

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki¹

The Relationship Between School Admisnistrators' Leadership Styles and Teachers' Organizational Trust Level

Necati CEMALOĞLU²

Ali Çağatay KILINÇ³

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmaya Sivas il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan 244 öğretmen katılmıştır. Araştırmada, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen "Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Değerlendirme Formu" ve Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Okulda Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarına göre daha fazla gösterdiklerini, öğretmenlerin okulda algıladıkları güven düzeyinin düşük olduğunu ve güvenin, liderliğin laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarıyla negatif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutunun en güçlü yordayıcısının istisnalarla yönetim (pasif), yöneticiye güven alt boyutunun istisnalarla yönetim, yeniliğe açıklık alt boyutunun idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve iletişim ortamı alt boyutunun ise idealleştirilmiş etki (davranış) olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, örgütsel güven, okul müdürü, öğretmen

Abstract

The aim of this research is to determine the relationships between school principals' leadership styles and teachers' organizational trust level. "Multi Factor Leadership Survey-Evaluation Form" and "Organizational Trust Scale in Schools" were used to gather data. The data was analyzed by using Pearson Product-Moment Correlation Coefficient and Multiple Regression Analysis. Results showed that school principals are more likely to behave as a transformational leader, teachers' organizational trust level is low and trust is negatively associated with laissez-faire and management by exceptions (passive). Results also indicated that the strongest predictor of organizational trust is management by exceptions (passive) in the dimension of sensitivity for personnel, management by exceptions (active) in the dimension of trust in principal, idealized influence (attributed) in the dimension of openness to innovation, and idealized effect (behavior) in communicative environment dimension.

Key Words: Transfomational leadership, transactional leadership, organizational trust, school principal, teacher

¹ Bu çalışma IV. Eğitim Yönetimi Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

² Doç., Dr., Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, necem@gazi.edu.tr

³ Arş. Gör., Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, cagatay0684@hotmail.com

Giriş

2000’li yıllara kadar liderlik ile ilgili çok sayıda akademik çalışma yapılmış ve literatüre çok sayıda liderlik tanımı kazandırılmıştır (Cemaloğlu, 2007a). Liderlik örgütsel başarı ve başarısızlığın sonucu olarak görülmüş ve birçok değişkenle ilişkisi araştırılmıştır. Günümüzde özellikle örgütsel iletişim, psikoloji ve yönetim alanlarında liderlik çalışmaları yoğun biçimde sürdürülmektedir (Bolat ve Seymen, 2007). Örgütsel ortamla ilgili araştırmalar, iş görenlerin, işe dayalı yaşadıkları olumsuzlukların sebebi olarak, örgüt yöneticilerinin davranışlarının etkili olduğunu (O’Driscoll ve Beehr, 1994) ve yöneticilerin davranışlarının bir çok değişkenle ilişkili bulunduğunu ortaya koymaktadır (Cemaloğlu, 2007b). Eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarda, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme ve moral (Kabadayı, 1982), örgütsel bağlılık (Terzi ve Kurt, 2005; Yavuz, 2008), iş doyumunu (Bogler, 2001; Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009), iş gören performansı (Korkmaz, 2005), örgütsel güven (Yılmaz, 2004), örgütsel sağlık (Cemaloğlu, 2007c; Korkmaz, 2007) ve yıldırma (Cemaloğlu, 2007c) düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Örgütlerde motivasyon düşüklüğü, stres, tükenmişlik ve iletişim sorunları yaşanmasına sebep olan değişkenlerden birisi örgüt içinde algılanan güven düzeyinin düşük olmasıdır. Yapılan çalışmalarda, örgüt içinde güven ortamının sağlanmasıyla birçok farklı değişkenin ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde, düşük düzeyde örgütsel güvenin kırıncı rekabetin ve kavgaların yaşandığı bir örgüt ortamının oluşmasına neden olduğu (Akiş, 2004), örgütsel bağlılığı azalttığı (Birney, 2004; Demirel, 2008; Kamer, 2001; Perry, 2004; Straiter, 2005; Yılmaz, 2008) ve örgütte görülen yıldırma davranışlarını artırdığını (Thau, Crossley, Bennett ve Sczesny, 2007; Smith ve Birney, 2005) ortaya konmuştur. Bununla birlikte, yapılan araştırmalar güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde iş doyumunun (Straiter, 2005; Chathoth, Mak, Jauhari ve Manaktola, 2007; Yücel, 2006) örgütsel vatandaşlık davranışlarının (Altuntas ve Baykal, 2010; Kalaycı, 2007; Polat, 2007; Yücel ve Kalaycı, 2009), etik davranışların görülme sıklığının (Yılmaz, 2006) ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin düştüğünü göstermektedir (Tüzün, 2006)

Çoğu kez okul müdürlerinin liderlik davranışları okulda yaşanan olumsuz durumların nedeni olarak gösterilmektedir (O’Driscoll ve Beehr, 1994). Bununla birlikte, liderlik davranışları ile aynı doğrultuda örgütsel güven de incelenmektedir. Örgütsel güven genel olarak örgüt çalışanlarının güven olgusuna ilişkin algılarını ifade etmekte ve lider davranışlarından etkilenen bağımlı değişken konumunda önemli bir rol üstlenmektedir (Kılınç,

