

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Mustafa Hami AY

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Ağustos 2014

Uşak

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Mustafa Hami AY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aynur B. BOSTANCI

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2014

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Düzeyleri İle
Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki

Mustafa Hami AY
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Ağustos 2014

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aynur B. BOSTANCI

Bu araştırma, bağımsız ortaöğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları ile bu okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamaktadır. Tarama modelindeki araştırmanın evrenini 2013–2014 eğitim öğretim yılında Uşak ilindeki ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 3671 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırma örneklemi için, Uşak il merkezindeki 18 müstakil ortaöğretim okulu tercih edilmiştir. Kurumlara gönderilen 500 ölçekten 440 ı geri dönmüş, değerlendirme sonucunda 346 anket kullanılabilir olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçme aracı “**Kültürel Liderlik Ölçeği**” ve “**Örgütsel Güven Ölçeği**” dir.

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesi için; tek yönlü Varyans analizi, Tukey b, t-testi ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda kültürel liderlik ile örgütsel güven arasında olumlu yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Demografik değişkenler açısından ise bazı demografik değişkenlerde kültürel liderlik ile örgütsel güven algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Lider, Öğretmen, Okul, Kültürel Liderlik, Örgütsel Güven

ABSTRACT

The Relationship Between The Cultural Leadership Levels of School Administrators and Teachers' Organizational Trust

Mustafa Hami AY
Department of Educational Sciences
Uşak University, Institute of Social Sciences
August 2014

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Aynur B. BOSTANCI

This research aims; to investigate the relationship between the cultural leadership behaviours of independent high school administrators with the teachers' organizational trust levels of those working in these schools. 3671 teachers working in Uşak province in 2013 – 2014 academic year are generating the research universe of screening model. 18 high schools in the province center are taken as sample. 440' s of 500 surveys regained. As a result of the examination made by researcher, 346 surveys is determined available and were included in the study. Assessment instruments used in this study are; "**Cultural Leadership Scale**" and "**Organizational Trust Scale**".

In this study, Survey research method has been used. The data have been obtained was analyzed by using SPSS 17.00. For data analysis, one-way ANNOVA, Tukey b, t-test and Pearson moments correlation have been used. After analysing the data, it is determined that; there is a positive linear effect between cultural leadership and organizational trust. In terms of demographic variables, it is seen that; there are meaningful differences in the perceptions of cultural leadership and organizational trust.

Key Words: Culture, Leader, Teacher, School, Cultural Leadership, Organizational Trust.



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 12400105 numaralı öğrencisi Mustafa Hami AY' ın "Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı tezi 25 / 08 / 2014 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Aynur BOSTANCI BOZKURT
Üye : Doç. Dr. İ. Halil ÇANKAYA
Üye : Yrd. Doç. Dr. Murat BAŞAR


Prof. Dr. Cemil ERTUGRUL
Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin katkısı olmuştur. Uygulamaların yapıldığı bağımsız ortaöğretim okullarında gönüllü olarak anketleri yanıtlayan meslektaşlarıma ve uygulamayı yapabilmem için bana anlayış ve kolaylık gösteren okul müdürlerine öncelikle saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamın her aşamasını takip eden, desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aynur B. BOSTANCI'ya en derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Bana karşı tahammül ve desteklerinden dolayı kıymetli eşim Çağla CEYLAN AY'a, beni çalışmalarımda sürekli teşvik eden ve çalışmalarımda benimle birlikte her türlü zorluğa ve sıkıntıya göğüs gören, başarılı olmam için beni her zaman cesaretlendiren kadim dostum Ümit KAHRAMAN'a teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Mustafa Hami AY
Doğum Yeri ve Tarihi : UŞAK – 22/07/1983

Lisans Öğretimi : Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Yabancı Diller A.B.D. İngilizce Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğretimi : 2012 – Devam Ediyor
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (KPDS – 89)

İş Denevimi :

Çalıştığı Kurumlar : Zonguldak : 2005/2008 - İngilizce Öğretmeni
Nevşehir : 2008/2010 - İngilizce Öğretmeni
Uşak : 2010/ – Eğitim Yöneticisi

İletişim

e-posta adresi : mustafa_hami@msn.com

<u>İÇİNDEKİLER</u>	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
BÖLÜM 1: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	2
1.3. Araştırmanın Amacı	2
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM: KÜLTÜREL LİDERLİK	6
2.1. LİDERLİK ve LİDERLİK KURAMLARI.....	6
2.1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımları	6
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN	27
3.6. Konu ile İlgili yapılmış Araştırmalar	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	46
4.1. Araştırmanın Modeli	46
4.2. Evren	46
4.3. Örneklem.....	46
4.4. Veri Toplama Araçları	46

4.5. Demografik Bulgular	48
4.6. Verilerin Analizi.....	49
BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	50
5.1. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri	50
5.1.1. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri.....	51
5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Düzeyleri	52
5.2. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular	52
5.2.1. Değişkenlerin Kültürel Liderlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular .	52
5.2.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	56
5.3. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular	63
5.3.1. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	63
5.3.2. Kültürel Liderliğin Örgütsel Güveni Yordamasını Gösteren Regresyon Analizi	64
ALTINCI BÖLÜM: TARTIŞMALAR	67
YEDİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
7.1. Sonuçlar	70
7.1.1. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleriyle İlgili Sonuçlar.....	70
7.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleriyle İlgili Sonuçlar	70
7.1.3. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar.....	71
7.2. Öneriler	71
KAYNAKÇA.....	73
EKLER.....	78

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Güvenin Etkileri.....	34
Tablo 2. Kültürel Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 4: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu.....	48
Tablo 5. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri.....	50
Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	50
Tablo 7. Cinsiyet Değişkeninin Kültürel Liderliğe Yönelik Etkisi.....	51
Tablo 8. Cinsiyet Değişkeninin Kültürel Liderliğe Yönelik Etkisi.....	51
Tablo 9. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından, Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeylerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamaları.....	52
Tablo 10. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından, Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeylerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	52
Tablo 11. Öğretmenlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre İnsan İlişkilerine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	53
Tablo 12. Okulda Çalışan Öğretmen Sayısına Göre İnsan İlişkilerine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	54
Tablo 13. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeylerinin, Öğretmenlerin Aynı Okuldaki Çalışma Sürelerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamaları Tablosu.....	55
Tablo 14. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeylerinin, Öğretmenlerin Aynı Okuldaki Çalışma Sürelerine Yönelik Görüşlerine Ait Varyans Analizi Tablosu.....	55
Tablo 15. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları.....	56
Tablo 16. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından Örgüte Güven Düzeylerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri.....	57

Tablo 17. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından Örgüte Güven Boyutuna Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu...	57
Tablo 18. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından Yöneticiye Güven Düzeylerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri.....	58
Tablo 19. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından Yöneticiye Güven Boyutuna Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu...	58
Tablo 20. Öğretmenlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	59
Tablo 21. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	60
Tablo 22. Öğretmenlerin Örgüte Güven Boyutu Düzeylerine Yönelik Puan Ortalamaları Tablosu.....	61
Tablo 23. Öğretmenlerin Örgüte Güven Boyutu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Tablosu.....	61
Tablo 24. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Boyutu Düzeylerine Yönelik Puan Ortalamaları Tablosu.....	62
Tablo 25. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Boyutu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Tablosu.....	62
Tablo 26. Kültürel Liderlik ve Örgütsel Güven Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....	63
Tablo 27. Kültürel Liderliğin Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 28. Kültürel Liderliğin Örgüte Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 29. Kültürel Liderliğin Yöneticiye Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderliğin İç Dinamikleri.....	9
Şekil 2. Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Rolü.....	13
Şekil 3. Güven Oluşum Aşamaları.....	28
Şekil 4. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması.....	32

BÖLÜM 1: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın sınırlılıkları ve kültürel liderlik ve örgütsel güvenin tanımlamalarına yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Örgüt kültürü kavramı, örgütlerde çalışanların motivasyonu, verim, örgüte devamlılık, başarı ve örgüte güven üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Özellikle örgüt yöneticisinin örgütün çalışanlara güven vermesi kaçınılmaz bir gerçekliktir. Okullarda; örgütsel güven düzeyi yüksek olduğunda; değişim, gelişim ve yenilik gibi çalışmalar da daha hızlı gerçekleşebilmektedir. Genel olarak dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanan güven (Demircan ve Ceylan, 2003), aynı zamanda eğitim kurumlarının varlıklarını verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için de oldukça gereklidir. Bu açıdan okullarda güvenin belirlenmesi ve güvenilir bir örgütsel kültürün oluşturulması zorunlu hale gelmektedir (Bökeoğlu, 2008). Bu oluşumun sağlanabilmesi ve kaliteli bir eğitim hizmetinin ortaya çıkması için başarılı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Okul yöneticisinin başarı göstergesi; okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmasıdır. Okul yöneticisinin bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2012). Bu yüzden başarılı bir okul yönetimi için okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik rolleri ve özellikleri büyük önem taşımaktadır.

Okul Yöneticisinin kültürel liderlik düzeyi okullardaki işbirliğini kolaylaştırmada (Tschannen-Moran, 2001), açık okul kültürleri geliştirmede (Hoffman, Sabo, Bliss ve Hoy, 1994), grup bağlılığını teşvik etmede, öğrenci başarısında (Goddard, Tschannen Moran ve Hoy, 2001) ve okul kalitesini artırmada (Hoy ve Tschannen-Moren, 2003) çok önemli etkiye sahiptir. Dolayısı ile alan yazından da anlaşılacağı üzere okul yöneticisinin kültürel liderlik düzeyi okul çalışanlarının okula güvenini, okul başarısı ve verimliliğini etkilemektedir. Bu

anlamda okullarda okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki durumunun bilinmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2.1. Alt Problemler

1. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirmeleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerinin “yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri” ile ilgili görüşleri
 - Cinsiyet
 - Kıdem
 - Eğitim durumu
 - Kurumdaki hizmet süresi
 - Kurumdaki personel sayısına göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri
 - Cinsiyet
 - Kıdem
 - Eğitim durumu
 - Kurumdaki hizmet süresi
 - Kurumdaki personel sayısına göre farklılık göstermekte midir?
5. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Eğitim örgütleri, geleceğin şekillenmesinde önemli rol oynayan, geçmiş ve bu günü geleceğe aktarma gibi bir yeteneği olan dinamik yapılardır. Böyle bir yapının etkili bir şekilde faaliyetini sürdürmesi güçlü bir okul kültürü ve kültürel

liderlik rolünü yerine getiren yöneticilerin bulunmasına bağlıdır. Okul kültürünü öğretmen ve öğrencilere benimsetmenin, bu kültür etrafında onların toplanmasını sağlamanın ve öğretmenleri örgüte güven duyan bireyler haline getirmenin bir yolu da yöneticilerin kültürel liderlik başarısına bağlı olduğu düşünülmektedir (Sönmez, 2008).

Ortaöğretim okulları yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerinin, okulun öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi üzerine etkilerinin kuruma yansımalarının ortaya konulması, yöneticilik ile kültürel liderlik özelliğinin kuruma olan etkilerinin açıklanması adına da önemli görülmektedir. Bu durumun bilimsel açıdan ortaya konulması ortaöğretim kurum yöneticilerinin kültürel liderlik özelliğine sahip olmalarının, öğretmenlerin örgütsel güven üzerindeki etkilerinin ortaya konulması açısından son derece önemlidir.

Bu çalışmanın amacı; Uşak ili Merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin sergileyeceği kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını “cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okuldaki hizmet süresi ve okuldaki öğretmen sayısı” gibi bazı değişkenler açısından araştırmaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Türkiye de eğitim sistemi incelendiğinde; örgütsel güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Demircan, 2003).

Lidere ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Nyhan ve Marlowe, 1997). Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur (Mishra ve Morrissey, 1990). Bu noktada örgütlerde güven noktasındaki azalmanın örgüt içi iletişimin yeterli ölçüde geliştirilememesinden, kaliteli iletişim kurulamamasından kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır (Demircan, 2003). Bu noktadan hareketle örgütsel güven üzerine yapılacak olan çalışmalar eğitim alanında çalışanlara bir ışık tutacak ve yollarını aydınlatacaktır.

Öte yandan araştırmanın diğer boyutu olan Kültürel liderlik kavramı ile alakalı yapılacak çalışmalar da şüphesiz yöneticilere okul başarısının artırılmasında katkıda bulunacaktır. Aydın'a (2000) göre liderler grupta bulunan diğer üyelerden daha çok grubun tutum ve düşüncelerini etkileme eğilimindedirler. Bu yüzden liderin sergileyeceği kültürel liderlik rolleri öğretmenin ve dolayısıyla okulun başarısı açısından çok önemlidir. Bursalıoğlu'na göre (1979) ise örgüt bir yapıdır ve bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasına bağlıdır. Dolayısıyla yönetimin göstereceği tutum, davranış ve sahip olduğu özellikler eğitimin kalitesi için çok önemlidir.

Bu yüzden okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini ne kadar etkileyeceğini ortaya koyacak çalışmalar gereklidir.

Literatür incelendiğinde gerek Türkiye'de gerekse dünyada örgütsel güven ve kültürel liderlik davranışı konularının eğitim örgütleri noktasında yeteri kadar çalışılmadığı görülmektedir. Özellikle Türkiye de bu konularda eğitim örgütleri üzerinde yapılan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu araştırma; alanda bulunan boşluğu doldurmaya katkı yapmayı hedeflemektedir.

Araştırmalarda kuramsal olarak birbiri ile ilişkili görünen bu iki kavramın eğitim örgütlerinde ne derecede ilişkili olduğunu saptamak eğitim örgütlerinin çıktılarını yönetmek açısından önem taşımaktadır. İşleyeni ve hammaddesi insan olan eğitim örgütleri toplumsal açık sistemler olduğundan geniş bir toplumsal katmanı etkilemekte ve etkilenmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi toplumun büyük kesimini etkilemektedir (Polat 2007).

Sonuç olarak; bu araştırmanın sonuçlarının bu alanda eğitim kurumları yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik farklı değerlendirmeler oluşturacağı, aynı zamanda bahsi geçen iki değişkenin eğitim kurumlarındaki düzeylerini saptamanın ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymanın, eğitimin amaçlarını daha yüksek düzeyde gerçekleştirebilmek adına önem arz edeceği düşünülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma 2013 – 2014 yılında Uşak İli Merkez İlçeye bağlı ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.
- Araştırmada kullanılan ölçek, literatür kısmında açıklanan kültürel liderlik ve örgütsel güven boyutlarıyla sınırlıdır.
- Araştırmada sonucunda elde edilen veriler kullanılan ölçek sonucunda elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kültürel Liderlik: Uşak İli'nde okullarda okul kültürünü oluşturan ortak düşünüş, inanış, sembol, kabul, gelenek ve normlar aracılığıyla çalışanların amaç doğrultusunda eyleme geçirilebilmesi sürecidir

Örgütsel Güven: Uşak ili ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okullarında örgütün tutarlı eylemler yapacağına, savunmasız kalma durumunda dâhi suistimal edilmeyeceğine, yöneticisinin adaletli ve dürüst olacağına, verilen sözlerin tutulacağına dair inancını ifade etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM: KÜLTÜREL LİDERLİK

2.1. LİDERLİK ve LİDERLİK KURAMLARI

Bu bölümde ise liderlik kavramı ile ilgili tanımlar verilmiş ve geçmişten günümüze, liderlikle ilgili oluşturulan kuramlardan bahsedilmiştir.

2.1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımları

İngiliz dilinde önderlik etmek, önden gitmek anlamına gelen “to lead” fiilinden türeyen ve aynı dildeki önder anlamına gelen “leader” kelimesinden alıntı olan lider kelimesi, en genel şekliyle; gücü ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse olarak tanımlanabilir.

1930’lu yıllardan sonra yönetici ve lider kavramlarının aynı şeyi ifade etmediğinin anlaşılmasıyla orantılı olarak lider ve liderliğe yönelik yapılan araştırmaların da sayısında bir artış olmuştur.

Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Tarih boyunca bu fark görülebilir. Ancak birkaç lider iyi yönetici olabilmiş, ancak bir kaç iyi yönetici lider olabilmiştir. İkisini birleştirebilenler ise ender kişilerdir (Bursalıoğlu, 2012). Güçlü bir kavram olan liderlik çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.

Şişman (2004) liderlikle ilgili olarak her geçen zaman liderlik kavramına yeni kavramlar girdiğini buna bağlı olarak; *etik liderlik, ahlaki liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderliği, dönüşümsel liderlik vb.* gibi sürekli yeni liderlik tanımları yapıldığından bahsetmektedir. En yaygın biçimiyle liderlik; *belirli hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme gücü olarak tanımlanmaktadır.*

Liderliği Cooley (1902), sosyal hareketlerin özeğinde olabilmek, Blackmar (1911), tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmek, Munson (1921), en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneği, Bernard

(1927), grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmek, Kilbourne (1935) hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmek, Terry (1960), grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemi, Dubin (1968), yetki kullanarak, kararlar alabilme, Pagonis (1992) ise liderliği, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir şeklinde tanımlamışlardır (Değirmenci, 2006).

Liderlik, örgütsel kavramlardan daha çok detaylı bir şekilde üzerinde çalışılan ve tartışılan bir konu olagelmıştır. Kişinin lider olarak mı doğduğu veya liderliği daha sonradan mı öğrendiği ise hala tartışılmaktadır (Schein, 2004).

Liderlik üzerinde çalışan Robert B. Myers, liderlik konusunda yapılan ve elli yıllık bir süreyi kapsayan iki yüzden fazla çalışmayı çözümlenmiş ve kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişki konusunda bazı saptamalar yapmıştır (Aydın, 2000).

