasıyla güven oluştuğuna dair görüşüyle örtüşmektedir. Sosyal yaşamda insanların, yöneticilerin içinde buldukları insanların davranışlarından, sözlerinden, tavırlarından hareket ederek güven duygusu geliştirdiklerini, kişilerarası iletişimin izlediği yola bağlı olarak güvenin zamanla oluştuğunu veya yok olduğunu vurgulamıştır. Bireylerin etkili iletişimi ve etkileşimini bireylerin davranışları hakkında fikir verdiğini buna bağlı olarak bireylere güvenirlilik oluştuğunu ifade etmiştir. Kelly (2000) ise, Okul örgütünde müdürlerin güven ortamını oluşturabilmesinin okulun tüm çalışanları ile etkili bir iletişim kurması, iletişimde sabırla dinleyerek karara katmaya dâhil etmesi, etkili iletişim uzmanı olması, tarafları ilgiyle dinlemesi, önemsemesi, öğretmenler arasındaki iletişimi desteklemesi, huzur iklimi oluşturması gibi faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Durukan'da (2003), çalışanları motive eden faktörlerin sadece maddi kaynaklı olmadığını vurgulamış, çalışanın insani yönüne değer vermenin, çalışanı her yönden iyi tanımının, insani ilişkilere önem vermenin ve ona göre yönetmenin, yönetime ve yönetene güven açısından daha önemli olduğu sonucuna varmıştır. Friberg'e göre (1983), okulda yaşanan tüm olaylar okulun hissini yansıtmaktadır. Okul yöneticisinin olumlu hissiyatlar oluşturmasının etkili ve iyi iletişim kurmasına bağlı olduğuna vurgu yapmıştır. Kelly (2000)'nin, Durukan'ın (2003) ve Friberg'in (1983) çalışma sonuçları bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Araştırmanın bulgularından elde edilen verilere göre; okul müdürlerinin öğretmenlerde güveni oluşturabilmesi için etkili iletişim becerilerine sahip olması gerektiği söylenebilir. Aynı zamanda demokratik yönetim süreci etkili iletişim becerileri ile donanmış ve bu becerilerini etkin bir şekilde kullanabilen okul yöneticileri ile gerçekleştirilebilir. Okulda bulunan müdürün öğretmenlerle etkili iletişimi öğretmenler arası iletişimi de doğrudan etkilemektedir. Müdürün etkili iletişim yeterliliği, eğitim öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimi ön plana çıkarmaktadır. Bu iletişimin müdür ve öğretmen arasında sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi öncelikle öğretmenin müdüre güven duymasına etki etmektedir.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden yeterlilik teması altında bütünleştirilen diğer etken müdürün öğretmene saygı duyması faktörüdür. Saygı, katılımcı öğretmenlere göre; öğretmene saygılı olmak anlamında algılanmaktadır. Kelly (2000), okul örgütünde güven ortamını yaratmak için müdürlere düşen görevleri aktardığı çalışmasında; iyi bir müdürün okulun bütün paydaşlarına saygı duymasına, kapsayıcı olmasına empati kurabilmesine, insanların fikir ve kararlarına saygılı olmasına vurgu yapmıştır. Kelly'nin çalışmasındaki bulgular araştırma bulgularını desteklemektedir. Koçel (2001), ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ikinci sırada yer alan sosyal ihtiyaçlardan bir tanesinin saygı olduğu, saygının özünde güven duygusunun olduğunu ifade etmiştir. Araştırma sonucundan elde edilen bulgular ışığında katılımcı öğretmenler müdürlerin öncelikle liyakat ile atamalarının yapılmasına ve müdürün tüm liyakat yeterliliklerine sahip olması gerektiği düşüncesindedirler. Liyakat esaslarına göre okulu yöneten müdüre güvenmektedirler.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden insan ilişkileri teması altında bütünleştirilen diğer etken müdürün açık olmasıdır. Araştırmanın katılımcıları, okul müdürünün açıklığını; “eleştiriye açık olma, hataları telafi etme” olarak algılamışlardır. Okul müdürünün her türlü eleştiriye açık olması, hatalarını kabul edip özür dilemesi okul müdürünü güvenilir hale getirmektedir. Katılımcılar, eleştiriye açık olmayan okul müdürünün problemleri etkili ve kolay çözemediğini, öğretmenlerin müdürün bu davranışından dolayı kendilerinin de korktukları için doğruları gizlediklerini, okul müdürünün hatasını kabul edip, özür dileyerek açık olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Polat (2007), çalışmasında güveni sağlayan ve geliştiren davranışın karşılıklı ve açık iletişim olduğunu ifade etmiştir. Kişilerin duygu ve düşüncelerini olduğu gibi yansıtmaları ile karşısındakine güven duyacağına vurgu yapmıştır. Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmeyen, açık olmayan kişilere ise insanlar şüphe ile bakmaktadır. Okullarda yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin açık olması ise problemin kaynağının bulunabileceğini ve problemi çözmenin daha kolay ve profesyonel olacağını ifade etmiştir. Leisinger (2000) ise, yöneticilerin çalışanlar üzerinde güven oluşturabilmesi için liderin etik ilkeleri olarak niyetlerinin açık olması, herkese karşı açık olması, çalışanlarını dinlemesi, herkesin görüşlerine saygı göstermesi, onları anlamaya çalışması, duyarlı olması, tutarlı olması, gerektiğinde özür dilemeyi bilmesi ve affedici olması şeklinde açıklamıştır. McEwan (2018) ise, etkili okul yöneticilerini, eleştirileri soğukkanlılıkla kabul edebildiklerini, tartışmaya girmediklerini, seslerini yükseltmediklerini,

kışkırtıcı şekilde karşılık vermediklerini ifade etmiştir. Bu çalışmaların bulguları ile yapılan çalışmanın bulguları örtüşmektedir.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden “insan ilişkileri” teması altında bütünleştirilen güvenilir özelliklerinden bir tanesi müdürün “iyi niyetli” olmasıdır. Katılımcılar iyi niyetli olmayı, müdürün art niyetli olmaması, pozitif yaklaşım, yönetmeliği iyi niyetle uygulaması olarak algılamaktadırlar. Erdem ve İşbaşı (2000) güveni, bireyin diğer kişilerin sözlerine, eylemlerine, niyetlerine, tutum ve genel özelliklerine güven geliştirme hissinin ifadesi olarak tanımlamıştır. Bireylerin birbirleri hakkındaki beklentileri, iyi niyetli düşüncelerinin olması ve iyi niyetli paylaşımların olduğu güven ortamıdır.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden “insan ilişkileri” teması altında bütünleştirilen güvenilir özelliklerinden bir tanesi müdürün “ öğretmenlere kendini ifade etme özgürlüğü tanıyarak öğretmeni dinlemesidir.” Katılımcılar müdürün öğretmenlere kendini ifade etme özgürlüğü tanımasını; toplantılarda öğretmenlere söz hakkı vermesi, öğretmenin fikirlerini önemsemesi, toplantılarda tüm öğretmenlerin onayları ile kararlar alınması, anlık gelişen durumlarda öğretmenlerin tümünün fikrinin alınması olarak algılamaktadırlar. Şişman (2012) çalışmasında müdürün, öğretmenlerle sürekli temas halinde olmasını, toplantılarla okuldaki öğretim sürecinin işleyişine ilişkin olarak onlardan dönütler almasını, söz hakkı tanımasını, görüş ve önerilerini önemsemesi gerektiğini ifade etmiştir. Çelik (2003) ise, okul yöneticilerinin her öğretmeni bir beyin olarak görmesi ve onlardan yararlanmasını bilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Kochanek (2005) ise, okulda güvenilir bir ortam için müdürün öğretmenlerin kurumla ilgili fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmesine, yaratıcı davranabilmesine, kendilerini olduğu gibi ifade etmelerine olanak sağlamaları gerektiğine vurgu yapmıştır. Bu anlamda araştırmanın bulguları ile sözü edilen çalışmaların örtüştüğü görülmektedir. Bulguların sonucuna göre öğretmenleri önemseyen, öğretim sürecinde fikir ve gözlemlerinden faydalanan, öğretmeni dinleyen okul müdürü öğretim liderliği yapmış olmaktadır. İyi bir öğretim lideri ve iletişim liderine öğretmenlerin güven duyduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin okul müdürlerine güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden bir tanesi okul müdürünün etik davranışlara sahip olması gerektiği sonucudur. Araştırmadan elde edilen verilerden öğretmenlerin okul müdüründe olması gereken etik davranışları; dürüst, tutarlı, eşit, tarafsız ve adaletli olması olarak algılamışlardır.

Katılımcılar, okul müdürünün etik davranışları kapsamında dürüst olmasını; müdürün sözünde durması, haksızlık yapmaması, kandırmaması, yalan söylememesi, ahlaklı olması olarak ifade etmişlerdir. Okul müdürünün bu değerlere sahip olması durumunda güven oluşacağına vurgu yapmışlardır. Bu araştırmada elde edilen bulgu ile aşağıda sözü edilen çalışmaların bulguları benzerlik arz etmektedir. Demircan ve Ceylan (2003), güveni, dürüstlük ve doğruluğa dayalı manevi bir değer olarak algılamışlardır. Örucü vd., (2003), bir insanın güvenilir olduğunu kabul etmek için, kişinin sözünü tutması, tutarlı olması, aldığı görevi ve sorumluluğu yerine getirecek yetkinliğe sahip olması ve kendisinden beklenenleri karşılaması anlamına geldiğini ifade etmiştir. Erdem ve İşbaşı (2000) ise güveni, bireylerin beraber çalıştığı insanların dürüstlük, yetkinlik, yeterlilik, sadakat gibi özelliklerine ve iletişim becerilerine sahip olma düşüncesi olarak tanımlamıştır. Hoy ve Tschannen-Moran (1999) akt; Bilgiç (2011), güven atmosferi yaratmanın beş ana değerinden birini dürüstlük olarak tespit etmişlerdir. Bilgiç'in (2011), Hoy ve Tschannen-Moran'dan (2003) aktardığına göre, dürüstlüğü bireyin doğruluğu, karakteri, söylemleri ile eylemleri arasındaki uyumu, yöneticinin sözleri ve uygulamaları arasındaki tutarlılık olarak tanımlamışlardır. Erdem (2003), örgütlerde dürüst yöneticilerin kurumsal adaleti sağlayıp devam ettirdikleri, yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlığın ise bireylerin inandırıcılıklarına zarar vererek güvensizlik duygularını artırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Doğan ve Karataş'da (2012), güvenin örgüt açısından çok önemli bir konuma sahip olduğunu, insanın dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık ve adaletinden emin olmak, ona inanmak olarak tanımlamıştır. Çubukçu ve Tarakçıoğlu'nun (2010), öğretmenlerin örgütsel güvenini araştırdığı çalışmasında öğretmenler okullarda örgütsel güvenin boyutlarını güvenilirlik, dürüstlük, açıklık ve tutarlılık faktörleri olarak ifade etmişlerdir. Yılmaz (2009) ise, eğitim kurumlarında müdüre güveni, öğretmenlerin müdürlerinin dürüstlüğüne adaletine, tarafsızlığına güvenmesi olarak tanımlamıştır. Balcıoğlu (1994), çalışmasında yöneticinin yeterliliklerine ve dürüstlüğüne dikkat çekmiş, müdürün okul paydaşlarının etkin katılımını, işbirliğini ve motivasyonunu sağlayacak bilgiye, yetkinliğe ve dürüstlüğüne sahip olması ve bunları gösterebilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Barlow (2001) ise, yöneticinin etik lider olması için tam anlamıyla dürüst olmasının ve bunu davranışlarıyla göstermesinin gerekliliğini vurguladığı çalışmasında, müdürün öğretmenlere, okula destek veren bireylere ailelere, öğrencilere ilişkilerinde dürüst ve sorumluluk duygusu içinde davranırsa öğretmenlerin yöneticilerine tam anlamıyla güvенеceğine ve müdürün etik bir lider olacağına dair somut bilgiler sunmuştur.

