

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNE GÜVENME
DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
ÇİĞDEM EVSUN KOÇ**

ANKARA-2008

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNE GÜVENME
DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Çiğdem Evsun KOÇ**

**Danışman
Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ**

ANKARA-2008

Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Çiğdem Evsun KOÇ'un "Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeylerinin Karşılaştırılması (Ankara İli Örneği)" başlıklı tezi 25.07.2008 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

.....

Üye : Doç. Dr. Emin KARİP

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa KALE

.....

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeylerini karşılaştırmaktır.

Çalışmam boyunca, samimiyeti ve hoşgörüsü hiç eksilmeyen, yardımını hiçbir zaman esirgemeyen, beni cesaretlendiren ve bana yol gösteren danışmanım Sayın Prof. Dr. Nezahat Güçlü'ye çok teşekkür ederim.

Anketini kullanmama izin veren ve benimle fikirlerini paylaşan Öğretim Görevlisi Sayın Soner Polat'a, anketin uygulanmasında desteğini esirgemeyerek araştırmaya görüşleri ile katkıda bulunan Öğretim Görevlisi Sayın Ercan Yılmaz'a teşekkür ederim.

Tez çalışmamda bana yardımcı olan değerli arkadaşım Arzu Sırkıntı'ya ve tez çalışmam boyunca bana destek olan ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Ali Ekber Koç'a teşekkür ederim.

Ankara, Temmuz 2008

Çiğdem Evsun KOÇ

ÖZET

RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNE GÜVENME DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Koç, Çiğdem Evsun

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Temmuz – 2008

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeylerini öğretmen görüşlerine göre, karşılaştırmaktır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Polat (2007) tarafından geliştirilen “ Öğretmenlerin Yöneticilerine Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Ankara ili Altındağ, Çankaya, Mamak ve Yenimahalle merkez ilçelerinde resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 750 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada var olan bir durumu belirlemek amacıyla tarama modeli kullanılmıştır. Veriler $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Araştırma verilerinin istatistiksel analizlerinde t-testi ve tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticisine orta düzeyde güvendiği; öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında cinsiyet, eğitim durumları, kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark bulunmadığı; resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda geçen hizmet sürelerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu, bulunan bu farkın ise okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri ile hizmet süresi 5-6 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri arasında olduğu; ayrıca resmi ve özel ilköğretim okulları arasındaki güven düzeyi karşılaştırıldığında özel ilköğretim okullarında okul yöneticisine güven düzeyinin resmi ilköğretime göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

COMPARISON THE LEVEL OF TEACHERS CONFIDENCE IN SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE STATE AND PRIVATE PRIMARY SCHOOLS

Koç, Çiğdem Evsun

Master's Thesis, Educational Administration and Supervision Department

Thesis Advisor: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

July – 2008

The aim of this research is to compare the trusting level of the teachers carrying out their duties in state and private primary schools according to teacher's opinion.

The “Trust Scale of the Teachers to their Administration” developed by Polat (2007) was used as a data collection means. Questionnaire has been applied to 750 teachers working in the state and private primary schools in Altındağ, Çankaya, Mamak and Yenimahalle Central Districts of Ankara Province. The scanner model has been used to determine the situation existing in this research. The data has been tested at the level of significance of $p < 0,05$. T-test and one-way analysis of variance have been used in statistical analyses of the research data.

As a result of the research, it has been determined that the teachers trust in school administrator at medium level; that there is no significant difference between the point of view of sex, education status, seniority variance and the reliance level of the teachers placed on school administrators; that there is a significant difference between the levels of confidence of the teachers working in the state primary schools according to their service period past in schools, and that this existing difference is between the confidence levels of the teachers having 1-2 years of service periods in schools and the confidence levels of those teachers having 5-6 years of service periods; in addition, when the confidence level between the state primary schools and private primary schools is compared, it has been determined that the level of teacher's confidence in school administrator in the private schools is higher than in the state primary schools.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ	viii

BÖLÜM – I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Problem Cümlesi	4
1.4. Alt Problemler	4
1.5. Araştırmanın Önemi	5
1.6. Tanımlar	5

BÖLÜM - II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Güven Kavramı ve Boyutları	6
2.2. Bireye Güven ve Örgüte Güven Kavramları	9
2.3. Örgütsel Güven	11
2.4. Lider ve Güven	15
2.5. Okul Yöneticisine Duyulan Güven ve Boyutları	17
2.5.1. Açıklık	17
2.5.2. Dürüstlük	18
2.5.3. Güvenirlilik	19
2.5.4. Uzmanlık	20

2.5.5. Yardımseverlik	21
2.5.6. Risk alabilirlik	22
2.6. Okul Yöneticisi ve Öğretmen Arasındaki Güven	23
2.7. Okulda Güven ve Yararları	25
2.8. Güven ve İletişim İlişkisi	29
2.9. Güven ve Verimlilik İlişkisi.....	30

BÖLÜM - III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	35
3.2. Evren ve Örneklem	35
3.3. Verilerin Toplanması	38
3.3.1. Veri Toplama Aracı.....	38
3.3.2. Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması	39
3.3.2.1. Güvenirlik Çalışması	39
3.3.2.2. Geçerlilik Çalışması	41
3.4. Verilerin Analizi	45
3.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	46

BÖLÜM - IV

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	48
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	49
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	49
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	50

BÖLÜM - V
5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	59
5.2. Öneriler	61
KAYNAKÇA	62
EKLER	
EK:1 Anket Formu	75
EK:2 Uygulamanın Yapıldığı İlköğretim Kurumlarının Listesi	77
EK:3 İzin Belgeleri.....	81

TABLÖLAR ve ŒEKİLLER LİSTESİ

Tablo-1: Araştırmanın Yapıldığı Evrene İlişkin Dağılım	36
Tablo-2: Örnekleme Alınan Okul Sayıları ve Oranları.....	37
Tablo-3: Örnekleme Alınan Öğretmen Sayıları ve Oranları.....	37
Tablo-4: Veri Toplama Aracında Yer Alan Güven Ölçeği Maddelerinin Toplam Korelasyonları ve Cronbach's Alpha Katsayısı.....	40
Tablo-5: Veri Toplama Aracında Yer Alan Güven Ölçeği Maddelerinin Toplam Faktör Yüğü ve Açıklanan Varyans Değerleri.....	42
Tablo-6: Faktör Çözümleme Tablosu.....	44
Tablo-7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler	46
Tablo-8: Öğretmenlerin Yöneticilerine Güven Düzeyleri	49
Tablo-9: Cinsiyet Bakımından Görüşlerin Karşılaştırılması.....	51
Tablo-10: Cinsiyet Bakımından Okul Yöneticisine Duyulan Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması	51
Tablo-11: Eğitim durumu Bakımından Okul Yöneticisine Duyulan Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması	52
Tablo-12: Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Güven Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi.....	53
Tablo-13: Kıdem Değişkeni Bakımından Okul Yöneticisine Duyulan Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması	54
Tablo-14: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Güven Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi.....	55
Tablo-15: Hizmet Süresi Değişkeni Bakımından Okul Yöneticisine Duyulan Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması	56
Tablo-16: Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Güven Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi	57
Tablo-17: Okuldaki Hizmet Süresi Bağımsız Değişkeni LSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	58
Şekil-1: Faktör Çözümleme Grafiği	43

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümünde araştırmanın problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlere, araştırmanın önemine, varsayımlara, sınırlılıklara ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Örgütlerin var olma sebebi mal ve hizmet üretmektir. Mal ve hizmetlerde kaliteyi yakalamak için insan kaynağının etkili kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynağını etkili kullanabilmek ve yaptıkları işte başarıyı yakalayabilmek için kendilerini memnun eden bir çalışma ortamı ve saygı duyup sevecekleri çalışma arkadaşları gerekmektedir (Töremen, 2002). Karşılıklı anlayış, ortak değerler ve çalışanların davranışlarından oluşan sermaye, örgütler için çok önemlidir. Diğer bir tanımla örgütün insanda canlandırdığı duygular olan sermaye, çalışanların kurum içinde birbirlerini nasıl selamladıklarıyla başlar, insanların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımı, yorumları, duygusal atmosfer, enerjik, ürkek, öfkeli, iyimser, kasvetli, dost hane tavırlarıyla devam eder (Cohen ve Prusak, 2001).

Sosyal sermayenin ana ögesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez. Hiçbir şeyi iyi işletemez (Rosen, 1998). Başkalarına güven duymamız ve onların size güven duyması yaşamsal bir durumdur (Clarke, 2002). Güven, insanların psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken faktördür (Ünsal, 2004).

Güven işbirliğine ve takım çalışmasına dayalı önkoşullardan birisidir. Güven işlerin yapılış maliyetlerini minimize eder, bürokrasinin aza inmesini sağlayarak örgütsel sürtünme düzeyini düşürür (Cohen ve Prusak, 2001). Kendilerini güvensiz bir ortamda hisseden çalışanlar motivasyon, hoşgörü ve merhametten yoksun kalır.

Buluş yetenekleri gelişmez (James, 1997). Güvensizlik insanları değişime karşı direndirir (Slater, 2000). İnsanlar çalışma ortamlarının emniyetli ve güven verici olduğunu hissetmedikçe, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmayacaktır (Koski, 1998).

Bu yüzden, örgütlerde güven ortamının oluşturulması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir (Yılmaz, 2004: 6). Örgütlerde güven ortamı oluşturmanın bir takım yolları vardır. Ancak, güven örgütlere bir anlaşma ile değil sosyalleşme ile yerleşmekte ve kurumsallaşmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 635). Güven oluşturmada dürüst olmak, işbirliği, kararlı ve tutarlı olmak çok önemlidir.

Güven olmaksızın, okulların misyonundan ve üyelerin niyet ve eylemlerindeki tutarlılıktan emin olmak güçtür. Güven, başka bir kişiyi veya kurum üzerinde sorgulanmayan iç güdüsel inançlara karşılık gelmektedir. Bir okulda herkes için açık bir iletişim ve güven ortamı oluşturulmadığı zaman, bireyler düşünmek ve daha iyi uygulamalar oluşturmak için harcayacağı enerjilerini, kendilerini korumak ya da başkalarının açığını aramak için kullanabilirler (Töremen, 2002:562).

Güven, örgütsel yaşamda ve okulda çok önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan okullarda güven ortamını oluşturmak okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticisi güvenilir davranışlar sergileyerek güvenli bir ortamın oluşmasını sağlayabilir. Çalışanlarının güvenini kazanmış bir okul yöneticisi, çalışanlarının iş ile ilgili veya iş dışı durumlarıyla cömertçe ilgilenir ve iyi niyet gösterir. Bu yöneticiler öğretmenlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine hassasiyetle yaklaşırlar ve çalışanların haklarını korurlar (Tschannen-Moran, 1998).

Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenleri daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabileceklerine düşünmelerini sağlar (Kochanec, 2005). Tshanmen- Moran ve Hoy'a göre (1998) okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir. Okulda güveni oluşturmanın beş tane temel ölçütü vardır. Bunlar, yardımseverlik, güvenirlilik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklıktır. Bryk ve

Schneider (2002) göre okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturma için yapılacak eylemler şunlardır; okulda çalışanların mesleği yapabilecek yeterliliğe sahip olması, tüm çalışanların ilişkilerde dürüst ve açık olması, yönetici ve çalışanlar arasına şeffaflık olmasıdır.

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Litaratürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. 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 olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni artırmak veya sağlamlaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Eğitim örgütleri olan okulların da etkili ve verimli olabilmesi, özelde okulun genelde eğitimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum da okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bu ilişkilerin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri ise, bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyidir (Özer ve diğerleri, 2006:107).

Bu bağlamda bu çalışma; örgütler için önem taşıyan güven kavramını açıklamayı, okullarda yöneticiye olan güven düzeyini belirlemeyi ve güveni artırmayı ve resmi ve özel ilköğretim okullarında okul yöneticisine güven düzeyini karşılaştırarak bu sayede yapılacak çalışmalara yol göstermeyi amaçlayan bir araştırmadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Okul yöneticisinin okulları amaçlarına ulaştırması, okulun verimliliğinin artırılması için öncelikle okulda güven ortamının sağlanması gerektiği bilinmektedir. Okul yöneticisine güven duyma sonucunda, motivasyonda, örgütsel bağlılıkta, verimlilikte ve performasta artış olacağı düşünülmektedir. Yüksek güven duygusunun olduğu bir ortamda çalışan personel yeteneklerini ve yaratıcılığını da en yüksek düzeyde kullanmaya istek duymaktadır.

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyini tespit etmek ve karşılaştırmaktır.

1.3. Problem Cümlesi

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri nedir?

1.4. Alt Problemler

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyini belirlemektir. Belirlenen bu temel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Resmi İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri nedir?
2. Özel İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri nedir?
3. Resmi ve Özel İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4. Resmi ve Özel İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri:

- a. Cinsiyetlerine,
- b. Eğitim durumlarına,
- c. Mesleki kıdemlerine,
- d. Okuldaki kıdemlerine,

göre farklılaşmakta mıdır?

1.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve en önemlisi okullarımıza yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri ne kadar yüksek olursa görev yaptıkları kurumda da o kadar istekli verimli çalıştıkları bilinmektedir. Bu da okulun verimliliğini ve etkililiğini artırmaktadır. Yani yüksek güven duygusunun egemen olduğu okullarda başarı düzeyi de fazla olacaktır.

Ayrıca araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, öncelikle eğitim politikası geliştirenlere ve eğitim yöneticilerine ışık tutacak nitelikte olması beklenmektedir.

1.6. Tanımlar

1.6.1. Güven: Güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür (Ünsal, 2004).

1.6.2. Yöneticiye Duyulan Güven: Çalışanın kendi kontrolü dışında olduğunu bildiği halde yöneticisinin hareketlerine ve kararlarına karşı risk almaya gönüllü olması, savunmasız olması, çalışanın yöneticisine duyduğu güven olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve diğerleri., 1995).

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma problemine açıklık getirmesi bakımından güven kavramı ve buna ilişkin teoriler ile Türkiye ve diğer ülkelerde yapılmış olan bazı araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Güven Kavramı ve Boyutları

Güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir (Taylor, 1989). Çoğu araştırmacı, güvenle ilgili tanımların çok sayıda ve farklı boyutlarda olduğunu söylemektedir. Güven konusundaki tanımlamalarda bir noktada birleşilememesine rağmen, güvene ilişkin bir tanımlama sağlayabilecek bazı yönlerde fikir birliğine varılmıştır (Hosmer, 1995; Mayer ve diğerleri, 1995).

Griffin (1967) güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlanmıştır. Luhmann (1979)'a göre güven; “bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını” temsil eder. Heimovics'e (1984) göre güven ise “bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir”. Carnevale ve Wechsler (1992) güvenin “bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi” içerdiğini ortaya koymuştur. Mayer ve diğerleri (1995) güveni; “bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği” olarak tanımlanır. McAllister (1995)'a göre güven ise “bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararların emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliği”dir.

Giffin ve Williams'a göre güven risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimattır (Lee, 2004:3). Mayer, Davis ve Schoorman ise güveni, “bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu” biçiminde ifade etmişlerdir (Kamer, 2001:34).

Bilim adamları güveni, risk içeren durumlarda başkalarının davranışlarına karşı emin ve olumlu beklentiler içinde olma durumu, şeklinde tanımlama noktasında hemfikirlerdir (Perks ve Halliday, 2003:339). Yakın zamanda güven ile ilgili araştırma yapan bilim adamları çoğunlukla güven kavramının özellikleri üzerinde durmuşlardır. Güven kavramının tanımlanması ise daha az üzerinde durulan bir konu olmuştur (Özbek, 2004:1).

Bazı araştırmacılar güvenin farklı biçimlerde ortaya çıktığını belirtmiş ve bunları incelemiştir (Johnson ve Grayson, 1998). Genel güven, herhangi bir kişinin diğerlerine olan güven eğilimini temsil eder. Kişiliğine dayalı güven, liderlerin veya diğer kişilerin kişisel özellikleri açısından sahip olduğu güvenilirlik düzeyini ifade eder. Sürece dayalı güven, başkalarıyla tekrarlı olan ve süregelen etkileşimlerden kaynaklanır ve büyük ölçüde karşılıklı bir yapı taşır (Bolle, 1998).

Güven, elde edilen bilgiye göre, denetim olmaksızın duyulan itimattır, ancak bu itimat kişiden kişiye değişir. Güven, güvenilen kişi, kurum ya da ilkenin gerçekten güvenilir olması değil, subjektif bir karar sonucu güvenilir olarak algılanmasıdır. Güven, algılanan gerçekler hakkındaki bilgilerdir (Kaya ve diğ., 2003:662).

Güven, bir bireyin başka bir birey ile kendisine yarardan çok zarar verebilecek nitelikteki bir ilişkiye girdiğinde, o kişi tarafından istismar edilmeme beklentisidir. Kişinin istismar edilmeme beklentisi, karşısındakinin güvenilir ve

gerektiğinde o kişinin hakkını arayacak nitelikte biri olduğu inancına bağlıdır (Becerren, 2000:70).

Hultman’a (2002, p.2-3) göre güven, diğerlerinin ihtiyaçlarımızı karşılayabilme yeteneği ve istekliliğine olan inancımıza bağlı olarak gelişir. Güvenin etkisini kavrayabilmek için bir balık akvaryumu düşünün. Balık ve su bir eko-sistem içindedirler. Su temiz olursa balık rahatlıkla yüzebilir. Su kirliyse balık hastalanır ve ölür. İşte bir takımdaki veya örgütteki güven de bu su gibidir. Sistematik güven görünmez, ama örgütün sağlıklı bir biçimde fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için önemli bir koşuldur. Buna karşın, sistematik güvensizlik, örgütte kirliliğe yol açar ve örgütün hastalanmasına ve hatta ölmesine yol açar.

Güven kavramına ilişkin olarak üzerinde görüş birliğine varılan bir tanımlamanın olmadığı görülmektedir. Konu üzerinde yapılan çalışmalar, yaklaşımlara göre, güven unsurunun farklı yönleri üzerinde durmakta ve amaçları doğrultusunda, ele aldıkları boyutlar çerçevesinde tanımlar vermektedir. Hatta bazı araştırmalarda, (Küskü, 1999:136) güven kavramına yönelik pek çok değişik yaklaşım olduğu için, tanımlanmasının güç olduğu belirtilerek tanımı belirsiz bırakılmıştır. Ancak, kavramın tanımı ve ölçümü konusunda yapılan çalışmalar başlangıç aşamasındadır (Glaeser, 2000:811).