Buna göre; hiçbir fiziksel özellik, liderlikle anlamlı bir biçimde ilişkili değildir. Liderler üyesi buldukları gruptan zekâ açısından biraz ileri görünseler de üstün zekâ ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Grup tarafından karşılaşılan ve çözümü gereken soruna uygulanabilir nitelikteki bilgi, liderlik statüsüne önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Durumu kavrama gücü, girişim gücü, işbirliği, özgünlük, hırslı olma, coşkusal kararlılık, yargılama gücü, popüler olma ve iletişim becerisi, liderlikle ilişkili görülmektedir. Hiçbir özellik, liderle için ortak bir özellik değildir. Başka bir anlatımla, tüm liderlerin paylaştıkları ortak bir özellik yoktur (Değirmenci, 2006).

Peki, liderlik nedir ve bunu nasıl ölçebiliriz? Koestenbaum'un basit bir modeline göre liderlik ikiye ayrılmaktadır: otorite ve yeterlilik. Koestenbaum otoriteyi; kişilik, karakter ve tutumlar olarak tanımlarken; yeterliliği de beceriler, bilgi ve nasıl yapıldığını bilme olarak tanımlamaktadır (Davison ve Fitzenz, 2002). Burada otorite ve yeterlilik ise hem formal otoriteyi hem de sonradan liderlik özellikleriyle elde edilen duygu, düşünce yapısı gibi özellikleri kapsayan insan ilişkilerinden doğan yeterliliği temsil eder. Bu iki ögeyi bir arada elde eden yöneticiler ise çok etkili liderler olabilirler.

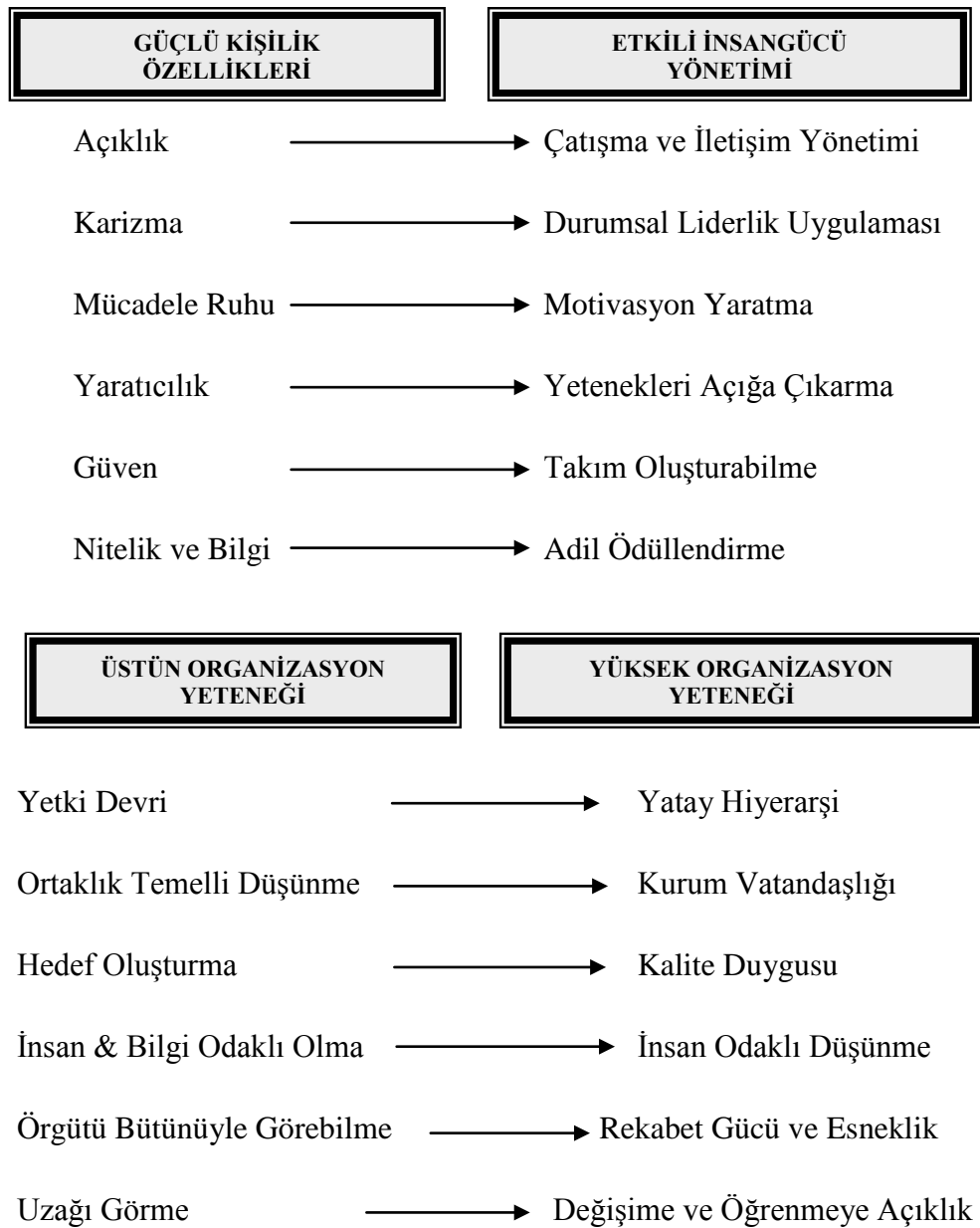
2.1.2 Liderlik Özellikleri

Bir liderin görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi, birlikte çalıştığı insanlar üzerinde etki bırakarak etkili bir lider olabilmesi için sahip olması gereken birtakım özellikler vardır. Bu özellikler, liderin başında bulunduğu grubun, görevini yerine getirmesi ve bir ekip olarak varlığını sürdürebilmesi için gereklidir.

Lider; örgütü ve üyelerini yönlendirecek, yüksek fakat gerçekçi hedeflere sahip olan bir vizyona sahip olmalıdır. Birlikte çalıştığı insanlarla ve örgüt dışındaki bireylerle iyi iletişim kurabilmeli ve onlarda güven duygusu oluşturabilmelidir. Çabaları ve amaçları bütünleştirebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Tespit edebilme yeteneğine sahip olmalı, tespit ettiği duruma uygun olan süreçleri ve prosedürleri seçebilmeli, risk ve sorumluluk alabilmelidir (Sağban, 2011).

Bu özelliklere ek olarak, bir lider tam bir lider olmalıdır ve kendisinin yapmaya istekli olmadığı bir işi, başkalarından yapmasını beklememelidir. Liderler kendi alanlarında gerçekten yeterli olmalılar böylece daha güçlü bir otorite kurabilirler. Liderler hareketleri ve sözleriyle bütün engelleri aşabilecekleri hakkında çalışma arkadaşlarını güdülemeli ve yüreklendirmelidir. Bu esnada da onlara amaçlarını ve ne için çalıştıklarını sürekli hatırlatmalıdırlar. Her zaman adil davranarak saygınlık kazanmalıdırlar. Empati kurma, takım arkadaşlarına şefkat gösterip onlarla birlikte sevinip birlikte üzülmelidir. Liderler bu sayılan tüm özelliklerle beraber diğerlerine model olabilmelidirler. Her şeyin ötesinde, bir lider tam yerinde ve zamanında iş başında olmalıdır (Adair, 2004).

Liderde bulunması gerekli niteliklere ilişkin farklı yaklaşımlar ise şekilde özetlenebilir;



Şekil 1: Liderliğin İç Dinamikleri (İzğören, 1999).

Anlaşılabacağı üzere bu liderlik özellikleri makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür ve bu özellikler liderin sosyal durumlardaki ilişkilerinin oranında etkili olur. Bu bakımdan bu özellikleri birer birer incelemek yoluyla, liderin özelliklerini aramak ve bulmak girişimi her zaman eksik kalacaktır. Böylece bu özelliklerin bütün olarak ve sosyal durumların içerisinde incelenmesi eğilimi güçlenmektedir (Bursalıoğlu, 2000).

2.1.3. Liderlik Davranışının Boyutları

1930'dan bu yana liderlik üzerine yapılan çalışmalar, örgütlerin her sorununu çözebilecek ve örgütleri salt etkililiğe ulaştıracak bir lider ya da liderlik modeli geliştirmeye götürememiştir. Sonraki yıllarda ise yönetim felsefesinin insan ilişkileri yönündeki ağırlıklı değişimi, araştırmacıların dikkatini, liderlik davranışları üzerine yoğunlaştırmıştır.

Yürütülen çalışmalarda gözlemlenen yüzlerce farklı lider davranışı, "görev yönelimli davranış" boyutu ile "insan yönelimli davranış" boyutu olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır (İmamoğlu, 1998).

1950'lerin sonlarında Rensis Likert, Michigan Üniversitesindeki diğer arkadaşlarıyla bir seri liderlik çalışması başlatmıştır. Araştırmalarda liderlik davranışları "işe yönelimli" ve "işgörene yönelimli" olarak iki boyutta incelenmiştir.

İşe yönelmiş lider, yapılması gereken görevler üzerinde yoğunlaşır, astın görevini yerine getirmesi için baskı yapar. Böyle liderler, işgörenlerin kendi başlarına görevlerini yerine getireceğine inanmadıkları için onları devamlı denetlerler. Astlarıyla ilişkileri zayıftır, işin yapılmasıyla ilgili spesifik ilkeler üzerine yoğunlaşır. İnsanları yalnızca işin yapılması için gerekli bir araç gibi görme eğilimindedirler.

İşgörene yönelmiş lider, insanlar, onların kişisel başarıları ve iş birimini şekillendiren sosyal sistemin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Böyle liderler iş birimleri için yüksek performanslı amaçlar oluştururlar ve performans beklentilerini astlarına iletirler. Kendine bağlı çalışanları destekler, onlara yardımcı olur ve onların esenliğini düşünür.

Verim düzeyi yüksek olan örgütlerde yöneticilerin işgörene yönelimli oldukları görülmüştür. Daha sonra yapılan araştırmalar, işçiye yönelmiş ve işe yönelmiş liderlik davranışlarını birleştirebilen liderlerin gruplarında yüksek verime ulaşıldığını ortaya koymuştur (Özçer, 1998).

2.1.4. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, 1980'li yıllarda örgütsel kültürle ilgili araştırmalarla ortaya çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Bu anlamda kültürel

lider, örgütünün kültürünü, içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile kaynaştırarak örgütün değer ve normlarının içselleştiren, astlarının bunlara uyması için çalışan kişidir (Erdoğan, 2002).

Kültürel liderliği net bir şekilde tanımlamak güçtür. Bununla birlikte kültürel liderlik; dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün bir lider tarafından yönetilmesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca kültürel liderlik, lider tarafından örgütün misyonunun ve hedeflerinin oluşturularak sürdürülmesi; kurum kültürünü oluşturan ortak düşünüş, inanış, gelenek ve normlar aracılığıyla çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi sürecidir (Karaköse, 2008). Bu bağlamda, okul yöneticisi, kültürel değerleri iyi bir şekilde analiz ederek, okul çalışanlarını hem kendi amaçlarına hem de okulun amaçlarına ulaşabilmeleri için harekete geçirebilmelidir (Johnson, 1996).

Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir. Kültürel liderlik, kültürel ve sembolik süreci kullanmayı içerir. Bu süreç işgörenler için ortak anlamlar oluşturur, akademik işgörenlerin doğasını tanımlar. Kültürel liderliği bir cümle ile tanımlamak güçtür. Ancak örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog ortamını oluşturması sürecidir (Tierney, 1992; Akt. Yıldırım, 2001).

Schein'e göre kültürel liderler, hem grupların içsel bütünleşme hem de dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde son derece etkili olan (Güven, 2000), örgütünün kültürünü içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştırılması için çalışan kişidir (Erdoğan, 2002).

Özetle; kültürel liderlik; örgütte kültürel değerler oluşturma, geliştirme, koruma ve kültürel anlam çıkarma sürecini içeren bir iklim yapısında kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutarak örgütsel misyonu bu yolla gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Sergiovanni ve Starratt, 1988; Akt. Baloğlu ve Karadağ, 2009).

2.1.4.1. Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik

Kültürel liderliğin, örgütsel kültürü kurmaya ve geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimi olmasından hareketle; kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin görevi, paylaşılan bir okul kültürünün oluşturulmasıdır. Eğitimciler, özellikle de okul yöneticileri toplumsal değişmeyi sağlayan sosyal ajanlardır (Karşlı, 1997). Bu durum göz önüne alınırsa kültürümüze ait olumsuz değerleri okul içinde ve dışında etkili bir kültürel önderlik rolüyle değiştirme görevi onlardan beklenmektedir. Benzer biçimde kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun çevresi açısından geliştirmektedir. Bu liderlik biçimi kültürün temel değerlerini yansıtmakla birlikte, aynı zamanda okulun kendi iç çevresinde okul yöneticisine yeni bir bakış açısı da kazandırmaktadır. Çelik'e göre (2000b) kültürel liderin, yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanması mümkün değildir. Özellikle kültür üreten kurumlar olarak okulların yaşadıkları toplumun kültüründen daha çok etkilendikleri ileri sürülmektedir.

Güçlü ya da zayıf, her okulun mutlaka bir kültürü vardır. Öğretmenler, okul kültürü güçlü de olsa zayıf da olsa bu ortamda çalışmak zorundadırlar. Eğer bir lider örgütü çalışanın, içinde çalışmaktan zevk duyacağı bir ortam hâline getirebilirse kültürel açıdan başarılı bir liderdir. Ayrıca okul kültürünün güçlü olması okuldaki eğitim öğretimin kalitesi üzerinde de etkilidir (Balcı, 2002; Çelik, 2003). Özetle; okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından bir hayli önemlidir.

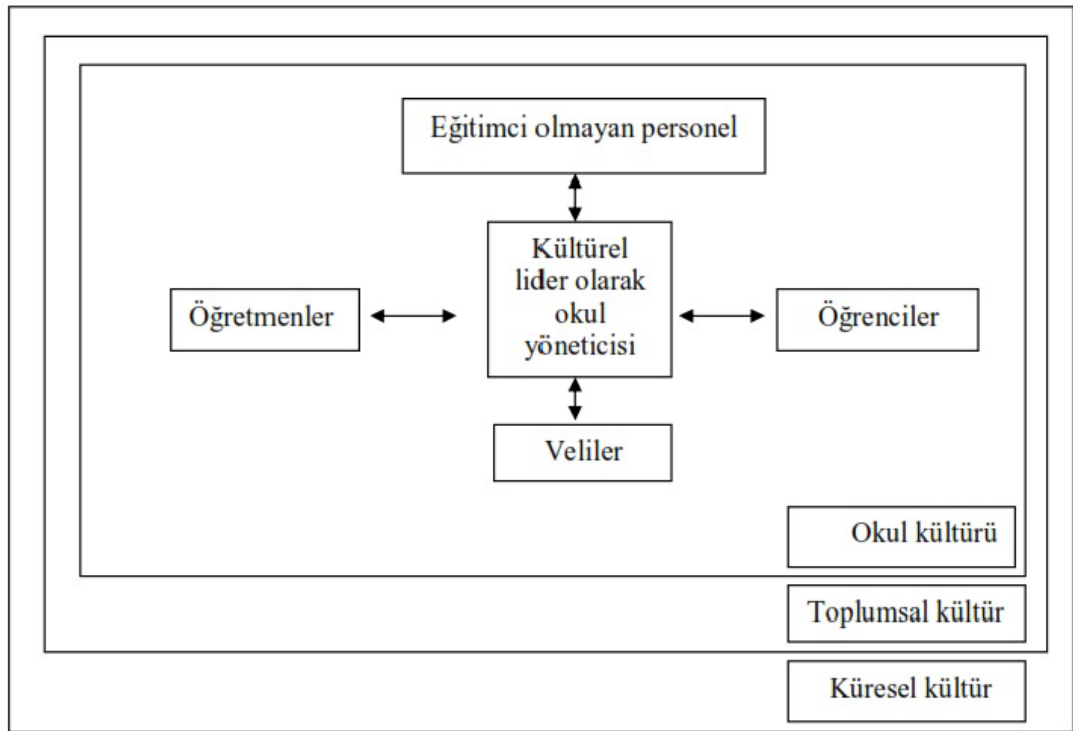
Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, güven ve bağlılık duygularının artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Bu tür bir ortamda lider, okulun çalışma kapasitesini artırabilir, okulu içinde bulunduğu çevreye uygun olarak geliştirebilir. Bu liderlik yaklaşımı okul kültürünün temel değerlerini yansıtmının yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır.

Öte yandan kültürel lider, kendisini sadece okulun kültürüyle sınırlandırmaz. Okul yöneticisi; okulun kendi kültürünü çevreye taşımaya ve

toplumsal kültürü de okul içine taşımaya çalışırken, denge kurmaya, kültürel taşıyıcılık ve kültürel seçicilik rollerini yerine getirmeye çalışır.

Bu okul kültürünün yaratılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi bir kültürel liderlik görevidir (Çelik, 2000b). Eğitim örgütlerinin örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için kolektif hareket etmesi gerekmektedir. Okulun bürokratik yapısını yumuşatmak, örgütsel kültürü geliştirmekle mümkün olabilir. Kültürel lider, okul yaşamını canlı tutan ve kültürel yönden sürekli olarak destekleyen liderdir. Okulun formal yapısının öğretmenlere cazip gelmediği durumlarda düzenlenen değişik törenler, sportif ve kültürel etkinlikler ve örgenci velilerini okula çekmek amacıyla yapılan toplantılar, okulun gündelik yaşamını daha canlı hale getirebilmektedir (Sönmez, 2008).

Okul yöneticisinin toplumsal yapı içindeki kültürel liderliği Şekil 2’de gösterilmiştir



Şekil 2: Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Rolü (Çelik, 2000).