Katılımcılar, okul müdürünün etik davranışları kapsamında tutarlı olmasını, müdürün, kurul toplantılarında alınan kararları aynen uygulaması, şartlar ne olursa olsun bugün ne söylemişse yarında aynını söylemesini ve uygulamasını, aynı olaylar karşısında her zaman aynı tepkileri vermesini, söylemleri ve eylemlerinde tutarlı olmasını beklemektedirler. Bu araştırmada elde edilen bulgu ile aşağıda sözü edilen çalışmaların bulguları benzerlik arz etmektedir. Zorlu ve Yücel (2006), çalışmasında yöneticinin çalışanlarına, bireylerin de birbirlerine güvenilir olduklarını ispatlaması gerektiğini, bu nedenle yöneticinin kararlarını, vaat ettiklerini yerine getirmesini, bireylerin sözünün arkasında tutarlı davranmasının zorunlu olduğunu ifade etmiştir. ( Mishra ve Morrissey (1990); akt. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) ise benzer çalışmalarında, genellikle çalışanların yöneticilerinin benzer olaylara benzer davranışlar sergilediklerini görmelerinin, çalışanların yönetici davranışlarını tahmin edebilmelerini kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Halis vd.'nin (2005) çalışması, Bökeoğlu ve Yılmaz'ın (2008) çalışmasını desteklemektedir. Halis vd.'nin (2005) çalışmasında, çalışanların yöneticilerinin benzer olaylara benzer davranışlar sergilediklerini görmeleri, çalışanların yönetici davranışlarını tahmin edebilmelerini kolaylaştırdığını, tutarlı davranışlarının güven oluşturduğunu vurgulamışlardır. Kelly'nin (2000), müdürün okul ortamında güveni oluşturmasında yapması gerekenler adlı çalışmasında, okul müdürlerinin değerleri yaşayarak model olması gerektiğini, eylemleriyle söylemlerinin tutarlı olmasını, her zaman gerçeği söylemesini, yerine getiremeyeceği vaatlerde bulunmamasını, verdiği sözleri yerine getirmesini, sözleriyle ve davranışlarıyla inanılır itimat edilir bir kişi olmasını, olduğu yâda görüldüğü gibi davranmasını vurgulamıştır. Sözü edilen çalışmalarla yapılan çalışmanın sonuçları müdürün güven oluşturması için tutarlı olması gerektiği hususunda örtüşmektedir.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden etik teması altında bütünleştirilen diğer etken müdürün eşitlik değerine uygun davranmasıdır. Katılımcı öğretmenlere göre; müdürün öğretmenlere her durumda eşit davranması, aynı kusurun her öğretmen için aynı değerlendirilmesi, kuralların uygulanmasında her öğretmene aynı eleştiriyi ve uyarıyı yapması eşitlik olarak algılanmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin görev dağılımlarının ve ders programlarının yapılmasında eşit davranması, herkese eşit mesafede durması, müdürün öğretmenlere eşit yaptırım uygulaması ile beraber öğretmenler arasındaki performans faktörünün eşit yaptırımı etkilememesi gerektiğine de dikkat çekmişlerdir. Okul müdürünün anlayışla karşılanabilecek bir davranışı problem haline getirip eşit davranmamasının da güven oluşumunu zedelediğine vurgu yapmışlardır. Öğretmenler

arasında ayırım yapmayan, fikir ayrılıklarını zenginlik olarak kabul eden, müdüre güven oluştuğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Hoy vd.'ne göre (1992), okul yöneticileri, okulda güven dolu bir ortam oluşturmak ve etkileşimi sağlamak için öğretmenlere dostça ve eşit bir şekilde davranması gerektiğine vurgu yapmıştır. Stout (1986), okul yöneticiliğinin sahip olması gereken özellikler geniş bir çerçevede değerlendirdiği çalışmasında, okul müdürlerinin eşitlik, özgürlük ve adalet değerlerine bağlı bir çalışma ortamı oluşturabilmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır. Baloğlu vd.'de (2008) çalışmasında, öğretmenlerin okul müdüründen eşitlik ve adalet değerlerini temel alan destekleyici ve yol gösterici eğitim liderlerine ihtiyaç duyduklarını ifade etmiştir. Bahsi geçen çalışmaların sonuçları okul müdürüne güveni oluşturan etik faktörlerden müdürün eşit davranması beklentisi sonucu ile örtüşmektedir.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden etik teması altında bütünleştirilen diğer etken müdürün adaletli davranmasıdır. Buban'a göre, (1995) lider çalışanlarına karşı her zaman dürüst olmalı, adil davranmalıdır. Mendonca (2001), çalışmasında yöneticilerin, etik liderlik becerilerini sergilemek zorunda olduğunu belirttiği çalışmasında, öğretmenlerin ve tüm çalışanların görevlerini yerine getirmeye istekli olması için yöneticinin adaleti gerçekleştirmesi ve onların haklarını koruması gerektiğine vurgu yapmıştır. Özel (1998) ise, liderin etik özellikleri kapsamında adil olmasının çok önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Aktan'a göre, (1999) bir yönetici örgütte varlığını ve etkisini göstermek istiyorsa kuralları adaletli biçimde yürütmeli ve çalışanları koruyarak izleyenlerine adil olduğu duygusunu uyandırmalıdır. Bahsedilen çalışmaların sonuçları ile bu çalışmanın müdüre güveni oluşturan etik faktörlerden adaletli olması bulguları ile örtüşmektedir.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden etik teması altında bütünleştirilen diğer etken müdürün tarafsız olmasıdır. Araştırmanın katılımcıları, okul müdürünün tarafsızlığını; objektif olması, yanlı davranmaması, eğitim-öğretim faaliyetlerinde ve kişisel ilişkilerinde, problemlerin çözümünde, öğretmenlere verilen izin ve görevlerde yansız davranması olarak algılamaktadırlar. Ayrıca müdür siyasi görüşlerde de tarafsız olursa müdüre güven oluştuğunu ifade etmişlerdir. Güven duyulan bir liderin tarafsız olması ile dürüst olması birbirine eş değer iki kavram olarak ortaya çıkmıştır. Tarafsız olmak ya da tarafsızlık adalet, eşitlik gibi kavramların temelini oluşturmaktadır. Bu açıklamalara göre

katılımcıların tarafsız olmayı eşitlik, adalet ve objektif davranmak ile bir arada düşündüğü söylenebilir. Gözler'in (2016) Chapus'dan (2001) aktardığına göre; tarafsızlığı yöneticinin her türlü farklılığa karşı ayrımcılık yapmaması ve görevlerini yerine getirirken herhangi bir kişiye ya da zümreye karşı eşitliğe aykırı davranışlarda bulunmaması olarak ifade etmiştir. Tarafsızlığı "eşitlik" ilkesinin bir uzantısı olarak ele alınabileceğine de vurgu yapmıştır. Nayır vd., (2019) "Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Tarafsızlık Kavramına İlişkin Nitel İnceme" adlı çalışmasında öğretmenlerin yöneticilerin öncelikli olarak çalışanlarla olan ilişkilerinde tarafsız olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerin özellikle öğretmenler arasında çıkan çatışmaların çözümünde tarafsız olmaları gerektiğini düşündüklerini, bu durum öğretmenlerin yaşadıkları anlaşmazlıkların çözümünde müdürlerle sorun yaşamalarının bir sonucu olabileceğini ifade etmiştir. Okul müdürlerinin yönetsel işlerde tarafsız olunması gerektiği gibi yöneticilerin görev dağılımında, karar alma süreçlerinde de tarafsız olması gerektiğini belirtmiştir. Bu araştırmada elde edilen bulgu ile yukarıda sözü edilen çalışmaların bulguları benzerlik arz etmekte ve örtüşmektedir. Öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin etik faktörlerin etik liderde olması gereken özellikler olduğu görülmüştür. Okul müdürünün, doğruluk, dürüstlük, adalet, eşitlik, tarafsızlık, tutarlılık ve liyakate önem verme gibi etik değerler temelli özelliklerin olması gerektiği yani ahlaki liderlik davranışları göstermesinin öğretmenlerin güveni açısından çok önemli olduğu söylenebilir. Müdürlerin güvenilen lider olması, liderlik yapma sürecinde liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesi olarak ifade edilebilir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulguların analizi sonucu etik davranışlar sergileyen okul müdürü öğretmenlerin karakterlerine bakmadan, önyargı olmadan onların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul ettikleri takdirde kendilerine güven oluşacağı söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin okul müdürüne güveninin, müdürün kararlarının ve faaliyetlerinin etik ilkelere uygun olması beklentileridir. Etik ile güven arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Okul ortamında müdürün etik liderlik becerilerini sergilemesi, güven ortamının oluşmasına ve örgütsel güven düzeyinin yükselmesine olumlu bir yönde etki edeceği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin okul müdürlerine güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden bir tanesi okul müdürünün "destek davranışlara" sahip olması gerektiği sonucudur. Araştırmadan elde edilen verilerden katılımcı öğretmenler okul müdürünün destek olmasını; "öğretmenin her durumda yanında olma, öğretmene güvendiğini göstermek,

öğretmeni her yönü ile tanıma, değerli olduğunu hissettirme ve özerklik verme” şeklinde algılamaktadırlar.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden “destek davranışı” teması altında bütünleştirilen davranışlarından bir tanesi; “müdürün öğretmenin her durumda yanında olmasıdır.” Öğretmenin eğitim-öğretim faaliyetlerinde, özel yaşamında karşılaştığı bütün sorunlarında anlayışı ile destek olması, öğretmenin her türlü problemde yanında duracağına inanması, öğretmen veli ile ilgili yaşadığı problemlerde müdürün öğretmenin yanında durması, öğretmenin her durumda sahiplenmesi, öğretmenin olumsuzluklarını bertaraf edip başarılarını değerlendirmesi olarak algılamaktadırlar. Turan (1998) ve Peters (2000), okul müdürünün destekleyici liderliği çalışmaları bu araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Turan (1998), okul müdürünün örnek olan, yapılanları takdir ve tebrik eden, öğretmenlerine yardım eden, eleştirilenin sebebini açıklayan, yapıcı eleştirilerde bulunan, çalışanların ve diğer insanların refahını düşünen destekleyici lider olması gerektiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Peters (2000) ise, liderlerin insanlarla konuşmasını, insanların çabalarına destek vermesini, onları umutlandırması problemlerini çözmesini destekleyici liderin özellikleri olarak ifade etmiştir. Bennis (1999) ise, güvenilir olmayı, insanların ihtiyaç duydukları zamanlarda ihtiyaç duyulan yerde olması, gereken anlarda çalışanlarını desteklemek için onların yanında bulunması olarak ifade etmektedir. Bennis’in bulguları katılımcıların müdürün öğretmenin yanında durması, sahiplenmesi beklentisi ile benzeşmektedir.

Katılımcılar okul müdürünün “öğretmene güvendiğini göstermesini”; eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğretmene güvenmesi olarak algılamaktadırlar. Müdürün “öğretmeni her yönü ile tanımasını”; öğretmenlerinin farklı yönlerini, farklı düşüncelerini, yeteneklerini fark etmesi öğretmenlik bilgisi ve tecrübelerini görmesi, bireysel olarak tanımaya çalışması olarak algılamaktadırlar. Müdürün “öğretmene değerli olduğunu hissettirmesi”; öğretmene her alanda ihtiyacının olduğunu hissettirmesi olarak algılanırken, müdürün çözüm odaklı olması da; sorunlar karşısında sorumluluk alması, problemlere etkili ve doğru çözümler üretmesi, öğretmenin yararını öncelik edinmesi olarak algılanmaktadır. Durukan (2003), okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerine değindiği çalışmada; çalışanın insani yönüne değer vermenin çalışanın sosyal ve psikolojik yönden iyi tanınmasının insani ilişkilere önem vermenin ve ona göre yönetmenin yönetim ve çalışanın önemsenmesi ve motivasyonu açısından önemli olduğunu örgütün ve çalışanın verimliliğini artırdığını ifade etmiştir.

