

OKUL MÜDÜRLERİNİN DEMOKRATİK TUTUMLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI İLE İLİŞKİSİ*

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Yüksel GÜNDÜZ¹, Günay SARAÇ²

* Bu çalışma "Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları ile İlişkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1 Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Samsun, yukselgunduz0735@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4710-8444.

2 Uzman, Artvin İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Halk Eğitim Merkezi Matematik Öğretmeni, Artvin, gunaysarac5@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4062-7954.

Geliş Tarihi: 18.06.2020 Kabul Tarihi: 20.01.2021 DOI: 10.37669/milliegitim.754383

Öz: Bu çalışmada okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. 2017–2018 öğretim yılında Artvin merkez, Hopa ve Arhavi ilçelerindeki okullarda çalışan 1043 öğretmen çalışmanın evrenini; örneklemini ise evrenden seçkisiz örneklem yoluyla belirlenmiş 439 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verilerini toplamak için Demokratik Tutum Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenler okul müdürlerinin "çoğu zaman" demokratik tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güven düzeyi ölçek genelinde ve tüm boyutlarda "çoğunlukla" düzeyindedir. Demokratik tutum değişkeni, örgütsel güven toplam puanları ve meslektaşlara güven, paydaşlara güven, yöneticiye güven boyutları ile pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Okul müdürlerinin demokratik tutumları öğretmenlerin örgütsel güven algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır.

Anahtar Kelimeler: demokratik tutum, örgütsel güven, öğretmen, okul müdürü

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' DEMOCRATIC ATTITUDES AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL TRUST PERCEPTIONS

Abstract:

The purpose of this study is to determine the relationship between school principals' democratic attitudes and teachers' perceptions of organizational trust. The research was conducted with relational screening model. The research population consists of 1034 teachers working in schools in central, Hopa and Arhavi districts of Artvin province during the academic year of 2017-2018. The sample consists of 439 teachers determined through random sampling from the research population. 'Democratic Attitude Scale' and 'Organizational Trust Scale' were used to collect data. The teachers stated that the school principals 'often' have a democratic attitude. According to the teachers' perceptions, the level of organizational trust is at 'mostly' level in the general and in all dimensions of the scale. The democratic attitude variable shows a high level of meaningful relationship in a positive direction with the total scores of organizational trust, trust in the principle, trust in colleagues and trust in stakeholders. The democratic attitudes of school principals are a significant predictor of teachers' perceptions of organizational trust.

Keywords: democratic attitude, organizational trust, teacher, school principal

Giriş

Okulda müdürlerin tutumları, öğretmenler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu etki olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Etkinin olumlu olabilmesi, müdürlerin demokratik tutumlarına bağlıdır. Müdürlerin demokratik tutumları öğretmenleri olumlu yönde etkilerken, onların okula duydukları güveni de artırmaktadır. Demokratik tutum, paylaşımı, yetki ve görev dağılımını teşvik eder, ortak akıldan yararlanmayı dikkate alır, astları dinler ve onları yönetim sürecine katar. Bu durum, bir yandan öğretmenlere güven verirken, diğer yandan onların örgütle özdeşleşmesini sağlar.

Öğretmenler ile okul yöneticisi arasında kuvvetli bir güven bağı bulunursa, bu durum, öğretmenlerin aldıkları sorumluluğun gereğini tam ve zamanında yerine getirmesine, okula ait sorunları çözme konusunda daha hevesli olmasına ve öğretmenler

arasındaki iş birliği ve koordinasyonun kolay hâle getirilmesine olanak sağlar. Öğretmenlerin yöneticilerine güvenmesi için, yöneticilerinin dürüstlüğüne inanması, öğretmenlerin sorunlarına karşı ilgili olması, tutarlı bir yönetici-öğretmen ilişkisini sürdürmesi, yaptığı işlerde yetenekli olması, verdiği sözleri yerine getirmesi ve çalışanların kişisel bilgilerini diğer insanlarla paylaşmaması gerekir. Bu kapsamda demokratik tutum ve örgütsel güvenin geniş olarak ele alınması yararlı olacaktır.

Demokratik Tutum

Demokratik tutumu demokrasiden ve onun değerlerinden ayrı düşünmek olası değildir. Bu anlamda demokratik tutum, demokrasi bilincinin bir yansımasıdır. Bu anlamda demokrasi, bireylerin karşılıklı anlayış içinde birbirlerine özgürlük tanımalarını, insanın saygınlığına önem vermeyi ve toplum içinde sorumluluk duymalarını birlikte yaşamının esası olarak kabul eden yaşam biçimidir (Şahiner, 2008). Demokrasi temel olarak daha iyi bir toplum hayatını oluşturmak ve sürdürmek için var olan bir yönetim biçimidir (Özer, 1996). Demokrasi, kendine özgü bir takım yönetim ilkelerden hareket eden bir yapı özelliği gösterir. Demokratik yönetim ilkelerine bakıldığında, bunların eşit oy hakkı, katılımcı karar süreci ve seçim olduğu görülmektedir (Aydın, 2008). Bu ilkeler doğrultusunda yaşamını sürdüren toplumlar, demokratik toplumlar olarak nitelendirilmektedirler. Eşitlik, hoşgörü, farklılıklara saygı, insana verilen değer demokrasinin topluma yansıyan olumlu yönleri arasında gösterilebilir. Aydın'a (2008) göre, demokrasi, çoğunluğun azınlığı yönetmesi değil, azınlıkta kalanların görüşlerinin de önemsendiği sistemdir. Aksi hâlde demokrasi sadece bir sayısal üstünlük sorununa dönüşür. Demokrasiyi yaşatmada demokratik tutum önemli rol oynamaktadır.

Tutum, insana, nesneye ya da duruma odaklı bir psikofiziksel duruş ya da eğilimdir (Kılbaş, 2013). Demokratik tutum ise, insanı, nesnelere, durumlar ve belli insanlar karşısında, demokrasi ilkeleri doğrultusunda davranışlar yapmaya yönelten öğrenilmiş eğilimlerdir (Lök, Taşgın, Tekin ve Yıldız, 2009; Bulut, 2006). Doymuş, Özdemir ve Şimşek'e (2006) göre, demokratik tutum doğuştan getirilen bir özellik değildir. Demokratik tutumun kazanılabilmesi, bireylerin başka insanların düşüncelerinin, değer ve inançlarının farklı olduğuna inanmasına ve kabul etmesine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, demokratik tutum, eğitim yoluyla insanlara kazandırılmaktadır. Büyük-karagöz ve Kesici'ye (1996) göre, insanların hoşgörü içerisinde yaşayabileceği demokratik bir ortam oluşturmak, ortak bir demokrasi anlayışının geliştirilmesi ile mümkün olabilir.

Örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmak, yöneticinin görevidir. Yönetici bu amaç doğrultusunda kararlar alır, bu kararların uygulanabilmesi için planlamalar yapar, planların uygulanabilmesi için gereken örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirir, işlerin devam etmesi için otoritesini ve etkisini kullanır, çalışanların arasında iletişimi ve çalışmaların eşgüdümlemesini sağlar ve yapılan çalışmaları değerlendirir (Başar, 1998). Yönetici tüm bu işleri yaparken, demokratik yönetim ilkelerinden hareket etmelidir.

Çünkü örgütteki çalışma ortamı, iş görenlerin güdülenme, verimlilik ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini azaltır ya da artırır. Çalışma ortamının özellikleri ile yöneticinin tutum ve davranışları, örgütsel çalışma ortamının iki önemli belirleyeni oluşturur (Kılbaş, 2013). Yöneticilerin çalışanlara karşı olan tutumları, çalışanların işe bakış açılarını değiştirerek, kurumların mevcut durumlarını ve geleceklelerini etkileyebilmektedir.

Eğitimin yönetiminin demokratik ilkelerle yapılması ile eğitim yönetimi arasında vazgeçilmez bir bağımlılık vardır. Bu bağımlılık, demokratik yönetimin temelinde bulunan insan haklarını sağlamanın, eğitim yönetiminin görevi olmasından kaynaklanmaktadır. Demokratik yönetimin iki boyutu olan özgürlük ve eşitlik, eğitim yönetimine de ışık tutan iki ilkedir. Düşünce özgürlüğünü ve fırsat eşitliğini barındırmayan bir eğitim sistemi, demokrasinin yaşamasına da katkıda bulunmaz (Bursalıoğlu, 2000). Güner'e (2002) göre, demokratik yöneticiler paylaşımı, yetki ve görev dağılımını teşvik ederler. Demokratik yönetici, katılımcı yönetim yoluyla, alınan kararların ve yapılacak uygulamaların benimsenebilirliğini ve uygulanabilirliğini arttırmayı hedefler (Sağır, 2013).

Toplumlar, demokrasiyi eğitim sistemlerinin amaçladığı ve uyguladığı ölçüde öğrenmekte, benimsemekte ve o oranda da ona sahip olmaktadır. Arslan'a (2012) göre, eğitim sistemlerinin bireylere sundukları özgürlük ve demokratik yaklaşım, başarıyı doğrudan etkilemektedir. Toplumlar, demokrasi ilkelerinin gerektirdiği koşullar içinde hedefledikleri insan tipini yetiştirebilirler. Böylece demokratik toplumların oluşumuna katkıda bulunmuş olunur. Demokratik toplumlarda sadece becerilerin değil, tüm gizil güçlerin gelişimine de olanak sağlanır. Bu sayede, yaratıcı güç ortaya çıkıp gelişme olanağı bulacağından, bu tür toplumlar beklenmedik koşullara daha kolay uyum sağlayabilirler (Kuzgun, 1972). Böylelikle daha güçlü ve yaşam standardı yüksek bir toplum ortaya çıkabilir. Toplumların demokratikleşmesi, kaçınılmaz olarak okulların da demokratikleşmesine yol açacaktır.

Demokratik okulun özellikleri; farklı düşüncelere önem verilmesi, başkalarının rahatlığı ve genel iyiliği için hassas olunması, bireysel ve grup seviyesinde problemlerin çözümüne odaklanılması, demokratik değerlerin yaşanması ve bu değerlerin insan hayatında kılavuz olmasının sağlanması, farklı fikirlerin, sorunların ve politikaların değerlendirilmesi için eleştirel düşünce ve analizlerden faydalanılması olarak belirtilmiştir (Apple ve Beane, 1995). Açıkalan'a (1994) göre, demokratik bir okul yöneticisinde, kapsamlı bir insan bilgisi, liderlik özellikleri, etkili iletişim becerisi, ana dili güzel ve doğru konuşabilme, yabancı dil, iletişim teknolojilerine hâkimiyet, bilgiyi yönetme, matematik, felsefe ve uygarlık tarihi eğitimi almış olma, beden ve ruh sağlığı, eğitime inanma gibi özellikler bulunmalıdır. Ayrıca, demokratik okul yönetiminin kalıcı demokrasilerin geleceğini güvence altına alma, öğrenmeyi kolaylaştırma, disiplini kolaylaştırma, okulun rekabet gücünü artırma, çatışmaları azaltma gibi faydaları bulunmaktadır (Gümüşeli, 2007). Diğer taraftan, okul müdürlerinin öğretmenlere karşı sergiledikleri demokratik tutum, öğretmenlerin de öğrencilere karşı daha demokratik

bir yaklaşım sergilemelerine neden olmaktadır. Öğretmenlerinden gördükleri demokratik tavırlar ise, öğrencilerin demokrasiyi daha fazla benimsemelerini, demokratik yaklaşım ve demokratik tutumu davranışlarına yansıtmasını sağlamaktadır. Bütün bu olumlu gelişmelerin sağlanabilmesi, öğretmenlerin örgütlerine duydukları güvenle yakından ilgilidir. Öğretmenlerin örgütlerine duydukları güven, onların hem aidiyet duygularını geliştirir hem de yüksek düzeyli performans göstermelerini sağlar.

Örgütsel Güven

Güvenmek insanlar arası bir ilişki olup, insanlara rahat hareket etme olanağı verir. Bu bağlamda, insan ilişkilerinin temelinde olan güven, kişilere psikolojik olarak rahatlık hissi veren, kişilerin bir arada yaşamasını sağlayan bir faktördür (Yılmaz, 2005). Güven, karşı tarafın davranışının yeterli, doğru, tutarlı, güvenilir ve açık olacağına yönelik beklentidir (Butler ve Cantrell, 1984; aktaran Tüzün, 2006). Bu anlamda güven olumlu bir beklenti olup, geleceğe yöneliktir, risk ve belirsizlik ihtiva eder, bazı nesnel ve öznel temellerin üzerine gelişir, kuvvetlenir veya güçsüzeleşir, kaybedildiğinde tekrar kazanılması güçtür, hem bilişsel ve hem de duyuşsal yapıları ihtiva eder, en önemlisi de insan davranışlarında kayda değer bir belirleyicidir (Çubukçu, 2010). Kılbaş'a (2013) göre, güven önemli bir değerdir ve örgütteki başarıyı doğrudan etkiler. Güven eksikliği, çalışmayı ve başarıyı olumsuz etkiler. Güven, takım çalışmasının kalbidir ve onun yokluğunda takım çalışması olanaksızdır. Güvene bir örgüt açısından bakıldığında, iş görenlerin örgüte güven duyması, kısacası örgütsel güvenin oluşması, hem iş gören için hem de örgüt için son derece önemlidir.