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolünün altından başarıyla kalkabilmesi için, öncelikle kendine güvenmesi, okulunu iyi tanıması, yeni yönetim yaklaşımlarına ve demokratik liderliğe uyumlu bir kültürel liderlik örneği göstererek,

çevre ve okulun çevresindeki özel ve resmi kurumlarla iyi iletişim kurması, okul kültürünü bu oluşumlara anlatabilmesi ve kültürü temsil edebilmesi gerekir.

Okul yöneticisi olan kültürel lider, her şeyden önce kendini iyi yetiştirmeli ve ön yargıdan kurtulmuş, kendini gerçekleştirme yolunda eğitim almaya devam etmeli, yaptığı işi yaşam sebeplerinden biri olarak görmeli, meseleye bu bakış açısıyla yaklaşmalı, örgüt üyelerini de bu anlayışla yönetmelidir (Değirmenci, 2006).

2.1.4.2. Kültürel Liderlik ve Küresel Bakış Açısı

Giderek küçülen dünyada, toplumların varlıklarını devam ettirebilmeleri, uluslar arası arenada daha rekabetçi olmayı ve toplumu oluşturan bireylerin küresel değerleri ve oluşumları göze alarak hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Ulusal ve uluslar arası düzeyde, toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve söz sahibi olabilmeleri, küresel dünyanın gerekliliklerini kazandırabilecek etkili eğitim sistemleri sayesinde olacaktır. Küreselleşme, ekonomik olduğu kadar, siyasal, kültürel ve insani bir olgudur. Küreselleşmenin kültürel bir süreç olması, eğitimin küreselleşme sürecindeki önemini açıkça göstermektedir.

Küreselleşme süreci, liderlik anlayışına çok daha zor bir takım ek görevler ve fonksiyonlar yüklemiştir. Farklı kültürlerin etkisi altında yaşama zorunluluğunda olan bir örgütte; yönetim, vizyon ve hedef belirleme, kurumsal kültür oluşturma, birimler arası iletişimi sağlama ve bunlara benzer birçok fonksiyon, çok daha üst düzey bir takım yeterlilikler gerektirmektedir. Geçmişin yerel kültürde yönetilen örgütlerinde, yöneticiler ve çalışanlar için aynı kültürü ve değerleri taşıdıkları için bir çok işte, günümüzün global kültür etkisi altında olan örgütlerinin olduğu kadar ince eleyip sık dokumaya, farklı bakış açıları geliştirmeye gerek olmayabilirdi. Ancak günümüz dünyasında geçmişin bu ilkel düşüncesine sahip örgütlerin başarılı bir şekilde yaşama imkânı kalmamıştır.

Küresel bakış açısı ile bakıldığında örgüt liderliği, artık kısa vadeli düşünen ve bir şeyleri kontrol etme gereksinimi duyan biri olmak değildir. Bir organizasyonun küreselleşmeden etkilenen dünyada geleceğe hazırlanabilmesi için uzun vadeli düşünerek doğru tahminler yapabilecek, yeniliklere yönelebilecek, gerçekler arasındaki ilişkileri kavrayabilecek ve bunlardan yeni sonuçlar çıkartmasını bilecek, siyasi ve sosyal alanlarda da başarı kazanabilecek ve kendi kültürünü üretebilecek nitelikte bir örgüt yapısına ihtiyacı vardır. İyi bir yapılanma için insan

gücü en iyi biçimde değerlendirilerek çalışanların güvenleri kazanılmalı, yetki paylaşımı yolu ile bu çalışanlar daha da güçlendirilmelidir. Bugünün küresel örgütlenme modeli, kişisel gelişim, bağımsızlık gibi değerleri ön plana çıkaran, gereksiz bürokrasiye yer vermeyen, üyelerinin çalışma hayatı ile aile hayatını dengelemesine imkân sağlayan bir şekilde yapılandırılmış olmalıdır. Bu tarz örgüt yapılarında liderliğin temel görevi, insanları ekipler halinde etkili çalışmaya heveslendirmektir. Artık egemen olan ilke, denetleyecek bir yönetim değil; insanların içindeki en yüksek değerleri ortaya çıkaracak ve değişime hızla ayak uyduracak bir liderlik olmuştur (Covey, 1997; Akt. Yıldırım, 2001).

Kültürel lider kendi örgütünü korur ve geliştirir. Kültür yönelimli lider örgüt kültürüne yeni değer ve semboller katar, yeni gelenekler oluşturur. Ancak kültürel lider örgütsel kültür içinde kaybolan kişi değildir. Etkili kültürel liderler, örgütün iç çevresinde olduğu kadar dış çevresindeki gelişmelerden de haberdar olan liderdir. Ulusal ve uluslararası düzeyde meydana gelen hızlı değişimler kültürel liderin küresel bir bakış açısına sahip olmasını gerektirmektedir. Bugün örgütsel mükemmellik yerini, dünya çapında mükemmel olma değerine bırakmıştır (Aksu, 2003). Kültürel lider, örgütsel değer ve normları yok ederek, örgütüne küresel değerleri yerleştiremez. Asıl sorun, örgütsel değerlerle küresel değerleri uzlaştırmaktır.

2.1.4.3. Eğitimsel Liderlikte Kültürel Liderliğin Önemi

Eğitimsel lider, okulu oluşturan topluluğu bireysel ve örgütsel düzeyde sınırlama hakkına sahip değildir. Eğitimsel lider, özellikle belli bir anlaşma sonucu bir araya gelen okul topluluğuna hizmet etmek ve kültürlerarası farklılıkları daha iyi anlamak zorundadır. Türkiye de eğitimin geleceğini yönlendiren yöneticiler, çok kültürlü bir dünyada ulusal kimliği korumak koşulu ile yaşamayı öğrenmelidir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin kaliteli bir okul kurma ve geliştirme başarısı da büyük ölçüde çok kültürlü eğitim felsefesini anlamaya bağlıdır.

Okulun; bir toplumu oluşturan bireylerin geçmişten getirdikleri kültürü, belli bir takım süzgeçlerden geçirip şekillendirdikten sonra gelecek nesillere aktarma misyonu bulunmakta ve okul bu misyonu gerçekleştirirken öğrencilerine istenilen yönde davranış değişiklikleri kazandırmaya çalışmaktadır. Bu görevi yerine getirirken okulların etkililiğinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ön plana

çıkmaktadır. Aşağıdaki sonuçlar kültürel liderliğin eğitimsel liderlik açısından önemini açıklığa kavuşturmuştur.

1-Kültürel liderlik, okulun iklimini ve genel olarak okuldaki insan ilişkilerinin durumunu belirler. Sağlam bir okul kültürünün oluşması çalışanlar arasında dostça, güvene dayalı, saygılı ve samimi ilişkiler geliştirmesi anlamına gelmektedir.

2- Kültürel lider, okul çevresindeki değişiklikleri sürekli izleyerek, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlar. Ancak bu yolla okulun en önemli müşterileri olan öğrenciler ile velilerin ihtiyaç ve beklentilerini yansıtan hedefleri belirleyebilir ve bu hedeflere ulaşmaları olanaklı hale gelir.

3- Kültürel lider, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirir. Kültürel lider olarak okul yöneticisi, davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır. Bu bağlılık büyük ölçüde okulun değer ve normlarının içselleştirilmesiyle gerçekleştirilebilir. Değerleri içselleştiren okul yöneticisi, öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu bakımdan okul ortamında etkili bir kültürel lider değerlerin gücünden yararlanır.

4-Kültürel liderliğin eğitimsel liderlik açısından bir diğer önemi de; kültürel liderliğin okul yöneticisine küresel bir gözlük takmasıdır. Küreselleşmeyle birlikte artık sadece ulusal değerler değil, küresel değerler de ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticisi okulun kültürel değerleriyle ulusal ve uluslar arası değerler arasında seçicilik ve denge kurma rolünü oynamasını zorunlu kılmaktadır.

5- Kültürel liderlik okula yeni gelen öğretmenler açısından da kritik bir liderlik rolü olarak görülmektedir. Okula yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüyle bütünleştirilmeleri, kolay uyum sağlayabilmeleri okul yöneticisinin etkili kültürel liderliğiyle yakından ilişkilidir.

6- Kültürel liderlik okul yöneticisine, okulun kültürel değerleriyle ulusal ve uluslar arası değerler arasında seçicilik ve denge rolünü oynamasını zorunlu kılmaktadır (Çelik, 2000).

2.2. KÜLTÜR

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Kavramın fen bilimlerindeki

kullanımı bu anlamına uygun düşmektedir. Daha sonraları Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür, çağlar içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlarda kültür, bireysel ya da bir grupla ilgili kavram olarak ele alınmıştır. Bu anlamda kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Şişman, 2002):

- Bir toplumun yaşama biçimi
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı

Kültür, toplumun hemen hemen bütün üyeleri tarafından paylaşılan, bir önceki neslin üyelerinden bir sonraki neslin üyelerine aktarılan ve ahlak, hukuk, örf ve adetler gibi davranışları, bireysel ve sosyal etkinlikleri şekillendiren ve kurumsallaştıran oldukça önemli bir olgudur (İrmiş, 1995). Taylor, kültür ya da uygarlığı, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği, kazandığı bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır (Güçlü, 2003). Antropolog Malinowski farklı bir bakış açısıyla kültürü, kişiye, ihtiyaçlarını karşılama sürecinde karşılaştığı somut sorunlar karşısında daha etkin çözümlerin üretilmesini sağlayan araç olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan kültür, sorunları çözdüğü için bireyler, dolayısıyla da toplum tarafından sahiplenilen ve gelenekselleşen eylemlerdir (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Türkiye de ise kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre, "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur". Bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür" (Güçlü, 2003).

Kültür kavramı, insana ilişkin birçok bilimsel disiplinde çeşitli anlam ve işlevler yüklenerek kullanılmıştır. Sosyolojik alanda da kültür, üç analitik düzeyde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi ulusal kültür, diğerleri örgütsel ve mesleki kültürlerdir. Toplumların kendine özgü niteliklerini ve tarihsel gelişim sürecini açıklayıcı anahtarlardan biri olarak ulusal kültür kavramlaştırılmaları kullanılmaktadır. Örgütsel düzeyde oluşan kültürler ya da meslek kolları içinde gelişen kültürler ve etik yapılar, ulusal kültürlerle karşılıklı etkileşim içindedirler. Örgüt içerisinde bireyler, kendisi için hazırlanmış ve ulusal kültürün değer sistemlerinden belli ölçülerde farklı olabilecek değer ve uygulamaları içeren yeni ideolojilere adapte olabilmek ve yeniden sosyalleşme çabası içine girmektedirler. Ancak üyesi oldukları bu yeni kültürel dünyaya ve sosyalleşme sürecine eski varsayımların değerini ve davranış biçimlerini de taşımaktadırlar (Tevrüz, 1996).

Çok çeşitli tanımları yapılmasına karşın kültür tanımlarının ortak yönü kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütünlüyci eğilimi olmasıdır (Akıncı Vural, 2010).

2.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve onlara rehberlik eden, paylaşılan bir dizi değerler, inançlar, varsayımlar ve uygulamalardır (Rashid vd, 2003). Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır (Yağmurlu, 2004). Örgüt kültürünün örgütlerde tıpkı kültürün toplum içindeki rolü gibi bütünlüştürücü bir görevi üstlendiği görülmektedir. Çünkü kültür paylaşılandır ve bu noktada birleştiricidir.

Örgüt kültürü kavramı Schein (1990) tarafından, “belirli bir topluluğun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında icat edilen, keşfedilen, geliştirilen veya öğrenilen, doğru olduğu kanıtlanacak kadar olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere problemleri algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Doğan’ a göre (2007) bu tanım örgüt kültürünün ihtiyaç ve sorun alanlarını, oluşum sürecini, işlevini ve örgüt üyelerince paylaşılan şeylerin

neler olduğunu kapsamı bakımından öne çıkmaktadır. Tanımın üzerinde yoğunlaştığı temel unsurlar;

- Örgüt kültürü, örgütsel yaşam sürecinde ortaya çıkmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt-çevre ilişkilerine ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme ve uyum sorunlarının çözümüne ilişkindir.
- Örgüt kültürünün özü, sorunları çözme konusunda önceliklerin ve biçimlerin işe yarayacağına ilişkin yerleşmiş inançlar ve temel kabullerdir.
- Benimsenen öncelikler ve tercih edilen çözümler her iki alanda da sorunları çözmektedirler ya da örgüt üyelerinin algılamaları bu yöndedir.
- Algılama konusu olan şeyler ise düşünceler, alışkanlıklar, gelenekler, normlar, değerler, inançlar ve temel varsayım kalıplarıdır.

Örgüt kültürü, bir örgütü şekillendirip ona hayat vererek rakipleri arasında fark edilme şansı yaratabilecek önemli bir etkidir. Örgütlerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve faaliyetlerin devamlılığını sağlayabilmeleri için kültürel kimlik sahibi olmaları gerekmektedir. Örgütte yüksek bağlılık yaşayanlar bağlılık normu taşıyanlara nispeten örgüt içerisinde daha iyi performans göstermektedir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin, ekip çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Bu noktada büyük çaba örgüt yönetimlerine düşmektedir (Tiryaki, 2005; Akt. Sağban, 2011).

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı üzere, bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirilebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip olduğu amaçlar, çeşitli sebeplerle farklılıklar gösterir. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgütte çalışmak üzere bir araya gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürü önemini bu noktada hissettirir. Çalışanlar ortak bir kültür çevresinde kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp, örgüte güven duyarlarsa çalışmalarını bağlılıkla gerçekleştirir. Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesini, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Bu da örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde, gelişmesinde, verimliliğinde ve iş tatmininin de göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

2.2.2. Okul Kültürü

Okul kültürü konusundaki literatür büyük ölçüde, iş dünyası içindeki kurumsal kültür çalışmalarına dayanmaktadır. Renchler (1992), eğitim konusunda çalışan araştırmacıların etkili iş ve etkili okul fonksiyonları yönetimi konusunda oldukça yakın ve birbirine paralel noktalar bulduğundan bahsetmektedir. Bu paralellik okul kültürü konusunda yapılan tanımlamalarda da geçerliliğini sürdürmektedir. Tıpkı kurum kültüründe olduğu gibi okul kültürü tanımlamalarında da; üyelerce paylaşılan değerler, inançlar sistemi, üyelerin problemleri çözüm şekli, okulun tarihi ve gelenekleri, mitler, kahramanlar, semboller gibi kavramlara yer verilmektedir.

Okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin davranışlarına yön veren paylaşılan değerler ve anlamlar bütünüdür. Okulun değerleri, normları, gelenekleri ve sembolleriyle birlikte, yaşanmış hikâyeler de okul kültürünün oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Etkili okulun temel niteliklerinden biri, güçlü bir kültüre sahip olmasıdır. Her okul ürettiği kültürle örgütsel yaşama anlam katar (Çelik, 2002).

İşlevsel açıdan yaklaşıldığında ise okullar, kültür taşıyıcı yerler olarak görülür. Okulların, toplumun mevcut kültürünü yeni yetişenlere aktarması, değişik yaşantılara sahip olarak toplumun farklı kesimlerinden ve alt kültürlerinden okula gelenler arasında bütünleşmeyi sağlaması, çatışmaları azaltması, ulusal çıkarlar çevresinde ortak bir birlik bilinci ve güç oluşturması beklenir (Şişman, 2002). Okullar ve toplum birbirlerinin aynalarıdır. Toplumda baskın olarak var olan değerler ve inançlar, okullarda da öğretilir (Morrison, 2008). Okullar, sahip oldukları kültürlerle birbirlerinden ayrılabilirler. Okul, sadece kültür üreten değil, aynı zamanda kültürü aktaran bir örgüttür (Çelik, 2002). Bu bağlamda okul kültürünün de demokratik değerleri beslemesi, demokrasi uygulamaları açısından önemlidir. Rusch'a (1995) göre okul toplumu, demokratik değerlere bağlı olarak başarılı bir şekilde geliştirilebilir; ancak bu, sıkı bir çalışmayı gerektirir.

Her kurumun kendine özgü bir kültürü olduğu fikrinden hareketle okul kültürünü belirleyen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Özdemir, 2006):

- Okulun yaşı
- Okulun tarihî gelişim süreci

- Okulun amacı ve hedefleri
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri
- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun tesisleri
- Okulda kullanılan teknoloji
- Okul ve sınıf büyüklüğü
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- Velilerin beklentileri
- Eğitim sisteminin merkeziyetçi olup olmaması
- Eğitim kurumlarının özel olup olmaması
- Eğitim sisteminin yapısı

Maddeleştirilmeye dikkat edildiğinde okul kültürünü belirleyen faktörlerin fiziksel unsurlardan, okul yöneticileri-öğretmen-öğrenci gibi bireysel unsurlardan ve eğitim kurumunun bağlı bulunduğu bölgenin eğitim sisteminden kaynaklandığı görülmektedir. Eğitim kurumunun özel olup olmadığının ise özellikle Türkiye gibi eğitim olanaklarının kısıtlı olduğu ülkelerde devlet okulları ve özel eğitim kurumları arasındaki okul kültürü farkının belirginleşmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir (Alemdar, Köker, 2013).

2.2.3. Kültürün Yönetimi

Sistem yaklaşımı açısından konu ele alındığında, her bir sistemin alt ve üst sistemleri olduğu ve bunların işlevleri farklı olsa da birbirlerini etkilediği ve çevrelerinden de etkilendiği bilinmektedir. Bu bağlamda, yönetim de bir sistem olarak ele alınırsa, onun da bir çevresinin (ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, teknolojik vb.) olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, yönetimin örgütün kültürü üzerinde etkisi olduğu gibi, bir alt sistem olarak örgüt kültürünün de yönetim süreci üzerinde etkisi söz konusudur.