Ancak, Annette Baier’in “Güven ve güvensizlik “ makalesinde “güvenen kimsenin güven kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması” şeklindeki tanımlaması ile (Koehn, 1996:183-184) Francis Fukuyama’nın “üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler” (Fukuyama, 1998:37) tanımlamaları büyük ölçüde kabul görmektedir. Bu tanımlamalarda yer alan; sadece bireyler arası olay ve olgulara dayanmak, samimiyete, yakın arkadaşlığa, dostluğa dayanmak ve herhangi bir dayanağa bağlı hiçbir kural ve düzenleme konularını içermemek (Koehn, 1996:184) güven tanımı için önemli noktalar olduğu görülmektedir.

Bir başka tanıma göre güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir ve insanların doğasında var olan ‘iyi ve güzel’i ortaya koymasına imkan verir. Ancak tanımlamak istediğimiz andan itibaren, güven kavramının karmaşıklığı ortaya çıkmaya başlar. Güven duygusu, kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavramdır, ama bu duygunun yokluğu ve varlığı, kendisine hayatın her anında hissettirir. Güven duygusunun üç boyutu vardır (Baltaş, 2000:57-58).

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

İki grup arasındaki işbirliği nedenlerini araştıran bazı düşünürler karşılıklı kar ve çıkar olanaklarının güveni artırdığını, karşılıklı kötülük tehlikesinin ilişkileri bozduğu ve endişe kaynağı olduğunu göstermişlerdir. Bu yüzden, karşılıklı güven ve çıkar, grup yapılarını ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedirler (Eren, 1998:147).

Örgütlerde güven konusunda çalışma yapanların büyük oranda üzerinde anlaştıkları nokta güvenin esas itibariyle psikolojik bir olgu olduğudur (Kramer, 1999:571). Güven, kısaca, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat (Eren, 1998:587) olarak ifade edilmektedir.

2.2. Bireye Güven ve Örgüte Güven Kavramları

Shockley-Zalabak ve meslektaşlarına (2000:39) göre bireye güven, kişisel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade eder, örgüte güven ise bireylerin örgüte ilişkin geliştirdikleri ilişkiler ve sergiledikleri davranışlar neticesindeki beklentilerini yansıtır.

Doney ve Cannon (1997), yaptıkları çalışmaya göre güven hem birey hem de örgüt üzerinde oluşur fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirinden farklı kavramlardır.

Bireye güven, şirket çalışanlarının yöneticilerine olan güvenlerini açıklamaktadır. Çalışanların yöneticilerine olan güvenme düzeyleri yöneticinin teknik ve kavrayabilme açısından yeteneklilik derecesine, doğruluk ve dürüstlüğüne, yaptığı icraat ve işlerde dikkatlice düşünerek hareket edip etmemesine, iyi düşünülmüş isabetli kararlar alıp almamasına bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Örgüte güven ise, çalışanların bir bütün olarak şirketlerini nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Çalışanların şirketlerine duydukları güvenin düzeyi çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, içinde bulundukları bölüm veya takım içindeki karşılıklı güvenme düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve şirketin üst düzey yöneticilerinin dağıtımsal ve prosedürel açıdan adil olarak davranıp davranmamasına bağlı olarak değişecektir (Zaheer, 1998:148).

Çalışanlara yetki vermek ya da vermemek, haklar vermek ya da kurallarla kısıtlamak, birebir güven kavramıyla ilişkilidir. Yöneticilerin yetki devrinden kaçınma nedenleri arasında astlara güvenmeme ve öneminin azalacağı ve otoritenin sarsılacağı korkusu (özgüven eksikliği) önemli bir yer tutar. Aynı şekilde astlarda tenkit edilme korkusu (yöneticilere duydukları güvensizlik) ve kendine güvensizlik nedeniyle yetki devralmaktan kaçınmaktadırlar (Eren, 1998:192-193). Oysa birey, kendisine verilen işi gerektirdikleri sorumluluğu yüklenmek kadar onu yerine getirmekten de büyük ölçüde doyum sağlamalı ve mutluluk duymalıdır. Ayrıca bu yönde göstereceği çaba ve başarı bireyin kendisine olan güven duygusunu geliştirecek ve işe daha çok güdüleyecektir (Özkalp, 1996:92).

Yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile olanaklıdır. Bir örgüt kültürü yaratmak, örgüt için bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun örgüt çalışanlarınca benimsenmesini sağlamak, bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturularak başarılabılır (Özer ve diğerleri, 2006:105).

2.3. Örgütsel Güven

Sosyal sermaye bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hakim olmasından ileri gelen bir yetidir (Fukuyama, 1998:37). Güven ise, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir. Bunun tersine birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler formal kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır (Fukuyama, 1998:39).

Çoğu araştırmacı son dönemlerde toplumlarda yaşanan büyük ölçekli sosyal ve ekonomik değişimler nedeniyle, çağdaş örgütlerde güven olgusuna olan ilginin arttığını belirtmektedir (Six, 2005). Toplumsal yaşamın gittikçe karmaşıklaştığı, bir toplumdaki beklentilerin ve ekonomik gerçekliklerin tahmin edilemez ölçüde değiştiği, bilgi yayma yöntemi olarak dedikoduya olan ilginin arttığı günümüzde, güvenin önemi daha fazla hissedilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Çünkü toplumlarda ve örgütlerde belirsizlik ve şüphe derecesinin gittikçe artması, değişime, yeniliğe, öğrenmeye ve risk almaya olan ihtiyacı artırmakta (Six, 2005), bu durumda güven olgusunun genelde toplum, özelde örgüt ve insan açısından önem kazanmasına neden olmaktadır (Özer, 2006:105).

Günümüzde insanı merkeze alarak ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır (Yılmaz, 2005). Etkili ve işlevsel örgütlerde güven, gittikçe hayati bir unsur olarak görülmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Çünkü örgüt içerisinde ve bireyler arasında güven ortamının oluşması ve / veya oluşturulması, işgörenler arasındaki işbirliği ve iletişim düzeyini artıracaktır. Yarışmacı olmaktan çok işbirliğine ve uyuma dayanan bir örgüt kültürü oluşturmak, güvenen ve güven

veren işgören davranışlarının oluşmasında önemli bir role sahiptir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Günümüzde, işbirliği sistemleri olarak adlandırdığımız örgütlerde, insanların bir arada aynı amaç için çalışmalarında ve yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmelerinde birbirlerine karşılıklı güven duymaları önemli bir olgudur. Bir işletmede, birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır (Fukuyama, 1998:38).

Güven örgütlerin yaşamasında ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Rosen, 1998: 94). Ayrıca örgütlerdeki güven ortamının birçok faydası vardır. Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklıkta, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir (Tschannen-Moran, 2001:309). Bir örgütte, işgörenler, işgörenler ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir. Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yılmaz, 2004).

Yüksek güven duygusuna sahip örgütlerde, aşağı düzeylerdeki işgörelere daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu tip örgütlerde ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgüt düzenlemesi yapılabilmektedir. Düşük güvenli örgütler; çalışanlarını bir dizi bürokratik kuralla sınırlamaktadır ve kontrol altında tutmaktadır (Tschannen-Moran, 2001; Töremen, 2002). Bir örgütte güven eksikliğinin ya da kirlenmesinin olması, o örgütte veya toplumda güvenin niteliğinde ve miktarında görünür bir azalma olduğunu göstermektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998:338). Örgütlerdeki güven ortamının grup verimini artırdığı, grup üyelerinin duygularını ve gözlemledikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanıdığı ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırdığı görülmektedir. Ayrıca güveniliyor olmanın verdiği güç bireylerin hayattaki başarılarını da artırmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997:113). İnsanların kendilerini güvende hissetmeleri işlerindeki motivasyonlarını artırmaktadır. Kendisine güvenildiğini bilen işgörel işlerine daha sıkı sarılmakta, örgütünün amaçları

doğrultusunda hareket etmektedirler. Ancak güvenin olmadığı örgütlerde işgörenler sorumluluk ve risk almakta isteksizdirler. Bundan dolayı örgütlerde güven ortamının oluşturulması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir (Yılmaz, 2004).

Örgütlerde güven ortamı oluşturma bir takım yolları vardır. Ancak, güven örgütlere bir anlaşma ile değil sosyalleşme ile yerleşmekte ve kurumsallaşmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000:635).

Kurumsal güven çoğu kişinin sandığından çok daha önemlidir. Güven, örgütsel verimliliklerdeki kilit sözcüklerden biridir. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğunuz anda sizin sözünüze güven duyup duymayacağı, önceki yıllar için de kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır (Augustine, 1995:156) ve çalışanlar açısından işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir (Yaman, 2000: 45). Güvenilirliğin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir. Çünkü; davranışlarla desteklenmediği sürece, iletişimde verilen mesaj yalnızca iddiadan ibarettir (Sharma, 1997:26).

Güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulunduklarında davranışlarını değiştirebilir. Bazı kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir (Demircan, 2003:143).

İnsanlar gibi örgütler de, yeterlilikleri ve amaçları bakımından güvenin odağında olabilirler. Bir örgütün paydaşlarına ve ortamına bakarak, sorumlu davranışlarda bulunacağına güvenilebilir. Çünkü bir örgütteki güvenin, örgüt içerisindeki çalışanlara duyulan güvene dayalı olduğu söylenebilir (Noteboom ve Six, 2003). Örgütsel etkililik açısından güven, önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bir örgütte uyumlu ve verimli ilişkilerin, etkili işbirliği ve iletişimin temelinde güven yatmaktadır (Baier, 1986).

Yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile olanaklıdır. Bir örgüt kültürü yaratmak, örgüt için bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun örgüt çalışanlarınca benimsenmesini sağlamak, bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturularak başarılabilir (Özer ve diğerleri, 2006:105).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:139-150).

Örgütsel güvenin sağlanması konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev, işletmelerde örgütsel etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azalması güveni artırır (Pierney, 1997:7). Güven ortamının hakim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir (Ersel, 1998:14).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:139-150).

2.4. Lider ve Güven

Güven, insan ilişkilerinde özellikle de yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişkide yapıştırıcı madde olarak görülmektedir. Yöneticilerin güven ortamını oluşturmada bir takım liderlik davranışları göstermeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları destekleyici liderlik davranışları öğretmenlerin müdüre güvenini yüksek, diğer öğretmenlere, öğrencilere ve velilere güvenini orta düzeyde etkilemektedir (Yılmaz, 2004).

Liderlerin sahip olması gereken bir nitelik ve liderliğin önemli unsurlarından birisi de güvendir (Tschannen-Moran, 2003: 161). Güven, ilk adımı çoğunlukla lider tarafından atılan bir etkileşim, bir döngüdür. Bu döngüde lider kendinin güvenilir olduğunu hissettirip, aynı şekilde karşısındakilere de güven duyma isteğini ortaya koyar. Böylece karşısındaki (astı veya üstü) de lidere güven ile karşılık verir (Beceran, 2000:70).

Güven verme döngüsü, ilişkilerin başında liderin ve astının birbirlerinin iyi niyetinden ve birbirlerinin karşılıklı çıkarlarını koruyacaklarından emin oldukları zaman başlar. Döngüyü başlatabilmek için lider astlarının gözünde kendinin güvenilir olduğu izlenimini oluşturmali ve astlarına güvenmek istemelidir. Güvenilir bir lider herkesin çıkarları doğrultusunda hareket eder ve çevresine güven verir. Böylece astlarının liderin nasıl hareket edeceği hakkındaki kuşkuları azalır. Astlarının çıkarlarına önem veren ve hareketlerinde bu çıkarları hep göz önünde bulunduran lider güvenirlilik ünvanı kazanır (Beceran, 2000:70).

Ortak çıkarlara önem vermek; bir teşkilatın tüm üyelerinin, çalışanın refahı, teşkilatın başarısı gibi aynı hedeflere ulaşmak için beraber çalıştıkları fikrinin altını çizmektedir. Çalışanın refahı bir liderin astlarıyla paylaşabileceği en büyük ortak çıkarlardan biridir. Astını koruyan ve onun refahını yükseltmeye çalışan bir lider, astının “benden yararlanıyor” kaygısını azaltır ve bu durum, lidere güvenirlilik ünvanını kazandırarak istenilen güvenin gelişmesini sağlar (Beceran, 2000:70).

Astlarına olan bağımlılığını kabul eden ve isteyerek elindeki gücün bir kısmını paylaşan lider, bir ilişkide karşılıklı dayanışmanın artmasını sağlar. Karşılıklı dayanışma, hem liderin hem de astlarının birbirlerinin çıkarlarını etkileyecek güce sahip olmaları ve bu gücü birbirlerinin çıkarları için kullanacaklarına dair güven duymasıdır. Liderler güçlerini açık ve dürüst bir çalışma ortamı yaratarak paylaşabilirler ki, bu da karşılıklı dayanışmayı sağlayan araçlardan olan iki yönlü iletişimi destekler. Çalışanları ile karşılıklı dayanışmayı artıran bir lider güvenilirlik ününü artırır, bu da başkalarına güven vermesini kolaylaştırır (Beceren, 2000:70).

Deluga (1995), liderin güvene neden olan davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla da ilişkili olduğunu saptamıştır. Çalışanların liderlerine güvenlerinin yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılıkları artacaktır. Çalışan ve üstü arasındaki ilişki bireyin davranışlarını belirleyicidir. Birey; üstünden gördüğü davranışların olumlu olduğunu düşünürse rol sınırlarını genişleterek, olumsuz olduğunu düşünürse sadece rol sınırları içerisinde davranarak yanıt verecektir.

Deluga (1994), çalışmasında ast-üst arasındaki güven düzeyinin adalet algıları ve lider-üye ilişkisi çerçevesinde ele alınabileceğini ortaya koymuştur. Okul müdürleri, öğretmenlerin ve destek personelinin minimum iş gerekliliklerinin ötesine gitmeyi arzuladıkları bir örgüt kültürü yaratmak istiyorlarsa, öncelikle çalışanlarının güvenini kazanmalıdırlar.

Bir lider güvenilirlik unvanını kazanırken aynı zamanda karşısındakilere güvenmek istediğini de göstermek zorundadır. Liderin kendisini isteyerek karşısındakilere açması, yani başkalarına güvenmesi ile sahip olduğu güvenilirlik unvanı, güven verme döngüsünü başlatan faktörlerden birisidir. Eğer diğerleri liderin güvenilir olduğunu hissederlerse, onlar da bu güvene karşılık verirler. Bu da döngünün ikinci yarısıdır. Lider ve diğerleri arasındaki bu karşılıklı ilişki iki tarafın ortak çıkarları karşılandığı ve istismar olasılığı az olduğu sürece devam eder ve bu döngü ne kadar çok tekrar ederse, ilişkideki güven o kadar çok derinleşir (Beceren, 2000: 70).

2.5. Okul Yöneticisine Duyulan Güven ve Boyutları

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Butler'e göre (1991) gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve taktir edileceğine inanan çalışanlar örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmezler (sportmenlik davranışı) veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (vicdanlılık davranışı) (Özen ve İşbaşı 2000: 86-87).

2.5.1. Açıklık

Eğitim örgütlerinde iletişim sürecinde katılma boyutunu gerçekleştirmek için, iletişimde açıklık temel alınmak durumundadır. Böylece, bir okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olması ve onların görüşlerini belirtmesine olanak sağlanması gerçekleştirilmiş olur. Bu sayede, örgüt üyelerinin örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılması gerçekleştirilebilir (Aydın, 1998:152).

İnsanlar, üst yönetimin çalışanlara açık sözlü davranmadığı ve istedikleri tek şeyin şirketin durumunu kısa sürede yoluna koyarak “kırılıp dökülen şeyleri “daha sonra temizlemek olduğu duygusuna kapılabilirler. Bu tip korku ve güvensizlik ortamlarında, üst düzeydeki insanlar arasında da kopmaların gerçekleşmesi, beklenen bir durumdur (Wetlaufer, 1998:34).

Blake ve Mouton'ın yaklaşımına Milliman, Grosskopf ve Winter (2001) yöneticinin güven ve açıklık inşa etmesinin iletişimin bilgi merkezli olması

durumunda sağlanabileceğini belirtmektedirler. Onlara göre iletişimin özü değişik rollerdeki çalışanların beraber düşünme, bir tartışma ortamı oluşturma ve “beyin fırtınası”na açık olma uygulamalarıdır. Selin Hoboy, iletişimde ve tartışma ortamında çalışanların rol farklılıklarını geride bırakmalarını, bunun insanları daha özgür konuşmaya iteceğini ifade etmektedir. (Milliman, Grosskopf, Winter, 2001:213) Bu tarz yöneticiler demek ki güven, saygı, ilişki kurma ve tanımayı inşa etmişler, astlarında bu izlenimleri oluşturdıkları için karşılıklı iletişime bir temel hazırlayabilmişlerdir.

Wolk (1999) iletişim olmamasının ve yanlış iletişimin, çalışanların üstlerine, örgütlerine ve astlarına güvenmemelerinin iki büyük nedeni olarak göstermektedir. İşletme genişledikçe buna daha çok dikkat edilmelidir çünkü personel arası uzaklık arttığından eksik iletişim meydana gelme olasılığı yükselmektedir. Kaynakların irrasyonel kullanılması tehlikesi de bunun bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

2.5.2. Dürüstlük

Rosen’e (1998:95) göre; en iyi liderler dürüst, tutarlı, dolaysız ve empatik kişilerdir. Vaatlerini ve yükümlülüklerini yerine getiren liderler astlarına, onların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını tatmin etmeye istekli ve bunun için de gerekli yeterliliğe sahip olduklarını gösterirler (Beceren, 2000:71).

Çalışanların yöneticilerin sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığa ilişkin gözlemleri, onların dürüstlük, doğruluk ve moral değerlere ilişkin algılamalarını etkileyecektir (Whitner vd., 1998:516).

Yöneticilerinin sadakatine inanan çalışanlar, örgüt içindeki çabalarının samimi biçimde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanırlar ve bunun sonucu olarak önemsiz sorunları gereksiz yere büyötmekten kaçınırlar (gönüllölük ve centilmenlik davranışı) veya geçerli bir mazeretleri olduğu durumlarda bile çalışmaya devam edebilirler (vicdanlılık davranışı) (Kamer, 2001).