2010). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin algıladıkları güven düzeyi arasındaki ilişkinin çözümlendiği bu çalışmanın, konuya ilişkin sorunlara çözüm bulabileceği ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, örgütte başarı, kendini gerçekleştirme ve ideallere ulaşma yolunda çaba sarf etme ve izleyenleri örgüte katkıda bulunmaya ikna etme süreci olarak ifade edilebilmektedir (Bass, 2000). Dönüşümcü liderlikte izleyenlerle ortak bir vizyonu paylaşma, özgüven aşılama, ihtiyaçlara kulak verme, izleyenleri gerçekleşmesi istenen hedeflere yönlendirme ve bireysel gelişimleri için gerekli ortamı sağlama kritik rol oynamaktadır (Jung ve Jammarino, 2001; Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004). Harms ve Crede (2010) dönüşümcü liderlerin, örgüt üyelerinin kişisel gelişimlerini destekleyen ve onları öğrenme ve başarı konusunda motive eden liderler olduklarını ifade ederken, Currie ve Lockett (2007) dönüşümcü liderlerin farklı görüş ve düşünceleri, izleyenlerinin ihtiyaçlarına olan duyarlı yaklaşımları ve izleyenleri için oluşturduğu örnek kişiliği ile onları etkilediklerini ve örgüt amaçları etrafında topladıklarını belirtmektedir. Dönüşümcü liderliğin altında yatan temel düşünce örgütte güven ve saygı gibi temel değerlere dayalı bir çalışma ortamı oluşturulması ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive edilmeleridir (Yukl, 1989). Bass (1999) ise dönüşümcü liderlikte izleyenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanması ve başarıya inanmalarının önemli hususlar olduğunu belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki (atfedilen ya da davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak dört farklı boyutta ele alınmaktadır (Bass, 1985; Bass ve Steidlmeier, 1999). *İdealleştirilmiş etki*, liderin izleyenleri ile çalışmaktan gurur duyması ve kendine güvenen güçlü biri olduğu izlenimini vermesi gibi etkileri içerir (Karip, 1998). *Telkinle güdüleme*, liderin örgüt üyelerinin örgütün vizyonunu benimsemeleri ve örgüte daha fazla bağlanmaları için harcadığı çabayı ifade etmektedir. *Entelektüel uyarım*, liderin izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olma konusunda güdülemesiyle ilgilidir (Lievens, Geit, ve Coetsier, 1997). *Bireysel destek* ise liderin örgütte öğrenme fırsatlarının değerlendirilmesine, bireysel farklılıkların ve ihtiyaçların göz önünde bulundurulmasına yardımcı olacak, destekleyici bir ortam yaratması ile ilgilidir (Bass, 1989).

İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik, izleyenlere ödüller ve dışsal pekiştireçler sağlayarak güdüleme ve onlara işleri yaptırmaya yönelik bir yaklaşım izlemektedir (Bass, 2000). Etkileşimci liderle

izleyenleri arasındaki ilişki karşılıklı bir alış-veriş süreci olarak değerlendirilmektedir (Barnett ve McCormick, 2004; Bryant, 2003). Bu karşılıklı alış-veriş sürecinde örgüt amaçlarını gerçekleştirme için çalışanlardan, çalışanlarda bireysel amaçlarına ulaşmak için örgütte faydalanırlar (Bass, 1999). İşlemci liderlik, dört boyuttan oluşur. Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve müdahale etmeme (laissez-faire) yaklaşımıdır (Bass, 2000, Karip, 1998). *Koşullu ödül*, önceden kararlaştırılmış amaçlara ulaşmak için yapılan ödül alış-verişini ifade etmektedir. İşlemci lider, iş görenlerden bekleneni, ödülleri ve cezaları ortaya koyar (Barbuto, 2005). Bir başka deyişle, ödül ya da ceza kullanımı iş gören performansına bağlıdır (Korkmaz, 2007). *İstisnalarla yönetim*, iş gören performansında olumsuz yönde değişme olduğunda ve arzulanan hedeflere ulaşılamadığında geçerli olmaktadır (Bogler, 2001; Hoyt ve Blascovich, 2003). Bass (1985) istisnalarla yönetimde liderin iş görenlere tam olarak güven duymadığını; lider ve iş görenler arasındaki iletişimin çok güçlü olmadığını belirtmektedir. *İstisnalarla yönetim (aktif)*, liderin iş görenlerin performansını gözlemlemesi ve standartlardan sapmayı önlemeye çalışmasını ifade etmektedir (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003; O'Shea, Foti, Hauenstein ve Bycio, 2009). *İstisnalarla yönetimde (pasif)*, liderin sürece her hangi bir müdahalede bulunmadığı ve iş görenlerle konuşmaktan ya da ulaşılması istenen standartları ortaya koymaktan kaçındığı bir liderlik stilidir (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003). *Laissez-faire* ise liderin izleyenlerine sınırsız bir özgürlük tanınması ve onları serbest bırakması ile ilişkilidir (Bass, 1985).

Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Lim, 2009). Örgütsel güven, riskli durumlarda bile çalışanın örgütü etkileyecek uygulamalardan ve politikalardan emin olması ve bu uygulamalara ve politikalara karşı olumlu beklentilere sahip olmasını ifade etmektedir. Bu bakımdan, örgütsel güven çalışanın örgütsel destek anlayışını ve müdürlerin güvenilir olduğuna dair inancını yansıtan ve örgütün insan ilişkilerinde açık, duyarlı ve güvenilir olması ile ilgili bir kavram olarak değerlendirilebilir (Yılmaz, 2008).