Kültürün yönetim üzerinde böyle bir etkisi olduğuna göre, yönetici kültürü nasıl yönetmeli ve daha etkili bir kültür oluşturmalıdır?

Bir okulun yöneticisi olduğunuzda kültür konusuna nasıl yaklaşıp çözülmesi gerektiği konusunda farklı alternatif stratejilerin izlenebilir. Birinci

alternatif, yönetici çalışanların farklı kültürlerini göz ardı edebilir ve onlara sanki aynı kültürel orijinden gelmiş gibi davranış gösterebilir. Bu tür konulara eğilmek yerine, okulun başarısına birinci derecede etki eden, yeni stratejiler, rekabet ve teknolojik değişim konularına eğilmektedir. Böyle bir strateji çok kolay ve rahat olmasına rağmen çalışanların memnuniyeti ve üretkenliği açısından bakıldığında pek de iyi strateji olduğu söylenemez. Yöneticiler için ikinci alternatif strateji ise, çalışanların kültürel farklılıklarını, farklı görüş, düşünce ve davranışlarını, değer yargılarını ve normlarını dikkate alarak örgütsel sistemler, yapılar, politikalar ve stratejilerin belirlenmesine çalışmaktır. Böyle bir durum çalışanların daha memnun olmasını ve daha etkin bir organizasyon sonucunu doğuracaktır. Üçüncü alternatif strateji ise, kültürel sinerji oluşturulmasına çalışmaktır. Kültürün çok farklı boyutları söz konusudur, bu farklılıklarda okulların yönetiminde kullanılabilir ve birçok fayda sağlayabilir. Örneğin; homojen bir örgütsel kültür oluşturulabilir. Bu stratejide, resmi ve resmi olmayan bütün iletişim kanallarının örgütün kendi felsefesini ve yaşam stilini ortaya koymak ve geliştirmek için seferber edilmesi gerekmektedir. Böyle bir stratejide dikkat edilmesi gereken nokta, örgütte görev yapacak çalışanların örgütsel kültüre uyum sağlayabilecek nitelikte olmasıdır (Sammons, Thomas, Mortimore, 1997; Akt. Sağban, 2011).

Görüldüğü gibi grupları ve örgütleri yöneten sistemin merkezinde o gruba ya da örgüte ait olan değer ve inançlar yatmaktadır. Örneğin; yönetici, etrafını kültürel değerler perspektifinden analiz eder, kültürel değeri özümser ve bunlara göre bir yönetim tarzı geliştirir. Bu yönetim tarzı bana aittir, şeklinde ifadelerde bulunur. Aslında yönetici ve örgütte çalışanlar farkında olmadan içinde bulunduğu kültürel çevreden etkilenmektedirler. Zira hem yöneticiler hem de çalışanlar binlerce, belki milyonlarca şeyi düşünebilirler, bunları yapmak isterler, ama yapamazlar. Çünkü yapmaları gereken şeylerin, toplumsal değerlere uygun olması gerektiğinin farkındadırlar. Bu bağlamda “yönetim ve kültür, aynı madeni paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan, diğeri anlaşılamaz” (Schein, 1991).

Dolayısı ile yöneticilerin, örgüt içinde bireysel ve örgütsel amaçları bağdaştırmak ve hem kendi hem de çalışanların amaçlarını daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanıması ve onların davranışlarına bir anlam vermesi gerekir. Bunu yapmanın en önemli yolu da hem bireyin yetiştiği çevrenin alt kültürünü hem de toplumun genel kültürünü çok iyi

analiz edip, ona göre bir yönetim süreci belirlemesidir. Anlaşılacağı üzere kültürü yönetmek, hem bireyler hem de yönetim ve yönetimin fonksiyonları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

2.2.4. Kültür ve Eğitim İlişkisi

Eğitim insanın doğumundan başlayarak ölümüne kadar devam eden, insana davranış kazandırma ve dolayısıyla insanı kültürlenme sürecidir. Bu süreç psiko-sosyal bir varlık olan bireyin ilgi, ihtiyaç ve yetenekleri doğrultusunda ve toplumun ihtiyaçları yönünde bireye davranış değişikliği kazandırmadır. Toplum tarafından istenilen davranış değişikliklerini edinme, bireyin içinde yaşadığı toplum tarafından kabul görmesi ve toplum içinde etkin bir birey olması hep kültürü edinme süreci içinde gerçekleşir. Bireyin kültürü edinmesi ailede, işte, sokakta kısacası hayatın her anında bilinçli olarak ya da kendiliğinden gerçekleşir. Kültürün bireye amaçlı olarak kazandırılması kısmı ise eğitimidir. Bu sebeple aslında eğitim, bireyi kasıtlı olarak kültürlenme işidir.

Kültür bir toplumun, dolayısıyla toplumu oluşturan bireylerin yaşam ifadesidir ve öğrenilmiş davranışlar ile bu davranışların sonuçlarından meydana gelen bir birleşimin ürünüdür. Yani kültür biyolojik kalıtımın aksine, toplumsal kalıtımın bir ürünüdür.

Eğitimin temel görevlerinden birisi, toplumun kültürel mirasını nesilden nesile aktarmaktır. Dolayısıyla eğitim toplumun kültürel yapısına göre şekillenecek ve toplumun değişmesine ve gelişmesine temel oluşturacaktır (Özkan, 2006).

2.2.5. Liderlik ve Örgütsel Kültür

Liderlik ve örgütsel kültür bağlantısı ele alındığında örgütteki her yöneticinin lider, her liderinde yönetici konumunda olamayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Güçlü kültürleri olan örgütlerde temel değer genellikle örgütün tarihinden kaynaklanmakta ve kurucuların ve ilk liderlerin yaptıklarına dayanmaktadır. Örgütsel kültür bağlamında lider, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlarını motive eden, dışarı karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden örgüt içinde kültürün benimsenmesine, korumasına, pekiştirilmesine ve kültürel değişime adapte olunmasına katkıda bulunan kişi olarak tanımlanabilmektedir. Liderlik ve örgütsel kültür arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Kültür, liderin örgüt içerisinde kendini gösterebilmesi için gerekli ortamı hazırlarken, lider ise kültürün

çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve örgütte güçlü bir kültür oluşturulmasında büyük role sahiptir (Vural ve Coşkun, 2007).

Örgütsel kültür, farklı kültürlerden gelen kişilerin örgüt üyesi olmasıyla oluşur. Dışarıdan bakıldığında bu oluşumun kendiliğinden meydana geldiği düşünülebilir. Lakin Schein grupların ve organizasyonların kaza ile veya kendiliğinden ortaya çıkmadığını belirtir. Örgütsel kültürün, liderlik rolünü üstlenen ve bir şeyleri başarmak için insanların nasıl bir araya getirilmesi gerektiğini bilen bir kişi tarafından gerçekleştirildiğinin ve inanç, değer ve varsayımlarla şekillendiğinin altını çizer (Baytok, 2006).

Böylece Schein, örgüt kültürünün bu temel kaynaktan ortaya çıktığını, kurucu veya yönetici olarak liderin, örgütün evrimleşme sürecinde örgütü oluşturan insanların yaşadıkları deneyimler ve yeni üyelerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımları ortak bir payda da bir araya getirmek suretiyle örgütsel kültürün oluşum sürecinde en belirleyici rolü oynadığını ifade eder (Baytok, 2006).

Örgütler her geçen gün dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler çerçevesinde yeni yönetim stratejileri geliştirmek, var olan kültürü koruyarak pekiştirmek ya da değiştirmek ve en baştan yeni bir kültür inşa etmek durumunda kalabilmektedirler. Bu bağlamda örgütlerde liderlere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

2.2.6. Liderlerin Kültürel Liderlik Rollerini

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, güven ve bağlılık duygularının artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Okulun ve toplumun en başarılı olmasını sağlamak için enerji ve zamanını gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve geliştirmeye harcayan okul yöneticisi kültürel liderdir. Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun içinde bulunduğu çevreye uygun olarak geliştirmektir. Bu liderlik yaklaşımı okul kültürünün temel değerlerini yansıtanın yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır (Çelik, 1997).

Kotkamp'a göre okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri üç grupta toplanabilir. Bu üç rol, okul yöneticisini okul kültürünü kullanarak okulun amaçlarını gerçekleştirmede ve toplumsal başarıya katkıda bulunmada başarılı kılacaktır (Çelik, 1997).

Yorumlayıcı Rol: Okul yöneticisi okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını kavrama ve bunları öğretmenlerin ve öğrencilerin anlamalarına yardımcı olması yorumlayıcı rolün temelidir. Bu rolü başaran okul yöneticisi sembolik yönetimi uygulayabilme başarısını gösterebilen ve çalışanları içtenlikle motive edebilen bir yönetici olacaktır. Bu bağlamda okul yöneticisi okulla ilgili bir takım semboller, sloganlar ve simgeler geliştirmelidir. Ayrıca okul yöneticisi vurgulu ve dikkat çekici sözler, özdeyişler ve hikâyeler geliştirebilir. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğrencilere, velilere ve öğretmenlere okulun amaç ve kültürel değerlerini bir bütünlük ve uyum içerisinde tanıtip anlamalarını sağlamalıdır. Okul yöneticisinin bu rolünün amacı, okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini belirleme, yorumlama ve insan ilişkilerinde danışmanlık rolünü oynamadır.

Sunucu Rol: Okul yöneticisi bu rolün gereği olarak davranış modeli görevini yerine getirir. Okul kültürünün temel değerlerine, normlarına uygun davranışları sergileyerek diğerlerinin de bundan etkilenmesini ve ona uygun davranmasını sağlamaya çalışır. Çünkü insanlar sözlerden çok davranışlardan etkilenirler. Eğitim-öğretim etkinliklerinin dışında da öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle ilgilenmek, okul, çevre ve toplumsal sorunlar üzerinde görüş alışverişinde bulunmak da bu rolün gerektirdiği davranışlardır.

Resmi Rol: Okul yöneticisinin kendisine verilen ve yasalarla, yönetmeliklerle belirlenen resmi rolleri vardır. Genel anlamda yasal olarak okul yöneticisi bu görevleri yerine getirmek için görevlendirilmiştir. Ancak insanların bulunduğu her yerde duygusallık, insan ilişkilerine dayanan ama yazılı olarak belirlenmemiş kurallar ve normlar bulunur. Okul yöneticisi resmi rolünü yerine getirirken bir takım kültürel değerlere ve normlara da uymak durumunda kalır. Okul yöneticisinin odaklandığı temel nokta öğretmen, öğrenci ve velilerdir. Bu rolle asıl vurgulanmak istenen nokta kültürel değerlerin okulda ve çevrede resmîlik kazandırılması ve benimsetilmesine çalışılmasıdır. Çevreye yönelik etkinlikler okulun kültürel değerlerinin tanınmasına ve benimsenmesine, o değerlerle okulun

bütünleştirilmesine yol açar. Bunun için okul yöneticisi okulda değişik zamanlarda çay, yemek, tanışma, ödül törenleri, madalya törenleri gibi etkinlikler düzenleyebilir.

Kendi örgütlerinin kültürünü iyi anlayan, bunu öncelikle kendi çalışanlarına ve çevreye tanıtıp benimsetebilen okul yöneticileri yukarıda açıklanan kültürel liderlik rollerini de başarıyla yerine getirebilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı

Son yıllarda örgüt bilimciler tarafından güven kavramının örgütsel yaşam için gerekliliği sıklıkla tartışılmaktadır. Bu durum örgütlerin yönetim biçimlerinin ve yöneticilerin düşüncelerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim biçiminin bürokratik ve resmi nitelikteki düzenlemeleri yerini, daha fazla işbirliği ve eşgüdümüne önem vererek sorumlulukların paylaşılmasını öngören, örgütteki tüm çalışanları karar alma sürecine dâhil eden modern yönetim anlayışına bırakmıştır (Costa, 2001; Akt. Arslan, 2009).

Bu modern yönetim anlayışında; insanın zamanının önemli bir kısmını geçirdiği ve yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorunda olduğu örgüt içinde rahat ve güvenli bir şekilde yaşama beklentisi etkili olmuştur (Yılmaz, 2006).

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan, 2003).

Diğer bir deyişle, örgütsel güven, “çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesidir (Şimşek ve Taşçı, 2004)

Örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri, bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak da tanımlanabilir. Özetle örgüt üyelerinin örgüte karşı beslediği güven eğilimidir (Zaheer ve diğer., 1998).

Örgütsel güven kavramının örgütsel hayatta önemli bir yeri vardır. Örgüt içinde güvenilir bir atmosferin oluşturulması örgütsel gelişimin temellerini atacaktır.

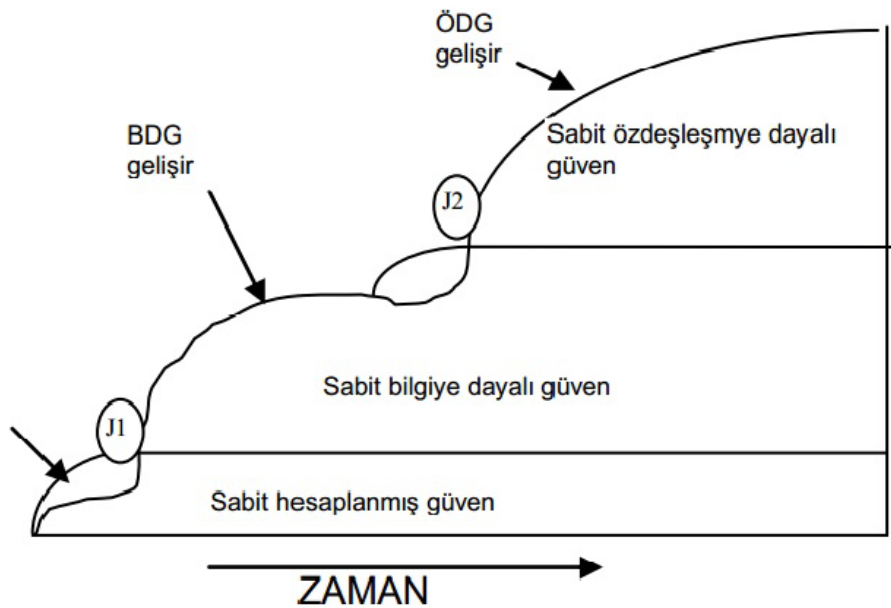
Güven ortamının sağlandığı örgütlerde, açık ve paylaşımcı bir örgüt iklimine, sorumluluk duygusu taşıyan çalışanlara, etkili üretime ve örgütsel bağlılığa, takım çalışmasına, iş doyumuna ve karara katılım süreçlerine tanık olmak mümkündür (Yılmaz, 2008).

3.2. Örgütsel Güven Türleri

Günümüzde hem kamu hem de özel sektörde faaliyet gösteren örgütler; hızlı ekonomik değişimler, yeni teknolojiler ve artan rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Bunların sonucunda yöneticiler, bir yandan yüksek kalite ve etkinlik sağlamaya çalışırken bir yandan da yeniden yapılanma çabaları göstermektedir. Yeniden yapılanma çabalarına dayalı olarak da örgüt üyelerinde güven duygusu oluşturmak yöneticiler için giderek önemli bir konu haline gelmektedir (James ve Tang, 1996).

Örgüt içinde oluşan güven duygusu sonucunda ortaya çıkan ve örgütsel güven olarak adlandırılan bu kavram birtakım ilişkilerin sonucunda meydana gelir. Örgütsel güven türlerinin oluşmasına etki eden bu ilişkiler; örgüt üyelerinin birbirlerine karşı hiyerarşik konumlarından doğan ilişkiler, üyelerin birbirleriyle olan karşılıklı güven ilişkileri ve örgütün diğer örgütlerle ya da müşterileriyle olan ilişkisi biçiminde ifade edilebilir.

Lewicki ve Bunker, örgütlerde güvenin üç biçimde oluştuğunu belirtmiş ve şu şekilde sıralamışlardır.



Şekil 3: Güven Oluşum Aşamaları (Lewicki ve Bunker, 1996).

Şekilden de anlaşılacağı üzere, güven gelişen ve değişen bir olgudur. Eğer ilişkiler olgunluğa doğru tam olarak gelişirse, güven aşamaları da hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak ilerler. Bu aşamalar birbirini takip eden aşamalardır. Birinin oluşumu diğerinin gelişimini sağlamaktadır.

Hesaplanmış güven; şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar (Lewicki ve Bunker, 1996).

Bilgiye dayalı güven ilişkisi; tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Diğer bir deyişle tarafların birbirlerinin nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bu tarz bir güven ortaya çıkmış olur (Robbins ve Decenzo, 2000).

Özdeşleşmeye dayalı güven ise; bireyin karşısındaki kişinin istek ve niyetleriyle özdeşleşmesine dayanır. Üçüncü aşamada güven vardır, çünkü taraflar birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmiştir. Kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur (Lewicki ve Bunker, 1996; Akt. Arslan, 2009).

Örgüt üyelerinin genel olarak güvene yönelik eğilimleri örgütsel ve bireysel ilişkilere de nüfuz eder. Güvene yönelik eğilim kişisel bir özellik olarak görünmesine rağmen, aslında toplumların kültürleri tarafından şekillendirilir ya da toplumların kültürel özellikleri güven olgusunu etkiler (Huff ve Kelly, 2003).

Örgüt içinde bulunan çalışma grupları çevresinde oluşan güvenli iklim, bağlılık ve tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yaratıcı şekilde düşünmenin gelişimini sağlar. Grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere konsantrasyonuna yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst düzeye çıkar (Stoner ve Hartmon, 2000).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere örgütsel güven kavramının birden çok yüze sahip olduğu çoğu uzman tarafından kabul görmektedir. Uzmanlar, örgütsel güveni şu temellere dayalı olarak tanımlamaktadır (Mishra,1996).