Hiyerarşik ilişkiler, örgüt içi ilişkinin en yaygın ve en önemli biçimlerinden biridir. Hiyerarşik olarak alt düzeyde çalışan bireylerin üstlerince istismar edilme korkusu ve kendilerine dürüst davranılmayacağı şüphesi birçok örgütte gerçekten yaşanan ve sıkça tekrarlanan endişelerdir. Üst düzey pozisyondaki bireyler ise sorumlulukları altında çalışanların görevlerini yerine getirmekten ya da örgütün geleceği ve başarısı ile ilgili aktivelere katılmaktan kaçınmalarının yönetsel çıkmazlara yol açacağı şüphesi içerisinde. Bu nitelikteki endişeler güvenin hiyerarşik ilişkilerdeki önemli rolüne dikkat çekmektedir (Kramer, 1996:217).

2.5.3. Güvenirlilik

Örgütlerde güven ile ilgili olarak da bazı tanımlamalar yapılmıştır. Rosen'e (1998: 94) göre örgütlerde güven iki bölümden oluşmaktadır. Birincisi güvenmek, ikincisi de güvenilirliktir. Güvenmek, başkalarına inanabilmek, güvenirlilik ise başkalarının size duyduğu inanca layık olmak ile ilgilidir. Aynı zamanda güvenilir olmak liderlerin de sahip olması gereken önemli niteliklerden birisidir. Güven liderleri izleyenlerine bağlayan bir harç görevi görmektedir. Bu harç liderlerin yasal konularına temel dayanağı oluşturmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998:336-337). Bennis (1999:182) güvenilir olmayı, diğer insanların ihtiyaç duydukları zamanlarda ihtiyaç duyulan yerde olmak, gereken anlarda çalışanlarını desteklemek için onların yanında bulunmak olarak tanımlamaktadır.

Burwash'a (1998) göre insanlarda güven oluşturabilmek için ilk önce bireyin kendisine güvenmesi ve güvenilir olması gerekmektedir. Güvenilir insanlar diğer insanların başarılarını teşvik etmekte ve bundan mutluluk duymaktadırlar. Güvenilir insanların pozitif düşünceye sahip olduğu da söylenebilir. Töremen (2002:563) güven oluşturmak ve devam ettirmek için yapılması gerekenleri şöyle sıralamaktadır: Güvenle ilgili olayları anlatmak, işbirliğini özendirerek ve sosyal ortamlar hazırlayarak örgüt üyelerinin birbirlerini tanımlarına fırsat oluşturmak, söylem ve eylemlerinde tutarlı davranmak, bireysel çıkarları örgüt çıkarlarında eritmek.

Güven, lideri takipçisine bağlayan bir bağıdır ve liderin meşrutiyetinin temelini oluşturur (Nanus, 1989:101). Kouses ve Posner'a göre takipçiler tarafından

en fazla değeri verilen şeyler, liderin inandırıcılığına katkıda bulunan davranışlar olan dürüstlük, doğruluk ve güvenilirliktir. Liderin güven yetisi, bu rolü üstlenen kişiden çalışanların ne umabileceği hissine bağlıdır.

Nasıl ki bir lider astlarının kendi yeterliliğine inanmalarını bekliyorsa, o da astlarının yeterliliğine inanmalıdır. Lider, bir kriz anında nasıl davranacağını çok iyi bilmelidir. Her şey normalken güvendiğini göstermek kolaydır ama çalışanlar amirlerinin onlara bir kriz anında işlerini yaparken gerçekten güvenip güvenmediğini de bilmek isterler. Astlarına güvenmenin yanında, onlara durumlarını geliştirmek için yetki veren liderler aynı zamanda ortak güveni de geliştirirler (Beceran, 2000:71).

Yönetmel güvenilir davranış, yöneticinin çalışanların güvenliğini oluşturmada yeterli olmasa bile gerekli olan iradi davranışları ve etkileşimleridir. Bu tür davranışları sergileyen yöneticiler, çalışanların onlara güven duyması ve karşılık vermesi olasılığını artırabilirler. Çalışanların yönetmel güvenilirliğine ilişkin algılamalarını etkileyen davranışlar beş katogoride toplanmıştır: Davranışta tutarlılık, davranışta dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve devri, iletişim, ilgi gösterme. Yöneticilerin zaman içinde karşılaştıkları durumlarda tutarlı davranmaları, çalışanların onların gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmelerini sağlayacaktır. Bu, onların yöneticileriyle ilişkilerinde daha fazla risk almalarını kolaylaştıracaktır. Tahmin edilebilir olumlu davranışlar, ilişkideki güven düzeyini artıracaktır (Whitener ve diğerleri, 1998:516).

2.5.4. Uzmanlık

Yeteneğin örgütlerde temel önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılır (Mishra, 1996). Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin veya yönetim vizyonunun sağlamlığı olarak da değerlendirilir. Birey düzeyinde yetenek ise; liderin profesyonelliği, amaçlarını gerçekleştirme kapasitesi, durumları akılcı değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkileri çerçevesinde ele alınır (Demircan, 2000:143).

Profesyonellere, profesyonel olmayanlardan daha yüksek düzeyde güven duyulmakta ve bu yüzden daha az kurallarla çerçevelenmiş bir ortamda faaliyet

göstermektedirler. Eğitim ve beceri düzeyi azaldıkça, güvende de bir azalmanın olması kaçınılmazdır (Fukuyama, 2000:239-240).

Yeterlilik, astların liderlerinin kendisine verilen görevleri en iyi şekilde yaptığını ve liderin de astlarını koruduğunu gösterir. Kişilerden yüksek standart isteme ise, astların kendi refahlarını yaptıkları işte en iyisini yaparak yine kendilerinin yükseltebileceklerini görmelerini sağlar (Becerren, 2000:71).

2.5.5. Yardımseverlik

Güvenin en yaygın yönü yardımseverlik duygusudur. Bir kişinin iyiliğinin ya da önem verdiği bir şeyin güvenilen kişi veya grup tarafından korunacağına ilişkin güvenmektir. A kişisi diğer kişinin A'nın en iyi çıkarına göre davranacağına ilişkin diğer kişinin iyi niyetine güvenebilir. Süregelen bir ilişkide gelecekte olacak olan davranışlar bilinmeyebilir ancak bir karşılıklı iyi niyet yaklaşımının olacağı belirlenebilir. Güven, fırsat ortaya çıktığında diğer kişinin, güveninin incinebilirliğini kötüye kullanmayacağı ya da güvenenden en fazla oranda yararlanmayacağı güvencesidir (Cumming ve Bromiley, 1996:176).

Çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak, onların çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmek, bir kişinin çıkarı için diğerlerini istismar etmekten kaçınmak gibi davranışlar, iyilikseverlik ve çalışanların organizasyondaki huzurunu sağlamaya yönelik güvenilirlik davranışlarıdır. Bu tür davranışlar, yöneticilerin sadık ve iyiliksever olarak algılanmalarını sağlar (Whitener ve diğerleri, 1998:517).

Çalışanlara duyulan güven, çalışanın enerjisini besler ve kurumun toplam veriminde artış sağlar. Sonuç olarak “güven”, liderliğin en önemli unsuru, şirket ve kurumların karlılık ve başarı için en önemli olmazsa olmazlarından birisidir (Becerren, 2000:71).

2.5.6. Risk Alabilirlik

Güvenin ön koşulu belli bir miktar risk almaktır. Güven inançlardan kaynaklanan bir beklenti olarak görülmektedir (Sako ve Helper, 1998:388). Güven üzerine çalışma yapan bütün bilim adamları güven olgusunun risk içerdiğine dair hemfikirdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık güvenin ortaya çıkması için gerekli iki koşuldur (Costa, 2003:108). Luhmann'a göre güven risk ile ilgilidir ve risk de bireyin elde edeceği avantajdan daha fazla zarara uğrayabileceği bir durum karşısında yapacağı seçimdir. Bireyin karşılaştığı risk kabul edilebilir rasyonel seçim sınırları içindeyse, karar verme sürecinde güven rol oynamayacaktır. Bundan dolayı güven kavramı, risk ve belirsizlik kavramları ile yakın bir ilişki içerisinde (Meyerson ve diğerleri, 1996:178). Bağımlılık ise bir kişinin davranışının güvenilir ya da güvenilir olmama şartına bağlı olarak elde ettiği sonuçtur (Kipnis, 1996:41).

Güven, uzun bir zaman aralığında oluşabilir, çünkü güven belli miktarda risk almayı gerektireceğinden, insanların başkalarına karşı güven duymaları, yaşamları boyu elde ettikleri deneyimlerine bağlı olacaktır (Fairholm and Fairholm, 1999:102). Güven, risk koşulları altına birisine veya bir gruba güvenmeye karar vermedir. Beklentiler (yardımseverlik niyetleri, teknik yeterlilik, verilen söze bağlılık), sosyal etkiler, güvenmeye değerlik ile ilgili geçmişten gelen izlenimler insanların güvenmeye karar vermelerine etki eden faktörlerdir. Bu faktörlerin beyindeki analizi sonucunda verilen karara göre, bireyler ya güvene dayalı ilişkiler geliştirirler; ya da ilişki kurmaktan kaçınırlar (Currall and Epstein, 2003:193).

Liderler, astlarının refahını korumak için gerekirse risk alarak, sorunlarını çözmek için ivedi hareket ederek, sıkıntılarını paylaşarak, ailelerinin refahını yükselterek, işleri, aileleri ve çıkarları hakkında sorular sorarak onlara önem verdiklerini gösterebilirler. Astların refahını yükseltmek onların istismar ediliyorum kaygılarını azaltır. Çünkü liderlerinin sahip olduğu gücü, işbirliğiyle ortak çıkarlar için kullandığını görürler. Astlar, liderlerinin bu hareketlerine, kendi işlerini başarıyla yerine getirerek cevap verirler. Bu da kurumun prestijini yükseltir. Astlarına, hata yaptıktan sonra hatalarından ders alabilecekleri bir çalışma ortamı

yaratan lider astlarının güvenini kazanır. Hatalardan ders almayı bir araç olarak gören lider, astlarının uzun vadede büyümesi ve gelişmesine önem verdiğini gösterir. Ayrıca, hatalara izin veren yumuşak bir ortam, amiri riske sokar. Bu da liderin, astlarının gelişmesi için risk altına bile gireceğini gösterir ve sonuçta astlarının liderlerini daha çok sevmesini ve onu daha güvenilir bulmaya başlamasını sağlar (Becerren, 2000:70-71).

Risk ve savunmasızlık, sosyal veya ekonomik mübadeleye giren tüm taraflar için söz konusudur ve örgütsel ilişkilerde yöneticiler ve çalışanlar farklı risk ve savunmasızlık durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu noktada karşılıklı güven, örgütsel ilişkilerin sürdürülebilmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşbirliği çerçevesinde gelişen örgütsel ilişki düzeylerinden biri olan yönetici-çalışan ilişkilerinde, yöneticilerin güven yaratmaya yönelik davranışları önemle vurgulanması gereken bir faktördür (Whitener ve diğerleri, 1998:517).

2.6. Okul Yöneticisi ve Öğretmen Arasındaki Güven

Yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile olanaklıdır. Bir örgüt kültürü yaratmak, örgüt için bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun örgüt çalışanlarınca benimsenmesini sağlamak, bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturularak başarılabilir (Özer, 2006:105).

Tschannen-Moran ve Hoy (2000), Örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi ve sürdürülebilmesi açısından yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda da genel güven atmosferinin oluşturulmasında yöneticinin davranışları oldukça önemlidir.

Duyarlı ve etkili yöneticiler, kendi gereksinim ve amaçlarından haberdar olan kişiler olarak, öğretmenlerin gereksinimlerini ve amaçlarını da dikkate almaktadırlar. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı bir iletişim, çatışmaları kurumsal bir olgu olarak kabul etme ve onlarla birlikte yaşanması gereğine inanma, bireysel farklılıklara

saygılı olma, bu yöneticilerin önem verdikleri noktalar olarak görülmektedir. Böyle bir yaklaşımla öğretmenlerden üst düzeyde bir yararlanma beklenebilir (Aydın, 1986:94). Tshanmen-Moran ve Hoy'a göre (1998) okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir. Okulda güveni oluşturmanın beş temel ölçütü vardır. Bunlar, yardımseverlik, güvenirlilik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklıktır.

Whitener ve diğerleri (1998), yöneticilerin davranışlarının güven oluşumuna etkisi üzerinde durmuşlardır. Onlara göre, güvene dayalı ilişkilerin oluşturulmasında ilk adımı atma sorumluluğu yöneticilere aittir. Yöneticilerin güven oluşturmak için sergileyebilecekleri davranış türlerini analiz etmek üzere bir model geliştirmişler ve bu davranış türlerine “yönetmel güvenilir davranış” adını vermişlerdir. Yönetmel güvenilir davranış, yöneticinin çalışanların güvenini oluşturmada yeterli olmasa bile gerekli olan iradi davranışları ve etkileşimleridir. Bu tür davranışları sergileyen yöneticiler, çalışanların onlara güven duyması ve karşılık vermesi olasılığını artırabilirler.

Okul yöneticileri, öğretmenleri belli aralıklarla ödüllendirmeyi ve motive etmeyi ihmal etmemelidir. Yerinde ve zamanında söylenen güzel bir söz, öğretmenin işini severek yapmasını ve çalışma arzusunun artmasını sağlayacaktır. Bu tutum, öğretmenin işine daha iyi motive olmasına, kendine olan güveninin artmasına, işini daha çok sevmesine ve sonuçta işinde doyuma ulaşmasına etki edecektir. Yöneticiler, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları, onların gereksinimlerini ve amaçlarını dikkate alarak, karşılıklı güven içinde öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurmaya özen göstermelidir (Karaköse, 2005).

Müdürlerin, okuldaki grupların gelişimini kolaylaştırıcı, kişiler arası iletişime hakim ve üyelerinin çabalarının olumlu yanlarını onaylarken, takım ruhunu oluşturmaları gerekir. Hepsinden de önemlisi, müdürler herkesin hedeflerine ulaşması için beraberce uyum içerisinde çalışmasını sağlayacak etkiye sahip olmalıdırlar. Kısaca, müdürlerin yeni rolü, bütün personelin okul başarısındaki

rollerini en yüksek düzeye çıkarmanın yollarını bulmaktır. Şüphesiz bu da, güven, sabır, grup başarısının pozitif sonuçlarına sıkı bir inanç gerektirir (Lionton ve Lashway, 1997:232-233).

Brewster ve Railsback (2003), bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki güven, okul büyüklüğü, okuldaki istikrar, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin niteliği, okul aile işbirliği, okul içerisindeki çatışma düzeyi vb. gibi pek çok unsurdan etkilenmektedir.

2.7. Okulda Güven ve Yararları

Güven, sosyal bir sistem olarak kabul edilen okul örgütleri için de çok önemlidir. Güven okulların etkililiğinin temeli olarak tanımlanmaktadır (Cunningham ve Gresso, 1993 Akt: Tschannen-Moran ve Hoy, 1998:334). Literatürde güven, okullarda grup ilişkilerinin ve kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinin anahtar unsuru olarak görülmektedir (Turan, 2002:21). Ayrıca güven, insanların öğrenmesinde, okul kültürünün geliştirilmesinde, okuldaki öğrenmelerin gerçekleşmesinde, okulda liderlikte, öğrenci başarısında ve okul yaşamının niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Goddard, Tschannen-Moran, ve Hoy, 2001; Arnold, Barling, ve Kelloway, 2001; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Ancak okullardaki güven ortamına ilişkin çalışmalar çok azdır. Hoy ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda, okulda güven ortamının oluşturulmasında, yöneticilerin önemli bir unsur olduğu ve öğretmenlerin daha çok iş arkadaşlarına güvendiği bulunmuştur (Hoy, Tarter ve Witkoskie, 1992:38). Bu araştırmalar göstermektedir ki, okuldaki güvene, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin davranışları farklı etkiler yapmaktadır (Yılmaz, 2004).

Tschannen-Moran ve Hoy (1999), okulda var olan güveni, öğretmene duyulan güven ve veliye duyulan güven olarak üç farklı açıdan ele alıp şu sonuçlara ulaşmışlardır: okula karşı güven boyutları diğer okul ile ilgili değişkenlerle ilişkilidirler. Bir taraftan öğretilmelerin güçsüzlük duygusu güveni olumsuz etkilerken,

diğer taraftan güven öğretmenlerin verimliliği ile olumlu olarak ilişkilidir. Okula duyulan güvenin seviyesi arttıkça öğretmenlerin organize olma becerileri ve başarıya götüren derslere olan inançta artmaktadır.

Güven olmaksızın, okulların misyonundan ve üyelerin niyet ve eylemlerindeki tutarlılıktan emin olmak güçtür. Güven, başka bir kişi veya kurum üzerinde sorgulanmayan iç güdüsel inançlara karşılık gelmektedir. Bir okulda herkes için açık bir iletişim ve güven ortamı oluşturulmadığı zaman, bireyler düşünmek ve daha iyi uygulamalar oluşturmak için harcayacağı enerjilerini, kendilerini korumak ya da başkalarının açığını aramak için kullanabilirler (Töremen, 2002:562).

Okul açısından baktığımız güven ve örgütsel güven ayrı bir önem taşımaktadır. Güçlü bir örgütsel güvenin düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2005:569):

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur.
- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir.
- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.
- Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp ve yapılmadığını gösterir (Spillane&Thomson, 1996).
- Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenlerin yenilik ve değişime karşı açık hale getirir (Bryk ve Schneider, 1996).
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenleri daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabileceklerini düşünmelerini sağlar (Kochanek, 2005).

Öğretmenlerin meslektaşlarına ve yöneticilerine olan güveninin, öğretimin niteliği ve okulun etkililiği ile ilişkili olduğu söylenebilir (Hoy, Tarter, ve Witkoskie, 1992; Tarter, Sabo ve Hoy, 1995). Bazı araştırma sonuçları (Kratzer, 1997; Short ve Greer, 1997; Tschannen- Moran, 1998) üst düzeyde güven duygusunun paylaşıldığı okullarda, öğretmenlerin mesleki bazı sırlarını, başarılı öğretim stratejilerini, derslerde kullandıkları etkili materyalleri paylaşmaya istekli oldukları belirlenmiştir. Benzer biçimde okul merkezli yönetim, katılımcı karar alma ve öğretmenlerin

yetkilendirmesi, ailelerin okul yönetimine katılması gibi yeni yönetim biçimleri ve yaklaşımları güvene dayanmaktadır. Bununla birlikte işbirlikçi öğrenme ve proje temelli öğrenme gibi öğrenme yaklaşımları da üst düzeyde güven ve dayanışma gerektirmektedir (Tschannen- Moran ve Hoy, 2000). Ülkemizde son dönemlerde yapılan eğitim reformları göz önünde bulundurulduğunda, bu reformların gerçekleştirilmesi açısından okullarda güven ortamının oluşturulması oldukça önemlidir (Özer ve diğerleri, 2006:107).