Örgütsel güven, çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık olmak üzere dört boyutta incelenebilmektedir (Yılmaz, 2006). *Çalışanlara duyarlılık*, terfi, işe alma, ödüllendirme, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi örgütsel süreçlerin adil, eşitlikçi ve tatmin edici bir şekilde yürütülmesi, etkili bir iş birliğinin sağlanması, eşgüdüm sürecinin yönetim tarafından desteklenmesi, çalışanların örgütsel karar ve politikalarda söz sahibi olması ve örgüt çalışanlarının örgüte duydukları güveni artıracak

uygulamaları ifade etmektedir (Aktuna, 2007). *Yöneticiye güven*, yöneticinin sözüne sadık ve dürüst olacağına dair örgüt çalışanlarının besledikleri inancı ifade etmektedir (Polat, 2007). Erdem'e (2003) göre, yöneticinin kişilik özellikleri ve yönetim sürecindeki etkinliği örgütteki güven ortamını etkileyen unsurlar arasında sayılabilir. Ayrıca, yöneticinin çalışanlar tarafından etkili ve yetkin olarak algılanması ve çalışanların yöneticinin sorun çözmeye başarılı olduğuna dair besledikleri inanç, yöneticiye karşı güvenin sağlanmasında önem görülmektedir. Thomas, Zolin ve Hartman (2009) da yöneticiye duyulan güveni etkileyebilecek unsurlardan biri olarak yöneticinin yararlı ve güncel bilgi kaynağı olarak algılanmasının önemine işaret etmektedir. *İletişim ortamı*, örgütteki insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin arttırılabilmesi ile ilgilidir (Yılmaz, 2006). *Yeniliğe açıklık*, okul müdürlerinin iş prensiplerini oluştururken öğretmenlerin fikrini alması ve bunları kullanması, öğretmenlerin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilmesi, okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olması gibi davranışları ifade etmektedir (Yılmaz, 2005). Yeniliğe açık bir okul müdürlerinden beklentilerin yoğun olduğu husuolardan biri olarak çalışanların düşüncelerine saygı duyulması ve değer verilmesi gösterilebilir (Wech, 2002).

Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır. (1) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?, (2) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi nedir? (3) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında ilişki var mıdır?, (4) Okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güvenin bir yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkiyel tarama modelindedir. İlişkiyel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sivas ili merkezinde görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Bu evrenden basit seçkisiz örnekleme yoluyla 15 ilköğretim okulundan seçilen toplam 244 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Katılımcıların 142'sinin kadın, 102'sinin erkek olduğu, 82'sinin 21-30 yaş, 115'nin 31-40 yaş arası, 47'sinin 41 yaş ve üzerinde olduğu, 3 öğretmenin öğretmen okulu, 32 öğretmenin eğitim enstitüsü mezunu olduğu, 185 öğretmenin eğitim fakültesi ve 24 öğretmenin de fen-edebiyat fakültesi mezunu olduğu saptanmıştır. Ayrıca, çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin 36'sı fen ve matematik branşından, 52'si sosyal bilimler ve 13'ü güzel sanatlar branşlarındayken, 36'sı okul öncesi ve 107'si ise sınıf öğretmenidir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin uyguladıkları liderlik stilini tespit etmek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen, Cemaloğlu (2007b) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Değerlendirme Formu (5x Kısa)” (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ) kullanılmıştır. Cemaloğlu (2007b) tarafından “Çoklu Faktör Liderlik Anketi” için yapılan güvenilirlik çalışmasında anket maddelerinin iç tutarlık katsayısı .95 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte Cemaloğlu, dönüşümcü liderlikle ilgili maddelerin faktör yük değerlerinin .51 ile .79, dönüşümcü liderlikle ilgili maddelerin toplam varyansı açıklama oranını ise .63 olarak bulmuştur. Dönüşümcü liderliğin iç tutarlık katsayısı .94, işlemci liderliğin faktör yük değerleri ise .46 ile .79 arasındadır. Toplam varyansın açıklama oranı .60'tır. İşlemci liderliğin iç tutarlık katsayısı ise .60'tır. Bununla birlikte, bu çalışmada dönüşümcü liderlikle ilgili maddelerin güvenilirlik katsayısı .89, işlemci liderlikle ilgili maddelerin güvenilirlik katsayısı ise .60 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada, öğretmenlerin algıladıkları güven düzeyini belirlemek amacıyla Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği” (OÖGÖ) kullanılmıştır. OÖGÖ, Daboval ve arkadaşlarının küçük işletmeler ve sorunları hakkındaki bir sempozyumda bildiri olarak sundukları örgütsel güven ölçeğinden faydalanılarak geliştirilmiştir. Ölçek, aynı zamanda Kamer (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Güvenirlik testinde iç tutarlık katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Ölçek, örgütlerin örgütsel güven düzeyini ölçen, 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Daha sonra, Daboval ve arkadaşlarının geliştirdiği örgütsel güven ölçeği, Yılmaz tarafından eğitim kurumları olan okullara uyarlanmıştır. Küçük işletmeler için

geliştirilen bu ölçeğin eğitim ve okullardaki karşılıkları bulunmuştur. Yılmaz (2005) tarafından yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında, OÖGÖ’de dört faktör bulunmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %53.910’dur. Birinci faktör varyansın %19.352’sini (özdeğer: 10.352), ikinci faktör %16.988’ini (özdeğer: 9.107), üçüncü faktör %12.649’unu (özdeğer: 6.781), dördüncü faktör ise %4.421’ini (özdeğer: 2.638) açıklamaktadır. Yılmaz (2005) OÖGÖ’nün güvenilirliğini kestirmek için öncelikle iç tutarlık katsayısı kullanmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları çalışanlara duyarlılık için .95, yöneticiye güven .95, yeniliğe açıklık .75 ve iletişim ortamı alt boyutu için ise .92 bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında 40 maddenin madde-test korelasyonunun (Itemtotal) 0.531 ile 0.831 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin dört alt boyutunun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları çalışanlara duyarlılık boyutu için .93, yöneticiye güven boyutu için .74, yeniliğe açıklık boyutu için .81 ve iletişim ortamı boyutu için .92 olarak bulunmuştur.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler anket yoluyla toplanmış ve SPSS 15 programına kaydedilmiştir. Öğretmenlere ait bilgiler, frekans (f) ve yüzde (%) hesaplanarak ifade edilirken, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için korelasyon analizi ve değişkenlerin birbirini yordayıp yordamadığı ile ilgili olarak çoklu regresyon analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Sonuçlar $p < .01$ düzeyinde test edilmiştir.