Çok düzeyli: Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.

Kültür temelli: Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.

İletişime dayalı: Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

Dinamik: Güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.

Çok boyutlu: Güven her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur (Demircan, 2003).

3.2.1. Yöneticiye Güven

Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunluluğunda olan kişidir (Erdoğan, 2004).

Güven olgusu işbirliğinin ön koşuludur. İşbirliği ise, ortak amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşmak ve örgütsel problemin çözüm sürecinde ortak hareket etmek açısından önemlidir (Kramer, 1999). Deneysel çalışmalarla uzmanlar, mükemmel işbirliği için ilk şartın, güven dolu ortamlar olduğunu belirtmişlerdir (Kersten, 1991).

En genel ifadesiyle yöneticiye güven kavramı, çalışanların yöneticilerine ve yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenmesi; yöneticinin öğretmenlerin sorunları ile ilgilenmesi; öğretmen-yönetici ilişkisinin tutarlı olması; yöneticinin yaptığı işlerde başarılı olması; verdiği sözleri tutması ve çalışanlar ile ilgili kişisel bilgileri diğer kişilerle açıkça paylaşmaması durumudur.

Güveni örgütsel kültürün bir parçası sayan Martinez ve Dorfman (1998) da bir örgütte güven kültürünün yerleştirilmesinde yöneticilerin sekiz temel görevinin

olduğunu söyler. İlki, emin olma, güven ve itimat temelli ilişkilerin kurulmasıdır; diğerleri ise (Joseph ve Winston, 2005; Akt. Çimen, 2007):

- Kişiler arası ilişkilerin kalitesi ve derinliği,
- Görev ve sorumlulukların açıklığı,
- İletişimin sıklığı, zamansallığı ve içtenliği,
- İşi yaptırma kabiliyeti,
- Paylaşılan amaçların açıklığı,
- Yön ve vizyon,
- Verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmesidir.

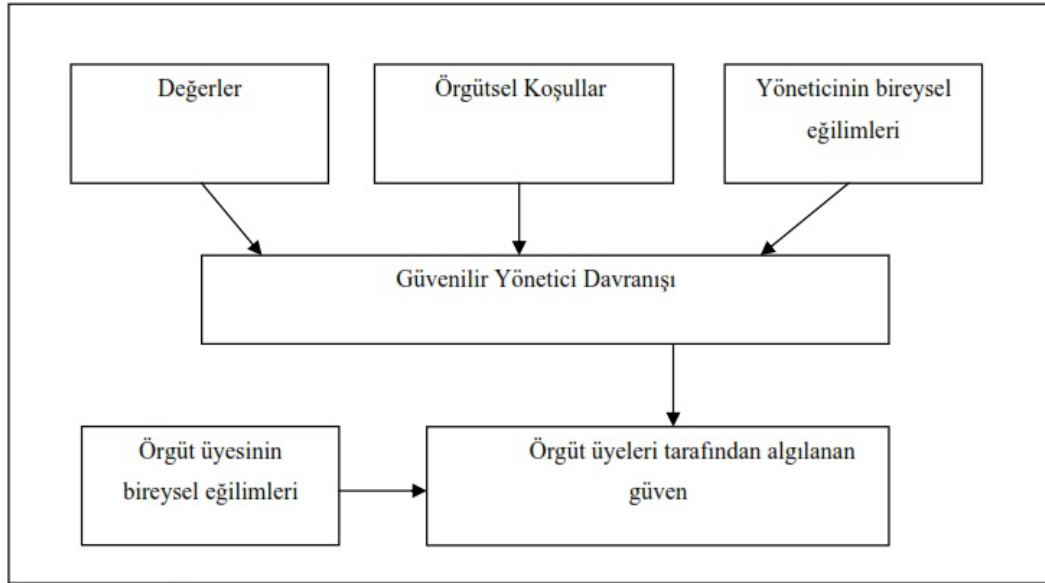
Yönetime olan güvenin sağlanmasında, büyük ölçüde etkili olan faktör yöneticinin çalışanlar ile etkili ve samimi bir iletişim kurulabilmesidir. Açık iletişim ortamının oluşturulduğu ve dedikodunun bir çeşit haber kaynağı olarak kullanılmadığı örgütlerde güveni sağlamak daha kolay olacaktır.

Öte yandan, yöneticinin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki uyum, dürüstlüğü, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutması, doğruları görmesi ve söylemesi, gerekli yerde gerekli açıklamaları yapması ve bunları herkes tarafından anlaşılır kılması, yardımseverliği, empati kurabilmesi ve sorunlara serinkanlılıkla yaklaşabilmesi, kontrolü ve yetkiyi çalışanlarla paylaşmaya hevesli olması, çatışmaları diyalogla çözmeye çalışması ve bunda başarılı olması gibi etmenler yöneticiye olan güveni artıran diğer etkenlerdir (Erdem, 2003).

3.2.2. Örgüte Güven

Yöneticiye ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Tan ve Tan, 2000). Örgüte güven sürecinde, örgüt içindeki bireyler arası karşılıklı güven ilişkisi yönetici davranışı ile başlar; bir başka deyişle bu süreci başlatmak yöneticinin sorumluluğundadır (Whitener, 1998).

Hosmer'e göre örgütsel yaşamda güvenilir bir yöneticiden beklenen; adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştirmesidir. Dolayısıyla örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamının en iyi yolu, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçmektedir (Erdem, 2003; Akt. Arslan, 2009).



Şekil 4. Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması (Erdem, 2003).

Luhmann'ın yöneticiye güven ve örgüte güven ayırımına göre, yöneticiye güven kişiler arası bireysel farklılıklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgüte güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Demircan, 2003). Bir başka tanımlamaya göre de “bireye güven bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade ederken, örgüte güven bireyin örgüte ilişkin ilişkiler ve davranışlar ile ilgili beklentilerini yansıtır” (Shockeley-Zalabak, 2000). Bireye güven ancak örgütsel güveni artırmak için bir araçtır (Zaheer, 1998). Bu da bireyin güven düzeyinin, yöneticisine ve örgütüne göre farklılık gösterdiğini ifade eder (Arslan, 2009).

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere deneyimlere, dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Terfi, kariyer geliştirme, disiplin, başarımlar ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgüt içi güvenin yaratılması için gerekli unsurlar arasında sayılabilir (Aktuna, 2007).

Örgüt içi güvenin yaratılmasındaki en temel unsurlardan biri de, örgüte güvendir. McKnight (1998) örgüte güveni; çalışanın, örgütün yapısının başarıyı sağlayabilecek tarzda yapılandırıldığına dair inancıyla oluşmaya başlayan güven türü olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2006).

Örgüte Güven, bireyin örgütsel yapıların çabalarının gelecekte başarı ile sonuçlanacağına ilişkin inanca dayalı gelişen güvendir (Shapiro, 1987; Akt. Polat, 2009).

Matthai'ye göre (1989; Akt. Polat, 2009) örgüte güven, işgörenlerin belirsiz ya da riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin, davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır.

Sonuç olarak; örgüte güven, kurum içerisindeki güveni ifade etmektedir (Nyhan, 2000). Bu türden güven örgüt içerisinde çalışanların rolleri, ilişkileri, geçmişteki deneyimleri, karşılıklı bağlılıkları temelinde çeşitli niyetler ve davranışlara ilişkin bireylerin taşıdıkları olumlu beklentilerdir. Örgüte güven, örgütün ne kadar güvenilir olduğunun çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir, çünkü çalışanlar sürekli olarak örgütsel çevrelerini gözlemlerler ve kendi örgütlerine güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler (Puusa ve Tolvanen, 2006; Creed ve Miles, 1996; Akt. Eğriboyun, 2013).

Örgüte güvenmeye karar veren çalışanlar örgüt içinde değişime karşı daha az kuşku ile yaklaşır ve daha az direnç gösterirler, karşılaştıkları problemleri çözmeye etkinlikleri artar ve zorluklarla daha güçlü bir şekilde mücadele ederler. Örgüt ile daha iyi ilişkiler kurmalarının neticesinde, çalışanların işe yabancılaşma riskleri azalır örgütsel bağlılıkları ise artar (Özbek, 2006).

3.3. Örgütsel Güvenin Önemi

Örgütsel güven kavramı yeni bir olgu değildir. Örgütlerde güvenin önemini ilk kez insan ilişkileri akımı ile vurgulanmıştır. 1962 yılında örgütsel güvenle ilgili ilk deneysel araştırmalar yapılmış; McGregor, Likert ve Argyris gibi yönetim bilimciler güvenin örgütsel başarı için gerekli ve önemli olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Erden, 2007).

Erdem'e göre (2003), bugün örgütlerin yaşadığı sorunların temel kaynağı örgüt içinde güven ortamının tam anlamıyla oluşturulamamış olmasıdır. Başarılı örgütler güven rüzgârını arkasına almış örgütlerdir. İnsan ilişkilerinin ve iş birliğinin her düzeyde yaşandığı örgütsel yaşamda, insan ilişkileri ve iş birliği ile ortaya çıkan sinerji, örgütün yapısını ve işleyişini doğrudan etkilemekte ve bu sinerji ancak güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde ortaya çıkabilmektedir.

Günümüzde yöneticiler katı hiyerarşik yapıların artık önemini yitirdiğini, bunun yerine daha yatay örgüt yapılarının, çalışanlara ve onların bilgi, beceri ve görüşlerine değer veren, doğruluk, dürüstlük, sadakat, adalet, sorumluluk, insan hakları gibi etik değerleri önemseyen ve en önemlisi güveni örgütte oluşturan yönetsel yapıların önem kazandığını anlamışlardır (Yılmaz, 2006).

Covey'e göre (1997); başkalarının iş gücü satın alınabilir fakat onların kalplerini, akıllarını ve ruhlarını satın almak mümkün değildir. Oysaki örgütün en önemli kaynağı çalışanların isteklilikleri, yetenekleri ve zekâlarıdır. Çalışanların bu kaynaklarını kullanabilmesi örgüte bağlılıklarını gerektirir. Bağlılığın oluşması için de öncelikli gereksinim çalışanların örgüte karşı güven duymasıdır.

Örgüte karşı güven duyulması ve örgütte güven ortamının var olması sonucunda çalışanların; örgütsel bağlılık, verimlilik, işgörenlerin iş tatmini, güdülenmişlik düzeylerinde artış, problem çözme ve karar verme süreçlerinde artma, işgücü devri, devamsızlık ve stres düzeylerinde azalma durumları gibi örgütün daha etkin bir düzeye erişmesine pozitif yönde katkı sağlayacak öğeler ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Örgütsel Güvenin Etkileri (Yaşar, 2005).

Örgütsel Güvenin Sonuçları	İlgili Çalışma
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O'Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Destek, risk alma, karşılıklı bağlılık	Luo, 2002
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Yapılan araştırmalara bakıldığında güven, en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmakta ve örgütlerde kişilere güvenilmesi ve onlara emniyet hissinin verilmesi önerilmektedir. Çünkü güvenen kişi, karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi içindedir ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Nyhan ve Marlowe da (1997), birçok popüler yönetim kitabında güvenin iş gücünün etkililiğini artırmak için anahtar olduğunu ifade ederek yaptıkları yüksek düzeyde güvenin pozitif yönde ve nedensel olarak örgütsel bağlılık ve iş doyumuyla bağlantılı olduğunu tespit etmişlerdir (Akt. Eğriboyun, 2013).

Covey (2005), ise örgütsel güvenin önemini şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütsel güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsurdur (Brehm ve Gates, 2002).
- Çalışanlar ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktördür (Cook ve Wall, 1980).
- Güven, örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin arttırılmasında en önemli unsurdur (Grandori ve Soda, 1995).
- Örgütsel güven çalışan bağlılığı ve sadakati, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasında etkin rol oynar (Sonnenburg, 1994),
- Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynar (Whitney, 1994).
- Örgütsel güven, teknolojiye, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmektedir (Block, 1987).
- Güven, örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etkidir (Dodgson, 1993).

Sonuç olarak; unutulmamalıdır ki güvene dayalı ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri istedikleri için yaparlar. Ancak bu güven ilişkisi zedelenirse, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkilidir (Reynolds, 1998; Akt. Eğriboyun, 2013).

3.4. Örgütsel Güven Bileşenleri

Örgüt içinde bireyler ve gruplar arasında oluşan güven organizasyonun uzun dönemde istikrarı için oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel güven alanında çalışma yapanların üzerinde hem fikir oldukları nokta güvenin kişiler arası ilişkilerin önemli bir parçası olması ve yönetsel kariyer gelişimine temel teşkil etmesidir (Hartog, 2003; Akt. Yaşar, 2005).

Örgütsel güven derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişen beş farklı bileşene ayrılmaktadır. Bu bileşenler: yeterlik, tutarlılık, açıklık, bütünlük ve bağlılıktır. Aşağıda bu bileşenler açıklanmaktadır.

- **Yeterlik**, örgüt içinde verilen görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan teknik ve kişisel becerileri ifade etmektedir.
- **Tutarlılık**, inanırlılık, kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliği ve herhangi bir durum karşısında yerinde muhakeme yeteneği olarak belirtmektedir.
- **Açıklık**, düşüncelerin ve bilgilerin özgürce diğerleriyle paylaşılmasıdır.
- **Bütünlük**, güven duyulacak kişi ya da grubun doğruluk ve dürüstlüğü adına sahip olduğu üne atıfta bulunmaktadır. Örgütsel güven çerçevesinde bütünlük, kabul edilmiş değerler ve normlar olarak belirtilmektedir.
- **Bağlılık**, örgütü ve örgüt üyelerini koruma, destekleme ve diğerlerini cesaretlendirme şeklinde tanımlanmaktadır. Bağlılık, üstü kapalı olarak verilen bir sözdür (Hosmer, 1995; Akt. Arslan, 2009).

3.5. Kültürel Liderlik ve Örgütsel Güven

Yirmi birinci yüzyılda, rekabet gücü, verimlilik, toplam kalite yönetimi, eğitilmiş nitelikli insan gücü, yönetim kapasitesi gibi bilgi ve teknoloji ağırlıklı faktörler eğitim örgütleri için hayati öneme sahip unsurlar haline gelmiştir (Bircan ve Serbest, 2001). Eğitim liderlerinin tüm bu unsurları örgütlerinde hayata geçirebilmeleri ise tüm çalışanları ile etkili bir iletişim içinde olmasına ve onları yönetime dâhil edebilmesi ile mümkündür. Bu bakımdan liderin sergileyecek olduğu liderlik rolü çok büyük önem arz etmektedir.

Eğitim alanındaki liderlik sadece öğretmeni değil aynı zamanda öğrenciyi de etkilemektedir. Bu sebeple liderlik öğrenci başarısına ve diğer örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkısı bakımından etkili okul kavramının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Araştırmalar daha çok liderlik davranışı, okul yöneticilerinin

ve program yöneticilerinin liderlik biçimleri, okul yöneticilerinin kişisel ve profesyonel özellikleri ve bir bütün olarak okul ikliminin geliştirilmesinde okul yöneticilerinin rolü üzerinde yoğunlaşmaktadır (Lezotte, 1990).

Okul ikliminin geliştirilmesi okul kültürü ile doğrudan ilgilidir. Yeni kurulan bir eğitim örgütünde düşük yeterliliğe sahip bir okul yöneticisinin bulunması o okulda sağlıklı bir kültür oluşmasına yol açabilir. Güçlü bir okul kültürü oluşturmak, etkili bir kültürel liderlik gerektirir. Gerçekten de yeni bir okulda belli geleneklerin, normların, kuralların ve değerlerin oluşturulması oldukça güçtür. Okul tarihinin yakın geçmiş dayanması sebebiyle okulda öğretmenin ve öğrencilerin birdenbire okulun kültürünü benimsemeleri beklenmemelidir. Okul yöneticisi okula katacağı yeni değer, norm ve geleneklerle etkili bir okul kültürünün oluşturulmasını sağlayabilir (Çelik, 2000) .

Öte yandan; sadece yeni okullarda değil köklü bir tarihe sahip olan okullarda da örgüt liderlerinin rolleri oldukça zor olabilmektedir. Özellikle belli bir örgüt kültürünün oluştuğu ve bu sebeple değişime daha dirençli olan okullarda da okul yöneticisine bulunulan toplum kültürüne ayak uydurabilmek için büyük sorumluluklar düşmektedir. Ayrıca okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin oluşturulmak istenen sürece ve kültüre katılımında da okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri büyük önem kazanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmayı başarabilen lider buna paralel olarak başarılı bir örgüt iklimi oluşturabilecek ve bu iklim sayesinde çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgüte duydukları güven düzeylerini artıracaktır. Bu varsayımlarla yola çıkarak oluşturulan tez çalışmasında; okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeyine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Akabinde, araştırma, yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç bölümünde hipotezler sınanmıştır.