Okulda güven atmosferi oluşturmanın beş temel ölçütü vardır (Hoy ve Tshanmen- Moran, 1999; Goddard, Tshanmen- Moran ve Hoy, 2001). Bunlar; yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklıktır. Bryk anda Schneider (2002) göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturma için yapılacak eylemler şunlardır: Okulda çalışanların mesleği yapabilecek yeterliliğe sahip olması, tüm çalışanların ilişkilerde dürüst ve açık olması, yönetici ve çalışanlar arasında şeffaflık olması. Bu bağlamda, okullarda örgütsel güven düzeyinin bilinmesi ortaya çıkaran yaklaşımlar hakkında bilgi toplanması önemlidir (Özer ve diğerleri, 2006:107).

Örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi ve sürdürülmesi açısından yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda da genel güven atmosferinin oluşturulmasında yöneticinin davranışları oldukça önemlidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Örgütlerinde güven ortamı yaratabilmek için yöneticilere şu beş davranışta (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998) bulunmaları önerilmektedir: tutarlı olma, doğru/dürüst olma, ilgili olma, iletişim becerilerine sahip olma ve yetkiyi paylaşma (Özer ve diğerleri, 2006: 108).

Personeli arasında açık sözlü olmayı teşvik etmek isteyen müdür, okulunda bir güven ortamı yaratmalıdır. Örneğin Tschannen- Moran (1998) müdür ve öğretmenler arasında güvensizliğin yaşandığı bir okul ortamında; iletişimin azaldığını, böyle bir ortamda öğretmenlerin kiminle, neyi konuştukları hakkında daha ihtiyatlı olduklarını belirlemiştir. Benzer biçimde çatışmadan sakınma, birliği bölen

yarışma ortamı ve öğretmenlerin öz-yeterlik düzeylerinin düşük olması vb.gibi okulda işbirliğini önleyen engellerin ortadan kaldırılması açısından güven önem taşımaktadır (Leonard, 1999).

Okul müdürleri, öğretmenlerinin ve destek personelinin minimum iş gerekliliklerinin ötesine gitmeyi arzuladıkları bir örgüt kültürü yaratmak istiyorlarsa, öncelikle çalışanlarının güvenlerini kazanmalıdırlar (Deluga,1994). Tschanmen-Moran ve Hoy (1998) okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler arasında ve öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlıklı bir ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güvenin önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Çünkü alanyazında öğretmenlerin meslektaşlarına ve yöneticilerine olan güveninin, öğretimin niteliği ve okulun etkililiği ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Hoy, Tarter ve Witkoskie, 1992; Tarter, Sabo ve Hoy,1995).

Bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki güven, okul büyüklüğü, okuldaki istikrar, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin niteliği (Brewster ve Railsback, 2003), okul aile işbirliği, okul içerisindeki çatışma düzeyi vb.gibi pek çok unsurdan etkilenebilmektedir. Örneğin Bryk ve Schneider (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, özellikle öğrenci sayısının 350 ya da daha az olduğu küçük okullarda, öğretmenler arasındaki güven düzeyinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında personel ve öğrenci sayısının az olmasının öğrenci, öğretmen, yönetici ve veliler arasındaki etkileşimin ve ilişkilerin niteliğini etkilediği; bu durumun da okulda güven atmosferinin oluşturulmasına olumlu katkı sağladığı söylenebilir. (Özer ve diğerleri, 2006:108).

Baier (1986), güvenin önemini hava gibi kıt olduğunda ya da kirlendiğinde önemsedimizi belirtmektedir. Eğitim örgütleri olan okulların özellikleri dikkate alındığında, güvenin bu örgütler için önemli olduğu kendiliğinden görülecektir. Okuldaki her işgörenin çabası diğerleri tarafından desteklendiği ve çabalar birbirini bütünlediği oranda başarı sağlanabilecek ve okul kendini geleceğe taşıyabilecektir (Özer ve diğerleri, 2006:108).

2.8. Güven ve İletişim İlişkisi

Örgütlerin başarısı, madde ve insan kaynaklarının iyi yönetilmesine bağlıdır (Varış, 1991:131). İnsanların, düşüncelerinin iyi ifade edilmediği ya da anlaşılamadığı duygusunu taşıdıklarını keşfetmek pek zor değildir (Keenan,1997:6). Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan “etkin bir iletişim sistemi”ne sahip olmaları gerekir (Paksoy, 1998:50).

İletişim ve güven birbirini tamamlayan unsurlardır. Güvenin oluşması için iletişim gerekli iken iletişimin sağlıklı olması için de güven gereklidir. Güven farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırır, tarafların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasında bir köprü işlevine sahiptir (Hardy ve diğerleri, 1998: 69). Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 1998:152).

Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Farklı bilgi türleri güveni etkilediğinden, güven yaratmak için geniş bir bilgi alanına ihtiyaç vardır (Demircan, 2003:143).

Bir örgüt ya da grup içerisinde yer alan insanlar arasındaki iletişimin niteliği ve boyutu, örgüt içerisindeki güven ortamını etkileyebilmektedir. Çünkü yapılan bazı araştırmalar (Sapienza ve Korsgaard, 1996; Butler, 1991) yöneticilerle doğru ve açık iletişimi olan çalışanların ve çalışanları ile düşüncelerini ve fikirlerini serbestçe paylaşan yöneticilerin birbirlerini güvenilir olarak gördüğünü göstermektedir. Güvene dayalı ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri istedikleri için yaparlar. Ancak bu güven ilişkisi zedelenirse, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkilidir (Reynolds, 1998).

İletişimde dikkat edilmesi gereken bir diğer noktada, uzaktan bilgilendirmenin, yüz yüze ilişkilerin yerini alamayacağı gerçeğidir. Bu durum, yüz yüze ilişkileri daha önemli kılar. Yüz yüze ilişkiler, insanların birbirlerinden ne bekleyeceklerini bilmeleri, diğer insanların aslında nasıl davrandıklarını görmeleri ve birbirlerine güven duymaları açısından kişiler için çok önemlidir (Drucker, 1999:106).

Tam ve doğru bilgi, alınan kararlara yönelik açıklamalar ve açıklık, güvenilirlik algılamalarını etkileyen iletişime ilişkin faktörlerdir. Kolaylaştırıcı, tam ve doğru iletişim, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artıracaktır. Kararlarla ilgili doğru açıklamalar yapılması ve doğru geribildirim sağlanması güveni artıracaktır. Son olarak, yöneticilerin çalışanlarıyla fikir ve duygu alışverişinde bulunabildikleri “açık iletişim” ortamı onlara duyulan güveni artıran bir faktördür (Whitener ve diğerleri, 1998:517).

Yöneticilerin, gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması; örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır (Karakoç, 1990:181-201). Okul içinde ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır (Bursalıoğlu, 1998:113).

2.9. Güven ve Verimlilik İlişkisi

Günümüzde insanı merkeze alarak ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır (Yılmaz , 2005:567).

Kendilerine güvenenler korku ile yaşamazlar. Akıllarından türlü şüpheler geçmez. Güvenirler ve karşılığını alırlar. Başlarına çoğu kez kötü şeyler gelmez (Yaman, 2000:43). Çalışanlara duyulan güven sonucunda şirket çıkarına ters düşen bir durum ortaya çıktıysa burada iki ihtimal söz konusu olabilir. Birincisi, suistimal,

kötü niyet ve kötüye kullanım, ikincisi ise bilinçsizliktir. Kötü niyet sandıklarımız çok olmakla beraber esas neden çoğu kez kültürsüzlüktür. Yöneticiler içinse ahlak ve iş yaşamı konusundaki tartışmalar bir şaka, tehdit veya zayıflık değildir; aksine günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısıdır (Pierney, 1997:7). Bu anlamda, örgütsel güvenin sağlanması konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev, işletmelerde örgütsel etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azaltılması güveni artırır (Ersel, 1998:14).

İşletmelerin güç durumlardan kurtulmasında yöneticilere düşen görevlerden biri de işi sürdürmede ve geliştirmede işgörenlerin yeteneklerine ve motivasyonlarına güven duyduğunu belirtmektir. Bu tip durumlarda, bir yönetici için güvenilir bir danışmanın ya da aynı işi görecektir üst düzey bir çalışanın değeri ortaya çıkar. Çünkü üst düzey yöneticiler, iş dünyasındaki en yalnız insanlardır. Kararlı görünme zorunluluğu, kendi kuruluşlarındaki insanlarla çoğu zaman giriştikleri rekabetçi yarışlar ve hayatlarındaki çalkantılar yüzünden bu kişiler genellikle korku, kuşku ve endişelerini ifade etme ya da yansıtmaya olanağı bulamazlar. Çoğunlukla çevrelerinde güvenebileceklerini düşündükleri pek kimse yoktur (Sharma, 1997:28).

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven, merkezileşmenin azalmasına neden olmaktadır. Güven azlığıysa merkezileşmeyi arttırmaktadır, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 1994:101-102). Genel güvenin düzeyi toplumlar arasında değişiklikler gösterdiği gibi, aynı zamanda belirli koşullar ya da olayların sonucunda, zaman içinde de değişebilmektedir (Fukuyama, 2000:242).

Denetim, karşılıklı güveni sarsan bir başka unsurdur (Sabuncuoğlu, 1997:82). Kararların niteliğini sorgulamaktan mahrum kalan ve her durumda karara uymak zorunda olan çalışanın da yanlış kararlar ile karşılaşma durumunda yöneticilere güveni yitirme tehlikesi bulunmaktadır (Asunakutlu, 2002:5-6).

Bürokrasideki yazılı haberleşmeye dayanan ilişkiler, hem gecikmelere ve gereksiz masraflara, hem de insanlar arası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca aşırıya kaçan denetimler de ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu arttırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir (Efil, 1999: 36).

Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet avantajını yakalayabilmesi, işgörenleri örgüte bağlı kılması, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için bir örgütün verimli olması, performansını sürekli artırması ve örgüt amaçlarına inanan ve amaçları benimseyen nitelikli çalışanlara sahip olması gerekir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgütsel güvendir. Bir örgüt, işgörenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi kışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir (Halis ve diğerleri, 2007:188)

Güveninin olmaması ya da eksik olmasının yarattığı en büyük olumsuzluk verimlilikteki düşüştür. Güvensiz bir ortamda çalışan işgörenler, çalışmalarından ötürü farkedilmedikleri ya da övgü almadıkları için sıkı çalışmaya gerek yokmuş gibi hissederler. Araştırmalar göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve işgören moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak işgören devamsızlığının ve devir oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda kendini ihanete uğramış gibi hisseden işgören, hırsızlık ve işyerinde şiddete başvurma gibi zarar verici davranışlara yönelecektir. Böyle bir ortamda, çok fazla stres ortaya çıkarken yenilik ve yaratıcılık ya çok az olacaktır ya da hiç olmayacaktır (Zemke, 2000:80).

“Müşteriler gibi işgörenler de güven duymadıkları şirketi terk ederler” (Zemke, 2000:81). Bu açıdan bakıldığında, işgören güvenine sahip olmayan örgütler işgören bulma, seçme, eğitme fonksiyonlarının yüksek maliyetlerini ve bu maliyetlerin tekrarlanmasını göze almak durumundadır. İşgören bulma ve işe yerleştirme zaman alacağından daha önce de belirtildiği gibi verimlilik düşmeye devam edecektir (Halis ve diğerleri, 2007:195).

Bir örgütte güven düzeyi yüksek ise, güven eksikliği olduğu zaman ortaya çıkan durumların tam tersi söz konusudur. İşgörenler işe istekli olarak gelecektir. Çalışırken mutlu olacaklar ve bunu dışa yansıtarak verimli hale geleceklerdir. Yaptıkları iş üzerinde yetki ve sorumluluk sahibi olmalarına izin verildiği için işletmenin başarısı ve geleceği ile ilgileneceklerdir. Örgüt içindeki rolünü işgören tam olarak kavrayacak ve bu rolde mükemmellik için çaba gösterecektir (Halis ve diğerleri, 2007: 195).

Verimlilik ve güven birbirini tamamlayan niteliktedir. Örgütsel güven kaybı örgütsel verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. İşgörenlerde örgüte karşı güven duygusunun var olması işin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen tutum ve davranışları ortadan kaldırmakta böylece verimlilik söz konusu olmaktadır (Nyhan, 2000:99).

Douglas Smith (1998), “Güvenli bir organizasyon nasıl oluşturulur?” adlı makalesinde toplum içinde sosyal dayanışma ve güven alanlarında yaşanan erozyonun aynısının şirketler düzeyinde de yaşandığını ve bu durumun iş ortamını, üretkenliği ve karları etkilediğini ifade etmektedir.

Yapılan araştırmalar güvenin örgütler ve takımlar için birçok olumlu sonuç içerdiğini göstermektedir. Güven ile şekillenen iş ilişkileri, işbirliği yaratmakta, çatışma oranını düşürmekte ve örgüte olan bağlılığı arttırarak ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Çalışma takımları arasında güven duygusunun var olması sadece yüksek görev ve rol performansı, düşük stres, takım memnuniyeti ve ilişkilerde bağlılık gibi gruba yönelik özellikli sonuçlar ortaya çıkarmaz; bunların yanında

örgütsel bağlılığın devamı ve yüksek oranda işgören tatmini gibi örgütün genelini etkileyen sonuçların da oluşmasını sağlar (Costa, 2003:105).

Örgütte etkinlik ancak örgüt içi aktörlerin güven duygusunun yarattığı olumlu bir iklim içerisinde birlikte etkili bir şekilde çalışmaları ile mümkündür (Zeffane ve Connell, 2003:4). Yüksek düzeylerde güven, örgüt için işbirliği oranının yüksek olması, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi ve performansın artış göstermesi gibi çok olumlu sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001:456).

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine olan güven düzeyleri; öğretmenlerin cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, mesleki kıdemlerine ve okuldaki hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Bu araştırmada var olan bir durumu betimleyebilmek amacıyla tarama modeli, diğer bir deyişle betimsel alan araştırma modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da hala varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekliyle değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2005:77).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim öğretim yılında Ankara ilindeki Altındağ, Çankaya, Mamak ve Yenimahalle merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'ndan alınan bilgilere göre; Ankara'nın bu dört merkez ilçesinde 358 resmi ilköğretim ve 35 özel ilköğretim toplam 393 eğitim kurumu mevcuttur. Bu okullardan 12270' si resmi ilköğretim okulunda, 1707' si ise özel ilköğretim okulunda toplam 13977 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırma evrenini toplam 393 okulda görev yapan 13977 öğretmen oluşturmuştur.

Tablo-1
Araştırmanın Yapıldığı Evrene İlişkin Dağılım (2007-2008 Öğretim Yılı)

İlçeler	Okul Sayısı		Öğretmen Sayısı		
	Resmi İlköğretim	Özel İlköğretim	Resmi İlköğretim	Özel İlköğretim	Toplam
Altındağ	71	-	2350	-	2350
Çankaya	105	28	3568	1366	4934
Mamak	91	-	3152	-	3152
Yenimahalle	91	7	3200	341	3541
Toplam	358	35	12270	1707	13977

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı

Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006:105). Araştırmada tabakalı örnekleme tekniği kullanılarak Ankara merkez ilçelerinde bulunan 358 resmi ilköğretim ve 35 özel ilköğretim okulunda görevli 750 öğretmen örnekleme alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde $\alpha = ,05$ örnekleme hatası dikkate alınmıştır. Örnekleme alınan okul sayıları ve bunların oranları Tablo-2'de gösterilmiştir. Örnekleme alınan öğretmen sayıları ve oranları ise tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo-2
Örnekleme Alınan Okul Sayıları ve Oranları

İlçeler	Resmi İlköğretim			Özel İlköğretim		
	Evrende Bulunan Okul Sayısı	Örnekleme Alınan Okul Sayısı	(%)	Evrende Bulunan Okul Sayısı	Örnekleme Alınan Okul Sayısı	(%)
Altındağ	71	24	33	-	-	-
Çankaya	105	35	33	28	9	32
Mamak	91	30	32	-	-	-
Yenimahalle	91	30	32	7	3	42
Toplam	358	119	33	35	12	34

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı

Tablo-3
Örnekleme Alınan Öğretmen Sayıları ve Oranları

İlçeler	Resmi ilköğretim			Özel ilköğretim		
	Evrende Bulunan Öğretmen Sayısı	Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı	(%)	Evrende Bulunan Öğretmen Sayısı	Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı	(%)
Altındağ	2350	120	5.12	-	-	
Çankaya	3568	184	5.12	1366	90	6.59
Mamak	3152	160	5.08	-	-	
Yenimahalle	3200	166	5.19	341	30	8.80
Toplam	12270	630	5.13	1707	120	7.03

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı

3.3. Verilerin Toplanması

Anket formları, araştırmanın amacına etkin katkı sağlayabilmesi için örnekleme alınan okullara bizzat araştırmacı tarafından götürülmüştür. Okul yönetimine araştırma için gerekli izin tebliğ edildikten sonra anketin uygulanması için okul yöneticilerinden yardım istenmiştir. Anketler öğretmenlere tesadüfi olarak dağıtılmıştır. Araştırma var olan bir durumu tespit etmek amacıyla yapıldığı için anket hizmet süresi en az bir yıl olan öğretmenlere uygulanmıştır.

3.3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında Ankara İli merkez ilçelerinde resmi ilköğretim ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden, araştırmanın amaçları doğrultusunda bilgi toplamak için anket kullanılmıştır. Veri toplama aracının belirlenmesi aşamasında alan yazın taraması yapılmış, ilgili araştırmalar incelenmiştir.

Araştırmanın verileri, Polat'ın (2007) Hoy ve Tschannen-Moran (2003) dan yararlanarak geliştirdiği “Öğretmenlerin Yöneticilerine Güven Ölçeği” ile toplanmıştır. Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet sürelerine ilişkin kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise öğretmenlerin güven düzeylerini ölçmeye yönelik açıklık, dürüstlük, güvenilirlik, uzmanlık, yardımseverlik, risk alabilirlik boyutlarının yer aldığı toplam 18 maddeden oluşan 5’li Likert türü bir ölçek kullanılmıştır. Beş dereceli likert ölçeğinde maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Ölçekte bulunan olumsuz cümleler negatif anlam içerdiği için negatif değerlendirilmiş kesinlikle katılmıyorum için 5 puan tamamen katılıyorum için ise 1 puan olarak değerlendirilmiştir.