Örgütsel güven, örgütte bulunan bireylerin karşılıklı ikili ilişkilerinde birbirlerine karşı ilgili, dürüst, açık, realist davranması ve örgütün normlarından, değerlerinden, temel amaçlarından haberdar olmasıdır (Yılmaz, 2006). Bir başka açıdan örgütsel güvenin, iş görenin örgütsel desteğe ilişkin algısı, yöneticinin sözünün doğru olacağına ve sözüne sadık kalacağına olan inancıdır. Güven, bu anlamda, örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur. Örgüt üyeleri arasındaki güven örgütün başarısını ve verimliliğini artırmaktadır. Olası bir güven eksikliği durumunda ise, tüm örgüt olumsuz yönde etkilenmektedir. Burada algı önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgüt iş göreninin, örgütçe verilen desteğe ilişkin algısı, iş görenlerin yönetime olan güvenleri, yöneticilerinin sözünün ardında duracağına ve doğru sözlü olacağına olan inancı, kısacası örgütün kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesidir (Ceylan ve Demircan, 2003). Örgüt üyeleri, olumlu bir çalışma ortamı için, başta yönetime, iş arkadaşlarına ve diğer paydaşlara güvenmek durumundadırlar. Bu güven, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyerek, yaptıkları işin niteliğini ve niceliğini artırmalarına yardımcı olur.

Güven ortamının oluşturulması için, öncelikle okul yöneticisinin güvenilir olması gerekir. Okul idarecileri, yapacakları işlerle ilgili uzmanlıkları en üst düzeyde de olsa, bunun yanında tutarlı ve güçlü bir dürüstlük yapısı ile sağlam değerlere sahip olmak

zorundadırlar. Okul yöneticisi, yılların birikimiyle oluşturmuş olduğu okul imajını, etik dışı bir davranış göstererek bir anda yıkabilir (Çelik, 2012). Artuksı'ye (2009) göre, sadece okul yöneticilerinden değil, öğretmenlerden de okulda oluşturulacak bir güven ortamı için destekte bulunmaları beklenmektedir. Bu durum okulun dış çevresi açısından da büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel güven, okul örgütlerinin en önemli sosyal sermayesidir. Öğretmenler ile okul yöneticisi arasında kuvvetli bir güven bağı bulunursa, öğretmenler örgüte ait problemleri çözme konusunda daha hevesli olurlar. Örgütsel güven, öğretmenlerin arasındaki iş birliğini ve koordinasyonu da kolay hâle getirir (Çelik, 2012). Artuksı'ye (2009) göre, eğitim örgütlerinde güven oluşturmak, kısa vadede eğitim-öğretimi, örgütün işleyişini, öğretmen, okul yöneticisi, öğrenci ve veli ile olan ilişkileri, uzun vadede ise, toplumun yaşamını pozitif olarak etkileyecek gelişmelere neden olmaktadır.

Güven, birlikte çalışmak için insanları eyleme geçirir ve çalışma ortamı oluşturur (Kılbaş, 2013). Dolayısıyla güven duygusunun hâkim olduğu örgütlerde, açıklığın ve katılımın olduğu bir iş ortamı, sorumluluklarını benimseyen, yüksek iş doyumuna sahip çalışanlar, iş birliğine ve takım çalışmasına yatkınlık, yüksek seviyede üretkenlik ve örgüte bağlılık, uzlaşım kültürü, yüksek iş motivasyonu ve verimlilik, kararlara katılım, düşük devamsızlık, düşük işten ayrılma oranları ve yaratıcılık (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008) gibi özellikler bulunmaktadır. Yani örgütsel güven duygusunun hâkim olduğu örgütlerde, iş doyumunu, yaratıcılığı, örgüte olan bağlılık ve dolayısıyla verim ve performans artacaktır. Örgütsel güven duygusunun zedelenmesi, örgütün işleyişi ve geleceği açısından pek çok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Ortak bir inanç, paylaşım, dayanışmaya sahip olmayan örgütlerin yerinde sayması, hatta gerilemesi olağandır. Örgütsel güvenin kazandırılmasında en önemli rol, okul müdürüne düşmektedir.

Yöneticiler, çalışanların güvenini kazanmak için fırsatları adil biçimde paylaşmaya çalışmalı, kabul edilebilir sonuçlar ve tehlikeler konusunda yardımcı personele açıklama yapmalı ve onlara görevlerini yerine getirmeleri hususunda yeteri kadar serbestlik sağlamalı, prosedürlerden ve katı politikalardan mümkün olduğunca kaçınmalı ve çalışanların makul seviyede risk almalarına müsaade etmeli, zorlayıcı güç olmaktan imtina etmeli, yetkiyi paylaşmalı, cezaya zaman ve emek sarf etmekten çok, sorunun çözümü ile ilgilenmeli, suçluyu bulmaya çalışmaktansa, aynı işlerin tekrar yolunda gitmesi için gereken düzenlemeleri yapmalı ve astları destekleyerek, kazanılan kişiler hâline getirmeyi amaç edinmelidir (Mishra ve Morrisey, 1990; aktaran Gürbüz, 2012).

Örgütsel güvenin, örgüte sağlayacağı pek çok fayda bulunmaktadır. Güven duygusunun hâkim olduğu örgütlerde, sağlıklı bir şekilde işleyen değerler bulunmaktadır. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan kurumlar, çalışanlarına etik prensiplere uygun bir şekilde davranmaktadır. Yönetim öncelikle kendine değer verirse, değer verme davranışı sergileyebilir. Kendine değer veren biri, başkalarına da değer verebilecek

ve verilen değer farkına varacaktır (Beytekin, Teyfur ve Yalçınkaya, 2013). Yılmaz'a (2005) göre ise bu yararlar, okulda gerçekleşecek geniş kapsamlı bir değişimin ve gelişimin temelini oluşması, öğretmenlere okulda yapılan düzen ve değişimler için umut vermesi, okulda yapılmakta olan işlerin ve işlemlerin doğru bir biçimde yapıp yapılmadığını göstermesi, öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlaması, güvenilir bir okul ortamının, öğretmenlerin öğrenme ortamını daha iyi bir hâle nasıl getirebilecekleri konusu üzerine düşüncelerini sağlaması, öğretmenlerin okula ve meslektaşlarına karşı duyduğu güven ile birlikte yeniliklere ve değişime açık hâle gelmesi olarak sıralanabilir.

Örgütsel güvenin paydaşlara güven, meslektaşlara güven ve yöneticiye güven olarak üç boyutu bulunmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilerine güvenmesi, yöneticilerin dürüstlüğüne inanması, yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarına karşı ilgili olması, tutarlı bir yönetici-öğretmen ilişkisinin var olması, yöneticinin görevi gereği yapacağı işlerde yeterli bulunması, vaat ettiği sözleri yerine getirmesi ve çalışanların bireysel bilgilerini diğer insanlarla paylaşmaması ile ilgilidir. Öğretmenlerin, çalıştıkları kurumdaki diğer öğretmenlere güvenmesi, sözlerine inanması, onlara karşı şüphe hissetmemesi, öğretmenler arasında geçen konuşmaların başkalarına duyurulmayacağına inanması ve öğretmenler arasında tutarlı, açık ve bağlılık hissi içeren bir ilişkinin var olduğuna inanması gerekir. Dinç'e (2007) göre, örgüt üyeleri, iş saatleri boyunca sürekli birbirleriyle etkileşim hâlindeyler ve bu süreç zarfında birbirlerinin desteklerine ve yardımlarına gereksinim duyarlar. Bu gereksinimlerinin karşılanması, bireyin örgütsel davranışlarına pozitif olarak etki etmektedir. Öğretmenlerin okullarındaki öğrencilere, öğrencilerin yapmış oldukları işlere, öğrencilerin ailelerine, onların verdiği desteğine, velilerin ve öğrencilerin sözlerine inanç ve güven duyması ile ilişkilidir. Goddard, Tschannen Moran ve Hoy (2001) yaptıkları çalışmada, okul ve aile arasındaki güçlü bir ilişkinin, güven faktörüyle sağlandığını ve bunun da bütün öğrencilerin başarısını artırdığını bulmuşlardır (Aktaran: Kars, 2017).