3.6. Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

3.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kültürel Liderlik İle İlgili Araştırmalar:

“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları” İbicioğlu (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Diyarbakır il merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okulları araştırmanın evreni olarak ele alınmıştır. Özel ilköğretim

okullarında çalışan öğretmenler, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre daha yeterli bulmuşlardır. Ayrıca hem özel hem de resmi ilköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticisinin örgüt kültürünün en iyi temsilcisi olduğu görüşünü savunmuşlardır. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını sergilemedeki kendi görüşleriyle, öğretmenlerin bu konudaki görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi”. Yıldırım (2001) tarafından yapılan bu araştırma ile okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ve meslek ahlakı düzeyi arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı desteğiyle Türkiye genelinde yapılmış olan bu araştırma da tüm coğrafi bölgelerden seçilen toplam 17 ilde 339 okul yöneticisi ve 1159 öğretmene ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kıdem yılı değişkeni; okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile ilgili görüşlerini etkilerken, cinsiyetlerinin ve branşlarının etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özel liselerde görev yapan öğretmenler, yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerinin yüksek olduğunu belirtirken, devlet okullarında çalışan öğretmenler yöneticilerini bu alanda yeterli görmemektedirler. Genel anlamda okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ve meslek ahlakına ilişkin, öğretmen görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Derin (2003) tarafından “Dershane Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” adlı araştırmanın amacı ise; dershane yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemektir. Dershane yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerindeki başarıları noktasında kendi aralarında görüş farklılığı olmadığı, kültürel liderlik düzeylerindeki başarılarına ilişkin öğretmen görüşlerinin de genel anlamda olumlu düzeyde olduğu araştırma sonucunda ortaya konulmuştur. Dershane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerindeki başarıları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

“Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” Değirmenci (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın amacı,

ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Okul yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkeni tarafından etkilenirken, cinsiyet, branş, kıdem ve öğrenim durumu gibi değişkenlerin etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir (2006) tarafından yapılan “Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Yöneticilerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışlar” adlı araştırmanın amacı, bu davranışları neler olduğunu, beklenen ve gözlenen davranışlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın evrenini toplam 251 Bakanlık Müfettişi oluşturmaktadır. Elde edilen bulgular ışığında, müfettişlerin, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasıyla ilgili olarak okul yöneticilerinden bekledikleri davranışların, onlarda gözledikleri davranışlardan daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Sönmez (2008) tarafından “Orta Öğretim Okulu Yöneticilerin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri” adlı araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri konusunda görüşleri belirlemektir. Araştırma sonucuna göre, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre; okul yöneticilerinin okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gitmeleri noktasında ve değişimi destekleyici davranış ve faaliyetler konularında daha pozitif düşünceye sahip oldukları anlaşılmıştır.

“İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki” başlıklı Ayık ve Ada (2009) tarafından yapılan bir başka araştırmadaki yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında anlamlı ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Erzurum ili merkez ilçesinde devlet ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden toplanarak elde edilen araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Rollerini” Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) tarafından yapılan araştırmanın amacı ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik rollerini belirlemektir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin algılarında öğretmenlerin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, mezun oldukları okul değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öte yandan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri tarafından en fazla sergilenen liderlik rolünün vizyoner, en az sergilenen liderlik rolünün ise kültürel liderlik olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Güven İle İlgili Araştırmalar:

“Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsanlar Kim?” Börü (2001) tarafından hazırlanan araştırma kapsamında, Türk toplumu içerisinde “Güven” ve “Güvenilir İnsan” kavramlarına açıklık getirmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırma neticesinde; toplum açısından güven ve güvenilir insana ilişkin değerlerin; dürüstlük, açıklık, özgüven, uyumluluk, sevecenlik, tutarlılık, bilgili olmak ve dedikodu yapmamak olduğu ortaya konulmuştur.

Demircan (2003) “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları” adlı araştırmasında, örgütsel güven kavramını ve boyutlarını tanımlamayı amaçlamıştır. Diğer yandan araştırma, örgütsel güvenin oluşmasına etki eden örgüt kültürü ve adalet algısı gibi kavramları da ele almıştır. Sonuç olarak, örgütsel güvenin sebepleri; geçmiş etkileşimler, açıklık, otonomi, inanılabilirlik, yeterlilik, yardımseverlik, iyi niyet ve iletişimken; sonuçları ise, örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral, iş gücü devri, yenilik ve değişime direnç olarak belirlenmiştir.

“Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi: Muğla Üniversitesi İdari Personel Örneği” adlı deneysel çalışmada, Safran (2003), güven, örgütsel güven ve verimlilik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu araştırmanın örgütlerde insan davranışını geliştiren bir güven ortamı oluşturabilmek için gerekli uygulamaları belirlemede rehberlik etmesini amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, çalışanların davranışlarının değerlendirilmesinde adil olunması ve çalışmalarının sonucunda geri dönüş verilmesinin onların örgüte olan güvenini arttırdığı bulgularına rastlanmıştır. Ayrıca, kendisine güven duyulduğunu hisseden çalışanın daha hızlı ve kaliteli çalışarak örgütün verimliliğini artıracığı belirtilmiştir.

“Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”. Yılmaz (2004) tarafından hazırlanan çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ile okullardaki güven ortamı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile güvene ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

“Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları” Özer ve diğerleri (2006), tarafından yapılan araştırmada ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin güven düzeyleri, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada sonunda elde edilen bulgulara göre liselerdeki öğretmen sayısının artmasının, meslektaşına olan güveni azalttığı ve bu durumun örgütsel etkililiği olumsuz etkileyebileceği ifade edilmiştir. Öte yandan, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre meslektaşlarına ve okul yöneticisine karşı daha yüksek düzeyde bir güven duyduğu belirtilmiştir.

“Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”. Polat ve Celep (2008)’in yaptığı çalışmanın amacı, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı düzeylerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik algılarının yüksek düzeyde ve bu değişkenlerin tüm alt boyutlarının birbiriyle olumlu ilişkide olduğu görülmüştür.

3.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kültürel Liderlik İle İlgili Araştırmalar:

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenin Morali Üzerindeki Etkileri”. Lambert (1968) tarafından yapılan araştırmada “Purdul öğretmen Moral Anketi” ve “Liderlik Davranışları Betimleme Anket” leri kullanılmış ve okul yöneticisinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır.

“Örgütsel Kültür Ve Çatışma”. Harman (1989) tarafından Avustralya Melbourne Üniversitesinde yapılmış olan bu çalışma; adı geçen örgütün akademik yapısını etkileyen kültürel değişkenleri incelenmiş ve sonucunda örgütsel kültürün birimlere göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Melbourne Üniversitesinde mesleki gelişme, bilimsellik ve uygulamaya dönük çalışma önemli bir değer olarak görülmüştür. Çünkü hiçbir örgütte tek bir kültür yoktur. Alt kültürden oluşan bir kültür demeti vardır.

Owens ve Steinhoff (1989), tarafından hazırlanan “Örgütsel Kültürü Değerlendirme Anketi” eğitim ortamının küçük bir analizini yapmıştır. Araştırmada denetimi sağlayan temel sayıtlılar, değerler, normlar, tarih, gelenekler, törenler ve kurallar incelenmiştir. Ölçek sonuçlarına göre, okul aile olarak algılanmış, okul yöneticisi baba olarak görülmüştür. Herkes bu aileye gönüllü olarak katılmış ve ailenin değerli bir üyesi olmuştur. Okul yöneticisinin, örgütsel kültürü hem korumaya hem de yenilemeye çalıştığı görülmüştür. Gelenekler ve uygulamalar, örgüt felsefesine uymaktadır. Okulun yöneticisinin geleceğe bakış açısı, okulu daha iyi tanıtmaya, öğretmen seçimi, akademik başarı ve dünyadaki gelişmelere açık olma noktalarında odaklanmıştır.

“Etkili Okullardaki Temel Kültürel Varsayımların Tespiti”. Mells (1992) tarafından yapılan bu araştırma sonucuna göre; yönetici, öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değer, norm ve inançların etkili okul kültürünün desteklenmesine ve sürdürülmesine yardım ettiği ortaya konulmuştur.

Hinrichson’ın (2006) liderlik ve kültür ile ilgili yaptığı bir başka araştırmanın amacı ise Navajo’ya gelmiş okul yöneticilerinin Navajo okul kültürüne uyumlarını ve dünya görüşlerini yaratmaları ve hizmet ettikleri insanlar topluluğunun kültürlerine uyum sağlama süreçlerini incelemektir. Bu araştırmaya göre Navajo okul programının teorik desteklerini tanımlamaktadır. Bu araştırmanın asıl sorusu bir Navajo okulunda Navajo lideri olmanın nasıl bir anlama geldiğini anlamak olmuştur. Gerçekten genel nitelikler taşıyan, yetenekli, iyi bir lider özelliği taşıyan liderler var mı? Ve bu yetenekte Navajo tarihinin bilgisi ile birleştiği takdirde Navajo okulları için etkili liderlik yapmalarına vesile olacak mı? Sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda “The NSAPP” adlı liderlik programının

öğrenme, öğretme ve toplum üçlüsü için okul liderlerini hazırlamak için önemli bir program olduğu sonucuna varılmıştır.

Herndon (2007), yaptığı araştırma ile Missouri ilköğretim okullarında liderlik, okul kültürü ve okul başarısı faktörleri arasında ilişkileri keşfetmek ve incelemeyi araştırmak istemiştir. Anket kullanarak yaptığı nitel araştırmada Herndon liderlik ve okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını, liderlik ve öğrenci başarısı arasında ilişki olup olmadığını, okul kültürü faktörü ile öğrenci başarısı arasında ilişki olup olmadığını ve bu üçlü kombinasyonun liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasında ilişki olup olmadığını bulmaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin liderliklerinin okul kültürü üzerine önemli bir etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderlik rolünün öğrenci başarısına ve liderlik rolü ve okul kültürü birleşiminin öğrenci başarısına olumlu bir etkisi bulunduğu görülmüştür.

"Devlet Sektöründe Liderlik ve Örgütsel Değişim: İngiltere'deki Ortaöğretim Okullarında Vaka İncelemesi". Curie, Lockett, Suhomlinova (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderlik kavramı İngiltere'de ortaöğretim kurumlarında örgütsel değişimle beraber, sonuç-odaklı (yeni metot) ve değer-odaklı (klasik metot) yaklaşımlar arasında karşılaştırma yapılarak incelenmektedir. Niteliksel araştırmaya göre iki yaklaşım arasında performans değerleri anlamlı farklılık içermemektedir. Ayrıca okul ortamının liderlik stilini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Fakat betimsel çalışma bu iki yaklaşım arasındaki farkı daha belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. Sonuçlar yeni yaklaşımın hala eski yaklaşımın yerini dolduramadığını ve eski yaklaşımın okullarda ağırlığını korumakta olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak örgütsel bağlılıkla liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Güven İle İlgili Araştırmalar:

"Güvenin Anlamı, Doğası ve Ölçümünün Disiplinlerarası Bir Çözümlemesi". Tschannen-Moran ve Hoy (2000) tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada öncelikle yönetim bilimi, eğitim, sosyoloji gibi alanlarda güven kavramı irdelenmiştir. Sonrasında eğitim örgütlerinde güvenin kavramının iletişim, örgüt iklimi, başarı gibi örgütsel süreçlerle alakalı etkisi üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda, güvenin, okul gelişimi ve etkililiği için önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Güvensiz bir okul ortamında öğrencinin enerjisini kendini korumaya ve

öğrenmeden uzaklaşmaya harcayacağı belirtilmiştir. Ayrıca, güven olmadan iletişimin zorlaşacağı, sorunların çözümünün güçleşeceği, okulun etkililiğinin mümkün olmayacağı, araştırmada ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.

“Güven Duygusunun Örgütsel Çevrelerdeki Rolü”. Dirks ve Ferrin (2001) tarafından yapılan bu çalışmada, örgütsel çevrelerde güven duygusunun tavır, algı, davranış ve performans üzerindeki muhtemel olumlu etkisi ile ilgili iki temel model üzerinde durulmaktadır. Güvenin, iki farklı algı süreci vasıtasıyla bilişsel, algısal, davranışsal çıkarımlar ve performans çıkarımları gibi etmenler üzerindeki güçlendirici veya engelleyici etkileri incelenmektedir. Çalışmada, güven ilişkisinin, diğer etmenlerin sonuçlar üzerindeki etkilerini güçlendirerek veya engelleyerek nasıl aracı görevi gördüğünü anlatan alternatif bir model geliştirilmiştir.

“Daha İyi Bir Okul Ortamı İçin Güvene Dayalı İlişkiler Kurmak: Öğretmenlere ve Yöneticilere Etkileri”. Cori ve Jennifer (2003), çalışmalarında; güven olgusunun temel unsurları olan; yardımseverlik, itimat, liyakat, dürüstlük ve açıklık konularını incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre okullarda güven ilişkisi kurmanın ve bunun devamlılığını sağlamanın önüne çıkan engeller; öğretmenler ile öğretmenler ve öğretmenler ile yöneticiler arasında güven ilişkisi kurabilmektir. Çalışmanın sonucunda; çalıştıkları ortamda saygı gördüğünü hisseden öğretmenlerin, pozitif yönde güven ilişkileri kurabildikleri ifade edilmiştir.

“Çağdaş Yöneticilikte Güven”. Noonan, Walker ve Kutsyuruba (2008)’in belirtilen isimdeki nitel çalışmalarında, güven olgusunun okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmada; güven olgusunun tanımlanması, güven ilişkisinin kurulması, güven ilişkisinin sürdürülmesi ve güvenin yıkılması şeklinde sınıflandırılan temel sorular üzerinde durulmuştur. Bu çalışmanın temel hedefi, okul yöneticilerinin güven algıları ile bunun kendi inançları ve davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu çalışma, okul yöneticilerinin yaşamlarında güven ilişkisinin doğasının, boyutlarının ve etkilerinin incelenmesi açısından da temel oluşturmaktadır.

“Örgütsel Güven Faktörlerinin Araştırılması”. Adams ve Wiswell (2008) tarafından yapılan çalışma, örgütsel ve bireysel güven ile ilgili literatüre genel bir katkı sağlarken, Yetişkinlerin bağlanması, örgütsel güven ve güvensizlik arasındaki ilişkiyi de belirlemektedir. Bu çalışma, bireyler ve örgütler arasındaki güven

ilişkinin temellerini, çocukluk dönemlerinde geliştirilen bağlanma deneyiminde aramaktadır. Çünkü çocuklukta yaşanan güven ve güvensizlik deneyimleri genelde uzun ömürlüdür ve yetişkin olduğumuzda da hala etkilerini gösterir. Araştırmanın sonucunda, iş yerinde güven konusu ile bağlantılı üç olgunun nasıl daha iyi ölçülebileceği hakkında aşama kaydedilmiştir. Bunlar; denetçilere güven, çalışma arkadaşlarına güven ve üst yönetime güvendir. Bu faktörlerle ilişkili oldukça güvenilir ölçme sonuçları elde edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Okullarda yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli geçmişte olan ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu şekilde tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1995).

4.2. Evren

Araştırmanın evreni 2013–2014 eğitim öğretim yılında Uşak ilindeki okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. İl genelindeki 3671 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

4.3. Örneklem

Uşak ilindeki 3671 öğretmen evren olarak alındığında %95’lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için örneklem büyüklüğü 348 öğretmen olarak belirlenmiştir. Bu araştırma örneklemini Uşak il merkezindeki 18 müstakil ortaöğretim okulunda görev yapan 348 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örneklem yoluna gidilmiştir. Öğretmenlere uygulanan 500 ölçekten 440 ı geri dönmüş, yapılan değerlendirme sonucunda 346 anket kullanılabilir olarak belirlenmiştir.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak üç farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Likert tipi veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri için Çelik (1999) tarafından geliştirilen “**Kültürel Liderlik Ölçeği**” kullanılmıştır.

Tablo 2’ yi incelendiğinde ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayıları literatürde kabul gören .70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstündedir. Ölçek boyutlarının tümünde α değeri $.80 < \alpha < 1$ arasındadır. Bu da “Kültürel Liderlik” ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010).

Tablo 2: Kültürel Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Kültürel liderlik	18	0	.963

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini ölçmek için Polat (2011) tarafından geliştirilen “**Örgütsel Güven Ölçeği**” kullanılmıştır. Her alt boyut bir ölçek olarak düşünülmüş, boyutlar için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu her alt boyutun tek faktörlü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3’ ü incelendiğinde ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayıları literatürde kabul gören .70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstündedir. Ölçek boyutlarının tümünde α değeri $.80 < \alpha < 1$ arasındadır. Bu da “Örgütsel Adalet” ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010).

Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgüte Güven	21	0	.963
Yöneticiye Güven	15	0	.944
Örgütsel Güven	36	0	.975

4.5. Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyet, mesleki kıdem, şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri, eğitim düzeyi ve okuldaki öğretmen sayısı gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 4' te araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ait yüzde ve frekansları hakkında bilgi verilmektedir.

Tablo 4: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Demografik Özellik		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	153	44,2
	Erkek	193	55,8
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	165	47,7
	11-20 Yıl	129	37,3
	21 Yıl ve daha fazla	52	15,0
Okuldaki çalışma süresi	1-5 yıl	248	71,7
	6-10 yıl	58	16,8
	11 yıl ve daha fazla	40	11,6
Öğrenim Durumu	Önlisans- Lisans	300	86,7
	Lisansüstü	46	13,3
Okuldaki öğretmen sayısı	1-20öğretmen	124	35,8
	21 ve üzeri öğretmen	222	64,2

Tablo 4' ü incelendiğinde araştırmaya katılanların, **cinsiyete göre dağılımları** katılanların 153' ünün (%44,2) kadın, 193' ünün (%55,8) erkek olduğu ve erkeklerin araştırmaya katılımının daha fazla olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdeme göre inceleme yapıldığında, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısı 165, oranı %47,7; 11-20 yıl olan öğretmen sayısı 129, oranı %37,3; 21 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 52, oranı % 15 olarak tespit edilmiştir.

Şu an çalıştıkları okuldaki çalışma sürelerine göre inceleme yapıldığında, çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmen sayısı 248, oranı %71,7; 6-10 yıl

olan öğretmen sayısı 58, oranı %16,8; 11 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 40, oranı % 11,6' dır.