Bursalıoğlu (2002b), Büyükçolak (1997), Marşap (1999) ve Schmidt ve Tannenbaum (2000) ise, etkin bir yöneticinin çalışanları ile olanaklar doğrultusunda iletişim kurabilmesini, çalışanların taleplerine duyarlı olabilmesi, destekleyici ve yardım edici tarzda iletişim sağlayabilmesi ve sempati duygularıyla iletişim kurmaya zen göstermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yılmaz ve Eroğlu (2008), yöneticinin örgütteki asıl görevinin, çalışanların yeteneğini ve potansiyelini tanınması, örgüt lehine açığa çıkarmaya çalışırken motive etmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Dogani'ye göre (2010), iyi bir yöneticinin çalışanlarını motive ederken, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve bireysel amaçlarını çok iyi anlamasına ve tanınmasına vurgu yapmıştır. Ayrıca çalışanlarını desteklemesini, başarılarını her zaman övgüyle ve ödülle karşılamasını önermiştir. Yukarıda sözü edilen çalışmalar araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Katılımcılardan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin anlamına ilişkin faktörlerden "destek davranışı" teması altında bütünleştirilen güvenilir özeliklerinden bir tanesi "müdürün öğretmenlere eğitim ortamında özerklik vermesidir." ğretmenler okul müdüründen eğitim ortamlarını eşitlendirebilmesini, öğretmene sadece sınıfı değil okulun tüm alanlarını kullanma özgürlüğü tanınmasını beklemektedirler. Gümüşeli (1996), çalışmasında okul müdürlerinin ğretim lideri olarak asıl görevinin okul amaçlarının sınıf uygulamalarına dönüştürülmesini sağlamak olarak tanımlamıştır. Öğretmenlerin ders hedeflerini okul amaçları ile eşgdmlşmeyi, onları öğretimsel bakımından desteklemeyi, okul ortamının her yerini öğretimsel etkinliklerde kullanmayı, sınıf ziyaretleri yoluyla sınıf öğretimini izlemeyi gerektirdiğini ifade etmiştir. Şişman (2004) ise, etkili okullarda yöneticilerin program değerlendirme, geliştirme ve ğretimi iyileştirme çalışmalarına desteklediklerini ifade etmiştir. elik (1999)'e göre müdürün öğretimsel liderliğini iyi öğrenciler yetiştirmek için öğretmenlere arzu ettikleri öğrenme koşullarını sağlamak amacıyla okulun öğrenme çevresinin tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi çalışmaları olarak ifade etmiştir. Sözü edilen çalışmaların bulguları ile araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymalarını etkileyen faktörler yeterlilik, etik davranış ve destek davranışı temaları altında bütünleştirilmiştir. Yeterlilik teması, teknik yeterlilikler ve insan ilişkileri alt temalarında bütünleştirilmiştir. Etik davranış teması; dürüstlük (yalan söylememe), tutarlılık, eşitlik, tarafsızlık (objektif olma), adaletli olma temalarında btnleştirilirken, destek davranışı teması; güven, çözüm üretme, tanımak, koruma ve savunma temaları olarak belirlenmiştir.

### 5.1.2 Öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymalarını etkileyen faktörlere ilişkin tartışma.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul müdürüne güven duymalarını etkileyen faktörler de okul müdürlerine güvenin anlamında olduğu gibi okul müdürünün yeterliliği, etik davranışı ve destek davranışı olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürüne güven duymalarını etkileyen faktörlerden yeterlilik teması altında bütünleştirilen teknik yeterlikleri; “mevzuat bilgisi, öğretmenlik meslek bilgisi, yönetsel beceri, müdürlüğe atanma biçimi ve milli manevi değerlere saygı” müdüre güven duymalarını etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar, okul müdürünün mevzuat bilgisine sahip olmasının müdüre güveni artırdığını, mevzuatı kararlılıkla uygulamasına, mevzuat sınırları dâhilinde davranışta bulunmasına güvenmektedirler. Yönetmeliği bilmeyen, tebligat yönetmeliğini doğru uygulamayan okul müdürüne ise güvenmemektedirler. Okul müdüründen “sınıf müfredatını bilmesi ve uygulamasını, ders anlatmasını, öğretmen ve öğrenciye katkıda bulunmasını bekleyen öğretmenler müdürün öğretmenlik meslek bilgisine yani öğretim liderliğine güvenmektedirler. Katılımcılar okul müdürlerinin müdürlük görevinden önce öğretmenlik yapmasını, öğretmen tecrübesine sahip bir müdürün öğretmeni anladığını, veli ve öğrenci problemlerini bildiğini düşünmektedirler. Öğretmenlik meslek bilgisine ve tecrübesine sahip olmayan okul müdürünün başarılı olamayacağına dikkat çeken katılımcılar, okul müdürünün eğitim-öğretimin yönetiminde hata yapma şansının olmadığını bu nedenle öğretmenlik tecrübesini yaşaması gerektiğini, müdürün güvenilir bir yönetici olmasının onun eğitimci kimliğine bağlı olduğunu vurgulamışlardır.

Katılımcı öğretmenlerde okul müdürünün yönetsel beceri yeterliklerine sahip olması okul müdürüne güven duymalarında diğer bir etkenidir. Karar alma ve uygulama yeterliklerine sahip olan, yetkisi dâhilinde olan bütün iş ve işlemlerde sorumluluk alan okul müdürüne güven duymaktadırlar. Öğretmenler yönetim becerisine sahip olmayan okul müdürüne güvenmemektedirler. Yönetim becerisi yeterliliğine sahip olmayan okul müdürünün de sürekli toplantı yaptığını ve toplantılarda sadece müdürün konuştuğunu ifade eden katılımcılar müdüre güvenmediklerini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise müdürün eğitim- öğretim faaliyetlerinde planlama, düzenleme, uygulama ve idare etme yeterliliğine sahip olmadıklarını gözlemlerine dayanarak verdikleri ifadeler de güvenmediklerini vurgulamışlardır. Katılımcılar müdürün teknik yeterlikleri teması kapsamında milli ve

manevi değerler saygı duyan, eğitimin amaçlarına saygı duyan, retmen ve rencilerine nazik olan, okul müdürlerine güvenmektedirler. Katılımcılardan bazıları ise, okul müdürünün liyakatsiz atanmasına ve kamu kaynaklarını doğru kullanmamasına güvenmemektedir. retmenler okul müdürünün liyakatsiz atanmasının davranışlarına yansıdağını bunun sonucunda da retmenlerin müdüre güvenmediğini ifade etmektedirler. Okul müdürünün şartlı atamanın verdiği yetersizlik, kendine güvensizlik hissi ile sendikalara hoş görünmek, sendika temsilcilerinin eleştirilerine maruz kalma korkusu içinde çekingen ve ürkek tavırlar sergilediklerini, bu davranışları sebebiyle müdüre güven duygularını kaybettiklerini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar vatanın kurucu lideri Atatürk'e saygı duymayan bir insanın okul müdürü olmaması gerektiğine dikkat çekerken, böyle bir insanın asla güven sağlayamayacağına da vurgu yapmışlardır. Okul müdürünün teknik yeterliliklere sahip olması retmenlerin güvenini olumlu yönde etkilerken, bu yeterliliklere sahip olmayan, yönetsel liderliğe, üretimsel liderliğe sahip olmayan müdürlere güvenmemektedirler. Aşağıda bahsedilen çalışmaların araştırmanın bulguları ile örtüştüğü söylenbilir. Ağaoğlu vd., (2012), eğitim yöneticisinin yeterliklerine değindikleri çalışmalarında; yöneticinin yeterliliklerini, eğitim örgütünün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticiden beklenen bilgi, beceri, tutum ve davranışlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmişlerdir. Yönetsel alanda yeterliliğini geliştiren okul yöneticisinin; okul örgütünü oluşturan retmenlere liderlik yaparak yeni gelişmelerden onları haberdar etmesine, kapsamlı bir okul-aile programı hazırlayarak planlı bir gelişim sağlamasına dikkat çekmişlerdir. Tosun (1981) ise benzer çalışmasında, yöneticinin nde giden, yol gösteren, üreten, aydınlatan bir kimse olduğunu, retmenlerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında anlayıp örgütleyen, yöneten yaratıcı bir kişi olduğunu bu itibarla yöneticinin etkileme gücüne sahip olması gerektiğini, nitelikli yöneticilerin yeterli, etkili ve iletişim becerilerine sahip olmasının zorunlu olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bursalıoğlu (1981), Aydın (2005) ve Ağaoğlu vd., (2012) göre ise, müdürün görev ve sorumlulukları yerine getirilmesinde sahip olması beklenen yeterlikleri; yöneticilik, etkili örgüt yönetimi, eğitim programı ve ortamının yönetimi, insanlarla iletişim kurma, planlı ve programlı çalışma, okulu eğitim- üretimin amaçları doğrultusunda geliştirme, milli ve manevi değerleri yaşatma şeklinde ifade edilebilir. Daha önce yapılan çalışma sonuçlarına ve araştırmadan elde edilen bulgular ışığında güvenilir ve yeterli okul müdürlerinin, sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli üretimsel hedeflerine yönelik yeterlilikleri olmalıdır. Bu kapsamda üretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik gibi yönetsel yeterliklere sahip olmaları retmenlerin güven duymalarını sağladığı söylenbilir. retmenler okul müdürünün liderlik yapan, ileriye gören, yetki veren, retmenlerine ilgi

gösteren ve değer veren, kaliteli öğretim liderliği sergileyen davranışlarına güven duymaktadırlar.

Öğretmenler, insan ilişkilerinde yeterli olan okul müdürlerine güven duymaktadırlar. İnsan ilişkileri temasında bütünleştirilen görüşlere göre, müdürün öğretmenleri önce insan olarak görmesi, öğretmen ve yakınlarının sağlığını önemsemesi, ihtiyaçlarının farkında olması, sosyal gereklilikleri yerine getirmesi, hiyerarşi içermeyen yetişkin-yetişkine iletişimi kurması, etkili iletişim kurması ve erişilebilir olması öğretmenin müdüre güvenini artırmaktadır. Öğretmenler okul müdüründen kendilerini öğretmenden önce insan olarak gören, kişisel sorunların çözümünde yardım eden, öğretmenin her halini insan olarak anlayan, davranışlarının güveni artırdığını ortaya koymuşlardır. İnsani ilgisi yüksek olan etkili iletişim kuran okul müdürüne davranışlarına güven duymaktadırlar. Katılımcı öğretmenlerin okul müdürüne güveni etkileyen insan ilişkileri yeterlikleri hususunda öne çıkardıkları konulardan birisi çocuklarının bakımı, diğeri kendilerinin ve yakınlarının hastalığıdır. Yaşadığı sağlık sorununun çözümünde kendisine inanan ve destek olan davranışına, öğretmenin hastalık sorununun öncelikli olduğunu düşünen okul müdürüne güven duyduklarını ifade etmişlerdir. Bazı kadın katılımcılar ise, okul müdürünün çocuğunun bakımıyla hiç ilgilenmediği için müdüre güvenini yitirdiğine vurgu yapmıştır. Okul yöneticilerinin insani ilişkilerde özellikle sağlık sorunlarında anlayışsız empati duygusundan yoksun tutum ve davranış sergilemeleri öğretmenlerin okul müdürüne güvenmeme nedenleri olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı öğretmenler müdürün sorunu çözmeseyse ya da çözemeseyse bile soruna öğretmenin ihtiyaçlarının farkında olarak yaklaşmasının güveni artıracığı düşüncesindedirler. Özellikle kadın katılımcılar çocuklarının bakımı konusunda yardımcı olmayan okul müdürünün başka hiçbir konuda yanlarında olmayacağına ve hiçbir şekilde güvenemeyeceklerine vurgu yapmışlardır. Dolayısıyla çocuk bakımı konusunda sorun çözümü bekleyen öğretmenlerin kadın olması dikkat çekmektedir. Bu durum geleneksel olarak çocuk bakımının kadının görevi olduğu algısının Türkiye’de devam ettiğini göstermektedir.