Bu kapsamda yapılan çalışmalara bakıldığında, bağımsız veya başka değişkenlerle demokratik tutum ve örgütsel güvenin boyutlarında çalışıldığı görülürken, müdürlerin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkiye dönük çalışmaların çok sınırlı kaldığı görülmüştür. Dolayısıyla bu yönde çalışmaya gereksinim duyulmaktadır. Bu çalışma ile alandaki sınırlılığın bir parçada olsa giderilmesine yardımcı olunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin demokratik tutumları ne düzeydedir?

2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin demokratik tutumlarına ilişkin algıları; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresi, öğrenim düzeyi ve çalışılan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi nedir?

4. Öğretmenlerin, örgütsel güvene ilişkin algıları cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki hizmet süresi, öğrenim düzeyi ve çalışılan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin demokratik tutumları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Okul müdürlerinin demokratik tutumları, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışma olduğundan, çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model, iki ve ikiden daha fazla değişken arasında birlikte bir değişimin varlığını, varsa değişimin düzeyini tespit etmeye yarayan bir modeldir (Karasar, 2006).

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, 2017–2018 eğitim-öğretim yılında Artvin merkez, Hopa ve Arhavi ilçelerinde farklı okul türlerinde görev yapmakta olan 1043 öğretmen oluşturmaktadır. Farklı büyüklükteki evren için kuramsal olarak örneklem büyüklüğü % 95 kesinlik düzeyine göre, 5000'lik bir evrenden 356 örneklem yeterli bulunurken (Anderson, 1990; aktaran Balcı, 2004), çalışmada 1043 kişilik evrenden 439 örneklem alınmış ve örneklem büyüklüğü yeterli bulunmuştur. Araştırmada katılımcılar seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir.

Katılımcıların % 39.6'sı erkek, % 60.4'ü kadın; % 39'u, 1-5 yıl, % 21.2'si, 6-10 yıl, % 15'i, 11-15 yıl ve üstü, %13.2'si, 11–15 yıl, % 11.6'sı, 16-20 yıl kıdemli; % 58.5'i, 1-3 yıl, % 23.9'u, 4-6 yıl, % 12.1'i, 7-11 yıl, % 5.5'i, 12 ve üstü yıl, hâlen görev yaptığı okulda çalışmış; % 81.3'ü lisans, % 11.8'i ön lisans, % 6.8'i yüksek lisans mezunu; % 35.8'i ortaokulda, % 31.2'si lisede, % 28.2'si ilkokulda ve % 4.8'i anaokulundadır

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye dönük 5 (cinsiyet, kıdem, görev yapılan okullardaki hizmet süresi, öğrenim düzeyi ve görev yapılan kurum türü) soruluk anket ve öğretmenlerin değişkenlere ilişkin algılarını belirlemeye dönük Demokratik Tutum Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği ile elde edilmiştir.

Veri toplamada ilk olarak Demokratik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Bakır (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.98'dir. Ölçek, 33 madde ve tek boyutlu bir ölçektir. Likert tipi olan ölçme aracında, her bir soru 1 ile 5 puan arasında değerlendirilmiştir. Katılımcıların, verilen maddelere gösterdikleri katılımın derecesini (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu zaman ve (5) Her zaman seçeneklerinden birini seçerek göstermeleri istenmiştir. Bu araştırmada ölçek güvenilirliği iç tutarlılık yöntemiyle tekrar test edilmiş ve ölçeğin Alfa değeri .98 olarak bulunmuştur.

İkinci olarak Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin soru maddelerine katılım dereceleri, Hiçbir zaman (1), Çok nadir (2), Bazen (3), Çoğunlukla (4) ve Her zaman (5) biçimindedir. Ölçek üç boyutlu ve 22 maddeden oluşmaktadır. Yanıtlayanların her bir faktörden elde etmiş oldukları yüksek puan, yüksek güven hissini, düşük puan ise, düşük güven hissini ifade etmektedir. Ölçek, Paydaşlara Güven, Yöneticiye Güven ve Meslektaşlara Güven alt boyutlarından meydana gelmektedir. Paydaşlara Güven Alfa değeri .82; Yöneticiye Güven Alfa değeri .89 ve Meslektaşlara Güven Alfa değeri .87 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamının açıkladığı toplam varyans % 45.31'dir ve Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı .92'dir.

Bu araştırma kapsamında Örgütsel Güven Ölçeğinin güvenilirliği tekrar sınanmıştır. Yöneticiye Güven boyutuna ait Alfa değeri .92'dir. Meslektaşlara Güven boyutunun Alfa değeri .92'dir. Paydaşlara Güven boyutunda Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı da .918'dir. Ölçek toplamının Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı ise .95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin puanlanmasında aşağıdaki ölçütler dikkate alınmıştır. 1- 1.80 Hiçbir zaman / Hiçbir zaman, 1.81- 2.61 Nadiren / Çok nadir, 2.62- 3.42 Bazen / Bazen, 3.43 - 4.21 Çoğu zaman / Çoğunlukla, 4.22 - 5 Her zaman / Her zaman.

Verilerin Toplanması

Ölçme araçları uygulanmadan önce, ilgili kurum ve kişilere dilekçeyle başvurularak gerekli izinler ve etik kurul kararı alınmıştır. Araçları uygulamak için okullara gidildiğinde, önce okul müdürü ile uygulama konusunda görüşülmüştür. Sonra, ölçme aracı gönüllülük esasına göre öğretmenlere uygulanmıştır. 439 öğretmene ölçme aracını doldurmaları için yeterli süre verilmiş ve bitiminde de 439'u da toplanmıştır. Toplanan tüm ölçme araçlarına birer kod (ID) numarası verilmiştir. Daha sonra ölçeklerin sağlıklı bir şekilde doldurulduğu anlaşıldıktan sonra sırayla SPSS programında veri girişleri yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemede, frekans ve yüzde işlemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın toplam puan dağılımlarının normalliği kologorov-smirnov testi ile sınanmıştır. Demokratik Tutum Ölçeği toplam (z:1.454

p:.085) ve Örgütsel Güven Ölçeği toplam (z:1.175; p:.127) puanları için yapılan analizlerde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı için dağılımların normal olduğu anlaşılmıştır (p>.05). Bundan dolayı verilerin analizinde parametrik işlemlere karar verilmiştir.