Bulgular

Örneklem grubunun liderlik stilleri ve örgütsel güvene ilişkin görüşleri dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Örneklem grubuna ilişkin dağılım n: 244

Boyutlar	\bar{x}	S
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	2.51	.81
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	2.96	1.0
Telkinle Güdüleme	2.81	.71
Entelektüel Uyarım	2.53	.76
Bireysel Destek	2.49	.76
Koşullu Ödül	2.73	.73
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	2.23	.70
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	1.61	.80
Laissez-faire	1.40	.90
Çalışanlara Duyarlılık	2.23	.39
Yöneticiye Güven	2.54	.63
Yeniliğe Açıklık	2.39	.63
İletişim Ortamı	2.43	.79

Okul müdürlerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri ve örgütsel güven düzeylerine ilişkin Tablo 1’de verilen dağılım incelendiğinde, okul müdürlerinin en fazla ($\bar{x} = 2.96$) idealleştirilmiş etki (davranış) ve en az ($\bar{x} = 1.40$) laissez-faire boyutları kapsamındaki davranışları gerçekleştirdikleri görülmektedir. Diğer liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri sırasıyla telkinle güdüleme, koşullu ödül, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) şeklindedir. En homojen değerlendirme istisnalarla yönetim (aktif) ($S = .70$) en heterojen değerlendirme ise idealleştirilmiş etki (davranış) ($S = 1.0$) boyutlarında gerçekleşmiştir. Örgütsel güven düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin en yüksek değerleri müdüre güven ($\bar{x} = 2.54$) ve en düşük değeri ise çalışanlara duyarlılık ($\bar{x} = 2.23$) boyutlarına verdikleri, bununla birlikte en homojen değerlendirmenin çalışanlara duyarlılık ($S = .39$) boyutunda olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. İdeal. etk. atf.		.54**	.71**	.79**	.78**	.78**	.34**	-.25**	-.42**	.54**	.80**	.65**	.82**
2. İdeal. etk. dav.			.57**	.54**	.54**	.58**	.30**	-.27**	-.32**	.38**	.56**	.77**	.60**
3. Telkinle Güd.				.74**	.65**	.65**	.33**	-.23**	-.42**	.54**	.75**	.64**	.65**
4. Ent. Uyarım					.76**	.77**	.38**	-.26**	-.48**	.57**	.76**	.68**	.82**
5. Bireysel Des.						.73**	.40**	-.30**	-.42**	.46**	.78**	.68**	.81**
6. Koş. Ödül							.41**	-.29**	-.50**	.48**	.79**	.64**	.78**
7. İstis. yön. akt.								.08**	-.05**	.44**	.65**	.37**	.38**
8. İstis. yön. pas									.65**	.42**	-.14**	-.11**	-.30**
9. Laissez-faire										.19**	-.36**	-.13**	-.50**
10. Çalışan. Duy.											.51**	.49**	.45**
11. Yön. Güv.												.66**	.75**
12. İletişim Ort.													.64**
13. Yen. Açıklık													

** $p < .01$ * $p < .05$

Tablo 2'ye göre, laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutları hariç diğer tüm boyutlarla örgütsel güvenin alt boyutları arasında yüksek derecede pozitif yönde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Laissez-faire alt boyutu incelendiğinde, özellikle bu boyut ile yöneticiye güven ($r = -.36, p < .01$) ve yeniliğe açıklık ($r = -.50, p < .01$) boyutlarında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Aynı şekilde, istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutu ile yeniliğe açıklık ($r = -.40, p < .01$) arasında da negatif yönlü bir ilişkinin varlığı mevcuttur.

Tablo 3.

Örgütsel Güvenin Çalışanlara Duyarlılık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Std. Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	.23	.07		3.19	.00		
İdeal.etk.atf.	.08	.03	.17	2.92	.00	.54	.19
İdeal.etk.dav.	.03	.02	.07	1.91	.06	.38	.12
Telkinle Güd.	.14	.03	.25	5.17	.00	.54	.32
Ent. Uyarım	.18	.03	.35	5.91	.00	.57	.31
Bireysel Des.	.00	.03	.01	.13	.90	.46	.01
Koş. Ödül	.08	.03	.15	2.76	.01	.48	.18
İstis.Yön.akt.	.04	.02	.06	1.83	.07	.44	.12
İstis.Yön.pas	.22	.02	.45	11.37	.00	.42	.60
Laissez-faire	.15	.02	.34	7.86	.00	.19	.46

$R = .896$ $R^2 = .802$ $F(9-227) = 4.021$ $p = .000$

Tablo 3'te örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık boyutuna ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif) ve laissez-faire değişkenleri birlikte, çalışanlara duyarlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.896, R^2= .802, p < .01$). Adı geçen dokuz değişken birlikte, çalışanlara duyarlılık boyutunda toplam varyansın yaklaşık % 80'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin çalışanlara duyarlılık üzerindeki görece önem sırası; istisnalarla yönetim (pasif), entelektüel uyarım, laissez-faire, telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (atfedilen), koşullu ödül, idealleştirilmiş etki (davranış), istisnalarla yönetim (aktif) ve bireysel destektir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire alt boyutlarının çalışanlara duyarlılık üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildir.

Regrasyon analizi sonuçlarına göre, çalışanlara duyarlılık alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir. *Çalışanlara duyarlılık* = .23 + .22 *istisnalarla yönetim (pasif)* + .18 *entelektüel uyarım* + .15 *laissez-faire* + .14 *telkinle güdüleme* + .08 *koşullu ödül* + *idealleştirilmiş etki (atfedilen)* + .04 *istisnalarla yönetim (aktif)* + .03 *idealleştirilmiş etki (davranış)* + .00 *bireysel destek*.