Katılımcılardan bazıları da müdürün toplum normlarını bilmesi, sosyal gereklilikleri yerine getirmesi, okul çalışanlarının kaynaşması, birlik olmasına hizmet ederek çalışmasının güveni artırdığını vurgulamışlardır. Okul müdürünün öğretmenin halini anlayan, iyi ve kötü gününde yanında olan, öğretmenin değerlerini önemseyen, üzüntüsünü paylaşan, önemseyen, desteğini esirgemeyen davranışlarına güven duymakta, hatta bu davranışları güven duygularını artırmaktadır. İnsani yeterlikler kapsamında öğretmenler müdürün kendileriyle hiyerarşi içeren müdür-öğretmen ilişkisinden ziyade hiyerarşi içermeyen insan-insan ilişkisi

kurmasını, gerektiğinde hatasını kabullenip özür de dileyebilmesini beklemekte, bu beklentinin gerçekleşmesi durumunda müdürlerine güvenleri de artmaktadır. Bazı katılımcılar, çeşitli nedenlerle müdüre güven konusunda soru işaretleri oluştuktan sonra hatasını kabullenip özür dileyen müdüre karşı düşüncelerinin olumlu yönde değiştiğine dikkat çekmişlerdir. İnsani yeterlilikleri kapsamında katılımcılardan bazıları, okul müdürünün eleştiriye açık, hoşgörülü, mantıklı açıklamalarla ikna eden iletişime açık davranışlarına güven duyduklarını hatta güvenlerini artıran yeterlilikler olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar özellikle; öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmek için müdürlerden teknik yeterliklerden daha fazla insan ilişkileri yeterliklerine sahip olmasına vurgu yapmıştır. Bazı katılımcılar, yukarıda belirtildiği gibi öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmek için müdürlerden teknik yeterliklerden daha fazla insan ilişkileri yeterliklerine sahip olmasına dikkat çekmelerine rağmen, bu durumun okulun amaçlarının gerçekleşmesine olumsuz etki yapmayacağını da ifade etmişlerdir. Bu anlamda öğretmenler okul müdürünün teknik yeterliliklerine sahip olması durumunda güven duyduklarının ifade ederken, teknik yeterliliklerden daha fazla insan ilişkilerinde yeterli olmalarını beklemekte, insan ilişkilerinin okulun amaçlarının gerçekleşmesine engel olmayacağına, aksine daha fazla katkı sağlayacağına dikkat çekmişlerdir. Öğretmenler, okulun her yerinde özellikle öğretmenler odasında görünür olan, varlığını hissettiren, erişilebilen okul müdürlerinin insan ilişkilerinde yeterli olduklarını vurgulamakta bu davranışlarından dolayı güven duyduklarını ifade etmektedirler.

Katılımcılardan bazıları okul müdürünün öğretmenlerin arasında onlara zaman ayıran, paylaşımına açık iletişim sergileyen insan ilişkilerini beğendiğini ve okul müdürüne sonuna kadar güvendiğini ifade etmişlerdir. Öyle ki öncesinde okul müdürüne güvenmeyen öğretmen, insan ilişkilerinde art niyetli olmayan, iletişime açık yaklaşımından dolayı müdüre yeniden güven duymaya başladığını ifade etmiştir. Ayrıca müdürün düşünceli, kibar, okul çalışanlarının iyiliğini isteyen sıcak samimi davranışları da müdüre güveni artırmaktadır. Kapusuzoğlu (2007), okul müdürünü örgütte insan ilişkileri, eylemleri, örgütsel işleyişin geliştirilmesi süreçlerini düzenleyen üst düzey bir planlayıcı, düzenleyici ve ilişkiler uzmanı olarak görmektedir. Hall (2005) ise, öğretmenlerin müdürden sadece yönetimin teknik işlerini ve kaynak sağlamlarını beklemediklerini bunun yanında ilgi, adil davranış, iyi ilişkiler, destek, paylaşımına açıklık ve öğretmeni önemseyen davranışlar beklediklerini belirtmektedir. Benzer bir çalışmada Ilgar'da (2005), müdürün okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava oluşturabilmesinin önemine dikkat çekmiştir. Lider ve güvenilir yöneticinin,

okulun amacına ulaşmada okul örgütünü etkileyen en önemli unsur öğretmenlerle ve çevredeki diğer insanlarla iletişim kurmada, onları motive etmede, geliştirmede, etkilemede insani yeterliliklere sahip olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bursalıoğlu, (1981), Büyükçolak, (1997), Harris, (2004) çalışmalarında etkili bir yöneticinin, öğretmenlerle etkili ve iyi iletişim kurabilen, insanların beklentilerine duyarlı olabilen, sıcak, destekleyici, yardım eden ve empati duygularıyla iletişim kurmaya özen gösteren güvenilir bir lider olması gerektiğini savunmuştur. Benzer şekilde Bildik (2009) ise, buldukları konum itibarıyla astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderlerin; çalışanların onlarla problem ve öneriler hakkında konuşmalarına neden olabileceklerine vurgu yapmıştır. Daha önce yapılan çalışmaların sonuçları ile araştırmanın bulgularının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Okul müdürünün insan ilişkileri yeterliliği kapsamında katılımcı öğretmenlerden birçoğu okul müdürünün öğretmenin ifade özgürlüğünü kısıtlayan, öğretmeni dinlemeyen davranışlarından dolayı güven duymamaktadırlar. Öğretmenler, okul müdürlerine eleştiriye açık olmamalarından dolayı da güvenmemektedirler. Öğretmenlerde oluşan müdür odası korkusu, öğretmenin müdürün odasında kendinin yargılandığını hissetmesi, öğretmenin müdürün odasında sınavda olduğunu hissetmesi, öğretmenin korkudan kendini ifade edememesi müdüre güven duymamalarına neden olan davranışlardır. Okul müdürünün öğretmen ile öğretmenler odasında veya koridor gibi şeffaf alanlarda konuşması gerektiğine dikkat çeken katılımcılar, müdür odasındaki konuşmalarda öğretmenin kendini rahat ifade edemediğini, yargılandığını, sınavdan geçen bir çocuk gibi hissettiğini bu nedenle müdüre güvenmediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazıları da, teknolojik iletişim araçları ile bilgi paylaşımının yaşanan bir problem neticesinde müdür tarafından engellenmesinin öğretmenlerin ifade özgürlüğünü kısıtlayan bir davranış olduğunu, müdürlük görevinin zorluk ve sorumluluklarından kaçan müdürün bu davranışından ötürü güvensizlik oluştuğuna dikkat çekmişlerdir. Bazı katılımcılar müdürün, öğretmenleri öğretmenler odasında toplamak ve konuşmak yerine, sürekli odasına çağırarak emirler verdiği, öğretmene saygı duymadığı için güvenmediklerini ifade etmişlerdir. Karakoç (1990), yöneticilerin etkili iletişimi konusunda; iletişim araçlarından yeterince yararlanmayı bilmeyen, iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmayan yöneticilerin örgütte iletişim zayıflığına yol açtığını ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yarattığını ifade etmiştir.

Bazı katılımcılar okul yöneticilerinin “aşağılayıcı tutum” sergilemelerinden dolayı güvenmediklerini ve güven duymamaya başladıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler okul müdürlerinin velinin şikâyet dilekçesine dayanarak öğretmeni aşağılama, öğrenci velisine

öğretmen hakkında şikâyet yazmasını teşvik etme, velinin şikâyet dilekçesine istinaden şantaj yapma, öğretmeni veli karşısında tenkit etme davranışlarının öğretmeni aşağılayan davranışlar olduğunu ifade etmiş, bu yüzden okul müdürlerine güvenmediklerini vurgulamışlardır. Araştırmanın verilerinden elde edilen bulgular neticesinde öğretmenler özellikle müdürün veli-öğretmen problemlerinde çözüm üretmediği gibi problemi büyüterek aşağılayıcı, tenkit eden, öğretmeni daha çok zor durumda kalmasına neden olan müdürün iletişim şekline ve davranışlarına güvenmemektedir. Dolayısıyla günümüzde hala veli-öğretmen sorunlarında çözüm odaklı olmayan, insan ilişkilerinde tarafsız davranmayan, öğretmeni mesleğinden soğutan müdürlerin yönetimde oldukları sonucuna varabiliriz. Katılımcılar, öğretmeni öğretmenlerin içinde azarlama rencide etme, yaşadığı acıyı anlamama ve küçümseme, makamında azarlama ve aşağılama, davranışlarından dolayı müdüre asla güvenmediklerini, var olan güvenlerini de yitirdiklerini vurgulamışlardır. İnsan ilişkilerinde güven oluşturamayan müdürün okulu yönetemeyeceğine de dikkat çekmişlerdir. Kaya (1996), liderlik becerilerini anlatan bir çalışmada lideri; “problemleri gerçekçi bir gözle görebilen ve onları çözmek için gerekli becerilere sahip olan kişidir.” Şeklinde tanımlamaktadır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin müdüre güvenmeme nedenlerinden önemli bir kısmının problemleri gerçekçi gözle görmeyen ve problemleri çözmek için gerekli becerilere sahip olmayan okul müdürlerinin yetersizliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Töremen ve Kolay (2003) ise, okul yöneticisinin öğretimsel liderlik, yöneticilik, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık ve uzlaştırıcılık gibi rollere sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Sabuncuoğlu (1995), ise öğretmenlerle müdürler arasındaki iletişimin ve ilişkilerin açık, anlaşılır, saygılı ve doğru kanallarla yapılmadığı zaman okulun amaçlarına ulaşmasının ve eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesinin mümkün olmayacağını kötü, saygısız, kırıcı, rencide edici iletişimin öğretmen-müdür arasındaki mesafenin açılmasına sebep olacağını, dolayısıyla güven sorunu yaşanacağına vurgu yapmıştır. Bahsedilen benzer çalışmalar ve araştırmanın bulguları, öğretmenlerin sorunlarının çözümüne yardımcı olan, tarafsız veya yansız davranan, olumlu ilişkileri okul içinde devam ettiren, hoşgörülü, işe motive eden, mesleki ve kişisel yeterliliklere sahip müdürlerin, öğretmenler ile daha sağlıklı insani ilişkiler ve iletişim kurabileceklerini göstermektedir. İşte tam da burada öğretmenlerin okul müdürüne güveninin olumlu yönde gelişeceği söylenebilir. İnsani ilişkileri ve iletişiminde saygıyı, değeri ve çözümü ön planda tutmayan müdürün öğretmen ile arasında anlaşma sağlaması, bir araya gelip bütünleşmesi, eğitim-öğretimin amaçlarını gerçekleştirme hedefi, iyi ilişkiler ağı kurması ve güven iklimini oluşturması mümkün olmayacaktır. Güven iklimi sert, güce ve

zorbalığa dayalı, yıkıcı ve yok edici bir atmosferde ilerlediği sürece öğretmenlerin müdüre güven duymaları imkânsızlaşacaktır.

Bazı katılımcılara göre, okul müdürünün insan ilişkilerinde “psikolojik baskı (mobbing)” içeren davranışlar göstermesi öğretmenlerin okul müdürüne güvenmemelerine neden olmaktadır. Öğretmenler okul müdürünün psikolojik baskı uygulamasını; öğretmenin veliden isteği dışında özür dilemesini istemek, sağlık sorunlarında tenkit etmek, rapor ve izin konusunda sorgulamak olarak algılamaktadırlar. Katılımcıların bazıları da, öğretmenin okuldan ayrılmak istemesini, müdürü görmek istememesini, bir an önce emekli olmayı istemesini, öğretmenin müdürden sarı zarf alma ve eleştirilme korkusunu, müdürün çeşitli bahanelerle bezdirme politikası uygulamasını, öğretmeni odasına tek başına çağırmasını, öğretmenin müdürden fırça yemesini psikolojik baskı olarak algılamaktadırlar. Karakaş (2020), “okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin temeline ilişkin öğretmen algılamaları” adlı çalışmasından elde ettiği bulgular ile araştırmanın öğretmenlerin okul müdürünün psikolojik güç kullandığı yönündeki bulguları benzerlik göstermektedir. Karakaş (2020), okul müdürünün kişisel olmayan zorlayıcı gücünün müdürün öğretmenlere her hareketlerini izlediğini hissettirmesi, üçüncü tarafın gücünü kullanarak baskı kurması, istenmeyeni dayatma ve idari cezalarla tehdit etmesinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Karakaş, müdürün kullandığı zorlayıcı gücün öğretmende müdüre karşı öfke duymaya, müdüre güvenmemeye, mesleğe karşı olumsuz tutum geliştirmeye sebep olabildiğine de vurgu yapmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında zorlayıcı güç kullanan müdürün davranışının katılımcılar tarafından saygısızlık olarak görüldüğü, çeşitli psikolojik baskılar olarak algılandığı söylenebilir. Bu itibarla Karakaş’ın (2020) çalışmasıyla araştırmanın bulguları örtüşmektedir. Polat (2010) da, zorlayıcı gücün motivasyonu azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, bulgularda müdürün kullandığı zorlayıcı gücün öğretmenlerde müdüre karşı birçok olumsuz duygunun oluştuğu insani ilişkilerde yetersiz olarak algılanabildiği söylenebilir. Zorlayıcı güce ve baskıya maruz kalan öğretmenin okulunda daha fazla çalışmak istememesi, müdürüne karşı nefret duyguları geliştirerek onun okula olan bağlılığını azaltabileceği, okuldan ayrılma isteği oluşturduğu hatta istemeyerek de olsa emekli olmaya zorlandığı söylenebilir. Bazı katılımcılardan elde edilen bulgulara göre baskı ve zorlayıcı gücün özellikle sıkça kullanılması durumlarında, öğretmeni müdüre karşı isyan etme durumuna getirebileceği, öğretmenler tarafından asla tasvip edilmediği, sürekli tehdit edildiğinde motivasyonunu düşürdüğüne işaret eden bulgulara ulaşılmıştır. Zorlayıcı güç kullanan müdürlerin okullarında örgütsel depresyon ve örgütsel güvensizlik oluştuğu da