Veri toplama aracının 5’li Likert türü bir ölçek olması nedeni ile, elde edilen bulgular; 1.00 – 1.80 aralığı “oldukça düşük”, 1.81 – 2.60 aralığı “düşük”, 2.61 – 3.40 aralığı “orta”, 3.41 – 4.20 aralığı “yüksek” ve 4.21 – 5.00 aralığı “oldukça yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

3.3.2. Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması

Hazırlanan veri toplama aracının araştırmanın amacına uygun olup olmadığını test etmek amacıyla, aracın geçerlik ve güvenirlik çalışması kapsamında kendi içerisinde bir uygulama yapılmış, elde edilen veriler istatistiksel anlamda değerlendirilmiştir.

3.3.2.1. Güvenirlik Çalışması

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılgılardan arınık olmasıdır (Karasar, 2005:148). Bu anlamda ölçeğin güvenirliliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına ve madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Veri toplama aracı içerisinde yer alan her bir alt boyut için ve aracın tamamında yer alan toplam 18 maddeye ilişkin Cronbach Alpha değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo-4’te verilmiştir.

Tablo-4
Veri Toplama Aracında Yer Alan Güven Ölçeği Maddelerinin Toplam
Korelasyonları ve Cronbach's Alpha Katsayısı

Maddeler	Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha Katsayısı
Madde 1	0,26	0,93
Madde 2	0,27	
Madde 3	0,30	
Madde 4	0,73	
Madde 5	0,78	
Madde 6	0,75	
Madde 7	0,78	
Madde 8	0,73	
Madde 9	0,74	
Madde 10	0,80	
Madde 11	0,80	
Madde 12	0,76	
Madde 13	0,61	
Madde 14	0,65	
Madde 15	0,40	
Madde 16	0,69	
Madde 17	0,71	
Madde 18	0,68	

Güvenilirlik, şu yada bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer (1,00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir (Karasar, 2005:148). Genel güvenirliliği .80 ile 1 arasında olan ölçekler yüksek derecede güvenilir ölçekler olarak görülmektedir. Bu anlamda araç $\alpha = .93$ Cronbach Alpha değeri ile yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda güven ölçeğinin toplam güvenirlik katsayısı $\alpha = .93$ olarak hesaplanmıştır.

Polat'ın (2007) yaptığı araştırmada ise ölçeğin deneme uygulamasında güvenirlik katsayısı .88 çıkmıştır. Deneme uygulaması sonucu toplanan verilere dayalı yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .30 altında çıkmadığı gibi her bir maddenin faktör yükü .80'nin üstünde çıkmıştır. Veri toplandıktan sonra yapılan güvenirlik katsayısı tespitinde de alpha güvenirlik katsayısı .92 çıkmıştır.

3.3.2.2. Geçerlilik Çalışması

Ölçmede geçerlilik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir; ölçülmek istenenin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir (Karasar, 2005:151). Geçerlik teknikleri için değişik sınıflamalardan bahsedilebilir. Bu sınıflamalar içerisinde en çok tercih edilen kapsam geçerliği ve yapı geçerliliğidir (Büyüköztürk, 2006:167).

Kapsam geçerliği, testi oluşturan maddelerin ölçülmek istenen davranışı (özelligi) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir. Kapsam geçerliğini test etmede kullanılan mantıksal yollardan biri, uzman görüşüne başvurmaktır (Büyüköztürk, 2006:167-168).

Yapı geçerliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir. Yapı geçerliğini incelemek amacıyla faktör analizi ve iç tutarlılık analizi tekniklerinden yararlanılabilir (Büyüköztürk, 2006:168).

Yapı geçerliği için faktör analizleri yapılmıştır. Veri toplama aracı içerisinde yer alan her bir alt boyut için ve aracın tamamında yer alan toplam 18 maddeye ilişkin faktör yük değerleri ve açıklanan varyansları Tablo-5'te verilmiştir.

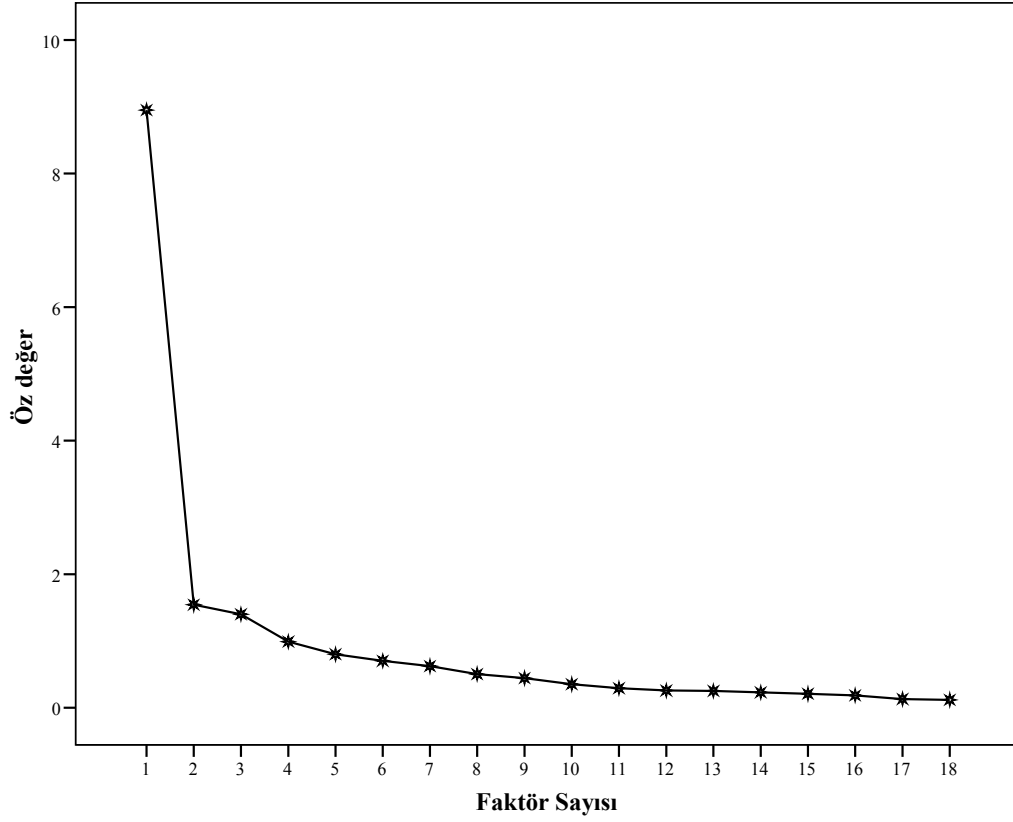
Tablo-5
Veri Toplama Aracında Yer Alan Güven Ölçeği Maddelerinin Toplam Faktör
Yükü ve Açıklanan Varyans Değerleri

Maddeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans
Madde 1	0,29	0,66
Madde 2	0,63	
Madde 3	0,64	
Madde 4	0,78	
Madde 5	0,83	
Madde 6	0,81	
Madde 7	0,82	
Madde 8	0,77	
Madde 9	0,79	
Madde 10	0,84	
Madde 11	0,85	
Madde 12	0,81	
Madde 13	0,66	
Madde 14	0,70	
Madde 15	0,44	
Madde 16	0,73	
Madde 17	0,76	
Madde 18	0,73	

Geçerlik çalışması kapsamında, aracın tamamında yer alan toplam 18 maddeye ilişkin faktör yük değerleri ve açıklanan varyans değerleri verilmiştir.

Bilgisayar ortamına aktarılan veriler üzerinde faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenebilmesi için Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Barlett testleri yapılmıştır. Faktör analizi için KMO değeri .99 ve Barlett Test Of Sphericity 9712.697, olarak bulunmuştur ($p=.000$). Pallant'a göre veriler üzerinde faktör analizi yapılabilmesi için minimum KMO değeri .60 olarak önerilmektedir (Kaya, 2005:224).

Şekil-1
Faktör Çözümleme Grafiği



Faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin tek boyutluluğuna ilişkin grafik incelendiğinde ölçeğin tek boyutlu olduğu söylenebilir. Ölçek tek başına yapı oluşturmaktadır ve dağılmamaktadır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir (Büyüköztürk, 2006:124).

Faktör analizi çözümlemesinde oblig döndürme yöntemlerinden varimax yöntemiyle döndürme yapılmış ve açıklanan varyans tablosu Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo-6 Faktör Çözümleme Tablosu

Toplam Açıklanan Varyans									
Faktör	<i>Öz değerler</i>			<i>Faktör yüklerinin kareleri toplamı</i>			<i>Döndürülmüş faktör yüklerinin kareleri toplamı</i>		
	Toplam	Açıklanan varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan varyans %	Birikimli %
1	8.95	49.72	49.72	8.95	49.72	49.72	6.39	35.52	35.52
2	1.55	8.59	58.31	1.55	8.59	58.31	3.96	22.01	57.53
3	1.40	7.78	66.09	1.40	7.78	66.09	1.54	8.56	66.09
4	0.99	5.51	71.60						
5	0.80	4.45	76.05						
6	0.70	3.91	79.96						
7	0.62	3.47	83.42						
8	0.50	2.80	86.23						
9	0.44	2.47	88.70						
10	0.35	1.96	90.66						
11	0.29	1.63	92.29						
12	0.26	1.44	93.73						
13	0.25	1.41	95.13						
14	0.23	1.28	96.42						
15	0.21	1.16	97.57						
16	0.19	1.03	98.61						
17	0.13	0.73	99.34						
18	0.12	0.66	100.00						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği						0.993			
Bartlett Küresellik Testi						Ki kare değeri			
						9712.697			
						Serbestlik derecesi			
						153			
						p			
						0.000			

Ölçekteki birinci faktörün açıkladığı varyans miktarı %50, ikinci faktörün açıkladığı varyans miktarı %9 ve üçüncü faktörün açıkladığı varyans miktarı %7 dir. Üç faktörün toplam açıklanan varyansın ise %66 olması, ölçme aracının ölçülen özellik için geçerli olduğu söylenebilir. Kaiser-Meyer istatistiğinin 0.70 den büyük çıkması ise örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi sonuçları ise verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Dolayısıyla bu veriler için verilerin faktör analizine uygun olduğu da söylenebilir ($p<0.05$).

3.4. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 12.00) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, anlamlılık testi gibi istatistiksel işlemler yapılmıştır. Verilerin analizi için aşağıdaki istatistiksel işlemler kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları alınarak verilmiştir. Okulların “Yöneticiye Güven” düzeylerini belirleyebilmek için anket formunda yer alan tüm sorulara verilen cevapların, maddeler ve boyutlar bazında ağırlıklı ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Okullar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını analiz edebilmek için her alt boyutta t-Test (Independent Sample t-Test) tekniği kullanılmıştır.

Cinsiyet, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet süresi bağımsız değişkenler olarak t-Test kullanılarak hesaplanmıştır. Diğer bağımsız değişkenler için tek yönlü (one-way) varyans analizi yapılmıştır.

Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için LSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

3.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo-7’de gösterilmiştir.

Tablo-7
Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

		Frekans (f)	Yüzde (% n)
Okul Türü	Resmi İlköğretim Okulu	630	%84
	Özel İlköğretim Okulu	120	%16
Cinsiyet	Erkek	265	%35
	Kadın	485	%65
Eğitim Durumu	Ön lisans	60	%8
	Lisans	562	%75
	Eğitim enstitüsü	51	%7
	Lisansüstü(Yüksek lisans/Doktora)	77	%10
Kıdem	1–5 yıl	173	%23
	6–10 yıl	184	%25
	11–15 yıl	155	%21
	16–20 yıl	116	%15
	21 yıl ve üstü	122	%16
Okuldaki Hizmet Süresi	1–2 yıl	251	%33
	3–4 yıl	230	%31
	5–6 yıl	112	%15
	7 yıl ve üstü	157	%21
TOPLAM (N)		750	%100

Tablo 7’de de görüldüğü gibi araştırmanın verilerinin toplandığı okulların okul türü bakımından öğretmenlerin %84’ü resmi ilköğretim okullarında görev yaparken %16’sı özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan

öğretmenlerin %65 i kadın, %35'i erkek öğretmendir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet süreleri incelendiğinde en çok öğretmenlerin %33'ü aynı okulda 1 ila 2 yıl arasında çalışmakta oldukları dikkati çekmiştir. Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri bakımından en çok %25'inin meslekte 6–10 yıllık bir geçmişlerinin ve en az da öğretmenlerin %15'inin meslekte 15-20 yıllık bir meslek geçmişlerinin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %75 inin eğitim durumu lisans düzeyindedir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri için toplanan verilerden elde edilen bulgular, tablo ve açıklamalarıyla birlikte verilerek bunlara dayalı yorumlar yapılmıştır.

1. Alt Problem: Resmi İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri nedir?

Resmi İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanmış 18 ifadeye ilişkin görüşlerinin toplam puanları ele alınmış ve toplam puanlarına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan 630 öğretmenin ölçekten almış oldukları güven düzeyi puanlarının ortalaması ($\bar{X}= 3.56$) ve ($S=0.72$)'dir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puanın 5 puan olduğu düşünüldüğünde bu ortalamaya göre öğretmenlerin görüşlerinin genel olarak olumlu (katılıyorum) olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin %71'inin görüşlerinin genel olarak ölçek maddelerine verilen görüşlerin olumlu olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre resmi ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine “yüksek” düzeyde güvendiği söylenebilir. Yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar çıkmıştır. Polat (2007) yaptığı araştırmada öğretmenler okul yöneticilerine “yüksek” düzeyde ($x=3,66$) güvenmektedir. Özdil (2004) yaptığı araştırmada da öğretmenler okul yöneticilerine “orta” düzeyde güvenmektedir.

2. Alt Problem: Özel İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri nedir?

Özel İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeylerini ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Özel ilköğretim okullarında görev yapan 120 öğretmenin ölçekten almış oldukları güven düzeyi puanlarının ortalaması ($\bar{X}= 3.87$) ve ($S=0.53$)' tür. Bu ortalama puanın az bir farkla resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güven düzeylerinin ortalamasından biraz daha yüksek olduğu söylenebilir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puanın 5 puan olduğu düşünüldüğünde bu ortalama göre özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin genel olarak olumlu (katılıyorum) olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin %77'sinin güven ölçeğinin maddelerine verdikleri görüşler bakımından görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir. Özel ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri genel olarak yüksektir.

3. Alt problem: Resmi ve Özel İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Resmi ve Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına bağımsız örneklem için t testi ile bakılmış ve sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo-8
Öğretmenlerin Yöneticilerine Güven Düzeyleri

Okul Türü	n	$\bar{x}$	S	Sd	t	p
Resmi İlköğretim Okulu	630	3.56	0.72	748	4.583	0.000
Özel İlköğretim Okulu	120	3.87	0.53			

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=3.87$), resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin ortalamasından ($\bar{X}=3.56$) daha yüksek olduğu söylenebilir. İstatistiksel açıdan da özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisine duydukları güven düzeyleri ile resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisine duydukları güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır [$t_{(748)}=4.583$, $p \leq 0.05$]. Bulunan bu fark ise özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin lehinedir.

Yani özel ilköğretimde görev yapan öğretmenler resmi ilköğretimde görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerine daha fazla güvenmektedir. Özel okullar ile resmi okullarda farklı okul kültürlerinin oluşması ve okul yöneticilerinin özellikleri bu durumun nedenleri olabilir. Ayrıca özel okullarda görev yapan öğretmenlerin işlerinden çıkarılma ihtimalleri resmi ilköğretime göre daha fazladır. Bu yüzden özel okullarda çalışan öğretmenler işlerini kaybetmemek için çalıştıkları kurumları daha fazla sahiplenmekte bunun da aralarındaki güven ilişkisini sağlamlaştırdığı söylenebilir.

4. Alt problem: Resmi ve Özel İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri: cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, mesleki kıdemlerine ve okuldaki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Cinsiyet Bakımından Öğretmenlerin Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması

Öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği onların görev yaptığı okul türüne göre karşılaştırılmış ve sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo-9
Cinsiyet Bakımından Görüşlerin Karşılaştırılması

	Resmi İlköğretim Okulları			Özel İlköğretim Okulları		
<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Erkek	245	3.58	0.75	20	3.79	0.47
Kadın	385	3.54	0.71	100	3.89	0.54

Özel ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin okul yöneticisine duydukları güven düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=3.79$), resmi ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin görüşlerinden ($\bar{X}=3.58$) daha yüksek olduğu söylenebilir. Özel İlköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=3.89$), resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin güven düzeylerinden ($\bar{X}=3.54$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin değişip değişmediği bağımsız örneklem için t testi ile analiz edildiğinde sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo-10
Cinsiyet Bakımından Okul Yöneticisine Duyulan Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması

Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler			Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler		
t	Sd	p	t	Sd	p
0.685	628	0.494	0.750	118	0.455

Bulgulara göre özel ilköğretimde görev yapan erkek ve kadın öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri resmi ilköğretime göre daha yüksektir. İstatistiksel olarak, resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek

öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamazken [$t_{(628)}=0.685$, $p \geq 0.05$] benzer durum özel ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında da anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$t_{(118)}=0.750$, $p \geq 0.05$].

Polat (2007) yaptığı araştırmada ise erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre okul yöneticilerine daha fazla güvenmektedir. Özdil (2004) yaptığı araştırmada ise cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Öğretmenlerin Güven Düzeylerini Karşılaştırılması

Resmi ve Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güven düzeylerinin onların eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği tek yönlü varyans analiz ile test edildiğinde sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo-11

Eğitim Durumu Bakımından Okul Yöneticisine Duyulan Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması

	Resmi İlköğretim Okulu			Özel İlköğretim Okulu		
<i>Eğitim Durumları</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Ön lisans	48	3.57	0.60	12	4.23	0.28
Lisans	479	3.57	0.70	83	3.82	0.54
Eğitim enstitüsü	44	3.51	0.80	7	3.87	0.69
Lisansüstü(Yüksek lisans/Doktora)	59	3.36	0.82	18	3.83	0.43
Toplam	630	3.55	0.72	120	3.87	0.52

Özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin onların eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı karşılaştırıldığında eğitim durumu ne olursa olsun özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyinin ortalamaları, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güven düzeylerinden daha olumlu olduğu, güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin güven düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğinin analizi ise tek yönlü varyans analizi ile sınanmış ve bulguları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo-12
Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Güven Düzeylerine İlişkin Varyans
Analizi

Okul Türü		KT	Sd	KO	F	p
Resmi ilköğretim okulları	Gruplar arası	2.482	3	0.827	1.591	0.190
	Gruplar içi	325.483	626	0.520		
	Toplam	327.964	629			
Özel ilköğretim okulları	Gruplar arası	1.723	3	0.574	2.122	0.101
	Gruplar içi	31.389	116	0.271		
	Toplam	33.112	119			

Bulgulara göre hem resmi ilköğretim okullarında hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-629)}=1.591$ ve $F_{(3-119)}=2.122$, $p \geq 0.05$].