Ölçeklerin her bir boyutunun toplam ve maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Kategori sayısı iki olduğunda “t” testi, ikiden çok olduğunda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) işlemi yapılmıştır. ANOVA’da farklılığın anlamlı bulunduğu durumlarda, bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu ortaya çıkarmak için post-hoc tekniklerden scheffe ve tamhane çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Ayrıca alt amaçlara ilişkin testlerde anlamlı farklılığın elde edildiği durumlarda, bağımsız süreksiz değişkenin sürekli değişkenlerin toplam açıkladığı varyans oranları için de eta kare değerleri bulunmuştur. Ölçekler toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmıştır. Son olarak yordamayı belirlemek için basit regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiş ve tüm istatistik analizleri SPSS 14.0 programı ile gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Burada, çalışmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve onlarla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

1. Öğretmen Algısına Göre, Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumları

Yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin öğretmen görüşleri ve istatistik değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Demokratik Tutum Ölçeği Toplam Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

DTÖ	n	\bar{x}	ss
Toplam	439	4.05	.83

Öğretmenlerin algıladığı okul yöneticisi Demokratik Tutum Ölçeği toplam puan ortalaması \bar{x} =4.05 olmuştur. Ölçeğin değerlendirme sistemine göre, toplam puan ortalamaları “çoğu zaman” değerlendirme kriterleri içinde yer almıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin algıladıkları yönetici demokratik tutum özelliklerinin yüksek düzeyde olduğunun göstergesidir.

2. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi, Öğrenim Düzeyi ve Çalışılan Okul Türü Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması

Burada, cinsiyet, mesleki kıdem, görev yapılan okuldaki çalışma süresi, eğitim durumu ve görev yapılan okul türüne göre, öğretmenlerin araştırma kapsamında kulla-

nılan demokratik tutum ölçeğine verdikleri yanıtların genel puanları arasındaki farklılığa ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre Demokratik Tutum Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında [$t(437)=-.78$; $p>.05$] anlamlı farklılıklar elde edilememiştir. Bu durum, okul müdürünün farklı cinsiyet ve medeni durumda bulunanlara karşı eşit düzeyde demokratik tutum sergiledikleri biçiminde yorumlanabilir.

Çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre, Demokratik Tutum Ölçeği toplam puan ortalamaları için yapılan (ANOVA) analizinde anlamlı farklılık bulunmuştur [$t(3;435)=2.61$; $p>.05$]. Bu sonuç okul müdürlerinin farklı kıdem ve hizmet sürelerine sahip öğretmenlere karşı demokratik tutum sergiledikleri ve benzer davrandıkları biçiminde değerlendirilebilir.

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre, Demokratik Tutum Ölçeği toplam puan ortalamaları için yapılan (ANOVA) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2;436)=3.12$; $p<.05$]. Burada, yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin, yöneticilerinin demokratik tutumlarını algılama düzeyleri, ön lisans mezunlarından anlamlı derecede daha yüksek olmuştur.

Çalışılan okul türüne göre, Demokratik Tutum Ölçeği toplam puan ortalamaları için yapılan (ANOVA) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık elde edilmiştir [$F(3;435)=5.96$; $p<.001$]. Burada, anaokulunda çalışmakta olan öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarını algılama düzeyleri, ilkokullarda çalışmakta olan öğretmenlerden daha yüksektir. Lisede çalışmakta olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin demokratik tutumlarını algılama düzeyleri hem ilkokuldan ($p<.001$) hem de ortaokuldan ($p<.01$) daha yüksek düzeydedir.

3. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyi

Örgütsel Güven Ölçeği hem toplam hem de alt boyutları toplamalarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Güven Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Örgütsel Güven	n	\bar{x}	ss
Yöneticiye Güven	439	3.99	.92
Meslektaşına Güven	439	3.78	.76
Paydaşlara Güven	439	3.51	.77
Güven toplam	439	3.76	.68

Örgütsel Güven Ölçeği toplam ve alt boyutları içinde birinci sırayı “yöneticiye güven” alt boyutu almıştır ($\bar{x}=3.99$). Bunu ikinci sırada “meslektaşına güven” $\bar{x}=3.78$ boyu-

tu izlemiştir. Son sırada $x=3.52$ aritmetik ortalama ile “paydaşlara güven” alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek toplam aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=3.76$ olmuştur. Buna göre, öğretmenler meslektaşlarına ve yöneticilerine öğrenci ve velilerden daha çok güvenmektedir. Ölçeğin değerlendirme sistemine göre, ölçek toplamı ve alt boyutların tümü “katılıyorum” değerlendirme sınırları içindedir. Öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

4. Öğretmenlerin, Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Algılarının Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi, Öğrenim Düzeyi ve Çalışılan Okul Türü Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması

Burada, cinsiyet, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki çalışma süresi, eğitim durumu ve görev yapılan okula göre, araştırma kapsamında kullanılan Örgütsel Güven Ölçeğine öğretmenlerin verdikleri yanıtların genel ve alt boyut puanları arasındaki farklılığa ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, Örgütsel Güven Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları için yapılan t testinde, “yöneticiye güven” alt boyutu dışındaki boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre, erkek öğretmenlerin meslektaşlara güven düzeyleri, kadın öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir [$t=-2.74; p<.01$]. Aynı şekilde, erkek öğretmenlerin paydaşlara güven düzeyleri, kadın öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir [$t=-3.46; p<.001$]. Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanları açısından da erkek öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık meydana gelmiştir [$t=-2.00; p<.05$]. Bu farklılığın sebebi, ailelerin kız ve erkeği yetiştirirken cinsiyete göre farklı roller yüklemesi, farklı şekillerde yetiştirmesi olarak düşünülebilir.

Mesleki kıdeme göre, Örgütsel Güven Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları için yapılan (ANOVA) sonucuna göre, sadece meslektaşlara güven alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre, Örgütsel Güven Ölçeği yöneticilere güven boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir [$F(4;434)=3.56; p<.01$]. Yöneticilere güven alt boyutunda, ikili karşılaştırmalarda sadece 11-15 yıl ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin, yöneticilere güvenleri, kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerden daha yüksek olmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre, Örgütsel Güven Ölçeği paydaşlara güven boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur [$F(4;434)=4.22; p<.01$]. Örgütsel güven toplam ve paydaşlara güven alt boyutunda ise kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerin puan ortalamaları, kıdemi 1-5 yıl arasında olanlardan anlamlı derecede daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre, Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır [$F(4;434)=2.45; p<.05$].

Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süresine göre, Örgütsel Güven Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları için yapılan (ANOVA) sonucuna göre, sade-

ce yöneticilere güven alt boyutunda, anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır [F(3;435)=3.64; p<.05]. Çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre, Örgütsel Güven Ölçeği “Yöneticiye Güven” alt boyut toplam puanları arasında sadece 1-3 yıl ile 4-6 yıl olan öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Kıdemi 1-3 yıl olan öğretmenlerin yöneticilere güvenleri, kıdemi 4-6 yıl hizmeti bulunan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. 4-6 yıldır aynı okulda görev yapan öğretmenler, 1-3 yıl aynı okulda görev yapan öğretmenlerden daha fazla olumsuz, güven zedeleyici olaya şahit olmuş olabilirler.

Öğrenim düzeyine göre, Örgütsel Güven Ölçeği alt boyut ve toplam puan ortalamaları için yapılan (ANOVA) sonucuna göre, anlamlı farklılık bulunmuştur. Yöneticiye güven alt boyutunda, ikili karşılaştırmada yüksek lisans mezunu öğretmenler ile ön lisans mezunu öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, yöneticilere güven düzeyleri, ön lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksektir. Meslektaşlara ve paydaşlara güven alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Burada, lisans mezunu olan öğretmenlerin, meslektaş ve paydaşlara güven özellikleri, ön lisans mezunlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Örgütsel güven toplam puanları için yapılan tamhane testinde, anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, genel örgütsel güvenleri, ön lisans mezunu olan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bunların dışında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çalışılan okul türü değişkenine göre, Örgütsel Güven Ölçeği “yöneticiye güven” alt boyut puan toplamı ortalamaları için yapılan (ANOVA) sonucuna göre, anlamlı bir farklılık bulunmuştur [F(3;435)=6.86; p<.001]. Burada, anaokulunda çalışan öğretmenlerin, yöneticiye güven düzeyleri, ilkokulda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur (p<.05). Yine aynı şekilde, lisede görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeyleri, ilkokul (p<.001) ve ortaokul (p<.01) öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir. Çalışılan okul türü değişkenine göre, Örgütsel Güven Ölçeği “meslektaş güven” alt boyutu toplam puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA), anlamlı bir farklılık elde edilmiştir [F(3;435)=4.51; p<.01]. Buna göre, ortaokul (p<.05) ve lisede (p<.01) görev yapan öğretmenlerin meslektaşlara güven düzeyleri, ilkokul öğretmenlerinden daha yüksek düzeydedir. Çalışılan okul türü değişkenine göre, örgütsel güven ölçeği “paydaşlara güven” alt boyutu toplam puan ortalamaları için yapılan (ANOVA) sonucuna göre, bulunan fark anlamlıdır [F(3;435)=3.16; p<.05]. Burada, anaokulunda görev yapan öğretmenlerin, paydaşlara güven düzeyleri, lisede çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

5. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumları ile Örgütsel Güven Algıları Arasında İlişki

Demokratik Tutum ve Örgütsel Güven Ölçekleri toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenler İçin Demokratik Tutum ve Örgütsel Güven Ölçekleri Toplam ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

N:434	Demokratik Tutum	Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Meslektaşına Güven	Paydaşlara Güven
Demokratik tutum	1				
Örgütsel Güven	.789(***)	1			
Yöneticiye güven	.962 (***)	.790(***)	1		
Meslektaşına güven	.528(***)	.886(***)	.507(***)	1	
Paydaşlara güven	.457***	.844(***)	.436(***)	.738(***)	1

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Tablo 3'e göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin toplam ve alt boyutları arasında en yüksek $r=.886$ ($p<.001$) ve en düşük $r=.790$ ($p<.001$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Demokratik tutum toplam ile Örgütsel Güven Ölçeği yöneticiye güven alt boyutu arasında $r=.962$ ($p<.001$), meslektaşına güven alt boyutu arasında $r=.528$ ($p<.001$) ve paydaşlara güven arasında $r=.457$ ($p<.001$) pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Benzer durum, örgütsel güven toplamı için de geçerlidir ($r=.789$; $p<.001$). Burada, öğretmenlerin, yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin olumlu algıları arttıkça, öğretmenlerin yöneticilere, meslektaşlarına ve paydaşlara olan güvenleri de artma eğilimi göstermektedir.

6. Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumları, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Anlamlı Bir Yordayıcısı mıdır?

Okul müdürlerinin demokratik tutumlarından öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yordamak için yapılan regresyon sonucu Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std Hata	β	t	p
İçerik	1.092	.099		11.073	.000
Kontrol odağı Toplam	.020	.001	.798	27.672	.000***

R: .798 R²: .637 F=765.755 p=.000

Demokratik tutum değişkeni, örgütsel güven toplam puanları ile pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.798$, $R^2=.637$, $p<0.001$). Demokratik

tutum değişkeni, öğretmenlerin örgütsel güven varyansının % 63.7'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde sonuç anlamlıdır ($t=27.67$, $p=.000$). Böylece demokratik tutum değişkeninin, örgütsel güven değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü: Toplam Örgütsel Güven puanı = $1.092 + .020 \cdot$ Demokratik tutum puanıdır.

Yöneticilerin algılanan demokratik tutumlarından, öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği yöneticiye güven puanlarını yordamak üzere basit regresyon analizleri yapılmış ve buna ilişkin sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std Hata	β	t	p
İçerik	-.336	.060		-5.581	.000
Kontrol odağı Toplam	1.069	.015	.962	73.469	.000***
R: .962 R ² : .925	F=5397.73	p=.000			

Demokratik tutum değişkeni, yöneticiye güven toplam puanları ile pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.962$, $R^2=.925$, $p<0.001$). Demokratik tutum değişkeni, öğretmenlerin yöneticiye güven varyansının %92.5'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise ($t=73.469$, $p=.000$) demokratik tutum değişkeninin, yöneticiye güven değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü: Toplam Yöneticiye Güven Puanı = $-.336 + 1.069 \cdot$ demokratik tutum puanıdır.

Yöneticilerin algılanan demokratik tutumlarından öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği meslektaşlara güven puanlarını yordamak üzere basit regresyon analizleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std Hata	β	t	p
İçerik	1.821	.154		11.821	.000
Kontrol odağı Toplam	.484	.037	.528	12.982	.000***
R: .528 R ² : .278	F=168.53	p=.000			

Demokratik tutum değişkeni, meslektaşlara güven toplam puanları ile orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.528$, $R^2=.278$, $p<0.001$). Demokratik tutum değişkeni, öğretmenlerin meslektaşlarına güven varyansının % 27.8'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise ($t=12.982$, $p=.000$) demokratik tutum değişkeninin, meslektaşlara güven değişkeni

Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları İle İlişkisi

üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Toplam meslektaşlara Güven puanı =1.821 +.484* Demokratik tutum puanıdır.