söylenbilir. Çelebi ve Taşçı Kaya'nın (2014), "öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing" adlı nitel çalışmalarında, zorbalara yani yıldırma uygulayanların çoğunlukla üst kademedeki müdür ve müdür yardımcısı oldukları belirtilmiştir. Ayrıca zorbalara kişilik özelliklerinin sinsisi, eleştiren, saldırgan, yetersiz, kıskanç, kibirli, kinci, kompleksli, korkak şeklinde olduğu da vurgulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının sözlü tehdit, aşağılama, küçümseme, aşırı kontrol, ceza verme, veliyi şikâyete yönlendirme ve veli şikâyetini öğretmene şantaj olarak kullanma olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın bulguları ile örtüştüğü varsayılan Karavardar'ın (2010) yaptığı çalışma ile çalışanların küçümsemesi, sürekli tehdit edilme, kızdırma, dışlanma, yok sayma, baskı, değersiz görme, ceza verme, moral bozma ve şantaj uygulama gibi baskı içeren yıldırma davranışlarının yöneticiler tarafından sıklıkla yapıldığına dikkat çekmektedir. Yukarıda bahsedilen çalışmaların bulguları ile araştırmanın bulgularının tutarlı olduğu görülmektedir. Okul müdürünün insani ilişkilerinde yetersizliği öğretmenlerde müdüre karşı güvensizlik oluşturmaktadır. Öğretmeni insan olarak görmeyen, öğretmenin her türlü sorununa çözüm getirmeye çalışmayan, öğretmeni önemsemeyen, öğretmenin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farkında olmayan, etkili iletişim kurmayan, zorlayıcı ve yıldırma davranışlarında bulunan müdüre öğretmenler asla güven duymamaktadırlar.

Katılımcılar müdürün etik davranışlarından objektif olmasını, siyasi farklılıklara saygı duyarak objektif davranmasına, etik ilkelerle tarafsız savunma yapan okul müdürünün aynı zamanda eğitimi her şeyin üstünde tutmasına güven duymaktadırlar. Bazı katılımcılar ise, müdürün objektif olmayan davranışına güven duymamaktadırlar. Öğretmenler müdürün objektif olmayan davranışlarını bazı öğretmenlerle olan samimi ilişkisinden dolayı taraflı davrandığı, benzer olaylar karşısında bütün öğretmenlere karşı tarafsız olmadığı şeklinde algılamaktadırlar. Katılımcılar okul müdürlerinin adaletli davranışlara sahip olmasının müdüre olan güveni artırdığını ifade etmişlerdir. Öğretmenler okul müdürünün adaletli davranışlarını; adaletli davranılacağına inanmak, öğretmenlere görev dağılımında âdil davranmak, farklı muamele yapmamak, ders programlarını adaletli yapmak, adil cezalar vermek, haksızlık yapmamak olarak algılamaktadırlar. Öğretmenin okul müdürünün güvenilir etik davranışlarından bir tanesi de, okul müdürünün eşit davranmasıdır. Öğretmenler okul müdürünün eşit davranmasını ayrımcılık yapmaması olarak algılamaktadırlar. Ders programını tüm öğretmenlere eşit yapan, samimiyet boyutuna göre de öğretmene ayrıcalık göstermeyen okul müdürüne güven duyduklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise, okul

müdürünün art niyetli olmayan davranışlarına kırıldıklarını ama güvensizlik oluşmadığını, müdürün kötü niyetli davranışlarının güven duygularını yok edeceği vurgusunu yapmışlardır. Eren ve Hayatoğlu (2011), güvenilir yöneticinin sözüne sadık, her türlü düşünce ve inanca sahip çalışanını kucaklayan, ayrımcılık yapmayan, ayırtırmayan, yaptığı her işte şeffaf ve hesap verebilen, eleştiriye açık etik liderlik özellikleri arandığını ifade etmiştir. Doğan ve Karataş (2012) ise, güven ikliminin oluşturulması için yöneticilerin şeffaflık, ödüllendirme, cezalandırma, denetleme, fikir alma, işe koşma ve sorumluluk paylaşımı gibi uygulamaları objektif, adaletli ve eşit bir şekilde yapan yöneticilerin, çalışanlarına yapılan uygulamaların içeriğini ve sonuçlarını daha kolay paylaşacaklarını bu itibarla güvenilir lider olacaklarını ifade etmiştir. Okullarda öğretmenlerin güven duygusunu zedeleyen en temel faktörlerden bir tanesi müdürün dürüstlüğüne, doğruluğuna ve adaletine yönelik şüpheler, söylemlerle eylemler arasındaki tutarsızlıklar olduğu söylenebilir. Zengin ve Memduhoğlu'nun (2011) aktardığına göre; okullarda müdüre güveni temelinden sarsan ve yıkan etkenlerin müdürün verdiği sözleri yerine getirmemesi, adil davranmaması, dürüst ve eşit davranmaması, kayırmacı davranışlar sergilemesi, aşağılayan söz ve eylemlerde bulunması, yok sayması, suç isnat etmesi gibi güveni yok eden etkenlerin başta geldiğini ifade etmiştir. Yukarıda bahsedilen çalışmaların sonuçları ile araştırmanın bulguları tutarlılık göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin etik değerlere sahip olmaması öğretmenlerin müdüre olan güvenini azaltmakta hatta güven duymamalarına neden olmaktadır. Öğretmenler okul müdürünün yalan söylemesine, tutarsızlıklarına, eşit davranmamalarına, objektif olmamalarına (tarafsızlık) ve adil olmamalarına güven duymamaktadırlar. Okul müdürlerinin yalan söylemesi; müdürün gerçekler dışında konuşması şeklinde algılanmaktadır. Katılımcılar okul müdürünün abartılı tavırlar göstermesine, kişileri konumlarına göre karşılmasına, kurul toplantılarında alınan kararları uygulamamasına müdürün tutarsız davranışlarına güvenmemektedirler. Katılımcılar haksızlık yapan, ders programlarını düzgün yapmayan, ayırtıcı davranışlar gösteren, öğretmenleri performans bakımından ayırt eden, öğretmenlerle iletişimde eşit davranmayan okul müdürüne de güven duymadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar müdürün etik davranışları kapsamında okul müdürüne tarafsız davranmamasından dolayı güvenmemektedir. Müdürün tarafsız olmamasını; siyasi görüşe tarafsız olmaması, kılık-kıyafet ve dış görünüme takılması, farklı görüşlerdeki öğretmenleri yok sayması, öğretmenlerle iletişimde taraflı davranması olarak algılamaktadırlar. Araştırmanın bulguları ışığında öğretmenlerin, okul müdürünün etik davranışlarında yetersizliklerine güven duymamaları dikkat çekicidir. Bazı katılımcılar okul

müdürünün iletişime açık olmasını, eleştirilere açık ve hoşgörülü olmasını ve erişilebilir olmasını şeffaflık olarak algılamakta ve şeffaf olan müdürlere güven duymaktadırlar. Aynı şekilde müdürün hatasını örtbas etmeye çalışmadan, tevazu ve cesaret ile şeffaf bir şekilde ortaya koyması, gerekiyorsa özür de dileyebilmesi öğretmenin okul müdürüne güven duygusunu artırmaktadır. Çelik'e (2003) göre, başarılı eğitim kurumlarının etik ilkelere bağlı olarak yönetilmesinde okul yöneticilerinin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların başında, yöneticinin etik ilkelerine ve kurallarına herkesten önce kendisinin uymasıdır. Stout (1986) ise, okul yöneticiliğinin sahip olması gereken özellikleri arasında yapılması en önemli davranışın, müdürlerin eğitim kurumlarında ahlaki sorumluluk temelinde eşitlik, özgürlük ve adalet değerlerine bağlı bir çalışma ortamı oluşturabilmesi şeklinde ifade etmiştir. Bu bulguyu destekler şekilde Baloğlu vd.'de (2008) öğretmenlerin eşitlik, dürüstlük, objektiflik ve adalet değerlerini rehber edinen, öğretmende motivasyonu sağlamayı başaran, psikolojik boyutta destekleyici ve yol gösterici olan güvenilir eğitim liderlerine ihtiyaç duyduklarına vurgu yapmıştır. Parlak'ın (2018) çalışmasında örgütlerin, kalıcılıklarını sürdürebilmeleri için yöneticilerin, örgütte gelişimi, öğrenmeyi destekleyen, işbirliği içinde çalışmayı, paylaşmayı, tarafsız davranmayı, huzur ortamı oluşturmayı ve şeffaflık gibi sorumlulukları yüklenmeleri gerektiğini ifade etmiş, bu etik sorumlulukların ancak güven destekli çalışma ortamı ile gerçekleşebileceğini vurgulamıştır. Bahsi geçen çalışmaların bulguları müdürün etik değerlere ve sorumluluklar sahip olmasının önemini vurgulayan, birbirini destekleyen çalışmalardır. Okul müdürünün güvenilir bir çalışma alanı oluşturması ve kendine güvenilen bir müdür olabilmesi için, etik değerlere sahip olması ve okulda etik temelli davranışlar sergilemesi ile mümkün olacağı söylenebilir. Okul müdürüne güvenin öğretmenlerin iş doyumlarını etkilediği, adil yaklaşımın, kararların alınış biçiminin ve uygulamaların tarafsızlığının, öğretmenlerin performanslarında ve psikolojik sağlıklarında yadsınamaz bir etken olduğunu Büte (2011), İşcan ve Sayın (2010) çalışmalarında ifade etmişlerdir. Ayrıca Yücel'e (2010) göre, örgüt çalışanının temel haklarının yöneticisi tarafından korunup, haksızlığa uğramayacağını bilmesi ve düşünmesi de çalışanın yöneticisine güven düzeyini ve örgüte bağlılıklarını artırdığı düşüncesindedir. Benzer şekilde Koç ve Yazıcıoğlu (2011) çalışmalarında, insanlar arasındaki güvenin ana ögesi olan çalışanın yöneticiye güveninin, kişinin yöneticisinin etik ilkelere dayalı, değerler temelli adil uygulamalarındaki davranışlarıyla şekil aldığı vurgusu yapmıştır. Yapılan çalışmalar ile araştırmanın bulgularının tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenler müdürlerin tutarlı ve adil davranışlarına, dürüst ve açık cevaplarla karşısındakini ikna eden iletişim şekline, her birey ve kurum temsilcilerine eşit davranmasına güven

duymaktadır. Müdürün sorunlar karşısında çözüm odaklı olacağına, tüm personele eşit ve tarafsız davranacağına, yönetme ve iletişim yeteneklerine, doğru karar vereceğine dair beklentileri müdüre olan güvenlerini etkilemektedir. Öğretmenler, okul müdürüne etik beklentilerine cevap vermediği ve etik davranışlar göstermedikleri sürece güvenmemekte, var olan güvenleri de yok olmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan ilişkilerinde sergilediği tutuma özen göstermeleri gerektiği söylenebilir. Çoğulcu demokratik anlayışa sahip yaklaşımı benimsemeyen, öğretmenler arasındaki farklılıkları her zaman göz önünde bulundurmayan, düşünsel farklılıkları gözetmeyen okul müdürlerinin güvenilirliklerini kayb ettikleri söylenebilir. Etkili bir eğitim-öğretim ortamının oluşmasında okul müdürlerinin öğretmenlerine etik kurallar çerçevesinde yaklaşımlarının öğretmenlerin müdürlere güven duymalarında son derece önemli olduğu söylenebilir. Okulda müdürler ve öğretmenler arasında etik değerlerin gözetilmemesi, okulun güven iklimini bozacağı öğretmen ilişkilerini de zedeleyeceği söylenebilir.

Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin okul müdürüne güven duymalarını etkileyen faktörlerden bir diğeri müdürün “destek davranışlar” göstermesidir. Destek davranışı teması altında; “güven, çözüm üretme, tanımak, koruma ve savunma” temaları ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin okul müdürüne güven duymalarını etkileyen destek davranışı teması altında öğretmenler okul müdürünün öğretmene güven gösteren davranışlarına, çözüm üreten yaklaşımına, öğretmeni koruyan davranışlarına, öğretmeni savunan davranışlarına güven duymaktadırlar. Öğretmenlerin, okul müdürünün öğretmene güvenmemesi, öğretmenin sorunlarına çözüm üretmemesi, öğretmeni korumaması ve öğretmeni savunmaması durumunda ise müdüre güvenleri azalmakta hatta güven duyguları yok olmaktadır. Bazı katılımcılar okul müdürünün öğretmene güven göstermemesini; öğretmenin öğrenci ile sorun yaşaması halinde öğretmene güvenmemesi ve öğretmenin çalışmalarını ve öğretmenlik performansını hiçe sayması şeklinde algılamaktadırlar. Katılımcılardan bazıları, öğretmene güven duymayan okul müdürüne öğretmeninde güvenmediğini, kırılan güvenin yeniden tahsis edilmesinin çok zor olduğunu, öğretmen-müdür arasındaki karşılıklı güvensizliğin öğretmene ve okuldaki güven iklimine zarar verdiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar öğretmenin performansına haksız eleştiriler yapan, çalışma azmini bitiren, mesleğinden ve okulundan soğutan okul müdürüne güvenlerini kayb ettiklerini vurgulamışlardır. Bazı katılımcılar da okul müdürünün, öğretmenin geçerli mazeretini bilmesine rağmen yargılayan, öğretmenin küçük bir kusurunu tolere etmeyip sorun

haline getiren öğretmeni zor duruma sokan davranışlarını yadırgamakta ve güven duymamaktadırlar. Katılımcılar, öğretmene güven gösteren müdüre güven duymaktadırlar.

Okul müdürünün öğretmene destek olan davranışları temasında bütünleştirilen bulgulara göre katılımcılar müdürün küçük sorunları abartmadan daha büyük sorun haline getirilmeden çözüm üretmeye çalışan müdüre güvenlerinin arttığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar okul müdürünün anlayışlı ve çözüm odaklı davranışı sayesinde öğretmenlik mesleğini içselleştirdiğini, görevini titizlikle yapmaya çalıştığına dikkat çekmiş, müdürü hakkında her şeyin olumlu yönde değiştiğine, güvенеbileceği bir müdürün olması düşüncesinin oluştuğuna da vurgu yapmıştır.

Bu tema altında bütünleştirilen bazı katılımcılar; öğretmeni koruyan ve savunan müdürlere güven duymaktadırlar. Müdürün öğretmeni korumasını ve savunmasını, veliler ile yaşadığı problemde okul müdürünün koruyan ve önemseyen davranışı, müdürün duruşu, bilgi ve tecrübesi ile öğretmenin kendini güvende hissetmesini sağlaması, sorunları öğretmen zarar görmeden çözmesi, öğretmeni sahiplenmesi olarak algılamaktadırlar. Okul müdürü öğretmeni her durumda savunduğunda öğretmenin güvenini kazanmaktadır. Yine bu tema altında bütünleştirilen öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara göre katılımcılar; öğretmenin şikâyet edilmesine izin veren, öğretmene ilk fırsatta ceza veren okul müdürüne asla güven duymadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmeni korumayan okul müdürü ile çalışmanın ve güven duymasının mümkün olmadığına vurgu yapmışlardır. Öğretmen veli ile sorun yaşadığında müdürün öğretmeni veli karşısında savunmayan bir duruş sergilemesi, müdürün öğretmeni ezen davranışının güveni yıktığına, tekrar güvenin oluşumunun zor olduğuna dikkat çekmişlerdir. Katılımcılar, müdürün öğretmeni veliye şikâyet etmesi noktasında taviz veren davranışlarına şahit olduklarını, hatta veli şikâyetini öğretmene şantaj olarak kullandıklarını ve müdüre bu davranışlarından dolayı güvenmediklerine de vurgu yapmışlardır.

Katılımcıların müdüre güven duymama ve güveni kaybetme etkenlerinin başında müdürün öğretmen-veli sorunlarında çözüm odaklı olmaması, öğretmeni korumaması ve savunmaması şikâyetlerinin fazlalığı dikkat çekicidir. Okullarda müdürlerin destekleyici liderlik ve kriz yönetimi liderliği yeterliliklerine sahip olmaları gerektiği, kriz yönetimini iyi yapamayan müdürlerin okullarında sorunların çığ gibi büyüdüğü ve güven atmosferinin yerini güvensizlik ve huzursuzluk iklimine bıraktığı söylenebilir. Özbek (2004), insanların kendilerini yalnız ve desteksiz hissetmelerinin çalıştığı iş ortamında güvenin yokluğundan kaynaklandığını, güven kaybının kişisel rahatsızlıkları da beraberinde getirdiğini ifade

etmiştir. Cerit (2009) ise, birbirlerine güvenen müdür ve öğretmenlerin okuldaki zorlu problemlere çözüm üretmek için birlikte çalışmalarını gerektiğini vurgulamıştır. Yılmaz (2006), okul müdürlerinin öğretmenlerle ilişkilerinde ve sorunlarda güven mimarı olmasına, öğretmenlerle veliler arasındaki ilişkinin saygın ve etkili olması için rol model olması gerektiğine, velilerin öğretmenlerle ilgili şikâyetlerinde çözüm odaklı, tarafsız davranışları ile arabuluculuk görevini tarafların yararını gözetenek yapması gerektiğine dikkat çekmiştir. Yılmaz'ın (2006) Kochanek'ten (2005) aktardığına göre; okulda incinebilirliğin az olduğu güvenilir ortam oluşturma sürecinde, öğretmenlerin değerlerinin bilinmesi ve önemsenmesi gerektiği kişiliklerine saygı duyulduğu, huzurlu olduğu güven temelli çalışma ortamının etkili liderler tarafından oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır. Bu anlamda güvenirlilik düzeyleri düşük müdürlerin etkili iletişimde, ulaşılabilirlikte ve çözüm odaklı olmada problem yaşayan etkisiz müdürler olduğu söylenebilir. Yukarıda bahsedilen çalışmalar ile araştırmanın bulgularının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın bulgularından yola çıkarak güven duygusunun hâkim olduğu okullarda anlaşma kültürü hâkim olduğu, çözüm odaklılık ve karara katılma düzeyinin de arttığı söylenebilir. Öğretmenlerin müdüre ve müdürün yönetim anlayışına duydukları güven arttıkça, okulun varlığı ve başarısı için çaba gösterme isteğinin, yapılan uygulamaların adaletli olduğuna dair algıların, performansın, sorun çözme arayışlarının, verimliliğin, kaliteli işin arttığı söylenebilir. Okul müdürüne güvenin olmadığı okulda öğretmenler ve müdür arasında gerginliğin, anlaşmazlıkların, okuldan ayrılmaların ve çatışmaların arttığı söylenebilir. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), benzer çalışmalarında güven algısının zedelendiği okul örgütlerinde müdürlerin ve öğretmenlerin birbirlerine suç isnat ettiği, kıskanç ve şüpheli davranışlar sergilediği, aşağılayan ithamlarda bulunduğu, açık arayan tavırlar sergilediği, sorumluluktan sürekli kaçtığı, öğretmen-veli arasında etkili iletişimi sağlayamadığı ve okulda etkili, etik ve güvenilir liderlik yapamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Etkisiz ve yetersiz iletişim kuran okul müdürleri, öğretmenleri ötekileştirmekte, yalnızlaştırmakta ve psikolojik baskı içeren zorba güç kullanarak öğretmenlerin güven duygularını yok etmektedir. Okul müdürüne güveni kırılan öğretmenin müdüre yeniden güven duyması olanaksız hale gelmektedir.

## 5.2 Sonuç

Bu bölümde elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

1. Öğretmenlerinin okul müdürlerine güvenmeleri; öğretmenlerin okul müdürünün, yeterli, etik davranan ve öğretmene destek davranışı sergileyen kişi olduğu anlamına gelmektedir. Okul müdürünün yeterli olması, teknik ve insan ilişkileri yeterliliklerine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Okul müdürlerinin teknik yeterliklerini; mevzuat bilgisi, yönetsel beceri, öğretmenlik meslek bilgisi, müdürlüğe atanma biçimi, yetkiyi kullanması ve liderliği oluşturmaktadır. Okul müdürünün insan ilişkilerini ise etkili iletişimi, saygısı, eleştiriye açık olması, özür dilemesi, iyi niyeti, çözüm odaklı olması ve dinlemesi oluşturmaktadır. Etik davranışını; dürüstlüğü, tutarlı olması, eşit davranması, tarafsızlığı ve adaletli olması oluşturmaktadır. Destek davranışını ise her durumda öğretmenin yanında olması, öğretmene güvendiğini göstermesi, öğretmeni tanınması, öğretmene değerli olduğunu hissettirmesi ve özerklik vermesi oluşturmaktadır.

2. Öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymalarını etkileyen faktörler de okul müdürünün yeterliği, etik davranışı ve destek davranışıdır. Diğer bir deyişle öğretmenle okul müdürüne yeterliğini gösterdiği, etik davrandığı ve öğretmeni desteklediğinde güvenmekte aksi takdirde güvenmemektedirler. Okul müdürünün yeterliliğini, teknik ve insan ilişkileri yeterlilikleri oluşturmaktadır. Okul müdürüne güvene etki eden teknik yeterlikler; müdürün mevzuat bilgisi, öğretmenlik meslek bilgisi, yönetsel becerisi ve mili ve manevi değerlere saygısıdır. Öğretmenlerin okul müdürüne güvenine etki eden etik davranışlarını dürüstlüğü, tutarlı olması, eşit davranması, objektif olması ve adaletli olması oluşturmaktadır. Öğretmenlerin okul müdürüne güvenine etki eden destek davranışlarını ise öğretmene güvenmesi, çözüm üretmesi, öğretmeni tanınması, koruması ve savunması oluşturmaktadır.

Okul müdürü, öğretmenlik meslek bilgisine ve tecrübesine sahip olmalıdır. Okul müdürünün, güvenilir bir yönetici olması onun eğitimci kimliğine bağlıdır. Öğretmenler yönetim becerisine sahip olmayan okul müdürüne güvenmemektedirler. Milli ve manevi değerlere saygı duyan, öğretmen ve öğrencilerine nazik olan okul müdürlerine güvenmektedirler. Öğretmenler vatanın kurucu lideri Atatürk'e saygı duymayan bir okul müdürüne asla güvenmemektedirler. Okul müdürünün teknik yeterliliklere sahip olması öğretmenlerin güvenini olumlu yönde etkilerken, bu yeterliliklere sahip olmayan, yönetsel liderliğe, öğretimsel liderliğe sahip olmayan müdürlere güvenmemektedirler.

Öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik gibi yönetsel yeterliklere sahip olan okul müdürlerine öğretmenler güven duymaktadırlar. Öğretmenler, ileriye gören, yetkiyi paylaşan, öğretmenlerine ilgi gösteren ve değer veren, kaliteli öğretim liderliği sergileyen okul müdürüne güven duymaktadırlar.