Tablo 4.

Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-.12	.09		-1.32	.19		
İdeal.etk.atf.	.20	.04	.25	5.65	.00	.80	.35
İdeal.etk.dav.	.01	.02	.02	.76	.45	.58	.05
TelkinleGüd.	.20	.03	.23	6.14	.00	.75	.37
Ent. Uyarım	-.04	.04	-.05	-1.01	.31	.76	-.07
Bireysel Des.	.16	.03	.19	4.67	.00	.78	.29
Koş. Ödül	.18	.04	.20	4.76	.00	.79	.30
İstis.Yön.akt.	.31	.02	.34	13.06	.00	.65	.65
İstis.Yön.pas	.06	.02	.07	2.30	.02	-.14	.15
Laissez-faire	-.01	.02	-.02	-.59	.56	-.36	-.04

$R = .939$ $R^2 = .881$ $F(9-243) = 192.632$ $p = .000$

Tablo 4'te örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutuna ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif) ve laissez-faire değişkenleri birlikte, yöneticiye güven boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.939$, $R^2= .881$, $p < .01$). Adı geçen dokuz değişken birlikte, çalışanlara duyarlılık boyutunda toplam varyansın yaklaşık %88'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regrasyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin çalışanlara duyarlılık üzerindeki görece önem sırası; istisnalarla yönetim (aktif), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, koşullu ödül, bireysel destek, istisnalarla yönetim (pasif), entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki (davranış) ve laissez-fairedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarının çalışanlara duyarlılık üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildir.

Regrasyon analizi sonuçlarına göre, yöneticiye güven alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir. *Yöneticiye güven* = -.12 + .31 *istisnalarla yönetim (aktif)* +.20 *idealleştirilmiş etki (atfedilen)* + .20 *telkinle güdüleme*, + .18 *koşullu ödül*, + .16

bireysel destek + .06 istisnalarla yönetim (pasif) + -.04 entelektüel uyarım, + -.01 laissez-faire, + .01 idealleştirilmiş etki (davranış).

Tablo 5.

Örgütsel Güvenin Yeniliğe Açıklık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	.12	.14		.85	.40		
İdeal.etk.atf.	.29	.06	.30	5.24	.00	.82	.32
İdeal.etk.dav.	.11	.03	.13	3.49	.00	.60	.22
TelkinleGüd.	-.14	.05	-.12	-2.59	.01	.65	-.17
Ent. Uyarım	.28	.06	.27	4.74	.00	.82	.30
Bireysel Des.	.27	.05	.26	4.94	.00	.81	.31
Koş. Ödül	.11	.06	.09	1.84	.07	.78	.12
İstis.Yön.akt.	.03	.04	.03	.77	.44	.38	.05
İstis.Yön.pas	.03	.04	.03	.84	.40	-.30	.06
Laissez-faire	-.10	.04	-.11	-2.68	.01	-.50	-.17

$R = .900$ $R^2 = .809$ $F(9-243) = 110.230$ $p = .000$

Tablo 5'te örgütsel güvenin yeniliğe açıklık boyutuna ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif) ve laissez-faire değişkenleri birlikte, yeniliğe açıklık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.900$, $R^2= .809$, $p < .01$). Adı geçen dokuz değişken birlikte, çalışanlara duyarlılık boyutunda toplam varyansın yaklaşık %81'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin çalışanlara duyarlılık üzerindeki görece önem sırası; idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım, bireysel destek, idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, laissez-faire, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif)'dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül ve laissez-faire alt boyutlarının yeniliğe açıklık boyutu üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildirler.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, yeniliğe açıklık alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir. *Yeniliğe açıklık = .12 + .29 idealleştirilmiş etki (atfedilen), + .28 entelektüel uyarım, + .27 bireysel destek, + .14 telkinle güdüleme, + .11 idealleştirilmiş etki (davranış), + .11 koşullu ödül, + -.10 laissez-faire, + .03 istisnalarla yönetim (aktif) + .03 istisnalarla yönetim (pasif).*

Tablo 6.

Örgütsel Güvenin İletişim Ortamı Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-.32	.12		-2.67	.01		
İdeal.etk.atf.	.02	.05	.02	.38	.71	.65	.03
İdeal.etk.dav.	.33	.03	.51	12.92	.00	.77	.65
Telkinle Güd.	.09	.04	.11	2.13	.03	.64	.14
Ent. Uyarım	.20	.05	.24	3.97	.00	.68	.25
Bireysel Des.	.18	.05	.22	3.96	.00	.68	.25
Koş. Ödül	.08	.05	.09	1.52	.13	.64	.10
İstis.Yön.akt.	-.28	.03	-.02	-.58	.56	.37	-.04
İstis.Yön.pas	-.00	.03	-.01	-.12	.91	-.11	-.01
Laissez-faire	.23	.03	.33	7.46	.00	-.13	.44