Kıdemleri Bakımından Öğretmenlerin Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması

Resmi ve Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güven düzeylerinin onların kıdemlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği tek yönlü varyans analiz ile test edildiğinde sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo-13

Kıdem Değişkeni Bakımından Okul Yöneticisine Duyulan Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması

	Resmi İlköğretim Okulu			Özel İlköğretim Okulu		
<i>Kıdem</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
1-5 yıl	127	3.54	0.77	46	3.77	0.46
6-10 yıl	151	3.51	0.76	33	3.88	0.57
11-15 yıl	141	3.67	0.68	14	4.22	0.41
16-20 yıl	107	3.56	0.70	9	3.69	0.51
21 yıl ve üstü	104	3.43	0.63	18	3.91	0.58
Toplam	630	3.55	0.72	120	3.87	0.52

Özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin onların kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı karşılaştırılmıştır. Bulgulara göre öğretmenlerin kıdemi ne olursa olsun özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyinin ortalamaları, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güven düzeylerinden daha olumlu olduğu, güven düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin güven düzeylerinin kıdemlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğinin analizi ise tek yönlü varyans analizi ile sınanmış ve bulguları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo-14
Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Güven Düzeylerine İlişkin Varyans
Analizi

Okul Türü		KT	Sd	KO	F	p
Resmi ilköğretim okulları	Gruplar arası	3.755	4	0.939	1.810	0.126
	Gruplar içi	324.209	625	0.519		
	Toplam	327.964	629			
Özel ilköğretim okulları	Gruplar arası	2.534	4	0.634	2.383	0.055
	Gruplar içi	30.577	115	0.266		
	Toplam	33.112	119			

Bulgulara göre hem resmi ilköğretim okullarında hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(4-629)}=1.810$ ve $F_{(4-119)}=2.383$, $p \geq 0.05$].

Okuldaki Hizmet Süreleri Bakımından Öğretmenlerin Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması

Resmi ve Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güven düzeylerinin onların okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği tek yönlü varyans analiz ile test edildiğinde sonuçları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo-15
Hizmet Süresi Değişkeni Bakımından Okul Yöneticisine Duyulan Güven
Düzeylerinin Karşılaştırılması

	Resmi İlköğretim Okulu			Özel İlköğretim Okulu		
<i>Kıdem</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
1-2 yıl	222	3.49	0.73	29	3.92	0.50
3-4 yıl	200	3.60	0.75	30	3.97	0.48
5-6 yıl	86	3.71	0.62	26	3.66	0.57
7 yıl ve üstü	122	3.48	0.69	35	3.89	0.53
Toplam	630	3.55	0.72	120	3.87	0.52

Bulgulara göre öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl, 3-4 yıl ve 7 yıl ve üzeri olması durumunda özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyinin ortalamaları, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güven düzeylerinden daha olumlu olduğu, güven düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Okuldaki hizmet süresi 5-6 yıl olması durumunda ise resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyinin ortalamaları, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güven düzeylerinden daha olumlu olduğu, güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bulgulara göre resmi ilköğretimde okulda 5-6 yıl çalışmış olan öğretmenler okul yöneticilerine özel okullara göre daha fazla güvenmektedir. Bu durumun sebebi resmi ilköğretim okulunda 5-6 yıl aynı okulda aynı yöneticiyle çalışan öğretmenler okullarını daha fazla sahiplenmekte, yöneticisini daha iyi tanımakta ve yöneticisine duygusal bağlarla bağlanmakta dolayısıyla da yöneticisine de daha fazla güvenmekte olduğu söylenebilir. Bu sürenin resmi ilköğretimde uzaması ya da kısılması ise öğretmenler üzerinde olumsuz etki yapmakta ve okul yöneticisine güveni azaltmakta olduğu söylenebilir. Çünkü 1-2, 3-4 yıl çalışan öğretmenin yöneticisini tam olarak tanımadığı için arkadaşlık bağı kuramadığı ve yöneticisinde hep bir kusur aradığı söylenebilir.

Bulgulara göre özel ilköğretimde 5-6 yıl çalışmış öğretmenlerin resmi ilköğretime göre okul yöneticilerine daha az güvendiği bulunmaktadır. Bu durumun sebebi öğretmenlerin 5-6 yıl içinde okul yöneticilerini daha iyi tanımaları ve iş tecrübelerinin artması sonucunda kendilerine güvenlerinin yüksek olması okul yöneticilerine güvenlerini azaltabilir. Özel ilköğretimlerde 1-2, 3-4 yıl çalışmış öğretmenler işe yeni başladıkları için ve kendilerini göstermek için, 7 yıl ve üstü çalışmış olanlar ise işlerini kaybetmemek için okul yöneticilerine daha fazla güveniyor olabilirler.

Öğretmenlerin güven düzeylerinin onların okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğinin analizi ise tek yönlü varyans analizi ile sınanmış ve bulguları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo-16
Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Güven Düzeylerine İlişkin
Varyans Analizi

Okul Türü		KT	Sd	KO	F	p
Resmi ilköğretim okulları	Gruplar arası	4.095	3	1.365	2.638	0.049
	Gruplar içi	323.870	626	.517		
	Toplam	327.964	629			
Özel ilköğretim okulları	Gruplar arası	1.476	3	.492	1.804	0.150
	Gruplar içi	31.636	116	.273		
	Toplam	33.112	119			

Bulgulara göre, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda geçen hizmet sürelerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(3-629)}=2.638$, $P=0.049$, $p \leq 0.05$]. Farkın hangi kıdemlerdeki öğretmenlerden kaynaklandığını test etmek amacıyla çoklu

karşılaştırmalar (post hoc) testlerinden LSD testi sonuçları değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo-17
Okuldaki Hizmet Süresi Bağımsız Değişkeni LSD Çoklu Karşılaştırma Testi
Sonuçları

(I) Okuldaki Hizmet Süresi	(J) Okuldaki Hizmet Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p
1-2 yıl	1-2 yıl			
	3-4 yıl	-1.95	1.26	0.124
	5-6 yıl	-3.96	1.64	0.016
	7 yıl ve üstü	0.22	1.46	0.879
3-4 yıl	1-2 yıl	1.95	1.26	0.124
	3-4 yıl			
	5-6 yıl	-2.01	1.67	0.229
	7 yıl ve üstü	2.17	1.49	0.145
5-6 yıl	1-2 yıl	3.96	1.64	0.016
	3-4 yıl	2.01	1.67	0.229
	5-6 yıl			
	7 yıl ve üstü	4.18	1.82	0.022
7 yıl ve üstü	1-2 yıl	-0.22	1.46	0.879
	3-4 yıl	-2.17	1.49	0.145
	5-6 yıl	-4.18	1.82	0.022
	7 yıl ve üstü			

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre bulunan fark okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri ile hizmet süresi 5-6 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri arasında bulunmaktadır.

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda geçen hizmet sürelerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{(3-119)}=1.804$, $p \geq 0.05$].

BÖLÜM V

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeyleri karşılaştırılmaktadır. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu sonuç ve önerilere ulaşılabilir.

5.1. Sonuçlar

Okullar, topluma hizmet eden kurumlar olduğu için örgütsel güvenin üst düzeyde olması gereken örgütlerdir. Okulda yönetici ve öğretmenin yaptığı iş birbirini tamamlamaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi okulda verimliliği etkilemektedir. Bu nedenle okullarda güven çok önemlidir ve bu güveni yaratmada okul yöneticisi ve öğretmene büyük görevler düşmektedir.

İlköğretim okullarında okul yöneticisine duyulan güven düzeyini öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada ortaya çıkan önemli bir bulgu, öğretmenler genel olarak okul yöneticilerine “yüksek” düzeyde ($X=3,56$) güvenmektedir.

Araştırmanın bir başka önemli bulgusu, resmi ve özel ilköğretim okulları arasındaki güven düzeyi karşılaştırıldığında özel ilköğretim okullarında güven düzeyinin resmi ilköğretim okullarına göre daha fazla olmasıdır.

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında cinsiyet, eğitim durumları, kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Özdi (2004) yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar görülmektedir. Kıdem, cinsiyet ve okuldaki hizmet sürelerine göre öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Polat'ın (2007) yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin kişisel nitelikleri güven düzeyini belirlemede önemli bir değişkendir. Erkekler bayanlara, ilköğretim okulu öğretmenleri ortaöğretim öğretmenlerine, görevlendirmeye çalışanlar kadrolulara, genç öğretmenler yaşlılara, bir okulda çalışma kıdemi az olanlar çok olanlara, öğretmen sayısı az olan okulda çalışanlar çok olanlara göre okul yöneticilerine daha fazla güvenmektedir.

Bulgulara göre resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda geçen hizmet sürelerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bulunan bu fark ise okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri ile hizmet süresi 5-6 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri arasındadır.

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda geçen hizmet sürelerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl, 3-4 yıl ve 7 yıl üzeri olması durumunda özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyinin ortalamaları, resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin güven düzeyinden daha olumlu olduğu ve güven düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Okuldaki hizmet süresi, 5-6 yıl olması durumunda ise resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyinin ortalamaları, özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin güven düzeylerinden daha olumlu olduğu, güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler okul yöneticilerine yüksek düzeyde güvenmektedir. Bu sonuç okullarda güven eksikliğinin olmadığını göstermez çünkü güven konusunun çeşitli paradigmalardan etkileniyor olması öğretmenlerin anketleri cevaplarırken okul yöneticilerinden çekinme durumu da anketin sonuçlarını etkiliyor olabilir. Bu durum göz önünde bulundurularak yeni güven ölçekleri geliştirilebilir.

Özel ilköğretim okullarında okul yöneticisine güven düzeyinin resmi ilköğretimlerden fazla çıkmasının nedenleri ve sonuçları araştırılabilir.

Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerine göre okul yöneticilerine güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılığı yaratan sebepler ve sonuçlar araştırma konusu olabilir.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl, 3-4 yıl ve 7 yıl olanların okul yöneticilerine güven düzeyleri özel ilköğretime göre düşük bulunmuştur. Bu durumun nedenleriyle ilgili araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Asunakutlu, T.(2002). “*Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme*”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 5, Güz.
- Augustine, N. R. (1995). “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harward Business Review, November December.
- Ayan, A. (2004). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, M.(1986). **Çağdaş Eğitim Denetim**. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. s.94.
- Aydın, M. (1998). **Eğitim Yönetimi**. (5.Baskı), Ankara: Hatipoğlu Yayın Evi,s.152
- Baier, A.C. (1986).Trust and antitrust. Ethics, 96, 231-260.
- Batlaş, A. (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi..s.57-58-59.
- Beceren E. (2000). Güven. **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi. Human Resources**. Eylül-ekim s. 70-71.
- Bennis, W. (1999).**Bir Lider Olabilmek**. (Çev: Umut Teksöz), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Bentley, T. (1999). **İnsanları Motive Etme**. (Çeviren: Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayınları, s.179.
- Bolle, F. (1998). Rewarding trust: An experimental study. Theory & Decision, 45, 83-98.
- Börü, D. (2001). “Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım “, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 23-26 Mayıs. Silivri İst.,s:189.

- Bursalıoğlu, Z. (1998). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. (On Birinci Basım Ankara: Pegem Yayınları. S.113.
- Burwash, P.(1998). **Liderliğin Anahtarı**. (Çev: Hüseyin Aydın), İstanbul: Timaş Yayınları, 1998.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Brewster, C., ve Railsback, J. (2003). Building trusting relationships for school improvement: Implications for principals and teachers. Northwest Regional Educational Laboratory. (ERIC Document Reproduction Service Number: ED 481987).
- Bryk, A.S.,ve Schneider, B. (2002). Trust in school: A core resource for improvement. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Carnevale, D.G., And B. Wechsler. 1992. Trust In The Public Sector. Administration And Society 23:4471-94.
- Clarke, J. (2002). **Maymuncuk**. İstanbul: MESS Yayınları.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). **Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi**. İstanbul: MESS Yayınları.
- Cooper, Robert ve Ayman Sawaf.(1997). **Liderlikte Duygusal Zekâ**. (Çev: Zelayman Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Costa, A.C. (2003). "Understanding the nature and antecedents of trust within work teams". In B. Nooteboom, ve F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing.U.S.A. ss. 105-124.
- Cummings, L.L. ve P. Bromley (1996). "OTI-Organizational Trust Inventory." Trust In Organization. London: Sage Publication.

- Currall S.C, Epstein M.J. (2003). The Fragility OfOrganizational Trust: Lessons From The Rise And Fall Of Enron. *Organizational Dynamics*. Vol.32, No.2,Pp.193-206.
- Çubukçu, Z. Döndar, İ. (2003). “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri”. **Milli Eğitim Dergisi**. Sayı 157 kış.
- Darby Koehn (1996).,“Should we trust in trust”, *American Business Law Journal*, Winter , V:34, I:2 p:183-184.
- Deluga, R.J. (1994).Supervisor trust building, leader-member Exchange and organizatinal citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (4),3 15.
- Demircan, N. (2003). Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, N.ve A.Ceylan. (2003). “Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 10(2), 139-150.
- Dirks, T.K., D.L. Ferrin. (2001). “The Role of Trust in Organizational Setting”. *Organization Science*, 12: ss. 450-467.
- Doğan, E. (2002). Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüşümcü Liderlik Tarzının, Lidere olan güvenin, güçlerin ve duygunun etkileri. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Doney P.M.; Cannon, J.P., 1997, An Examination Of The Nature Of Trust İn Buyer-Seller Relationships,*Journal Of Marketing*, 61(2):35-51.
- Drucker, Peter F. (1999). **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Efil, İ. (1999). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6.baskı, İstanbul: Alfa B.Y.D.
- Erdem, F., İşbaşı, J. (2000). “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven Mi? Optimum Güven Mi?” Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi
- Eren, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 5.baskı, İstanbul: Beta B.Y.D.,s. 147
- Ersel, H. (1998). “Aracıların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri ile Olan İlişkilerinde Etik Değerler “, Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Yatırımcı Danışma Merkezi, İstanbul, s.14.
- Fukuyama, F. (2000). **Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**. İstanbul: Kültür Yayınları, 2. Baskı.
- Günaydın, S. (2001). İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Goddard, R.D., Tschannen-Moran, M., ve Hoy, W.K. (2001). The relationship of trust to student achievement in urban elementary schools: A Multilevel analysis. *Elementary School Journal*, 102(1), 3-17.
- Griffin, K. (1967). The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal **Trust** In The Communication Department. *Psychological Bulletin*, 68: 104-120.
- Halis, M.,Gökgöz G., Yaşar Ö. (2007). “ *Örgütsel güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*”. **Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi**. sayı:17.

- Hardy, Cynthia vd. (1998). "Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façades of Trust". In C.Lane, & R.Bachmann (eds.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Emprical Applications*. Oxford University Press. ss. 64-87.
- Heimovics, R.D. Trust And Influence In An Ambiguous Group Setting In Small Group Behaviour, 15(4), 545-552.
- Hosmer, L. T. (1995). "**Trust**: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics." Academy Of Management Review 20:379-403.
- Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. Journal of School Leadership. 9, 184-208.
- Hoy, W. K., Tarter, C.J., Witkoskie, L. (1992). Faculty trust in colleagues: Linking The principal with school effectiveness. Journal of Research and Development in Education, 26 (1), 38–45.
- Hultman, K. (2002). Systematic Trust: The Key To Healthy And Successful Organizational Values. Work Paper.
- İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir turizm örgütünde uygulama. Antalya: Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- James, J. (1997). **Gelecek Zamanda Düşünmek**. İstanbul: Boyner Yayınları.
- Johnson, D. S., ve Grayson, K. (1998). Sources and dimensions of trust in service relationships. Working Paper No. 98-503, Department of Marketing, Goizueta School of Business, Emory University.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık

Davranışlarına Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Karakoç, N. (1990). “Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri”, **Kurgu Dergisi**, Sayı:8, s.181-201.

Karaköse, T., Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*. 2 (1). S.3-14.

Karasar, N. (2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları.

Kaya, A. (2005). Çocuklar için yalnızlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim Araştırmaları*, 5(19), 220-237.

Kaya, B. Kılıç, M., Karaçimen, Y. (2003). Etik, Sosyal Sorumluluklar ve Sosyal Sermaye; Türkiye’de Medya Yansımalarına İlişkin Bir Uygulama. *İst International Busines And Professional Ethics Congress Of Turkey*, 661-673.

Keenan, K. (1997). **Yöneticinin Kılavuzu İletişim Kurma**, (Çev. ATAYMAN Veysel), (Birinci Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi, s.6.

Kipnis, David. (1996). “Trust and Technology”. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. ss. 39-50.

Kochanek, J. (2005). *Building Trust for Beter Schools*. California: Corwin Press A Sage Publications Company.

Koehn, D. (1996). “Should we trust in trust”, **American Business Law Journal**, Winter 96, V:34, I:2 183-184.

Koçel, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.

- Koski, Robert E. (1998). **Kuruluşunuzun Yaratıcılığını Ortaya Çıkarmak**. Robert H. Rolsen. İnsan Yönetimi. İstanbul: MESS Yayınları.
- Kramer, M. Roderick. (1996). "Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarhic Relation". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. ss. 216-245.
- Kratzer, C. C. (1997). A community of respect, caring, and trust: One school's story. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago. (ERIC Document Reproduction Service Number: ED 409 654)
- Küskü, F.(1999). "Yöneten-yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme" , **Amme İdaresi Dergisi** , C:32 , S:1, Mart 1999 , s:135.
- Lee, S.H. (2004). "Understanding Employee Trust, Commitment, and Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study". *Korea Association for Public Administration*.. ss. 1-32.
- L.Edward Glaeser, David Laibson ve José Scheinkman(2000). "Measuring Trust" The Quarterly Journal of Economies , Aug., v.115, no 3, p.811.
- Leonard, P. E. (1999). Do teachers value collaboration? The impact of trust. Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Minneapolis, Minnesota.
- Lionton, L. B. ve Lashway, L. (1997). Shared-DecisionMaking, **School Leadership. Handbook for Excellence** Edited by: StuartC.Smith andPhilip K. Piele,3. Edition,University of Oregon.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of **Organizational Trust**. The Academy Of Management Review, 20, 709-734.