Yöneticilerin algılanan demokratik tutumlarından, öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği paydaşlara güven puanlarını yordamak üzere, basit regresyon analizleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std Hata	β	t	p
İçerik	1.789	.164		11.821	.000
Kontrol odağı Toplam	.013	.001	.457	10.729	.000***

R: .457 R²: .208 F=115.10 p=.000

Demokratik tutum değişkeni, paydaşlara güven toplam puanları ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir (R=.457, R²=.208, p<0.001). Demokratik tutum değişkeni, öğretmenlerin paydaşlara güven varyansının % 20.8’sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise (t=10.729, p=.000) demokratik tutum değişkeninin, paydaşlara güven değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü: Toplam Meslektaşlara Güven Puanı =1.789 +.013* Demokratik tutum puanıdır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Demokratik Tutuma İlişkin Sonuçlar

Öğretmenler, okul müdürlerinin “çoğu zaman” demokratik tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu durum, çağımızda okul müdürlerinin göstermeleri gereken bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü müdürlerin demokratik tutum içinde olmaları, hem iş göreni hem de örgütü olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmanın bu sonucu, Bakır’ın (2007) ve Akyel’in (2015) araştırmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bayır’ın (2016) aynı yönde çalışmasında ise sonuç “bazen” olmuş ve araştırma sonucu ile uyumlu olmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarını algılamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu sonuç, Bakır (2007) ve Bayır’ın (2016) araştırmasıyla benzerlik gösterirken Akyel (2015), Gülmek (2012), Özbek (2015) ve Özdemir’in (2012) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalara göre, erkek öğretmenler okul müdürlerinin kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde demokratik tutum sergilediğini düşünmektedirler. Bunda, erkek öğretmenlerin genelde erkek olan yöneticileriyle daha fazla ilişki içinde bulunmalarının etkisinin olduğu düşünülebilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuç, Bakır'ın (2007) ve Gülmek'in (2012) çalışmalarıyla benzerlik gösterirken, Akyel (2015), Bayır'ın (2016), Özbek (2015) ve Özdemir'in (2012) yaptığı çalışma sonucu ile benzerlik göstermemiştir. Bunda, müdürlerin demokratik tutumlarının zaman içinde bir değişiklik göstermemesinin etkisinin olduğu söylenebilir.

Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışılan okuldaki hizmet süresine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarına ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Bu sonuç, Özbek' in (2015) araştırma sonucuyla örtüşmemektedir.

Eğitim düzeyi değişkenine göre, yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarını algılama düzeyleri, ön lisans mezunlarından anlamlı derecede daha yüksektir. Yüksek lisans mezunlarının genel müdür profilinin nasıl olması gerektiğini bilmeleri, bu yöndeki beklentilerini belirlemiş olabilir. Bu sonuç, Bakır (2007), Akyel (2015), Bayır(2016) ve Özdemir'in (2012) araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Okul türü değişkenine göre, anaokulunda çalışmakta olan öğretmenlerin müdürlerin demokratik tutumlarını algılama düzeyleri, ilkokullarda çalışmakta olan meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksektir. Lisede çalışmakta olan öğretmenlerin, yöneticilerinin demokratik tutumlarını algılama düzeyleri ise hem ilkokul öğretmenlerinden hem de ortaokul öğretmenlerinden daha yüksek düzeydedir. Bunda, okul türüne göre, müdürlerin demokratik davranışlarının farklı olmasının etkisi olduğu düşünülebilir.

Örgütsel Güvene İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin algılarına göre, görev yapılan okullarda örgütsel güven seviyesi ölçek genelinde ve tüm boyutlarda "çoğunlukla" düzeyindedir. Öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, istenen bir durumdur, çünkü öğretilerin yöneticiye, meslektaşlarına ve paydaşlara çoğunlukla güvenmesi, onların iş performanslarını doğrudan etkilemektedir. Araştırmamanın bu sonucu, Çınar'ın (2013), Gökduman'ın (2012) ve Şener Pars'ın (2017) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bunda yöneticilerin, meslektaşların ve diğer paydaşların güven veren bir özelliği sergilemelerinin etkisinin olduğu söylenebilir.

Örgütsel Güven Ölçeği toplam ve alt boyutları içinde birinci sırayı "yöneticiye güven", ikinci sırayı "meslektaş güven" ve son sırayı ise "paydaşlara güven" alt boyutu almıştır. Öğretmenlerin genel olarak müdürlerine yüksek düzeyde güvenmeleri, onların iş ortamından memnuniyetlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Çün-

kü iş ortamının ana iklim belirleyicisi, okulun müdürüdür. Burada elde edilen sonuç, Şener Pars (2017) ve Çınar'ın (2013) elde ettikleri sonuçlarla örtüşmektedir. Gökdumanın (2012) yaptığı araştırmanın sonucu, bu çalışmanın sonucu ile örtüşmemektedir.

Cinsiyet değişkenine göre, genel olarak Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanları açısından, erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Oysa güven algısının cinsiyetler arasında benzer olması beklenirdi. Belki okul müdürleri kadın öğretmenlerin güvenlerini zedeleyecek bir davranış sergilemiş olabilirler. Buradaki sonuç, Gökdumanın (2012), Çintay'ın (2013) ve Soycan'ın (2012) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Çınar'ın (2013), Şener Pars'ın (2017) ve Paker'in (2009) çalışmasında ise anlamlı bir fark elde edilememiştir. Dolayısı ile bu sonuç, araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Yöneticiye güven alt boyutunda, kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Bu sonuç, Paker (2009) ve Şener Pars'ın (2017) araştırma sonuçları ile örtüşürken, Çintay (2013), Gökduman (2012) ve Soycan'ın (2012) çalışma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Erkek öğretmenlerin meslektaşlara güven düzeyleri, kadın öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu sonuç, Çintay (2013), Gökduman (2012) ve Soycan'ın (2012) çalışmalarıyla benzerlik gösterirken, Paker (2009) ve Şener Pars'ın (2017) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Erkek öğretmenlerin paydaşlara güven düzeyleri, kadın öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çintay (2013) ve Gökduman (2012) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmiştir. Paker (2009), Soycan (2012) ve Şener Pars (2017) ise cinsiyet açısından anlamlı bir fark elde edememişlerdir.

Mesleki kıdeme göre, mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerin puan ortalamaları, kıdemi 1-5 yıl arasında olanlardan anlamlı derecede daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç, Çınar (2013), Çintay (2013), Gökduman (2012), Paker (2009) ve Şener Pars'ın (2017) araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin yöneticilere güvenleri, 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir. Gökdumanın (2012) araştırmasında bu sonucu desteklemektedir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler, 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden; yine 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazla güven düzeyine sahiptirler. Soycan'ın (2012) çalışmasına göre, kıdemi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin yöneticiye olan güvenleri, kıdemi 1-5 yıl ve kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin yöneticiye güvenlerinden daha yüksektir. Çintay (2013), Paker (2009) ve Şener Pars'ın (2017) çalışmalarında, kıdem açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Meslektaşlara güven boyutunda mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Sonuçlar Çintay (2013), Gökduman (2012), Paker (2009) ve Şener Pars (2017) ile benzerlik göstermektedir. Buna karşın, Soycan'ın (2012) çalışmasıyla ise sonucu benzerlik göstermemektedir. Paydaşlara güven alt boyutunda ise 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları, 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olanlardan anlamlı derecede daha yüksek

düzeyde bulunmuştur. Gökduman (2012), Soycan (2012) ve Şener Pars'ın (2017) araştırması sonuçları ile benzerlik gösterirken, Çintay (2013) ve Parker'ın (2009) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermemektedir.