$R = .900$ $R^2 = .809$ $F(9-243) = 110.230$ $p = .000$

Tablo 6’da örgütsel güvenin iletişim ortamı boyutuna ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif) ve laissez-faire değişkenleri birlikte, iletişim ortamı boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.888$, $R^2= .789$, $p < .01$). Adı geçen dokuz değişken birlikte, çalışanlara duyarlılık boyutunda toplam varyansın yaklaşık %81’ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin çalışanlara duyarlılık üzerindeki görece önem sırası; idealleştirilmiş etki (davranış), laissez-faire, entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle güdüleme, koşullu ödül, idealleştirilmiş etki (atfedilen), istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif)’dir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek ve laissez-faire alt boyutlarının yeniliğe açıklık boyutu üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildirler.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, yeniliğe açıklık alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir. *İletişim ortamı* = $-.32 + .33$ *idealleştirilmiş etki (davranış)*, $+ -.03$ *istisnalarla yönetim (aktif)* $+ .23$ *laissez-faire*, $+ .20$ *entelektüel uyarım*, $+ .18$ *bireysel destek*, $+ .09$ *telkinle güdüleme*, $+ .08$ *koşullu ödül*, $+ .02$ *idealleştirilmiş etki (atfedilen)*, $+ .00$ *istisnalarla yönetim (pasif)*.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada ilk olarak, okul müdürlerinin liderlik stilleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik kapsamında ele alınan (idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım) davranışları işlemci liderlik davranışlarına göre (koşullu ödül, istisnalarla yönetim, laissez-faire) daha fazla gerçekleştirdikleri ortaya konmuştur. Cemaloğlu (2007c) konuyla ilgili yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarına göre daha fazla gösterdiklerini bulmuştur. Karip'in (1998) araştırma bulguları da bu yöndedir. Bununla birlikte, işlemci liderliğin koşullu ödül boyutunun bu konuda bir istisna olduğu ve bazı dönüştürücü liderlik davranışlarından daha fazla ortalama değer aldığı bulgulanmıştır. Koşullu ödül boyutunda liderin, çaba gösterenlere yardım edeceği ve beklentileri yerine getirenlerle ilgili memnuniyetini göstereceğine dair ifadeler yer almaktadır. Bu durumun okul kültürüyle uyumlu olduğu düşünülmektedir. Okulda daha çok çalışan, çaba gösteren ve okulun etkililiğine daha fazla katkı sağlayan bireylerin çeşitli yollarla ödüllendirilmesi bu duruma paralel nitelikte bir uygulamadır. Öte yandan, okul müdürlerinin liderlik davranışları incelendiğinde, hem dönüştürücü hem de işlemci liderlik davranışlarını gösterdikleri gözlemlenirken, bu noktada Bass'ın (1985) da ifade ettiği gibi liderin aynı anda hem dönüştürücü hem de işlemci liderlik özelliklerinin sergileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, O'Shea, Foti, Hauenstein ve Bycio'un (2009) araştırma bulguları, etkili okul müdürlerinin aynı anda hem dönüştürücü liderlik özelliklerinin hem de koşullu ödül davranışlarını sergileyebildiklerini göstermektedir. Bu bulgu, araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir. Bunun okul açısından patolojik bir duruma işaret ettiği düşünülebilir. Yapılan araştırmalar, okulda güven düzeyinin düşük olmasının yıldırma davranışlarının görülmesine (Kılınç, 2010), örgütsel bağlılığın azalmasına (Birney, 2004) ve iş doyumunun düşmesine (Straiter, 2005) neden olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, okullarda güven düzeyinin düşük olmasının çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesini olumsuz yönde etkileyerek okulu amaçlarından uzaklaştırabileceği ileri sürülebilir.

Araştırmada, laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif) hariç, liderlik stilleri ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül ve istisnalarla

yönetim (aktif) alt boyutları kapsamına giren davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven doğru orantılı olarak hareket etmekteyken, istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven düzeyi birbiriyle ters orantılıdır. Hsu ve Mujtaba (2007) ve Asgari, Silong, Ahmad ve Samah (2008) yaptıkları çalışmalarda dönüşümcü liderliğin güveni arttırdığını bulgulamıştır. Öte yandan, dönüşümcü liderlerin ortak bir vizyon paylaşma, özgüven aşılama (Jung ve Jammarino, 2001), örgüt üyelerinin kişisel gelişimlerini destekleme, onları öğrenme konusunda motive etme (Harms ve Crede, 2010) ve izleyenlerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma (Currie ve Lockett, 2007) gibi özelliklere sahip olmaları örgütsel güvenin tesis edilmesi açısından önemli görülmektedir. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarına özgüven aşılama, öğrenme konusunda motive eden ve kişisel gelişimi destekleyen liderlerin örgütlerinde güven yaratma potansiyellerinin daha fazla olması beklenebilir.

Bu araştırmada örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutunun en güçlü yordayıcısı dönüşümcü liderlik telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve işlemci liderlik davranışlarından istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire ve koşullu ödüdür. Cemaloğlu'nun (2007) yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarını daha fazla gösterdikçe okula dış çevreden gelen baskıların azaldığını ve bu şekilde öğretmenlerin kendilerini daha güvende hissettiklerini ortaya koymuştur. Bu bulgu, araştırmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Çalışanlara duyarlılık, okulda eğitim-öğretim faaliyetlerinin daha etkili şekilde yürütülebilmesine olanak sağlayacak sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu noktada, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassas davranan okul müdürlerinin daha olumlu bir çalışma ortamı yaratmaları beklenebilir. Araştırmadan çıkan ilginç bir bulgu da istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire ve koşullu ödül gibi işlemci liderlik davranışlarının örgütsel güvenin önemli yordayıcıları arasında olmasıdır. Bunun nedeni olarak, okul çalışanlarının heterojen bir yapıda olması sebebiyle bazı çalışanların okul müdürlerinin daha pasif olduğu ve süreçlere çok fazla müdahalede bulunmadığı işlemci liderlik tarzını kendilerini rahat hissetmeleri bakımından daha olumlu algılamaları gösterilebilir.