- Meyerson, D., K. E Weick, R. M Kramer. (1996). "Swift trust and temporary groups". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research* Thousand Oaks, CA: Sage. ss. 166–195.
- Mcallister, D.J., (1995). Affect And Cognition Based Trust As Foundadtions Of İnterpersonal Cooperation İn Organizations, *Academy Of Management Journal*, 38: 24-59
- Milliman, J.; Grosskopf, John; Winter, Virginia (2001), "Corporate Environmental Strategy: Building Environmental Business and Leadership Skills Through" *Dialogue*, Vol 8 i3; 209-216.
- Noteboom, B. ve Six, F. (2003). *The rust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham, UK:Edward Elgar Publishers.
- Nyhan, R. C., (2000). "Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations." *The American Review of Public Administration* , 30, ss. 87-109.
- Özbek, F. (2004). *"İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi". Endüstri ilişkileri ve İnsan kaynakları Dergisi*, cilt:6/1.
- Özdil, K. (2004). İlköğretim okullarında öğretmenlerin yöneticilerine ve birbirlerine duydukları güven düzeyi ile okullarına örgütsel iklimi arasındaki ilişkisi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim yönetimi teftişi planlaması doktora tezi.
- Özer, N., Demirtaş, H., & Üstüner, M., Cömert, M., (2006). *"Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları". Ege Eğitim Dergisi* (7) 1:103-124.
- Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z. (1996). *Örgütlerde Davranış*. 9.baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116.

- Paksoy, M. (1998) Örgütsel İletişim, (3.Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.50.
- Perks, H., S.V. Halliday. (2003). “Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships”. European Management Journal, Vol . 21, No:3, ss. 338-350.
- Pierney, E.(1997). İş Ahlakı (Çev: Günhan Günay), Rota Yayıncılık, Etkin Yönetim Dizisi: 02, İstanbul.
- Polat, S. (2007). “ İlk ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerine Güven Düzeyi”. Ankara: **Çağdaş Eğitim Dergisi**. Nisan.
- Reynolds, L. (1998). The trust Effect: Creating the high trust, high performance organization, london, UK:Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Robinson, S.L. And D.M. Rousseau. 1994. “Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm.” Journal Of Organizational Behavior 15:245-259.
- Roderick M.Kramer, (1999).“Trust and distrust in Organizations:Emerging Perspective , Enduring Questions, Ann.Rev.Psychol, s:571.
- Rosen, H. (1998). **İnsan Yönetimi**. (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul: MESS Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Personel Yönetimi,8.baskı,Ezgi Kitapevi, Bursa, 1997.
- Safran, B. (2007). Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi. Bilgi Yönetimi.
- Sako M, Helper S. (1998). Determinants Of Trust İn SupplierRelations: EvidenceFrom The Automotive İndurstry İn Japan And The United Stares. Journal Of EconomicBehavior&Organization.34,387-417
- Samancı, G. (2007). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Sapientza., H.J., ve Korsgaard, M.A. (1996). Managing investor Relations: The impact of procedural justice in establishing and sustaining investor support. Academy of Management journal, 39, 544-574.

Sargut,S.(1994). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim** . Ankara:V Yayınları.

Sharma, Anurag ve Kesner, İdalene F. (1997). “When an Executive Defects” , Harward Business Review, January February

Shockley-Zabalak, P. Ellis K. (2000). Winograd G.Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. Organizational Development Journal.18, 35-48.

Short, P. M., Greer, J. T. (1997). Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts. Columbus: Merrill.

Six, F. (2005). The trouble with trust: The Dynamics of Interpersonel Trust Building. Cheltenham,UK:Edward Elgar Publishing Limited.

Slater, R. (2000). **Jack Welch ve General Electric’in Yolu Efsane GEO’nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları**. (Çev. Türkan Arıkan, Saadet Özkal). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Solomon, R.C., F.Flores. (2001). **Güven Yaratmak**. BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri. İstanbul: MESS Yayın No:369.

Sönmez E. (2005). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Spillane,J.P.& Thomson, C.L. (1997). Reconstructing conception of local capaticy:

The local education agency's capacity for ambitious instructional reform. *Education Evaluation and Policy Analysis*, 19 (2).185-203.

Sztompka, Piotr. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. London: Cambridge University Press.

Tarter, C.J., Sabo, D., & Hoy, W. K. (1995). Middle school climate, faculty trust and effectiveness: A path analysis. *Journal of Research and Development in Education*, 29(1), 41–49.

Taylor, R. G. (1989). The Role Of **Trust** In Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*, 7: 85-89.

Töremen, F. (2002).“Okullarda Sosyal Sermaye” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32,ss.556-573.

Töremen, F. (2002). Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Pegem Yayıncılık, Sayı:32

Tschannen-Moran, M. (1998). Trust and collaboration in urban elementary schools (Unpublished Doctoral Dissertation). Ohio: The Ohio State University.

Tschannen-Moran, M. ve Hoy, Wayne K. (1998). “Trust in schools: A Conceptual And Empirical Analysis”. **Journal of Educational Administration**, 36(4). 334-352.

Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4). 547-593.

Tschannen-Moran, Megan.(2001). “Collaboration And The Need For Trust” *Journal of Educational Administration*, 39 (4), ss. 308-31. www.emerald-library.com/ft.

- Turan, S. (2002). "Organizational Climate and Organizational Commitment: A Study of Human Interactions in Turkish Public Schools. *Educational Planning*, 14,, 20-30.
- Ünsal, P. (2004). Örgütlerde Güven Algısı. Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, ss.225-237.
- Varış, F. (1991). Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler, (1. Basım), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.131.
- Yaman, M. (2000). **İnsan Kaynakları**. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Yılmaz, E. (2005). "Örgütsel güven ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (14),567-580.
- Yılmaz, K. (2004). "Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri". **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 5 sayı 8.
- Zaheer, A. Mcevily B, Perrone V. (1998). Does Trust Matter? Exploring The Effect Of İnterorganizational And İnterpersonel Trust On Performance. *Organizational Science*. 9, 14-159.
- Zeffane, R., J.Connell. (2003). "Trust and HRM in the New Millennium". *Int. J. Of Human Resource Management*, 14:1 February, ss. 3–11.

Zemke, Ronald. (2000). "Can You Manage Trust?". *Training*. 37, ss. 76-83.

Whitener, E. M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., ve Werner, J. M. (1998). Managers As initiators of trust: An Exchange relationships framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513–530

ANKET

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeylerini” karşılaştırmaktır. Araştırma ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise “Yöneticiye Güven Ölçeği” ile ilgili maddeler bulunmaktadır. Araştırma sonuçları bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu sebeple adınızı ve kimliğinizi belirtmeniz gerekmemektedir. Bu çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir.

İlgi ve yardımınızdan dolayı teşekkür ederim.

Çiğdem Evsun KOÇ
G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel: 0 505 832 45 13
E-mail: evsunakgul@mynet.com

BÖLÜM 1 KİŞİSEL BİLGİLER

Size uygun olan bölüme (x) işareti koyunuz.

I. Cinsiyetiniz:

1. Erkek () 2. Kadın ()

II. Yaşınız:

1. 20-25 () 2. 26-30 () 3. 31-35 () 4. 36-40 () 5. 41 ve Yukarısı ()

III. Eğitim Durumunuz:

1. Ön Lisans (2 yıl) () 2. Lisans (4 yıl) () 3. Eğitim Enstitüsü ()
4. Yüksek Lisans () 5. Doktora ()

IV. Mesleki kıdeminiz:

1. 1-5 yıl () 2. 6-10 yıl () 3. 11-15 yıl () 4. 16-20 yıl () 5. 21 ve üstü ()

V. Bu okuldaki hizmet süreniz:

1. 1-2 yıl () 2. 3-4 yıl () 3. 5-6 yıl () 4. 7 yıl ve üstü ()

VI. Çalıştığınız kurum:

1. Resmi İlköğretim Okulu () 2. Özel İlköğretim Okulu ()

A d

BÖLÜM 2

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİNE GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıda, okulunuzun “yöneticiye güven düzeyi” ile ilgili maddeler vardır. Bu maddelerde ifade edilen durumların, okulunuzda gerçekleşme düzeyini uygun seçeneğe (x) işareti koyarak belirtiniz.

Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
YÖNETİCİ AÇIKLIK					
1.Okulumuzun yöneticileri, öğretmenlere okulda neler olup bittiğini anlatmaz.	()	()	()	()	()
2.Okulumuzun yöneticileri, kişisel bilgilerini öğretmenlerle açıkça paylaşır.	()	()	()	()	()
3.Bu okuldaki yöneticiler, okul dışındaki yaşamlarından rahatça bahsedebilirler.	()	()	()	()	()
YÖNETİCİ DÜRÜSTLÜK					
4.Yöneticilerimiz, sözünü tutar.	()	()	()	()	()
5.Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin dürüstlüğüne inanırlar.	()	()	()	()	()
6.Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin söylediklerine inanırlar.	()	()	()	()	()
YÖNETİCİ GÜVENİRLİK					
7.Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerinin tutarlı olduğunu düşünürler.	()	()	()	()	()
8.Okul yöneticilerimiz, öğretmenlerin çıkarlarını düşünür.	()	()	()	()	()
9.Okul yöneticilerimiz, başladıkları işi bitirirler.	()	()	()	()	()
YÖNETİCİ UZMANLIK					
10.Bu okulun yöneticileri, işlerinde yeteneklidir.	()	()	()	()	()
11.Okulumuz yöneticilerinin işlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.	()	()	()	()	()
12.Öğretmenler, yöneticilerimizin işlerinde uzman olduklarını düşünürler.	()	()	()	()	()
YÖNETİCİ YARDIMSEVERLİK					
13.Okulumuzun yöneticileri, öğretmenlerle ilgilenmez.	()	()	()	()	()
14.Okulumuzun yöneticileri, öğretmenlerin sorunlarına duyarlıdır.	()	()	()	()	()
15.Bu okulun öğretmenleri , gerektiğinde yöneticilerden destek geleceğini bilirler.	()	()	()	()	()
YÖNETİCİ RİSKALABİLİRLİK					
16.Okul yöneticilerimizin davranış ve hareketleri, öğretmenlerde şüphe uyandırır.	()	()	()	()	()
17.Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilere şüphe ile yaklaşır.	()	()	()	()	()
18.Öğretmenler, yöneticilerinden kuşku duyarlar.	()	()	()	()	()

A D

ALTINDAĞ İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

1	ANKARA	ALTINDAĞ	T3 İkinci İlköğretim Okulu	312 3161741	Türkîş Blk Şahmer Sk.No:1 Aydınlıkevler
2	ANKARA	ALTINDAĞ	Abdullah Tokur İlköğretim Okulu	3480461	Önder Mh.101.S.No.128 Altındağ
3	ANKARA	ALTINDAĞ	Ahiler İlköğretim Okulu	3162013	Çağdaş S.NO:111 Aydınlıkevler
4	ANKARA	ALTINDAĞ	Atatürk İlköğretim Okulu	3113766	Anafartalar C.Fski Adliye
5	ANKARA	ALTINDAĞ	Aufbey İlköğretim Okulu	3165905	Babür Cad. No:14 Telsizler/Altındağ
6	ANKARA	ALTINDAĞ	Aydınlıkevler İlköğretim O.	3167885	Çevreli Cad. No:5 Aydınlıkevler/Altındağ
7	ANKARA	ALTINDAĞ	Çalışkanlar İlköğretim O.	3165095	Babür C,Çiğir,4. Yol Çalışkanlar M /Alt.
8	ANKARA	ALTINDAĞ	Cumhuriyet İlköğretim O.	3114968	Nazımboy Mah.Balcıoğlu S.No:4 Ulucanlar/Alt.
9	ANKARA	ALTINDAĞ	Dr Sami Ulus Çocuk Hast.H.O	3170707	Babür Cad. Telsizler/Altındağ
10	ANKARA	ALTINDAĞ	Gurpınar İlköğretim Okulu	3389175	Celal Esat Arseven C.No:135 Haskoy
11	ANKARA	ALTINDAĞ	Gültepe İlköğretim Okulu	3192477	Asrı MEZARTIK 3.Kapı Karşısı No:1
12	ANKARA	ALTINDAĞ	Hacı Bayram İlköğretim Okulu	3402264	Yunus Emre Mh 118.Sk.No:2
13	ANKARA	ALTINDAĞ	Halim Şaşmaz İlköğretim O.	3186788	Altınpark Mah.Dilek Sok. No:4 Altındağ
14	ANKARA	ALTINDAĞ	İhsan Sungu İlköğretim Okulu	3165550	Altındağ Caddesi No:45 Altındağ
15	ANKARA	ALTINDAĞ	Karacıkaya İlköğretim Okulu	3482024	Başpınar Mh. I.S.No:24 Siteler Ankara
16	ANKARA	ALTINDAĞ	Kaşgarlı Mahmut İ.Ö.O.	3493531	Başpınar Mh.Orhan Kemal C.98.S.No:2 Siteler
17	ANKARA	ALTINDAĞ	Mehmet Memişoğulları İlköğretim Okulu	3845903	Yeni Ziraat Mah. 15. Sok. No.: 20 Altındağ
18	ANKARA	ALTINDAĞ	Milli Müdafalar İlköğretim Okulu	3164253	Sultan Murat Mah. Öksezi Sok. No: 249
19	ANKARA	ALTINDAĞ	Nazım Akcan İlköğretim O.	3480694	Doğanstepe Mahh. 2. Cad. 23. Sk. No: 71 Ankara
20	ANKARA	ALTINDAĞ	SSK Ankara Çocuk Hastahıkları Hastanesi İÖO	3166710	SSK Dışkapı Hastanesi, Ankara
21	ANKARA	ALTINDAĞ	Salt Kadın İlköğretim Okulu	3384090	İrfan Baştuğ Cad. Dereboyu Mah. No: 5
22	ANKARA	ALTINDAĞ	Solfasol İlköğretim Okulu	3530288	Solfasol Mah. Hacıbayram Veli Cad. 66. Sk. No:7
23	ANKARA	ALTINDAĞ	Şehit Albay İbrahim Karacöğlanoğlu İ.Ö.O	3489850	Yıldıztepe Mh 143.Sk.No:36 Hasköy
24	ANKARA	ALTINDAĞ	Tandoğan İlköğretim Okulu	3163421	Babür Caddesi No: 42 Altındağ
25	ANKARA	ALTINDAĞ	Telsizler İlköğretim Okulu	3163653	Örnek Mah. Nazım Kömürcü Sk. No:4 Telsizler
26	ANKARA	ALTINDAĞ	Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu	3165908	Babür Cad. No. 26 Telsizler
27	ANKARA	ALTINDAĞ	Türkerler İlköğretim Okulu	3761199	Doğanstepe Mahallesi, Altındağ