Öğrenim durumlarına göre, önlisans ve lisans mezunu öğretmen sayısı 300, oranı %86,7; lisansüstü eğitim almış olan öğretmen sayısı 46, oranı %13,3' tür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında çalışan öğretmen sayısına göre, okulda çalışan öğretmen sayısı 1-20 öğretmen olan öğretmen sayısı 124, oranı %35,8; 21 öğretmen ve daha fazla öğretmen çalışan okullardaki öğretmen sayısı 222, oranı % 64,2' dir.

4.6. Verilerin Analizi

Yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine ilişkin görüşleri ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, eğitim durumu ve okulda çalışan öğretmen sayısı açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “t testi” kullanılmıştır. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine ilişkin görüşleri ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin mesleki kıdem ve aynı okuldaki çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey b testi yapılmış, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerinin örgütsel güveni açıklama düzeyini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problemini oluşturan sorulara yanıt bulmak için, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar yer almaktadır.

5.1. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri

Yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini belirlemek için tüm alt boyutları ile beraber ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır.

Tablo 5: Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu

Ölçek Ortalama Puanı	Katılma Düzeyi
1,00 – 1,79	Çok Düşük
1,80 – 2,59	Düşük
2,60 – 3,39	Orta
3,40 – 4,19	Yüksek
4,20 – 5,00	Çok yüksek

5.1.1. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri

Tablo 6' ya göre, yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri “yüksek” ($\bar{x} = 3,61$) düzeydedir.

Tablo 6: Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Kültürel Liderlik	3,61	0,75

5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel Güven ve alt boyutlarına ilişkin düzeylerini gösteren Tablo 7' ye göre, genel olarak öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algısı yüksek ($\bar{x} = 3,79$) düzeydedir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Örgüte Güven	3,80	0,79
Yöneticiye Güven	3,77	0,76
Örgütsel Güven	3,79	0,76

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel güvenin iki alt boyutunu da “yüksek” düzeyde algıladığı görülmektedir.

5.2. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde kültürel liderlik ve örgütsel güvenin bazı değişkenler (cinsiyet, kıdem vb.) açısından incelenmesine yönelik t-testi ve ANOVA sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

5.2.1. Değişkenlerin Kültürel Liderlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

a. Cinsiyet değişkenine göre kültürel liderliğin incelenmesine yönelik bulgular

Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerinin kadın ve erkek öğretmenler açısından incelenmesinde “İki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi” olan t-testi kullanılmıştır.

Tablo 8: Cinsiyet Değişkeninin Kültürel Liderliğe Yönelik Bulguları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Kültürel Liderlik	Kadın	153	3,50	0,75	-2,42	344	.01
	Erkek	193	3,70	0,75			

Tablo 8' de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=3,70$), kadın öğretmenlere ($\bar{X}=3,50$) göre yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri algısının yüksek

olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik, kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır [$t(344) = -2,42$, $p < .05$].

b. Mesleki kıdem değişkene göre kültürel liderlik düzeyine yönelik bulgular

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20, 21 ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

Tablo 9: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından, Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeylerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamaları

Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss
1-10 yıl	165	3,51	0,82
11-20 yıl	129	3,68	0,69
21 yıl ve üzeri	52	3,77	0,67
Toplam	346	3,61	0,75

Tablo 10: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından, Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeylerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,38	2	1,69	2,96	.05
Grup içi	195,806	343	0,57		
Toplam	199,187	345			

Tablo 9’ da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları, Tablo 10’ da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F_{2-343}=2,96$; $p>.05$).

c. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik bulgular

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin eğitim durumları önlisans - lisans ve lisansüstü şeklinde iki kategoride ele alınmıştır.

Tablo 11: Öğretmenlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre İnsan İlişkilerine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Mezuniyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Kültürel Liderlik	Önlisans+	300	3,65	0,76	2,05	344	.04
	Lisans						
	Lisansüstü	46	3,40	0,68			

Tablo 11’ de görüldüğü gibi önlisans+lisans mezunu öğretmenlerin ($\bar{X}=3,65$), lisansüstü mezunu öğretmenlere ($\bar{X}=3,40$) göre, yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik düşüncelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik, mezuniyet durumlarına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür [$t(344) = 2,05$, $p < .05$].

d. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre değerlendirilmesi

Okulda çalışan öğretmen sayısına göre, yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını

belirlemek için t-testi kullanılmıştır. Okulda çalışan öğretmen sayıları 1-20 ve 21 ve üzeri olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır.

Tablo 12: Okulda Çalışan Öğretmen Sayısına Göre İnsan İlişkilerine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Mezuniyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Kültürel Liderlik	1-20 öğretmen	124	3,73	0,83	2,20	344	.02
	21 ve üzeri öğretmen	222	3,55	0,70			

Tablo 12' de görüldüğü gibi okulda çalışan öğretmen sayısına göre yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik, öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür [$t(344) = 2,20$, $p < .05$].

e. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerinin aynı okuldaki çalışma süresine göre değerlendirilmesi

Öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre, yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma süreleri; 1-5, 6-10, 11 ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

Tablo 13: Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeylerinin, Öğretmenlerin Aynı Okuldaki Çalışma Sürelerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamaları Tablosu

Okuldaki çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss
1-5 yıl	248	3,57	0,77
6-10 yıl	58	3,74	0,78
11 yıl ve üzeri	40	3,67	0,61
Toplam	346	3,61	0,75

Tablo 14. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeylerinin, Öğretmenlerin Aynı Okuldaki Çalışma Sürelerine Yönelik Görüşlerine Ait Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,547	2	0,77	1,34	.26
Grup içi	197,640	343	0,57		
Toplam	199,187	345			

Tablo 13’de aynı okuldaki çalışma süreleri 1-5, 6-10 ve 11 ve üzeri olan öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları, Tablo 14’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{2-343}=1,34; p>.05$).

5.2.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

a. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmesi

Öğretmenlerin örgütsel güven algılarına yönelik görüşleri açısından kadın ve erkek öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan t-testi kullanılmıştır.

Tablo 15: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p																				
Örgüte Güven	Kadın	153	3,70	0,79	-2,26	344	.02																				
	Erkek	193	3,89	0,78				Yöneticiye Güven	Kadın	153	3,66	0,78	-2,40	344	.01	Erkek	193	3,86	0,74	Örgütsel Güven (Toplam)	Kadın	153	3,68	0,76	-2,39	344	.01
Yöneticiye Güven	Kadın	153	3,66	0,78	-2,40	344	.01																				
	Erkek	193	3,86	0,74				Örgütsel Güven (Toplam)	Kadın	153	3,68	0,76	-2,39	344	.01	Erkek	193	3,88	0,74								
Örgütsel Güven (Toplam)	Kadın	153	3,68	0,76	-2,39	344	.01																				
	Erkek	193	3,88	0,74																							

Tablo 15' e göre erkek öğretmenlerin ise örgüte güven ve yöneticiye güven boyutlarında algılarının kadın öğretmenlere oranla yüksek olduğu söylenebilir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda örgüte güven [$t(344) = -2,26, p < .05$] ve yöneticiye güven [$t(344) = -2,40, p < .05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde cinsiyet bakımından anlamlı fark görülmüştür. Örgütsel güvenin tamamına ilişkin kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur [$t(344) = -2,39, p < .05$].

b.Mesleki kıdem değişkeninin örgütsel güven düzeylerine yönelik etkisi

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20, 21 ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

b1-Örgüte Güven Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 16: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından Örgüte Güven Düzeylerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri

Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss
1-10 yıl	165	3,75	0,81
11-20 yıl	129	3,87	0,82
21 yıl ve üzeri	52	3,81	0,65
Toplam	346	3,80	0,79

Tablo 17. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından Örgüte Güven Boyutuna Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,215	2	0,60	0,95	.38
Grup içi	217,780	343	0,63		
Toplam	218,995	345			

Tablo 16' da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgüte güven düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları, Tablo 17 'de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi

sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin, örgüte güven düzeyleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-343}=0,95$; $p>.05$).

b2- Yöneticiye Güven Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 18: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından Yöneticiye Güven Düzeylerine Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri

Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss
1-10 yıl	165	3,72	0,79
11-20 yıl	129	3,80	0,77
21 yıl ve üzeri	52	3,86	0,64
Toplam	346	3,77	0,76

Tablo 19. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Açısından Yöneticiye Güven Boyutuna Yönelik Görüşlerine Ait Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	0,912	2	0,45	0,77	.46
Grup içi	203,016	343	0,59		
Toplam	203,928	345			

Tablo 18' de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları, Tablo 19'da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mesleki

kıdemleri farklı olan öğretmenlerin, yöneticiye güven düzeyleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F_{2-343}=0,77$; $p>.05$).

c. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel güven düzeylerine yönelik bulgular

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel güven düzeylerine yönelik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin eğitim durumları önlisans +lisans ve lisansüstü şeklinde iki kategoride ele alınmıştır.

Tablo 20: Öğretmenlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Mezuniyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Örgüte Güven	Önlisans+	300	3,80	0,80	-0,08	344	.93
	Lisans						
	Lisansüstü	46	3,81	0,76			
Yöneticiye Güven	Önlisans+	300	3,76	0,77	-0,55	344	.57
	Lisans						
	Lisansüstü	46	3,83	0,75			
Örgütsel Güven	Önlisans+	300	3,79	0,76	-0,28	344	.77
	Lisans						
	Lisansüstü	46	3,82	0,74			

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda örgüte güven [$t(344) = -0,08$, $p > .05$] ve yöneticiye güven [$t(344) = -0,55$, $p > .05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde eğitim durumları bakımından anlamlı fark görülmemiştir. Örgütsel güvenin tamamına ilişkin öğretmen görüşleri arasında eğitim durumları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır [$t(344) = -0,28$, $p > .05$].

d. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre örgütsel güvene yönelik bulgular

Öğretmenlerin okulda çalışan öğretmen sayısına göre örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayıları; 1-20 ve 21 ve üzeri şeklinde iki kategoride ele alınmıştır.

Tablo 21: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısına Göre Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Örgüte Güven	1-20 Öğretmen	124	4,00	0,75	3,47	344	.00
	21+ Öğretmen	222	3,69	0,79			
Yöneticiye Güven	1-20 Öğretmen	124	3,98	0,72	3,89	344	.00
	21+ Öğretmen	222	3,65	0,76			
Örgütsel Güven	1-20 Öğretmen	124	3,99	0,71	3,75	344	.00
	21+ Öğretmen	222	3,68	0,76			

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda örgüte güven [$t(344) = 3,47, p < .05$] ve yöneticiye güven [$t(344) = 3,89, p < .05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde eğitim durumları bakımından anlamlı fark görülmüştür. Örgütsel güvenin tamamına ilişkin öğretmen görüşleri arasında eğitim durumları açısından anlamlı fark vardır [$t(344) = 3,75, p < .05$].

e. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının aynı okuldaki çalışma süresine göre değerlendirilmesi

Aynı okuldaki çalışma sürelerine göre öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma süreleri; 1-5, 6-10, 11 ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

e1. Örgüte Güven Boyutu ANOVA Sonuçları

Tablo 22: Öğretmenlerin Örgüte Güven Boyutu Düzeylerine Yönelik Puan Ortalamaları Tablosu

Okuldaki çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss
1-5 yıl	248	3,81	0,78
6-10 yıl	58	3,85	0,89
11 yıl ve üzeri	40	3,68	0,71
Toplam	346	3,80	0,79

Tablo 23. Öğretmenlerin Örgüte Güven Boyutu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	0,693	2	0,34	0,54	.58
Grup içi	218,302	343	0,63		
Toplam	218,995	345			

Tablo 22 'de aynı okuldaki çalışma süreleri 1-5, 6-10 ve 11 ve üzeri olan öğretmenlerin örgüte güven düzeylerine yönelik puan ortalamaları ve standart

sapmaları, Tablo 23 'de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin, örgüte güven düzeyleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-343}=0,54$; $p>.05$).

e2. Yöneticiye Güven Boyutu ANOVA Sonuçları

Tablo 24: Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Boyutu Düzeylerine Yönelik Puan Ortalamaları Tablosu

Okuldaki çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss
1-5 yıl	248	3,80	0,78
6-10 yıl	58	3,71	0,78
11 yıl ve üzeri	40	3,66	0,66
Toplam	346	3,77	0,76

Tablo 25. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Boyutu Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,004	2	0,50	0,84	.42
Grup içi	202,924	343	0,59		
Toplam	203,928	345			

Tablo 24' de aynı okuldaki çalışma süreleri 1-5, 6-10 ve 11 ve üzeri olan öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerine yönelik puan ortalamaları ve standart sapmaları, Tablo 25 'te ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda aynı okulda çalışma

süreleri farklı olan öğretmenlerin, yöneticiye güven düzeyleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-343}=0,84$; $p>.05$).

5.3. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi hesaplamak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular ve yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerinin, örgütsel güveni yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular verilmiştir.

5.3.1. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı 1.00 ile -1.00 arasında değişmektedir. 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.30-0.70 arasında olması orta, 0.00-0.30 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğu anlamına gelir(Büyüköztürk, 2012).

Tablo 26: Kültürel Liderlik ve Örgütsel Güven Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

	Örgüte Güven	Yöneticiye Güven
Kültürel Liderlik	.676	.599

Yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ile örgüte güven boyutu arasında olumlu yönde orta dereceli ($r=.676$) korelasyon ilişkisi, yöneticiye güven arasında olumlu yönde orta dereceli ($r=.599$) korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarını incelendiğinde, yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ile örgütsel güven arasında olumlu yönde orta dereceli bir ilişki söz etmek mümkündür.

5.3.2. Kültürel Liderliğin Örgütsel Güveni Yordamasını Gösteren Regresyon Analizi

Regresyon analizinde, aralarında daha önce ilişki olduğu belirlenen iki ya da daha fazla değişkenlerden en az birinin yordanan, bir ya da daha fazlasının yordayan değişken olarak tanımlanması söz konusudur. Yordayan değişkenlerin (bağımsız değişken), yordanan değişkenleri (bağımlı değişken) anlamlı olarak yordayıp yordamadığını, eğer anlamlı olarak yordama söz konusu ise, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını görmek amacıyla yapılan analizdir (Seçer, 2013).

Bu bölümde kültürel liderliğin örgütsel güveni yordamasını ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bağımsız değişken olan kültürel liderliğin, bağımlı değişken olan örgüte güven ve yöneticiye güven üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Kültürel Liderliğin Örgütsel Güvene Etkisi

Tablo 27: Kültürel Liderliğin Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Örgütsel Güven				
	B	Standart Hata	β (Beta)	t	p
Sabit	1,386	.150		9,257	.000
Kültürel Liderlik	.666	.040	.664	16,451	.000
R= .664	R²=.440				
F_(1,344)= 270,64	P= .000				

Basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre, kültürel liderlik örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısıdır ($p < .01$). Kültürel liderlikteki 1 birimlik artış, örgütsel güveni .666 değerinde artıracaktır ($\beta = .666$). Kültürel liderlik örgütsel güvendedeki toplam varyansın %44' ünü açıklamaktadır ($R^2=.440$). Standardize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde, kültürel liderliğin örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Kültürel Liderlikle Örgüte Güven arasındaki ilişki

Tablo 28: Kültürel Liderliğin Örgüte Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Örgüte Güven				
	B	Standart Hata	β (Beta)	t	p
Sabit	1,245	.154		8,080	.000
Kültürel Liderlik	.708	.042	.676	16,999	.000
R= .676		R²=.457			
F_(1,344)= 288,953		P= .000			

Basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre, kültürel liderlik örgüte güven boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır ($p < .01$). Kültürel liderlikteki 1 birimlik artış, örgüte güveni .708 değerinde artıracaktır ($\beta = .708$). Kültürel liderlik örgüte güvendeki toplam varyansın yaklaşık %46' sını açıklamaktadır ($R^2=.457$). Standardize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde, kültürel liderliğin örgüte güven boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Kültürel Liderlikle Yöneticiye Güvene arasındaki ilişki

Tablo 29: Kültürel Liderliğin Yöneticiye Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Yöneticiye Güven				
	B	Standart Hata	β (Beta)	t	p
Sabit	1,582	.161		9,802	.000
Kültürel Liderlik	.607	.044	.599	13,891	.000
R= .599		R²=.359			
F_(1,344)= 192,969		P= .000			

Basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre, kültürel liderlik yöneticiye güven boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır ($p < .01$). Kültürel liderlikteki 1 birimlik artış, yöneticiye güveni .607 değerinde artıracaktır ($\beta = .607$). Kültürel liderlik

yöneticiye güvendedeki toplam varyansın yaklaşık %36' sını açıklamaktadır ($R^2=.359$). Standardize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde, kültürel liderliğin yöneticiye güven boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

ALTINCI BÖLÜM: TARTIŞMALAR

Araştırmanın problem durumunda belirtilen amaçlar doğrultusunda bu sorulara uygun istatistiksel analizler yapılmış ve bu bulgular benzer diğer araştırmaların bulguları çerçevesinde tartışılmıştır.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerinin öğretmenler tarafından kabul düzeyleri yüksektir. Değişkenlere göre incelendiğinde; yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinde, öğretmenlerin mesleki kıdem ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyet, eğitim durumu ve çalıştıkları kurumdaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre ise anlamlı farklılık bulunmuştur.

Örgütsel güvenin alt boyutlarının öğretmenler tarafından algılanma düzeyleri incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel güvenin iki alt boyutunu da “yüksek” düzeyde algıladığı görülmektedir. Değişkenlere göre incelendiğinde örgütsel güvenin bütün boyutlarında cinsiyet ve öğretmenlerin eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde örgüte güven ve yöneticiye güven boyutlarında anlamlı farklılık yok iken, okulda çalışan öğretmen sayısına göre ise tüm örgütsel güven boyutlarında anlamlı farklılık vardır. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri değişkenine göre ise her iki alt boyut içinde anlamlı bir fark yoktur.