Bu araştırmada örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutunun en güçlü yordayıcısı dönüşümcü liderlik davranışlarından idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, bireysel destek ve işlemci liderlik davranışlarından istisnalarla yönetim (aktif), koşullu ödül, ve istisnalarla yönetim (pasif)'dir. Dönüşümcü liderlerin önemli özelliklerinden birisi olarak izleyenleriyle arasında daha sıkı kişisel ve duygusal bağlar kurabilmeleri gösterilmektedir

(Junk ve Sosik, 2002). Bu bağlamda, izleyenleriyle daha yakın ve daha sağlıklı ilişkiler kurabilen dönüşümcü liderlerin izleyenlerin güvenini kazanabilirler. Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003) dönüşümcü liderlerin izleyenlerinde doyum ve isteklilik sağlayarak onları motive ettiğini ifade etmektedir. Bu durumun müdüre olan güveni arttırması beklenebilir. Öte yandan, istisnalarla yönetim ve koşullu ödül davranışlarının da güvenin önemli yordayıcıları olduğu saptanmıştır. Koşullu ödül davranışlarının temelinde izleyenlerin ortaya konacak olası bir olumlu performanstan ne elde edeceklerinin açıklanması bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, öğretmenler olumlu bir performans sergilediklerinde bunun müdür tarafından ödüllendirileceğini ya da takdir edileceğini düşünmeleri müdüre duydukları güveni artırabilir.

Bu araştırmada örgütsel güvenin yeniliğe açıklık alt boyutunun en önemli yordayıcılarının dönüşümcü liderlik davranışlarından idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (davranış) ve işlemci liderlik davranışlarından laissez-faire olduğu görülmektedir. Yeniliğe açıklık boyutunda dönüşümcü liderliğin daha ön planda olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu ile Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlerin stres ve değişim zamanlarında etkili oldukları yönündeki ifadesi örtüşmektedir. Yeniliğe açıklık, okulda gelişmelere ve değişimlere karşı daha duyarlı bir ortamın yaratılması ve yeniliklere değer verilmesini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler, izleyenlere saygı duyan ve onlara güvenen, onların ihtiyaç ve beklentilerine karşı hassas davranan ve özellikle entelektüel uyarım boyutunda ifade edilen şekliyle izleyenleri yenilikçi, yaratıcı olmak ve sorunlara farklı şekilde yaklaşabilmek için destekleyen liderlerdir (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003). Bu bağlamda, dönüşümcü özellikler gösteren liderlerin daha yenilikçi ve daha yaratıcı bir okul ortamı oluşturabilecekleri ileri sürülebilir.

Bu araştırmada, örgütsel güvenin iletişim ortamı alt boyutunun en önemli yordayıcıları dönüşümcü liderlik davranışlarından idealleştirilmiş etki (davranış), entelektüel uyarım, bireysel destek ve telkinle güdüleme, işlemci liderlik davranışlarından laissez-faire'dir. Bir başka ifadeyle, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının iletişim ortamı için daha önemli yordayıcılar olduğu anlaşılmaktadır. Yılmaz (2006) örgütte sağlıklı bir iletişim ortamı kurulabilmesi ve örgütsel etkililiğin arttırılması için iletişimin önemli bir etmen olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda, izleyenlerini motive eden, örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için onları güdüleyen, örgütte açık ve şeffaf bir iklim yaratan dönüşümcü liderlerin etkili bir iletişim ortamı yaratma olasılıklarının daha yüksek olacağı düşünülebilir. Ayrıca, Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003) dönüşümcü liderlerin izleyenlerine mentörlük

yaparak örgütte destekleyici bir iklim oluşturduklarını ileri sürmektedirler. Bu görüşle araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir.

Örgütün başındaki kişi olarak liderin davranışlarının örgütsel ortamla ilgili birçok değişkenle ilgili olduğu bilinmektedir (Cemaloğlu, 2007). Hoy, Smith ve Sweetland'a (2002) göre, lider örgütün iklimini ve güveni etkileyebilir. Kozlowski ve Doherty (1989) lider davranışlarının örgüt kültürünü etkileyebilecek güçte olduğunu ifade ederken, O'Driscoll ve Beehr (1994) örgütte yaşanan olumsuzlukların temel nedeni olarak müdür davranışlarına işaret etmektedirler. Lee, Gillespie, Mann ve Wearing (2010) ise örgütsel güvenin oluşturulmasında lider davranışlarının önemine vurgu yapmaktadır. Einarsen'in (1999) iş yerinde yaşanan olumsuz davranışların nedeni olarak zayıf yönetimi ve müdürlerin bazı liderlik becerilerinden yoksun oluşunu göstermesi de bu görüşleri destekler niteliktedir.

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin aynı anda hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranışlarını sergileyebildikleri, öğretmenlerin okulda algıladıkları güvenin istenen düzeyin uzağında olduğu, okul müdürlerinin istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire tarzı liderlik davranışları ile öğretmenleri örgütsel güven algıları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, diğer liderlik stilleri ile örgütsel güven algısı arasında ise pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutunda en güçlü yordayıcılar istisnalarla yönetim (pasif), entelektüel uyarım, laissez-faire, telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (atfedilen), koşullu ödül, yöneticiye güven boyutunda istisnalarla yönetim (aktif), telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (atfedilen), koşullu ödül, bireysel destek ve istisnalarla yönetim (pasif), yeniliğe açıklık alt boyutunda idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (davranış) ve laissez-faire ve iletişim ortamı alt boyutunda idealleştirilmiş etki (davranış), laissez-faire, entelektüel uyarım, bireysel destek ve telkinle güdülemedir.

Kaynaklar

Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa.

Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.

Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange,

- perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in schools. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 406-434.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free.
- Bass, B. M. (1989). Leadership: Good, better, best. Robert L. Taylor and William E. Rosenbach (Ed.), *Leadership challenge for today's principal* (pp. 112-129). New York: Nichols.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire form 5x*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Birney, L. L. (2004). *Trust and bullying: Antagonistic forces*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database (UMI: 3151687).
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2007). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.

- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *TSA*, 11(2), 165-194.
- Cemaloğlu, N. (2007c). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2007). Employees' perceptions of organizational trust and service climate: a structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 338-357.
- Currie, G., & Lockett, A. (2007) A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations*, 60(2), 341-370.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002). The development of an organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *High School Journal*, 86(2), 38-49.
- Hoyt, C. L., & Blascovich, L. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, 34(6), 678-715.
- Hsu, S. Y. C., & Mujtaba, B. G. (2007). Team transformational leadership, trust, satisfaction, and commitment: The testing of a structural equation model in software development teams. *Review of Business Information Systems*, 11(3), 17-28.

- Jung, D. I., & Yammarino, F. J. (2001). Perceptions of transformational leadership among Asian Americans and Caucasian Americans: A level of analysis perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(1), 3-21.
- Junk, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups, the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kalaycı, G. S. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma teknikleri* (9. Basım). Ankara: Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 443-465.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(11), 401-422.
- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 22-54.
- Kozlowski S., & Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, N., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491.

- Lievens, F., Geit, P. V., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- O'Driscoll M. P., & Beehr, T. A (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinate. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141-155.
- O'Shea, P. G., Foti, R. J., Hauenstein, N. M. A., & Bycio, P. (2009). Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis. *Leadership*, 5(2), 237-259.
- Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.
- Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2008). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin müdürlük davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 166.
- Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J., & Sczesny, S. (2007). The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors. *Human Relations*, 6(8), 1155-1179.

- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Wech, B. A. (2002). Trust context, effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 739-756.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, K. (2004). Okul müdürlerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 117-131.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yücel, C. ve Kalaycı, G. S. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Extended Abstract

Introduction

Administrators' behavior is related to various variables. An abundance of research show that there are some relationships between school principals' leadership behaviours and teachers' motivation and mentality, organizational commitment, job satisfaction, teacher performance, organizational trust, organizational, and mobbing of teachers. Another variable which causes low motivation, stress, burnout and communicative problems in organizations is low level of trust within the organization. Researches indicated that low level of organizational trust causes an organizational environment with harsh rivalry and conflicts, makes the organizational commitment diminish, and increases mobbing.

Researches also showed that in the organizations of low trust, job satisfaction is diminishing, and organizational citizenship behavior is decreasing. School principals' leadership behaviours are mostly accepted as the reason for negative atmosphere in schools. Besides, organizational trust is also being observed in the same direction with the leadership behavior. Therefore, this research will hopefully be useful for solving a number of problems in schools by focusing on the relation between school principals' leadership behaviors and organizational trust.

Purpose of the Study

The purpose of this research is to examine the relationships between the leadership styles of school principals and organizational trust level of teachers. This research is in relational survey method. A total of 224 teachers employed in primary schools in Sivas participated in the study. Multi Factor Leadership Questionnaire-Evaluation Form (5x short)" developed by Bass and Avolio and adapted into Turkish by Cemaloğlu and Organizational Trust Scale in Schools developed by Yılmaz was used to gather data.

Results

Results showed that teachers' organizational trust level is low. This may cause negative results for schools. Researches indicated that schools of low trust are more prone to mobbing behaviours, low organizational commitment, and low job satisfaction. In this context, low trust in schools may negatively affect school's communication environment, and therefore schools may become far from their purposes.

Results indicated that school principals are more likely to show transformational leadership behaviours. Cemaloğlu and Karip also reached similar findings in their researches. According to research findings, school principals showed both transformational and transactional leadership behavior. Bass stated that school leaders might demonstrate both transformational and transactional leadership behaviours at the same time. On the other hand, O'Shea, Foti, Hauenstein and Bycio found out that effective school principals can use both transformational leadership and contingent reward behavior. These findings are parallel to the research findings.

According to research findings, there are significant and positive relationships between leadership styles and sub-dimensions of organization trust except for laissez-faire and management by exceptions (passive). Hsu and Mujtaba and Asgari, Silong, Ahmad and Samah found that transformational leadership increased trust in the organization. On the other hand, it is also assumed to be important for transformational leaders to have behaviours like sharing a common vision, inspiring self-trust, supporting the personal development of organization members, motivating them to learn, and being responsive to different expectations and needs of the followers to establish institutional trust.

It was also found out that the most powerful predictors of trust to the principal are transformational leadership styles of idealized influence (attributed), inspirational motivation and individualized consideration and transactional leadership styles of management by exceptions (active), contingent reward, management by exceptions (passive). One of the most important features of transformational leaders is that they can establish more positive and tight relations between them and their followers. Bass, Avolio, Jung and Berson stated that transformational leaders motivate their followers by creating satisfaction and willingness in them and setting great expectations. In this context, transformational leaders who establish healthier and closer relations with their followers are more likely to gain their followers' trust.

Discussion and Conclusion

Research findings demonstrated that the most powerful predictors of openness to innovation are transformational leadership styles of idealized effect (attributed), intellectual stimulation, individual support, inspirational motivation and idealized influence (behavior) and transactional leadership styles of laissez-faire. It is understood that transformational leadership features are prior to being innovative. This finding is parallel to Cemaloğlu's opinion that transformational leaders are more successful during the period of change and

Bass's statement about transformational leaders' being more effective under stress and during the period of change. Being innovative means creating a more sensitive environment to developments and changes in school and giving more importance to the innovations. The most powerful predictors of communication are transformational leadership styles of idealized influence (behavior), intellectual stimulation, individualized consideration and inspirational motivation and transactional leadership styles of laissez-faire. In other words, it seems that transformational leadership behaviours are more important predictors for communication environment.