Öğretmenler okul müdürünün kendilerini öğretmenden önce insan olarak gören, kişisel sorunların çözümünde yardım eden, öğretmenin her halini insan olarak anlayan, davranışlarının güveni artırdığını ortaya koymuşlardır. İnsani ilgisi yüksek olan okul müdürüne güven duymaktadırlar. Öğretmenin hastalık sorununa öncelik veren, sağlık sorununun çözümünde destek olan okul müdürüne güven duymaktadırlar. Okul müdürünün, insani ilişkilerde özellikle sağlık sorunlarında anlayışsız tutum ve davranış sergilemeleri öğretmenlerin okul müdürüne güvenmeme nedenlerindedir. Özellikle kadın katılımcılar çocuklarının bakımı konusunda yardımcı olmayan okul müdürünün başka hiçbir konuda yanlarında olmayacağı düşüncesindedirler ve güvenmemektedirler. Müdürün toplum normlarını bilmesi, sosyal gereklilikleri yerine getirmesi, okul çalışanlarının kaynaşması, birlik olmasına hizmet ederek çalışmasının güveni olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmaktadır. Hatasını kabullenip özür dileyebilen okul müdürlerine karşı öğretmenlerin düşünceleri pozitif yönde değişmekte, müdürüne güven duygusu artırmaktadır. Öğretmenler, okul müdürlerine eleştiriye açık olmamalarından dolayı da güvenmemektedir.

Öğretmenler okul müdürünün teknik yeterliliklerine sahip olması durumunda güven duymaktadırlar. Ancak teknik yeterliliklerden daha fazla insan ilişkilerinde yeterli olmaları güven duygularını artırmaktadır. İnsan ilişkileri okulun amaçlarının gerçekleşmesine engel olmamakta aksine daha fazla katkı sağlamaktadır. Öğretmenler okulun her yerinde özellikle öğretmenler odasında görünür olan, varlığını hissettiren, erişilebilen okul müdürlerine güven duymaktadırlar. Katılımcılar, okul müdürünün öğretmenin ifade özgürlüğünü kısıtlayan davranışlarından dolayı güven duymamaktadırlar. Müdürlük görevinin zorluk ve sorumluluklarından kaçan müdürün bu davranışından ötürü güvensizlik oluşmaktadır.

Okul yöneticilerinin aşağılayıcı tutum sergilemeleri öğretmenlerin güvenmeme nedeni olduğu gibi güven duymamaya başladıkları bir başka faktör olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenler özellikle müdürün veli-öğretmen problemlerinde çözüm üretmediği gibi problemi büyüterek aşağılayıcı, tenkit eden, öğretmeni daha çok zor durumda kalmasına neden olan müdürün iletişim şekline ve davranışlarına güvenmemektedir. Öğretmenler, öğretmeni makamında ve öğretmenler odasında azarlayan, rencide eden, küçümseyen davranışlarından dolayı müdüre asla güvenmemekte, var olan güvenlerini de yitirmektedirler. Öğretmeni insan olarak görmeyen, öğretmenin her türlü sorununa çözüm getirmeye çalışmayan, öğretmeni önemsemeyen, öğretmenin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farkında olmayan, etkili iletişim kurmayan, zorlayıcı ve yıldırıcı davranışlarda bulunan müdüre öğretmenler asla güven duymamaktadır.

Öğretmenler okul müdürünün yalan söylemesine, tutarsızlıklarına, eşit davranmamalarına, objektif olmamalarına (tarafsızlık) ve kamu kaynaklarını doğru kullanmamalarına güven duymamaktadırlar. Okul müdürünün liyakatsiz atanması neticesinde, şartlı atamanın verdiği yetersizlik, kendine güvensizlik hissi ile sendikalara hoş görünmeye çalışması, sendika temsilcilerinin eleştirilerine maruz kalma korkusu içinde çekingen ve ürkek tavırlar sergilemelerini yadırgamakta ve müdüre güven duygularını kaybetmektedirler. Öğretmenler müdürlerin tutarlı ve adil davranışlarına, dürüst ve açık cevaplarla karşısındakini ikna eden iletişim şekline, her birey ve kurum temsilcilerine tutarlı yaklaşımına güven duymaktadır. Öğretmenlerin, okul müdürüne etik beklentilerine cevap vermediği ve etik davranışlar göstermedikleri sürece güvenmedikleri var olan güvenlerinin de yok olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Müdürün siyasi farklılıklara saygı duyarak objektif davranması, tarafsız savunma yapması, okul müdürünün aynı zamanda eğitimi her şeyin üstünde tutmasına bağlı olarak güven duyguları artmaktadır. Müdürün objektif olmayan davranışına güven duymamakla birlikte, adaletli davranması, ayrımcılık yapmaması müdüre olan güveni artırmaktadır. Ders programını tüm öğretmenlere eşit yapan, samimiyet boyutuna göre de öğretmene ayrıcalık göstermeyen, art niyetli olmayan davranışlar güven duygusunu artıran faktörlerdir. Müdürün art niyetli olmayan davranışları öğretmeni kırmasına rağmen güvensizlik oluşturmamaktadır.

Öğretmenlerin, okul müdürünün öğretmene güvenmemesi, öğretmenin sorunlarına çözüm üretmemesi, öğretmeni korumaması ve öğretmeni savunmaması durumunda müdüre güvenleri azalmakta hatta güven duyguları yok olmaktadır. Öğretmenler, öğretmenin performansına haksız eleştiriler yapan, çalışma azmini bitiren, mesleğinden ve okulundan soğutan okul müdürüne güvenlerini kaybetmişlerdir. Okul müdürünün öğretmenin geçerli mazeretini bilmesine rağmen yargılayan, öğretmenin küçük bir kusurunu tolere etmeyip sorun haline getiren, öğretmeni zor duruma sokan davranışları yadırganmakta ve güven duygusunu yok etmektedir. Bu anlamda okul müdürünün anlayışlı, çözüm odaklı davranışı öğretmenlerin mesleğini içselleştirmesine, görevini titizlikle yapmaya çalışmasına katkı sağlamaktadır. Müdür hakkında her şeyin olumlu yönde değişmesine güvenilebileceği bir müdürün varlığına ilişkin düşünce yerleşmektedir. Katılımcılar, öğretmeni koruyan ve savunan müdürlere güven duymaktadırlar. Müdürün veli-öğretmen sorununda öğretmeni koruyan ve önemseyen davranışı, müdürün duruşu, bilgi ve tecrübesi ile öğretmenin kendini güvende hissetmesini sağlaması, sorunları öğretmen zarar görmeden çözmesi, öğretmeni sahiplenmesi öğretmenin güven duygusunu olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların müdüre güven

duymama ve güveni kaybetme etkenlerinin başında müdürün öğretmen-veli sorunlarında çözüm odaklı olmaması, öğretmeni korumaması ve savunmaması şikâyetlerinin fazlalığı dikkat çekicidir. Etkisiz ve yetersiz iletişim kuran okul müdürlerinin öğretmenleri ötekileştirdiği, yalnızlaştırdığı ve psikolojik baskı içeren zorba güç kullanarak öğretmenlerin güven duygularını yok ettiği sonucu da bu araştırmanın bulgularından çıkarılmıştır. Okul müdürüne güveni kırılan öğretmenin müdüre yeniden güven duymasının olanaksız hale geldiği de bilinmesi gereken bir gerçektir.

### **5.3 Öneriler**

#### **5.3.1. Uygulayıcılara öneriler**

Öğretmenlerin güvenini kazanmak isteyen okul müdürleri, yeterliklerini geliştirmek, etik davranmak ve öğretmenleri desteklemek için çaba harcayabilir, bu konuda kendilerini geliştirmek için okul çalışanları ve diğer müdürlerden dönüt alabilirler.

Hizmet öncesi ve hizmetiçi okul müdürü yetiştirme programlarına, okul müdürlerinin teknik ve insan ilişkilerine yönelik yeterliklerini geliştirmek, etik ve destek davranışının anlam ve uygulamalarına ilişkin dersler ve uygulamalar konulabilir.

#### **5.3.2. Araştırmacılara Öneriler**

Bu araştırma katılımcılarının tamamı Konya ilinden seçilmiştir. Başka illerde yaşayan öğretmenlerin görüşleri farklılık gösterebilir. Öğretmenlerin okul müdürlerine güvenine etki eden faktörlere ilişkin nitel çalışma farklı deneyimlerin ve görüşlerin ortaya çıkması ve alan yazına katkısı olması yönünde farklı illerde de yapılabilir.

Bu çalışmanın katılımcı grubu İlçe Milli Eğitim Şube Müdürleri, İlçe Milli Eğitim Müdürleri, İl Milli Eğitim Şube Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcıları ve İl Milli Eğitim Müdürleri'nden oluşturulabilir. Araştırmaya konu olan öğretmenlerin müdürlere güveninin anlamı ve öğretmenlerin güvenine etki eden faktörlerin neler olduğu nicel bir çalışmayla araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2016). *Toplumsal Kurumsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Aktan, C. C. (1999). *Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru*. Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları, İstanbul.
- Aktepe, V., ve Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 227-247.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*.(5)2, 274-288.
- Aslan, M. (2008). Sınıf Yönetimi Ders Notları. *İnönü Üniversitesi. s.3-7. Malatya*
- Artuksu, E. (2009). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Malatya ili örneği). *Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9) , 55-67.
- Asunakutlu, T. (2007). Güven, kültür ve örgütsel yansımaları. *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış (231-265)*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Hatipoğlu Yayınları.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 181-209.
- Balcıoğlu, N. (1994). *Etkili Sınıf Yönetimi*. Baran Ofset Yayınları.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Doğan, E. A. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki etik davranışları. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(2), 7-26.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*. 4 (2), 182-197
- Barlow, V. (2001). Trust and the principalship 1-41. *University of Calgary management techniques*.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 17, (1), 29-62.

- Başaran, E. İ., (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Gül Yayınevi.
- Bennis, W. (1989). *Bir Lider Olabilmek* (Çev. Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyine ilişkin alguları: Küçükçekmece örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, C., Bellibaş, M.Ş. (2016). Görevlendirme kapsamında çalışan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ve yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 46-74.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211-233.
- Börü, D. (2001). Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım: Güvenilir insanlar kim?. In *Proceedings of the 9th Management and Organization Conference in Istanbul, Turkey* (pp. 189-204).
- Buban, M. (1995). Factoring ethics into the TQM equation. *Quality Progress*, 28(10), 97.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Güz: 6(4)*, 571-602.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma Özeti.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayıncılık.
- Büte, M. (2011). “Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyükçolak, K. M. (1997). Bilgi çağında liderlik. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 1997*, (321-326). Deniz Harp Okulu.
- Büyükdere, B., & Solmuş, T. (2006). İş ve özel yaşamda kişilerarası güven. *Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Süreli Yayını, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. < <http://www.isguc.org>.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi Yayınları.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211-233.
- Bryk, A.S., ve Schneider, B. (2002). *Trust In Schools: A Core Resource For Improvement*. Russell Sage Foundation.

- Cemaloğlu, N., ve Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132-156.
- Çağlar, Ç. (2011). An examination of teacher's occupational burnout levels in terms of organizational confidence and some other variables. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1841-1847.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 637-657.
- Çelebi, N., ve Taşçı Kaya, G. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (Yıldırma): Nitel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 5(9), 43-66.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Pegem A Yayıncılık
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (27), 297-309.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K., ve Ebru, O. Ğ. U. Z. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(1), 95-107.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2, 57-78.
- Dalkılıç F. ve Oktay, S. (2011). Uluslararası denetim ve güvence standartlarında mesleki şüphecilik. *Mali Çözüm*, (103),63-78
- Demir-Engizek, S. (2011). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışanlar açısından algısı; Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları, *Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 1(2), 179-194.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014), Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 22(1), 1-24.
- Dinç, S. (2007), *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dogani, O. (2010). *Yönetim bilinci ve motivasyon*. Karma Yayıncılık

- Doğan, M. (2006). Güven ve Örgütsel Güven Kavramları İle Verimlilik İlişkisi, Erişim: <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/638-orgutsel-guven.html>
- Doğan, S. ve Karataş, S. (2012). Örgütlerde sosyal sorumluluk bilinci ve güven ortamının oluşturulmasında etiğin önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26, (1), 93- 109.
- Durdağ, F. M. (2010). *Psikolojik taciz algısının güven üzerindeki rolü*, Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durukan, H. (2003). Yönetimde insan ilişkileri. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2) , 277-284.
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. (2010). Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, (3), 411-434.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Der), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları.
- Erdem, F.ve J. Ö. İşbaşı, (2000). “Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: performans için koşulsuz güven mi, optimum güven mi?”,Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- Erdoğan, V. (2000). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. 2.Basım, Sistem Yayıncılık.
- Eren, S.S ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının is tutumlarına ve is performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 14, 109- 128.
- Eser, G. (2007). *Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Freiberg, J. H. (1983). *İmproving school climate--a facilitative process*. Paper Presented at the Seminar in Organizational Development in Schools, University of La Verne, California.
- Galford, R. ve A. S.,Drapeau. (2004). Güvenin Düşmanları, “Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık”. MESS Yayınları.
- Girgin, S. (2016). *Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Gök, S. G. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göknar, Ö. (2007). Özgüven Kazanmak. Arkadaş Yayınevi.
- Gözler, K. (2016). *İdare Hukuku II*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(4), 531-548.
- Halis, M., Gökgöz, G. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hall, P. A. (2005). The principal's presence and supervision to improve teaching. *sedl letter* 17(2), 12-16
- Harris E. (1992). A principaland and the evolution of a school culture: A case study. *Planingand Changing*, 1(23), 29-44
- Harris, A. (2004). Dağıtık liderlik ve okul gelişimi: liderlik mi yanıltıcı mı? *Eğitim yönetimi yönetimi ve liderliği* , 32 (1), 11-24.
- Hoy, W., C. J. Tarter ve L. Wıtkoshie.(1992).“Faculty Trust İn Colleagues”. *Journal Of Research And Development İn Education Vol.26 no:1 Fall*
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. (3. Baskı). Beta Yayınları.
- İşık, M. (2014). *Çağrı merkezlerinde takım çalışması ve örgütsel güven ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M., ve Börü, D. (2007). Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları). İnkılâp Kitabevi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algulamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşleyen, R. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile öğretmen performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki*. (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri* (Doctoral dissertation, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kapusuzoğlu, Ş. (2007). An analysis of changing roles of school administrators in forming a new school culture in learning organizations. *world applied sciences journal*, 2, 734-740.