Sağban (2011) tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde; araştırmamıza paralel olarak, okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerinin öğretmenler tarafından kabul düzeyleri yüksek dereceli bulunmuştur. Değişkenler açısından incelendiğinde yine benzer biçimde “Kültürel Liderlik” boyutunda eğitim durumu bakımından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaması araştırmamızla aynı yönde olmasına rağmen Cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaması çalışmamıza aksi yönde bir sonuçtur.

Uygur (2010) tarafından hazırlanan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde ise çalışmamıza paralel olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerinin öğretmenler tarafından kabul düzeyleri yüksek dereceli bulunmuştur. Değişkenler açısından incelendiğinde; “Kültürel Liderlik” boyutunda cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu bakımlarından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2001) tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, araştırmamızın aksine değişkenler açısından “Kültürel Liderlik” boyutunda eğitim durumu bakımından anlamlı bir farklılık görülmezken, mesleki kıdem bakımından ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Artuksü (2009) tarafından hazırlanan “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Algıları” adlı yüksek lisans tezinde öğretmenlerin örgütsel adaleti algılama düzeyleri incelendiğinde çalışmamızla paralel sonuçlar ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin örgüte güven ve yöneticiye güveni algılama düzeyleri yüksek derecedir. Değişkenlere göre incelendiğinde cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, örgütsel güvenin belirtilen alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni ise; araştırmamızın aksine örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Eğriboyun (2013) tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile öğrenim durumu ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Öte yandan öğretmenlerin yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark olduğu belirlenmiş olması araştırmamızla paralellik arz etmektedir.

Polat'ın (2007) yapmış olduğu “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada öğretmenlerin örgütsel güveni algılama düzeyleri incelendiğinde çalışmamızla paralel sonuçlar ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güvenin iki alt boyutunu da “yüksek” düzeyde algıladığı görölmektedir. Öğretmenlerin örgüte güven algısı, yöneticiye güven algısına göre daha yüksektir.

Değişkenlere göre incelendiğinde ise; cinsiyet, mesleki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre örgütsel güven algısı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

YEDİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar

7.1.1. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleriyle İlgili Sonuçlar

* Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik öğretmen algıları yüksektir. Bununla birlikte kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticileri kültürel liderliği daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiğini belirtmektedirler.

* Mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

* Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Önlisans+lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezun öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğuna yönelik algıya sahiptirler. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Çalıştıkları okulda 1-20 öğretmen olan öğretmenler, 21 ve üzeri öğretmeni olan okullarda çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.

* Aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

7.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleriyle İlgili Sonuçlar

* Örgüte güven ve yöneticiye güven alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet bakımından anlamlı fark görülmüştür. Örgütsel güvenin tamamına ilişkin kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark

bulunmuştur. Erkek öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.

* Mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin, örgüte güven düzeyleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır

* Mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin, yöneticiye güven düzeyleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

* Öğretmenlerin Örgüte güven ve yöneticiye güven düzeyleri eğitim durumları bakımından anlamlı fark göstermemektedir.. Örgütsel güvenin tamamına ilişkin öğretmen görüşleri arasında eğitim durumları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır

* Öğretmenlerin örgüte güven ve yöneticiye güven düzeyleri çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı bakımından anlamlı fark göstermektedir. Çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-20 öğretmen olan öğretmenlerin güven düzeyi, 21 ve üzeri öğretmeni olan okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir.

* Aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin örgüte güven ve yöneticiye güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

7.1.3. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

* Korelasyon analizi sonuçlarını incelendiğinde, yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ile örgütsel güven arasında olumlu yönde orta dereceli bir ilişki vardır.

* Okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri örgütsel güven düzeyinin önemli ölçüde yordayıcısıdır.

7.2. Öneriler

* Öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim durumlarına göre Okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerine yönelik algıları arasında göre anlamlı bir fark görülmüştür. Bu algı farklılıklarının nedeni araştırılmalıdır.

* Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesi sonucunda, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel

güven algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun sebepleri araştırılmalı, kadın öğretmenlerin yönetici ve örgüte güven düzeylerinin artırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

* Okulda çalışan öğretmen sayısına göre inceleme yapıldığında öğretmen sayısının artması, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır. Bunun sebepleri araştırılmalıdır.

* Yöneticilerin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında olumlu yönde doğrusal bir ilişki vardır. Yöneticilerin kültürel liderlik düzeylerinin yüksek olması öğretmenlerin yöneticiye ve örgüte olan güvenlerini artırmaktadır. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerini artıracak çalışmalar yapılmalıdır. Bu konuda okul yöneticilerine hizmet içi eğitimler verilmelidir.

* Bu araştırmada okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki belirlenmiştir. Araştırmanın kapsamı genişletilerek diğer okul yöneticileri de araştırmaya dâhil edilebilir.

* Araştırma için Uşak ilinde çalışan öğretmenler evren olarak alınmıştır. Diğer illerde de araştırma yapıp, konu ile ilgili daha kapsamlı verilere ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Adair, J. (2004). *Etkili stratejik liderlik*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akıncı V. ve Beril Z. (2010). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksu, A. (2003). *Kültürel liderlik*. İstanbul: Güz Yayınları.
- Alemdar M. ve Köker N. (2013). Öğrencilerin okul kültürü algısı üzerine ampirik bir araştırma. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Örneği, *GMJ Dergisi*, Sayı:6, Bahar.
- Aslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem-A Yayınları.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme: Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, *15 (58)*, 165-190.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon.
- Bircan, İ. ve Fatma S. (2000). *Hukuki ve yönetsel mevzuatın türk milli eğitimi ve yönetime etkileri*. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu Bildirileri. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, 407-411.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Costa, A. C., Roe, R. A. & Taillieu T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(3).

- Covey, S.R. (1997). Değişimin anahtarları, *Executive Excellence Magazine*, Sayı: 9, Aralık s.10-11.
- Çelik, V. (1997). Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri. *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, MPM Yayını, (145-156) Ankara.
- Çelik, V. (2000a). *Eğitimsel liderlik*. 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık. ss.2-170.
- Çelik, V. (2000b). *Okul kültürü ve yönetim*. 2.Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, ss.28-150.
- Davison, B. & Fitz-enz, J. (2002). *How to measure human resources management*. New York: McGraw Hill.
- Değirmenci, S. (2006). *Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel yaşamda güven*. İçinde, F. Erdem (Ed.). *Sosyal bilimlerde güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel yaşamda güven, sosyal bilimlerde güven*. Vadi Yayınları.
- Erden, A. (2007). *Ankara ve Lefkoşa okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık. s.48-50.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2001). A Multilevel Examination of The Distribution and Effects of Teacher Trust in Students and Parents in Urban Elementary Schools. *Elementary School Journal*, 102 (1): 3-17.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 6, s. 147-159.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara.
- Hoffman, J., Sabo, D., Bliss, J. & Hoy, W. K. (1994). Building a culture of trust. *Journal of School leadership*, 4: 484-501.

- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus t-scale. *In W.K. Hoy & C.G. Miskel, Theory and Research in Educational Administration*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Huff, L. & L. Kelley (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven nation study. *Organization Science, Vol 14:1*.
- İmamoğlu, E. (1998). Etkin lider davranışının analizi ve bir uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.14, Sayı: 2*.
- İrmış, A. (1995). *Örgüt yapısı açısından örgüt kültürü ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İşleyen, R. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile öğretmen performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Sim Matbaa.
- Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 8 (2), 555-579*.
- Karşlı, M. D. (1997). *Yönetmelik*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:6, Bolu.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi kuram ve türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kersten, L. D. (1991). *Health team collaboration: Resolving our interprofessional leadership crisis*. Doctoral Dissertation, University of Southern California, Dissertation Abstract International.
- Kottkamp, R. B. (1984). The principal as a culture leader. *Planning Changing, 15(3), 152*.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organization. emerging perspective, enduring questions. *Annual Review of Psychology, Edited by J:T: Spence, J:M: Darley D;J. Foss. 559-598*.
- Lewicki, R. J. & Bunker B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations:Frontiers of Theory and Research, der.R.M. Kramer ve T.R., s.114-140*. London: Sage Publications.

- Levine, Daniel U. & Lezotte, L.VV. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice*. National Center for Effective Schools Research and Development, Madison, WI.
- Marlowe, M. (1992). Inspiring trust. *Executive Excellence*, Vol. 9, Issue 12, December, 12- 13.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: The role of trust, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, London: Sage Publications.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*. Vol.21, No.5, October, 614-635
- O Reilly, C. A. I., & Roberts, K. H. (1974). *Information filtration in organizations Three experiments*. *Organizational Behavior & Human Performance*, 11, 253-265.
- Özbek, M. F. (2006) . *Çalışma ilişkilerinde güven: yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkisi konusunda bir türkiye ve kırgızistan uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Özçer, S. (1998). *Verimliliğe etkileri açısından sanayi işletmelerinde örgüt yapıları ve liderlik biçimleri*. Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar, *Journal of Turkish Science of Education*, 4(4), 411-433.
- Özkan, H. (2006). Popüler kültür ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Mart 2006 Cilt:14 s. 29-38
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2010). The effect of the organizational support perception of the teachers on the organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*. 4 (14), 3134-3138.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 bahar, 307-331.

- Polat, S. ve Celep, C. (2008). *Relation between justice perception and perception of confidence in school of secondary school vice-directors*, 11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries, Konya.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *electronic journal of business ethics and organization studies*, Cilt 11, Sayı 2, s.29-33.
- Rashid, Md Z. A. vd, (2003). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *The Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 25, No: 2, p. 161-179.
- Renchler, R. (1992). *Trends & issues, student motivation, school culture, and academic achievement what school leaders can do*. Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management University of Oregon.
- Robbins, S.P & Deconze, D.A. (2001). *Fundamentals of management; essential concepts and applications*. Prentice Hall, New Jersey.
- Sağban, Ş. (2011) *Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sammons, P. & Thomas, S. & Mortimore, P. (1997). *Forging links effective schools and effective department*. London: Paul Chapman.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Shappiro, D.L., Sheppard, D.H., & C. Cheraskin (1992). *Business on a handshake*. Negotiation Journal, 8:4,365-377.
- Shockley, Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). *Organizational trust, what it means, why it matters*. Organizational Development Journal 18.
- Sönmez, N. (2008). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stoner, C.R. & Hartman R.I. (2000). Team building: answering tough questions. research technology management. 34:4,12-18. Strickland, L.H. (1958), "Surveillance and Trust", *Journal of Personality*, 26, 200-215
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. PegemA Yayınları. Ankara.

- Şimşek, S. ve Taşçı A. (2004). Örgütlerde güven konsepti ve emniyet örgütü'nde güven modellerinin değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*.
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği Yayını. Ankara.
- Tierney, V. (1992). *Cultural leadership and the search for community*. Liberal Education, November, s.21-22.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Vural, Z. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık ve performans açısından değerlendirme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Whitener, E. (1997). *The impact of human resource activities on employee trust*. Human Resource Management Review 7(4).
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 4, s. 31-55*.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi S.B.E.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, E. (2006), *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Unpublished Doctoral Dissertation, Selçuk University, Konya, Turkey: 46
- Yılmaz, H., Karahan, A. (2010). Yüksek performans kültürünün geliştirilmesi ve firma başarısına etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 23*.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences, 8(12), 2293-2299*.
- Yılmaz, Y. (2009). *İşletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

- Zaheer A McEvily B., & Perrone V., (1998). *Does trust matter? Exploring the effects interorganizational and interpersonal trust on performance.* Organization Science, 9, 141-159.

EKLER

Ek 1. Araştırma Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma, okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin kültürel liderliği, okul kültürünün şekillendirilmesinde ve gelişmesinde çeşitli öğeleri paylaşılır kılabilme becerisi; örgütsel güven ise, öğretmenlerin kurumundan her zaman destek alacağına ve yöneticilerinin doğru sözlü ve sözünü tutan kişiler olacağına yönelik inanç düzeyi olarak ele alınmaktadır. Hazırlanan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde Kültürel Liderlik ve Örgütsel Güven davranışlarını belirten ifadeler yer almaktadır.

Ölçek sonucu elde edilecek veriler bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Gereken ilgi ve özeni göstereceğinize olan inancım, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Mustafa Hami AY
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2. Kıdeminiz: () 1–10 yıl () 11–20 yıl () 21–30 yıl () 31 yıl ve +

3. Mezuniyet Durumunuz : () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

4. Okulunuzdaki öğretmen sayısı: () 1–10 () 11–20 () 21–30 () 31 ve +

5. Aynı okulda yaklaşık çalışma süreniz : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve +

Kültürel Liderlik		Hiç katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okul yöneticisi okulun görevlerini yeterince yorumlamaktadır.					
2	Okul yöneticisi okulun normlarını ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır.					
3	Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olmaktadır.					
4	Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.					
5	Okul yöneticisi öğrencileri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.					
6	Okul yöneticisi öğretmenleri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.					
7	Okul yöneticisi okula yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olur.					
8	Okul yöneticisi okula yeni başlayan öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olur.					
9	Okul yöneticisi anne ve babaların okul kültürünü anlamalarına yardımcı olmaktadır.					
10	Okul yöneticisi okul kültürünü toplumun beklentisine uygun olarak sürdürmektedir.					
11	Okul yöneticisi okul kültürünü öğretmenlerin beklentisine uygun olarak sürdürmektedir.					
12	Okul yöneticisi okul kültürünü okulun çevresindeki kamu, özel ve gönüllü (dernek, vakıf vb.) kuruluşlara yeterince tanıtmaktadır.					
13	Okul yöneticisi okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler (mezuniyet pilavı, mezuniyet gecesi, tanışma çayı, değişik yarışma etkinlikleri vb.) düzenlemektedir.					
14	Okul yöneticisi okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir.					
15	Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynamaktadır.					
16	Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak, aynı zamanda başarılı bir çevre liderliği rolünü de oynamaktadır.					
17	Okul yöneticisi okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmektedir.					
18	Okul yöneticisi konuşma dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektedir.					
19	Okul yöneticisi yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektedir.					

Örgütsel Güven		Hiç katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.					
2	Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.					
3	Okulumuz personelini koruyarak ona gerekli desteği sağlar.					
4	Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.					
5	Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.					
6	Okulumuz öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.					
7	Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir.					
8	Bu okulun uygulanacak kararlar öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur					
9	Bu okul önceden aldığı kararlara uygun davranır.					
10	Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.					
11	Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.					
12	Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.					
13	Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.					
14	Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler					
15	Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.					
16	Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.					

17	Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.					
18	Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.					
19	Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.					
20	Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.					
21	Okulumuz, çalışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.					
22	Okulumuz yöneticilerinin işlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.					
23	Bu okulun yöneticileri, işlerinde yeteneklidir.					
24	Bu okuldaki yöneticiler, okul dışındaki yaşamlarından rahatça bahsedebilirler.					
25	Okulumuzun yöneticileri, öğretmenlerin sorunlarına duyarlıdır					
26	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerinin tutarlı olduğunu düşünürler					
27	Okul yöneticileri işlerini iyi yapmaya özen gösterir.					
28	Okul yöneticilerimizin davranış ve hareketleri, öğretmenlerde şüphe uyandırmaz.					
29	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin dürüstlüğüne inanırlar.					
30	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin söylediklerine inanırlar.					
31	Bu okulun öğretmenleri, gerektiğinde yöneticilerden destek geleceğini bilirler.					
32	Okul yöneticilerimiz, başladıkları işi bitirirler.					
33	Okul yöneticilerimiz, öğretmenlerin çıkarlarını düşünür.					
34	Okulumuzun yöneticileri, kişisel bilgilerini öğretmenlerle açıkça paylaşır.					
35	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilere şüphe ile yaklaşmazlar					
36	Yöneticilerimiz, işle ilgili söyledikleri sözü tutarlar.					

Ek 2. Araştırma İzni



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

501

Sayı : 29425508/42/251575

17/01/2014

Konu: Araştırma İzni (Mustafa Hami AY)

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTERLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

- İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22/10/2013 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) Mustafa Hami AY'nın 30/12/2013 tarih ve 58066181-545/1140 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimizde yapılacak "Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu anket ve araştırma uygulaması ile ilgili anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi(a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak uygulanması uygun görülmüştür.

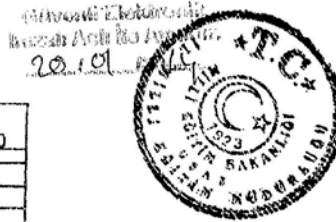
Bilgi ve gereğini arz ederim.

Ömer BULUT
İl Milli Eğitim Müdürü

EKLER:

-1 Adet Yazı (12 sayfa)

Öğr. İlg.
22.01.2014
A



UŞAK ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
EVRAK ENSTİTÜSÜ	
Tarih : 22.01.2014	
No : 97	
Sayı : 501	
Fot : 12	

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5a4f-49d5-35b8-8c63-b14d koda ile yapılabilir.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü / UŞAK
Kurtuluş Mh. Enstitü Sk No:11
e-posta: istatistik64@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Z.AVDAL / Memur
Tel: (0 276) 2233990
Faks: (0276) 2233989

Ek 3. Ölçek Kullanım İzni

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora tezinde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğum "**örgütsel güven ölçeğini**" Uşak Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Mustafa Hami AY'un yüksek lisans tezinde veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

15.11.2013

İMZA

Doç. Dr. SONER POLAT

Atıf kaynakları

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ([The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey](#) ERİC:ED507710)

Polat, Soner (2010). The effect of the organizational support perception of the teachers on the organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*. 4 (14), 3134-3138.

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 bahar, 307-331.

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors", 11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries , (2008) Konya.