Genelde, öğretmenlerin çalışılan okullardaki hizmet sürelerine bağlı olarak, örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Şener Pars (2017), Parker (2009), Çınar (2013) ve Çintay'ın (2013) çalışmaları da bu yönüyle benzerlik göstermektedir. Yöneticiye güven boyutunda, çalışılan okuldaki hizmet süresi 1-3 yıl arasında olan öğretmenlerin güven düzeyleri, 4-6 yıl arasında olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Şener Pars (2017) ve Çintay'ın (2013) çalışmalarında ise anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine göre, meslektaşlara ve paydaşlara güven alt boyutlarında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Çintay (2013) ve Şener Pars'ın (2017) araştırmaları da bu sonuçla benzerlik gösterirken, Soycan'ın (2012) yaptığı çalışma benzerlik göstermemektedir.

Öğrenim durumu değişkenine göre, hem lisans hem de yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin genel örgütsel güvenleri, ön lisans mezunu olan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, Çintay (2013), Gökduman (2012), Parker (2009) araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Yöneticiye güven alt boyutunda, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri, ön lisans mezunu olan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Lisans mezunu olan öğretmenlerin meslektaş ve paydaşlara güven özellikleri ise, ön lisans mezunlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çintay'ın (2013) araştırma sonucu bu sonuçla örtüşmemektedir.

Çalışılan okul türü değişkenine göre, anaokulunda çalışan öğretmenlerin yöneticilere güven düzeyleri, ilkokullarda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Aynı şekilde, lisede görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerine güven düzeyleri, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin güven düzeylerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin meslektaşlara güven düzeyleri, ilkokul öğretmenlerinin güven düzeylerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin paydaşlara güven düzeyleri, lisede çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Demokratik tutum değişkeni, örgütsel güven toplam puanları ile pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Demokratik tutum değişkeninin örgütsel güven, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven değişkenleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Öneriler

1. Yöneticilerin kadın öğretmenlerin örgütsel güven düzeyini artırmaya yönelik ya da güvensizliklerini ortadan kaldıracak çalışmalar yapması gerekmektedir.

Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları İle İlişkisi

2.Yönetimce, ön lisans eğitimi almış öğretmenler, lisans ve yüksek lisans eğitimi almaları konusunda teşvik edilmeli, desteklenmeli ve imkânlar sağlanmalıdır.

3.Yöneticilerin, özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel güvenlerini artırıcı çalışmalar yapması gerekmektedir.

4.Araştırmacılarca, öğrenci ve velilerin örgütsel güvenlerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapılabilir.

Kaynakça

- AÇIKALIN, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- AKYEL, Ö. (2015). *Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak, okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeylerinin belirlenmesi: Kocaeli ili İzmit ilçesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- APPLE, M. W. ve BEANE, J. A. (1995). *Democratic schools*.<http://www.appstate.edu/~nelsenpj/rcoe>. Erişim Tarihi: 28.01.2019
- ARSLAN, M. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- ARTUKSİ, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları: Malatya ili örneği*. Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- AYDIN, A. (2008). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- BAKIR, A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi: Malatya ili örneği*. Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- BALCI, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- BAŞAR, H. (1998). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- BAYIR, E. (2016). *Öğretmen algıları açısından ilk ve ortaokul yöneticilerinin demokratik tutumları üzerine bir araştırma: İstanbul ili Ataşehir ilçesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- BEYTEKİN, O. F., TEYFUR, M. ve YALÇINKAYA, M. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi: İzmir ili örneği. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- BÖKEOĞLU, Ö. Ç. ve YILMAZ, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 211-233.
- BULUT, N. (2006). Bir grup üniversite öğrencisinin demokratik tutumları ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 37-59.

- BURSALIOĞLU, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak ve sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem Yayınları.
- BÜYÜKKARAGÖZ, S. ve KESİCİ, Ş. (1996). Öğretmenlerin hoşgörü ve demokratik tutumları. *Eğitim Yönetimi*, 3(2), 353-365.
- CEYLAN, A. ve DEMİRCAN N. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- ÇELİK, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- ÇINAR, K. (2013). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- ÇİNTAY, H. (2013). *Meslek liselerinde öğretmenlerin örgütsel güven algıları: İzmir ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- ÇUBUKÇU, K. (2010). *Örgütsel güven kavramının öğretmenler açısından örgütsel bağlılık üzerine etkileri: turizm meslek liselerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DİNÇ, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DOYMUŞ, K., ÖZDEMİR, Y. ve ŞİMŞEK, Ü. (2006). Lise düzeyinde eğitim gören öğrencilerin demokratik tutumlarına işbirlikçi öğrenme yönteminin etkisinin incelenmesi. *Erzurum Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 165-172.
- GÖKDUMAN, D. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- GÜLMEK, M. N. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki: Zeytinburnu örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜMÜŞELİ, A. İ. (2007). *Demokratik Okul Yönetimi Modeli*. http://www.byclb.com/kobi/egitim_kurumlari/Default.aspx? Erişim Tarihi: 29.01.2018
- GÜNER, Ş. (2002). *Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- GÜRBÜZ, R. (2012). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KARASAR, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARS, M. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları İle İlişkisi

- KILBAŞ, Ş. (2013). *Okul yönetimi ve önderlik*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- KUZGUN, Y. (1972). Eğitimde kendini gerçekleştirme. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 10, 162-172.
- LÖK, S., TAŞĞIN, Ö., TEKİN, M. ve YILDIZ, M. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğretmen adaylarının çeşitli değişkenlere göre demokratik tutum düzeylerinin incelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (3), 204-212.
- ÖZBEK, B. (2015). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- ÖZDEMİR, A. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı ile ilişkisi: İstanbul ili Sancaktepe-Çekmeköy ilçeleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZER, İ. (1996). Siyasal kültür, demokrasi ve demokratik değerler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 71-98.
- PAKER, N. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Sakarya ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- SAĞIR, M. (2013). Okul liderliği. Can N. (Yay. Haz.). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi içinde* (s. 184-198). Ankara: Pegem A Akademi.
- SOYCAN ERTÜRK, Z. B. (2012). *Ankara ili genel lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ve denetim odağı ile ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ŞAHİNER, D. G. S. (2008). *İlköğretim sosyal bilgiler dersinde aktif öğrenme tekniklerinin demokratik tutumlara ve ders başarısına etkisi: İzmir ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- ŞENER PARS, M. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- TÜZÜN, K. İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- YILMAZ, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 567-580.
- YILMAZ, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YILMAZ, K. (2006). Güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69-80.