- Karakaş, A. (2020). Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin temeline ilişkin öğretmen algılamaları: Fenomenografik bir araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 39-72.
- Karakoç, N., (1990). Örgütteki iletişim zayıflığının belirtileri, *Kurgu Dergisi*, 8(8) 181-201.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi (24. bs.). Nobel Yayıncılık.
- Karavardar, G. (2010). Psikolojik yıldırma ile bazı kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *e- Journal of New World Sciences Academy* , 5(3), 3C0044. 212-233.
- Kars, M. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin Üniversitesi, 2017.
- Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(2), 193-207.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi* (Kuram ve Türkiye’deki Uygulama). Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. ( 1999). *Eğitim yönetimi* 7. Baskı. Bilim Yayıncılık.
- Kaya B., Kılıç M. ve Karaçimen Y. (2003). Etik, Sosyal Sorumluluklar Ve Sosyal Sermaye; Türkiye’de Medya Yansımalarına İlişkin Bir Uygulama. 1st International Busines And Professional Ethics Congress Of Turkey, 661-673.
- Kelly, D. (2000). Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kesici, Ş. (2002) “*Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerinin psikolojik ihtiyaç örüntüleri ve özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi*” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yasadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*.
- Koç, Ç. E. (2008). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeylerinin karşılaştırılması* (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12, (1), 46-57.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık
- Korkmaz, M. (2005). Yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar – çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.

- Kotaoğlu, Z. (2019). *Temel Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine güveni ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği)* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Kurum, G. (2013). *Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı alguları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leisinger, K. M. (2000). İşletme Etiği, Çok Uluslu Şirketler Ve Gelişmekte Olan Ülkeler. Etik ve Meslek Etikleri. Türkiye Felsefe Kurumu.
- Louis, K.S. (2007). Trust and improvement in schools. *Journal of Education Change*, 8(2), 1-24.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Öncü Kitabevi
- McEwan, E. (2018). *Ten traits of highly effective principals* (Çev. Necati Cemaloğlu). Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-97.
- Memduhoğlu, H. B., ve Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-217.
- Memduhoğlu, H. B., ve Zengin, M. (2017). Örgütsel Güven. HB Memduhoğlu ve K. Yılmaz. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, 350-365.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 266-276.
- Nayir, F., Taşkın, P. ve Kuru Çetin, S. (2019). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre tarafsızlık kavramına ilişkin nitel bir inceleme. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(43): 2916-2933.
- Örücü, E., Asunakutlu, T., ve Öncü, G. (2003). Çalışanların iş değerleri ve bir uygulama. *İktisat İşletme ve Finans*, 18(209), 3-17.
- Özbek, F. (2004). İnsan ilişkilerinde güvenin yeri ve önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(1).
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Pegem Yayıncılık.
- Özgül, K. (2005). *İlköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Özel, M. (1998). Etkili Yönetici. İz Yayıncılık.

- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103–124.
- Özer, N., ve Akbaş, M. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü profili ve örgütsel güvene ilişkin algıları arasındaki ilişki, *Milli Eğitim*, 211, 63-86.
- Öztürk, Ç. (2010). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları* (Bolu ili örneği). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parlak, F. (2018). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Paşa,Ö., ve Işık, A.N. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 134-144.
- Peters, S. M. (2000). *The situational leadership. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.*
- Polat, S. ve Doyuran, Ş. (2005). *Okul müdürlerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri ile üstlerine, okullarındaki müdür yardımcılara, öğretmenlerine, öğrencilerine ve velilerine güven düzeyleri arasındaki ilişki*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi sunulan bildiri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 28–30 Eylül 2005. Denizli.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Pegem Yayıncılık.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Polat, S., ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Schmidt, H. W., & Tannenbaum, R. (2000). *Farklılıkları yönetmek*. (Çev. Ed. İ. Bingöl.) Mess.
- Sabuncuoğlu, Z. T. (1995). *Melek; Örgütsel Psikoloji*; 2. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Samancı, G. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sardoğan, İ. (2017). *Öğretmenlerde örgütsel sessizlik* (Master's thesis, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

- Sargut, A. S. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. V Yayınları.
- Stout, R. (1986). Executive action and values. *Issues in Education*, 4(3), 198-214.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez! “Konuşma Metni”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fak.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik anlayışı: Etkili okullar*. Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). Öğretim liderliği. Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*, 99-146. Pegem A Yayıncılık.
- Tan, H. H. ve Tan C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37- 46.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi [The relationship between organizational trust and organizational commitment in terms of workers’ perceptions about justice and ethics]*. (Unpublished master’s thesis), Atılım Üniversitesi,
- Tosun, M. (1981). Örgütsel Etkililik, Yönetim Psikolojisi II. *Ulusal Sempozyumu, TODAİE yayınları*, 401, 13-15.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: kavramsal bir çözümleme *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32(32), 556-573
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim*, 160, 341–350.
- Turan, S. (1998). A study of organizational commitment in human organizations. (Unpublished doctoral dissertation). *The Ohio University, Ohio*.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünsal, P. (2004). Örgütlerde Güven Algısı. *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı*, 225-237
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (Genişletilmiş 10.Baskı). Seçkin Yayıncılık.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (11 baskı: 1999-2018).
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 567-580.
- Yılmaz, E. (2006a). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 739– 756.
- Yılmaz, E. (2006b). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişken açısından incelenmesi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 117-131.
- Yılmaz, K. (2006). Güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69–80.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, (59), 471-490.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları için insan kaynakları yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Yücel, C. ve Kalaycı, G. S. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Yücel, S. (2010). *Lidere bağlılıkta güven faktörünün etkisi: Burdur süt ve süt ürünleri işletmeleri üzerine üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Zengin, M. ve Memduhoğlu H. B. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-228
- Zorlu Y, P.( 2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

## EKLER



T.C.  
KONYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308-605.99-E.22456224

13.11.2019

Konu: Araştırma İzni (Mediha ERTÜRK)

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

- İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2017 tarihli ve 2017/25 sayılı Genelgesi.  
b) 08/11/2019 tarihli ve 48178250-300-E.20697 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mediha ERTÜRK'ün "Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Güvenine Etki Eden Faktörler" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Araştırmanın; Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan ekli listede adı yazılı okullarda görevli öğretmenlere eğitim öğretimi aksatmamak ve ilgi (a) Genelgede belirtilen açıklamalara uyulması kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmemektedir. Müdürlüğümüze bağlı eğitim kurumlarındaki çalışmaların 2019-2020 eğitim öğretim yılı içerisinde tamamlanması zorunludur. Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmaların 2019-2020 eğitim öğretim yılında tamamlanmaması durumunda Müdürlüğümüzden tekrar izin alınması gerekmektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen veri toplama araçlarının kullanılması, elde edilecek kişisel verilerin gizliliği hususuna dikkat edilmesi ve araştırma sonucunun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Servet ALTUNTAŞ  
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek:

- 1-Genelge (2 Sayfa)
- 2-Bilgilendirilmiş Onam Formu (1 Sayfa)
- 3-Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu (1 Sayfa)
- 4-Katılımcıların Konuyla İlgili Bilendirme Metni Güven Kavramı (1 Sayfa)
- 5-Okul Listesi (1 Sayfa)

Akçeşme Mah.Garaj Cad. No:4 Karatay/KONYA  
Elektronik Ağ: <http://konya.meb.gov.tr>  
e-posta: [istatistik42@meb.gov.tr](mailto:istatistik42@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için : Abdurrahman KAYNAK - Şef  
Ali Naci IŞIK VHKİ-1210  
Tel: (0 332) 353 30 50 - Faks : (0 332) 351 59 40

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5a62-ada2-3ea0-9ae4-97d6 kodu ile teyit edilebilir.

**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda “Öğretmenin Okul Müdürüne Güvenine Etki Eden Faktörler” başlıklı araştırma “Mediha ERTÜRK” tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan **çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

**Araştırmanın Adı:** Öğretmenin Okul Müdürüne Güvenini Etkileyen Faktörler

**Araştırmanın Amacı:** Öğretmenlerin okul müdürüne güveninin ne anlama geldiğini ve öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymasına etki eden faktörleri öğretmenlerin görüşlerine başvurarak belirlemektir.

**Araştırmanın Nedeni:** Örgütsel güven konusu birçok araştırmaya konu olmakla birlikte örgütsel güvenin bir boyutu olan okul müdürüne güven boyutu, müdürün okulda en önemli kişi olması itibarıyla ayrı araştırmalara konu olmayı hak etmektedir. Bununla birlikte, müdüre güven konusu henüz literatürde hak ettiği yeri bulamamıştır. Güven konusu üzerine özellikle okullar bazında ve okullarda çalışan öğretmenlerin müdürlerine güven üzerine yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmaların sayısının az olması bu araştırmanın nedenlerini oluşturmaktadır.

**Araştırmanın Öngörülen Süresi:** 1saat

**Araştırmanın Yürütüleceği Yer:** Okul ortamı

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar sözlü olarak araştırmacı tarafından yapıldı. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının (Islak imzası ile)**

Adı-Soyadı:

İmzası:

**Araştırmacının**

Adı-Soyadı: Mediha ERTÜRK

e-posta: [medihaerturk42@gmail.com](mailto:medihaerturk42@gmail.com)

Tel:05079846176

İmzası:

## YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

### I.BÖLÜM

1-CİNSİYET: ( ) Kadın ( ) Erkek

2-YAŞ:.....

3-MEZUN OLUNAN OKUL:.....

4-MEZUN OLUNAN BÖLÜM:.....

5-BRANŞ:

.....  
.....

6-GÖREV YAPILAN EĞİTİM KADEMESİ: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

7-GÖREV YAPTIĞI OKUL:

.....

8-BU OKULDAKİ KAÇINCI YILI:

.....

9-GÖREV YAPILAN İLÇE: Karatay ( ) Meram ( ) Selçuklu ( )

10-KIDEM YILI:.....

### II. BÖLÜM

1. “Ben okul müdürüme güveniyorum” diyen bir öğretmen, size göre tam olarak ne ya da neler demek istemektedir? Açıklar mısınız?

2.Öğretmen olarak müdürünüzün yaptığı davranış sonucunda müdürünüze güven duyduğunuz bir davranışını anlatır mısınız?

3. “Ben okul müdürüme güvenmiyorum” diyen bir öğretmen, size göre tam olarak ne ya da neler demek istemektedir? Açıklar mısınız?

4. Öğretmen olarak müdürünüzün yaptığı davranış sonucunda müdürünüze güven duymamaya başladığınız bir davranışını anlatır mısınız?



