

# Genel Lise Müdürlerinde Örgütsel Güvensizlik Algısı Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma\*

## A Qualitative Research on the Determination of Factors Which Create Organizational Distrust in Regular High School Managers

Sinan BAŞARAN\*\* & Oktay AKBAŞ\*\*\*

### Özet

Bu araştırmanın amacı, Genel Lise müdürlerinin örgütsel güvensizlik algılarına etki eden faktörleri belirlemektir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Kırıkkale il merkezinde bulunan üç Genel Lisenin müdürleriyle görüşme yapılmıştır. Yapılan içerik analizine göre; Genel Lise müdürlerinde örgütsel güvensizlik oluşturan nedenler dört kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler; çalışanların müdürlerde güvensizlik oluşturan davranışları, Milli Eğitim Bakanlığının mevzuatı ve uygulamaları, okulun imkanı-özellikleri ve üst yöneticilerin okul müdürlerinde örgütsel güvensizlik oluşturan davranışları şeklindedir. Okul müdürleri; 657 sayılı kanunun çalışanlara verdiği sağlık raporu alma hakkının kötüye kullanılması, çalışanlar tarafından yöneticilere yapılan siyasi ve diğer baskılar, Genel Liselere ödeneğin az gönderilmesi, bakanlığın kamuoyuna yönelik popülist açıklamaları, müdür yardımcılarının müdürler tarafından seçilememesi, mevzuatın yerel yöneticilere yetki vermemesi ve siyasilere okul müdürlerine etkisinin kendilerinde güvensizlik yarattığını belirtmişlerdir. Bu çalışma, okul müdürlerinin belirttiği güvensizlik nedenlerinin daha çok kamu kurumlarının yapısından ve kültürel yapıdan kaynaklandığını göstermiştir.

*Anahtar Kavramlar: Güven, Örgütsel Güven, Örgütsel Güven ve Kültürel Yapı*

### Abstract

The purpose of the actual research is to determine the factors which create organizational distrust in regular high school managers. Semi-structured interview method, which is one of the qualitative research methods, was used in the present study. Managers of 3 regular high schools which are located in the city center of Kırıkkale were interviewed. The factors which create organizational distrust in regular high school managers were grouped under 4 categories after the content analysis. These categories are as follows: Employees' behaviors which cause distrust in managers, legislation and practices of the Ministry of National Education, characteristics and features of the school and other managers' behaviors which cause distrust in high school managers. High school managers stated that the abuse of the right to receive health certificate which is provided by the law No. 657, political and other kinds of pressures that employees put on the managers, low amount of subsidies sent to regular high schools, populist explanations of the Ministry for the public, not being authorized (for managers) to choose assistant managers, the legislation which does not give authorization to local governors and the impact of politicians on school managers created a distrust in them. This research revealed that the factors which cause distrust in high school managers resulted mostly from the structure of public institutions and cultural structure.

*Key Words: Trust, Organizational Trust, Organizational Trust and Cultural Context*

\* "Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Rehber Öğretmen, Nurettin Karagöz Vakfı Anadolu Lisesi, Beypazarı, Ankara, sinanbasaran@yahoo.com.

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, oktayakbas@hotmail.com.

## Giriş

Güven olgusu özellikle son yıllarda, her alanda, oldukça tartışılan bir konudur (Halis, Gökgez, ve Yaşar, 2007). Güven, psikolojik, sosyolojik ve örgütsel literatürde teorik temelleri ile göze çarpan bir kavramdır (Witkoskie, 1991). Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur. Her bir disiplin, güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açısı ile açıklamıştır. Bu farklı bakış açılarını Worchel (1997) üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır. Kişilik kuramcıları güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Güven, inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırılmıştır. Sosyologlar ile ekonomistlerin görüşüne göre güven, kurumsal bir olgudur. Güven, kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırılmıştır. Sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası ilişkiler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüşü savunmuşlardır (Akt. Tüzün, 2007).

Güven tanımları analiz edildiğinde; insanların başkalarının davranışlarına ilişkin “beklenti” ya da “iyimser beklenti” içinde olması güven olarak ifade edildiği görülmektedir. Bazı tanımlarda ise beklentinin yanı sıra “inanç” kavramı birlikte kullanılmaktadır. Aynı zamanda karşılıklık ve bağlılık ifade eden kelimelerin sıklıkla tekrarlanmaktadır. Niyet, eylem, istek kelimeleri ise güvenin gerçekleştirilen eylemlerle ilişkisini ortaya koymaktadır. Bir başka kavram ise “risk”tir. Güvenmek bir şekilde risk almak ve riske girmek olarak algılanmaktadır. Kişi karşı tarafa güvendiğinde sonucu belli olmayan belirsiz, savunmasız ve riskli bir durumda kalmakta ve karşı tarafın kendisine iyi niyetli, adil, etik olumlu, davranmasını beklemektedir. Güven tanımlarında yazılı emir, talimat, prosedür, sözleşme ve mevzuat yerine, uzmanlık, kişisel bütünlük, dürüstlük, açıklık gibi kavramlara vurgu yapılması dikkat çekicidir (Laine, 2008; Driscoll, 1978; Polat, 2009; Covey, 2008; Tüzün, 2007; Blomqvist ve Stahle, 2000; Flores ve Solomon, 1998).