ÇANKAYA İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

1	ANKARA	ÇANKAYA	Ahmet Bahadır İlhan İlköğretim Okulu	312 2862827	100.Yıl Sağlık Ocağı Yanı Balgat
2	ANKARA	ÇANKAYA	Ahmet Haşım İlköğretim Okulu	312 4803959	Hürriyet Cad. No:84 Sokullu
3	ANKARA	ÇANKAYA	Alparslan İlköğretim Okulu	312 2134019	M.Fevzi Çakmak S. No:70 Bahçelievler
4	ANKARA	ÇANKAYA	Amiye İlköğretim Okulu	312 2132953	Mehus Evleri Mah. Önder C. No:4 Beşevler
5	ANKARA	ÇANKAYA	Arjantin İlköğretim Okulu	312 2850198	Çukurambar 1.Cad. No:432 Balgat
6	ANKARA	ÇANKAYA	Atasülün İlköğretim Okulu	312 4828496	Öveçler 2. Cad. No:110 Dikmen
7	ANKARA	ÇANKAYA	Ayten Tekir İlköğretim Okulu	312 2850566	Bağcımanlı Cad. No:58 Balgat
8	ANKARA	ÇANKAYA	Bağcımanlı Nebahat Keşkin İlköğretim Okulu	312 2131203	Kazakistan Cad. 42. Sok. No:63
9	ANKARA	ÇANKAYA	Cebecioğlu İlköğretim Okulu	312 2850906	Eskişehir yolu ATO Bilişim 2.C. No:12
10	ANKARA	ÇANKAYA	DİSİ İlköğretim Okulu	312 2864480	Eskişehir yolu DİSİ Lojmanı İşl 2. Kısım
11	ANKARA	ÇANKAYA	Edemanoğlu İlköğretim Okulu	312 4807177	Dikmen C. Tavaklus S. Dikmen
12	ANKARA	ÇANKAYA	Gülen Muharrem Pakoğlu İlköğretim Okulu	312 2134485	8.C. 8.Durak karşısı No:9 Emek
13	ANKARA	ÇANKAYA	Hamdullah Suphi İlköğretim Okulu	312 2135553	Emek 8.C.75.S.No:138 Çankaya
14	ANKARA	ÇANKAYA	Hürriyet İlköğretim Okulu	312 2296640	Şehit Gönenc C. No:9 Maltepe
15	ANKARA	ÇANKAYA	İl Genel Meclisi İlköğretim Okulu	312 4824631	Sokullu M.Paşa C.Nahş S. No:15 Sokullu
16	ANKARA	ÇANKAYA	İlkin İlköğretim Okulu	312 3192218	Erzurum M.Soygat S.No:29 Cebeci
17	ANKARA	ÇANKAYA	İncesu İlköğretim Okulu	312 4317631	M.Esat Bozkurt C.Mektep S. No:60 İncesu
18	ANKARA	ÇANKAYA	İzzet Latif Aras İlköğretim Okulu	312 4721677	Aşağı Öveçler M.Çetin Emek Bul 8 C.No:26
19	ANKARA	ÇANKAYA	Kılıpaşpaşa İlköğretim Okulu	312 2857916	Ziya Bey C.No:44 Balgat
20	ANKARA	ÇANKAYA	Köy Hizmetleri İlköğretim Okulu	312 2868377	Köy Hiz.Gen.Müd.Kampüsü No:8 Çankaya
21	ANKARA	ÇANKAYA	Kurtuluş İlköğretim Okulu	312 4316320	Cemal Gürsel C.No:32Kurtuluş
22	ANKARA	ÇANKAYA	Maltepe İlköğretim Okulu	312 2293859	Turgut Reis Cd.Bitişiren S.No:9 Maltepe
23	ANKARA	ÇANKAYA	Mimar Kemal İlköğretim Okulu	312 4189019	Yüksel C.No:18 Kızılay
24	ANKARA	ÇANKAYA	Mihaltapa İlköğretim Okulu	312 4314712	Kubus C.No:71 Topraklık
25	ANKARA	ÇANKAYA	Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	312 2850194	C.Anf Kansa C.No:43 Balgat
26	ANKARA	ÇANKAYA	Namık Kemal İlköğretim Okulu	312 4252405	Kumrular S.No:7 Kızılay
27	ANKARA	ÇANKAYA	Nenehatun İlköğretim Okulu	312 4729655	Cevizdere M.C.Atul Kansa C.No:234 Balgat
28	ANKARA	ÇANKAYA	Pakize Erdoğan İlköğretim Okulu	312 4825728	Öveçler 4. Cad. No:1 Dikmen
29	ANKARA	ÇANKAYA	Reşatbey İlköğretim Okulu	312 4829924	4.C.No:43 Öveçler/Dikmen
30	ANKARA	ÇANKAYA	Sarıyer İlköğretim Okulu	312 2313379	Necatibey C.Yeşil LİRMAK s.No:2 Kızılay
31	ANKARA	ÇANKAYA	Sokullu Mehmet Paşa İlköğretim Okulu	312 4830352	Sokullu M.Paşa C. No:50 Sokullu/Dikmen
32	ANKARA	ÇANKAYA	Talatpaşa İlköğretim Okulu	312 4766623	Cevizdere C.No:358 Balgat
33	ANKARA	ÇANKAYA	Tevfik İleri İlköğretim Okulu	312 4350807	Ziya Gökalp C.No:90 Kurtuluş
34	ANKARA	ÇANKAYA	Türkiye Noterler Birliği İlköğretim Okulu	312 2356767	67.S.Ümitköy
35	ANKARA	ÇANKAYA	Ulubatlı Hasan İlköğretim Okulu	312 2123189	7.C.27.S.No:11 Bahçelievler
36	ANKARA	ÇANKAYA	Yasemin Karakaya İlköğretim Okulu	312 2843730	Mustafa Kemal M.Eskişehir Yolu 7.km
37	ANKARA	ÇANKAYA	Yücecepe İlköğretim Okulu	312 2293426	Gençlik C.4.S.No:12 Amiye
38	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Ankara Maya İlköğretim Okulu	312 2841838	Bağcımanlı Cad. 34.S.No:12 Balgat
39	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Arı İlköğretim Okulu	312 2868585	Öğretmenler C. No:1173/ 100.Yıl
40	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Aykan İlköğretim Okulu	312 4373200	Nenehatun Cd.No:109 G.O.P
41	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Ayşe Abila İlköğretim Okulu	312 2855800	Çiğdem M.25.c.No:5 Karakumurlar
42	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Bilkent İlköğretim Okulu	312 2664864	Bilkent Univ.Doğu Yerleşkesi Bilkent
43	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Bilkent Uluslararası Okulu	312 2664180	Bilkent J. C. No:99 Doğu Kampüsü
44	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Bilim İlköğretim Okulu	312 2878820	Çiğdem Mh.25.Cd. NO-4 Balgat
45	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Büyük İlköğretim Okulu	312 4466696	Bağlar C.No.184 G.O.P
46	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Emre İlköğretim Okulu	312 4368226	Albay Kumanlıy C. No:41 Kavaklıdere
47	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Evrensel İlköğretim Okulu	312 2865746	110.Yıl sit. Öğretmenler C. No:112A Balgat
48	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Fatma Abila İlköğretim Okulu	312 4376868	Filistin C.Kader S. No:13 GOP
49	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Gazi Önc. VAK İlköğretim Okulu	312 2322812	Eni Mah.Alişar S. No:15 Maltepe
50	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Gürçe İlköğretim Okulu	312 4428033	Höğdere C.No:114 Yukarıyancı
51	ANKARA	ÇANKAYA	Özel İlçem İlköğretim Okulu	312 2321030	Kültür S.No:13 Amiye
52	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Jale Tezer İlköğretim Okulu	312 4464446	Vodaf Dnlokay C.No:105 GOP
53	ANKARA	ÇANKAYA	Özel ODTÜ Gel. VAK İlköğretim Okulu	312 2105955	İnönü Bul. ODTÜ Kampüsü
54	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Pınar İlköğretim Okulu	312 2853304	Bağcımanlı C.No:5 Balgat
55	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Samanyolu İlköğretim Okulu	312 4403060	Höğdere C.No:154 Çankaya
56	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Şafak İlköğretim Okulu	312 4390592	Höğdere C. No:12 Yukarıyancı
57	ANKARA	ÇANKAYA	Özel Teyfikret İlköğretim Okulu	312 2841680	Mustafa Kemal Mah. 5. C. No:6 Eskişehir yolu

MAMAK İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

1	ANKARA	MAMAK	19 Mayıs İlköğretim Okulu	312 3686754	Çağlayan Mh.7.Sk.No:42 Mamak
2	ANKARA	MAMAK	29 Ekim İlköğretim Okulu	3193741	Tip Fakültesi Cad. No. 77
3	ANKARA	MAMAK	30 Ağustos İlköğretim Okulu	3700227	Ulürel Mah. 3. Cd. No. 24 Mamak
4	ANKARA	MAMAK	60. Yıl İlköğretim Okulu	3485954	Gülseren Mah. Plevne Cd. No. 274 Mamak
5	ANKARA	MAMAK	Abidinpaşa İlköğretim Okulu	3633615	Tip Fakültesi Cad. Ok Sk. No. 8 Mamak
6	ANKARA	MAMAK	Açıkalın İlköğretim Okulu	3917021	Nato Yolu Fahri Korutürk Mah. 118. Sk.
7	ANKARA	MAMAK	A.Ü. Tıp Fakültesi İlköğretim Okulu	3623030	AÜ Tıp Fakültesi, Çocuk Hast. ABD 3. Ka
8	ANKARA	MAMAK	Cengizhan İlköğretim Okulu	3658098	Türküzü Mah. 3. Cad. 164. Sk. No. 2 Mam
9	ANKARA	MAMAK	Demirlibahçe Ata İlköğretim Okulu	3193168	Demirkapı Sok. No. 59 Demirlibahçe
10	ANKARA	MAMAK	Demirlibahçe İlköğretim Okulu	3193319	Uzğörenler Sok. No. 15 Demirlibahçe
11	ANKARA	MAMAK	Esenstepe İlköğretim Okulu	3698230	Ş. İdris Yılmaz Cad. Saimcadın
12	ANKARA	MAMAK	Gülveren İlköğretim Okulu	3700306	Orhaneli Sok. No. 42, Gülverer
13	ANKARA	MAMAK	Hamdi Bulgurlu İlköğretim Okulu	3645979	Türküzü Mah. 157. Sk. No. 8
14	ANKARA	MAMAK	Mamak İlköğretim Okulu	3687681	Abdülhak Hamit Cad. No. 120
15	ANKARA	MAMAK	Mehmet Çekir İlköğretim Okulu	3655533	Tip Fak. Cad. Tuzluca Yır Üçyol Ağzı
16	ANKARA	MAMAK	Mehmetçik İlköğretim Okulu	3194507	Abdülhak Hamit Cad. No: 24 Mamak
17	ANKARA	MAMAK	Misket İlköğretim Okulu	3686632	Misket Mah. 4. Cadde 32. Sok. No: 1
18	ANKARA	MAMAK	Oğuz Kağan İlköğretim Okulu	3645224	Ş. Ayhan Babadağ Sk. No. 8 Akdere
19	ANKARA	MAMAK	Ortatepe İlköğretim Okulu	3643979	Erdik Sokak No: 1 Saimcadın
20	ANKARA	MAMAK	Piri Reis İlköğretim Okulu	3687843	Harman Yolu Mah. 2. Cad. No. 87 Mamak
21	ANKARA	MAMAK	Piyalepaşa İlköğretim Okulu	3644289	Tuzluca Yır Mah. No. 13, Mamak
22	ANKARA	MAMAK	Refet Bele İlköğretim Okulu	3686230	Araplar Mah. 1. Sk. No. 21 Mamak
23	ANKARA	MAMAK	Saim Kadın İlköğretim Okulu	3657563	Mehtap Mah. Okullar Cad. No. 16
24	ANKARA	MAMAK	Süleyman Nazif İlköğretim Okulu	3644607	Tuzluca Yır Mah. 9. Sk. No. 2 Mamak
25	ANKARA	MAMAK	Ş. Öğretmen Nesrin Ü. İÖO	3491184	Plevne Cad. No. 238. Mamak
26	ANKARA	MAMAK	Şafaktepe İlköğretim Okulu	3193017	Serpmeçer Sok. No. 3 Mamak
27	ANKARA	MAMAK	Şair Nedim İlköğretim Okulu	3766056	Başak Mah. Başak Cad. No. 61 Mamak
28	ANKARA	MAMAK	Şehit Cihan Yıldız İlköğretim Okulu	3687952	Misket Mah. 1. Sk. No. 78, Mamak
29	ANKARA	MAMAK	Şehitlik İlköğretim Okulu	3194213	Balkiraz Mah. Uslu Sk. No. 20 Mamak
30	ANKARA	MAMAK	Şehit Öğretmen Yasemin B.T. İÖO	3686229	Derbent Mah. 1. Cd. No. 4 Mamak
31	ANKARA	MAMAK	Ticaret Odası İlköğretim Okulu	3645758	Akdere Peyami Sefa Mah. 97. Sk. No. 1
32	ANKARA	MAMAK	Tuzluca Yır İlköğretim Okulu	3651737	Tuzluca Yır Mah. 9. Sk. No. 2 Mamak
33	ANKARA	MAMAK	Yahyakemal İlköğretim Okulu	3688105	Lise Durağı Karşısı 3. Cad. No. 5, Mamak
34	ANKARA	MAMAK	Yeşiltepe İlköğretim Okulu	3641626	Kazım Orbay Mah. İlhanlı Sk. No. 1, Akde
35	ANKARA	MAMAK	Zafer İlköğretim Okulu	3688435	Bahçelerici Mah. 112. Sk. No. 15 Mamak

YENİMAHALLE İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

1	ANKARA	YENİMAHALLE	Abdi İpekeçi İlköğretim Okulu	3463301	Barış Mh.8.Durak Demetevler
2	ANKARA	YENİMAHALLE	Ali Rıza Bey İlköğretim Okulu	3454564	Yahyalar Mh. Onkoloji Hastanesi Arkası
3	ANKARA	YENİMAHALLE	Anadolu İlköğretim Okulu	3463467	Güzelyaka Mh. Anadolu Cd.No:8 Y.Mah.
4	ANKARA	YENİMAHALLE	Ankara Onkoloji İ.Ö.O	312 3461351	Onkoloji Hastanesi Demetevler
5	ANKARA	YENİMAHALLE	Atatürk İlköğretim Okulu	32 3155763	Yahya Kemal Cd. Yenimahalle
6	ANKARA	YENİMAHALLE	Avni Akyol İ.Ö.O	2404181	Çayyolu İ.Köyü Eskişehir Yolu
7	ANKARA	YENİMAHALLE	Ayşe Tokur İlköğretim Okulu	3366002	Güzelyaka Mh. 145.Sk. Yenimahalle
8	ANKARA	YENİMAHALLE	Barbaros İlköğretim Okulu	3153552	4.Durak Damladol Sk.No:133 Yenimahalle
9	ANKARA	YENİMAHALLE	Celayir İlköğretim Okulu	3463512	Karşıyaka Mh.3.Cd. 13.Sk.
10	ANKARA	YENİMAHALLE	Çayyolu H.I.Aydınlı İ.Ö.O	2353655	Çayyolu Köyü Eskişehir Yolu
11	ANKARA	YENİMAHALLE	Demetevler İlköğretim Okulu	3461680	2.Cd. No:66 Demetevler
12	ANKARA	YENİMAHALLE	Emin Sağlaer İlköğretim Okulu	3370337	Demetevler 7.Cd.
13	ANKARA	YENİMAHALLE	Faruk Verimer İlköğretim Okulu	3155370	Pamuklar Mh.Umutlu Sk. No:44 Şentepe
14	ANKARA	YENİMAHALLE	Fatih İlköğretim Okulu	3154289	Çarşı Mh.Sevgi Sk. No:21 Yenimahalle
15	ANKARA	YENİMAHALLE	Gazi Osman Paşa İ.Ö.O	3154592	1.Durak Yenimahalle
16	ANKARA	YENİMAHALLE	Ilazar İlköğretim Okulu	3460224	İvedik Cd.15. Durak Özevler
17	ANKARA	YENİMAHALLE	İsmail Frez İlköğretim Okulu	3463050	1.Cd. No:54 Demetevler
18	ANKARA	YENİMAHALLE	Kayalar İlköğretim Okulu	3457465	Kayalar Mh. Hatay Sk. Yenimahalle
19	ANKARA	YENİMAHALLE	Konut Kent İlköğretim Okulu	2402267	Eskişehir Yolu 22.Km. Konutkent Sitesi
20	ANKARA	YENİMAHALLE	Mehmet Ufucan İlköğretim O.	2409326	Çayyolu mevkii
21	ANKARA	YENİMAHALLE	Mesa Koru Sitesi İlköğretim O.	2401988	Mesa Koru Sitesi Eskişehir Yolu 17.Km
22	ANKARA	YENİMAHALLE	MEV Gökkuşuğu İ.Ö.O.	2363432	Ankaralılar C.No:1 Çayyolu
23	ANKARA	YENİMAHALLE	Mevlana İlköğretim Okulu	3156265	Güvençtepe Mh. Şentepe TV Arkası
24	ANKARA	YENİMAHALLE	Mimar Sinan İlköğretim Okulu	3360970	1.Cadde No:13 Demetevler
25	ANKARA	YENİMAHALLE	Müncevver Öztürk İlköğretim O.	2419438	İlma Asma Bahçe Kon.Karşıyaka Koru Mh.
26	ANKARA	YENİMAHALLE	Needet Seçkinöz İlköğretim O.	2400024	Bukenkent Mh.679 Sk.No: Çayyolu
27	ANKARA	YENİMAHALLE	Oğuzlar İlköğretim Okulu	3463584	4.Cadde No:5 Karşıyaka
28	ANKARA	YENİMAHALLE	Orhan Cemal Fersoy İ.Ö.O.	3349826	Uyvacılar Sitesi Demetevler
29	ANKARA	YENİMAHALLE	Osman Ülkümen İlköğretim O.	3154681	Güvençtepe Mh. Yolağzı S.Şentepe
30	ANKARA	YENİMAHALLE	Öğretmen Kubilay İlköğretim O.	3155480	Rağıp Tüzün C.Sapanca S.7.durak Y.Mah.
31	ANKARA	YENİMAHALLE	Ş.Öğretmen M.Ali Durak İ.Ö.O	3154321	Yenimahalle Son Durak
32	ANKARA	YENİMAHALLE	Türk Konut İlköğretim Okulu	2392223	Konutkent Yenimahalle
33	ANKARA	YENİMAHALLE	Ümit İlköğretim Okulu	2351102	Eskişehir Yolu Ümit Sitesi
34	ANKARA	YENİMAHALLE	Yahyalar İlköğretim Okulu	3468860	Yahyalar Mh. Demetevler
35	ANKARA	YENİMAHALLE	Yeşilevler İlköğretim Okulu	3463528	4.Cadde No:13 Karşıyaka
36	ANKARA	YENİMAHALLE	Yunus Emre İlköğretim Okulu	3155479	Günay Sok.No:2 Güzelevler
37	ANKARA	YENİMAHALLE	Zehra Önder İlköğretim Okulu	3446214	Ergenekon Mh.Karadut Sk.Güzelevler
38	ANKARA	YENİMAHALLE	Özel Aydın Anadolu İ.Ö.O	2391332	Alacaatlı Köyü Girişi Çayyolu
39	ANKARA	YENİMAHALLE	Özel Ayyıldız İlköğretim Okulu	3353357	8.Cadde No:19 Demetevler
40	ANKARA	YENİMAHALLE	Özel Kardelen İlköğretim Okulu	3350680	7.Cadde 28.Sokak 1 Yeşilevler
41	ANKARA	YENİMAHALLE	MEV Ankara İlköğretim Okulu	2354131	Eskişehir Devlet Yolu No:61 Konutkent
42	ANKARA	YENİMAHALLE	Yüksel Sarıkaya İlköğretim O.	3345070	5.Cad.Demetevler
43	ANKARA	YENİMAHALLE	Yüksel Sarıkaya İlköğretim O.	3451990	5.Cad.Demetevler

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Strateji Geliştirme

SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/ 4281

16.12.2008

KONU : Araştırma İzni (Çiğdem Evsun KOÇ)

VALİLİK MAKAMINA
ANKARA

- İLGİ : a) M.E.B. Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik
İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 26.12.2007 tarih ve 7967 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Çiğdem Evsun KOÇ 'a, "**Resmi ve Özel İlköğretim
Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeyleri**"
konulu tez çalışması ilgi (a) yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu
tarafından incelenmiş olup, (2 Sayfadan oluşan) çalışmanın, ekli listede belirlenen okullarda
gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

—Murat Bey BALTA
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
16/12/2008
Mehmet KURBANLIOĞLU
Vali Yardımcısı

EKLER:

1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine
Güven Ölçeği (2 sayfa)

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Bölüm : Strateji Geliştirme
Sayı : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/5138
Konu : Araştırma İzni (Çiğdem Evsun KOÇ)

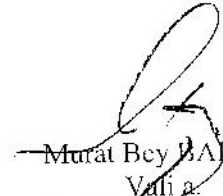
18.01.2008

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

İlgi : a) 26.12.2007 tarih ve 7967 sayılı yazınız.
b) 16.01.2008 tarih ve 4281 sayılı Valilik Oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Çiğdem Evsun KOÇ 'ın , ilgi (a) yazınız ekinde alınan araştırma çalışması ilgi (b) Valilik Oluru ile uygun görülmüş olup, konu hakkında araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bilgi verilmiştir.

Mühürlü anket örneği (2 Sayfadan oluşan) yazınız ekinde gönderilmiş olup, uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/disket) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Murat Bey BALTA
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EKLER

1. Onaylı Anket Formu (2 Sayfa)
2. Valilik Oluru (1 sayfa)