Güven düzeyi düşük ortamların bireye birçok olumsuz etkisi tespit edilmiştir. Caine ve Caine (2002) güvensizlik ortamının beynin pek çok üst düzey bilişsel işlevini etkilediğini, ayrıca bireyi öğrenmekten ve problemlere çözüm üretmekten alıkoymabildiğini belirtmektedir. Aynı zamanda bu güvensiz ortam, yaratıcılık, açık uçlu düşünme ve sorgulama yeteneği gerektiren karmaşık entelektüel görevlerin yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır. Covey’e (2008) göre güvenin az olduğu durumlarda görülen iletişimde savunmacılık, korumacılık ve işlerin ters gidebileceği göz önünde bulundurularak her şey dikkate alma gibi sınırlayıcı koşullar ve kaçış vardır. Bu tür iletişim, sadece kazan/kaybet ya da kaybet/kaybet sonucunu doğurur. Kişilerarası güven duygusunun tükendiği ortamlarda, insanların, enerjilerini gelişmek için değil, diğerlerini engellemek için kullandıkları yönünde görüş birliği vardır.

### Örgütsel Güven

Örgütsel güven, yönetim, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sibernetik, ekonomi, antropoloji gibi çeşitli bilim dallarının ortak çalışma konularından birini oluşturmaktadır (Şişman, 2007). Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir (Tüzün, 2007). Örgütsel güven bir işverenin içindeki güven ve destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010). Güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Shocley-Zalabak, Ellis, ve Winogard, 2000). Güvenin kaybı sadece ahlak ve üretkenlik için değil örgütsel performans ve canlılık içinde yıkıcı olabilir (Phillips, 2004). Güven, insan ilişkilerinde özellikle de yöneticiler ile iş görenler arasındaki ilişkide yapılandırıcı madde olarak görülmektedir (Yılmaz, 2004). Birlikte çalışmak genellikle karşılıklı bağımlık içerir ve insanlar bu nedenle diğerlerine birçok yolla bağlı olmak zorundadır (Mayer, Davis, ve Schoorman, 1995). Çalışanlar için, iş arkadaşları tarafından kabul görmek, övülmek ve bir kuruma ait olmak duygusu da önemlidir. Bunlar kuruma bağlılığı ve bireyin kendisine olan öz saygısını besler. Bu duygular sonuç olarak güveni doğurur (Yılmaz ve Sünbül, 2009).

### Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde, örgütsel güvene etki eden temel faktörlerin insani değerler ve iletişim (yardımseverlik, sezgi, tahmin edilebilirlik), profesyonellik (yetenek, uzmanlık, yeterlilik) ve grup özellikleri (dinamikler, normlar, paylaşılan değerler) şeklinde gruplanabildiği görülmektedir (Mayer, Davis, ve Schoorman, 1995; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Blomqvist ve Stahle, 2000; Çimen, 2007; Uzbilek, 2006; Ercan, 2006; İşbaşı, 2000; Halis, Gökgez, ve Yaşar, 2007; Tüzün, 2007; Cufaude, 1999). Brower, Schoorman, ve Tan (2000) çalışmalarında daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalarda ifade edilen güven öncüllerini şöyle sıralamaktadırlar; paylaşılan değerler, değerlerin uyumu, ilişkilerde risk alma, yetenek/yeterlik, geçmiş etkileşimler, tutarlık,

önceki çıktılar, yardımseverlik ve önemseme, yardımseverliğin ve yeteneğin algılanması, bütünlük/kredibilite, güvene meyil. Butler (1991) çalışmasında o güne kadar gerçekleştirilmiş var olan güven çalışmalarının faktörlerini; yardımseverlik, duygusal güven, güvenilebilirlik, genel güven, açıklık/uyum, paylaşılan değerler, özerklik/geri bildirim olarak belirtmekte ve kendi araştırmasında bulduğu güven faktörlerini; erişilebilirlik, yeterlik, tutarlılık, adillik, bütünlük, sadakat, açıklık, genel güven, sözünde durmak, çabuk kavrama şeklinde sıralamaktadır.

Mayer, Davis, ve Schoorman (1995) risk ile güven arasındaki ilişkinin kesin olarak ortaya konmadığını riskin güvenin öncülümü, güvenin kendisini veya güvenin sonucunu olup olmadığının ortaya konmadığını belirtmişlerdir. Yöneticiler riskin geçişliliği nedeniyle kendilerini diğer taraflar için güvenilir olarak değerlendirmektedir. Güven veren kişi yalan söyleyerek bir şeyler elde ederse o kişi daha az güvenilir olarak görünür. İtimada dayanan ilişkilerdeki güven profesyonellerin yeterlilik ve bütünlüğüne olan inanca dayanmaktadır. Güven veren kişiyi karakteri ve eylemleri kendisinin az veya çok güvenilir olduğunu belirlemektedir. Hurley'e göre güven kararı yeteneğe, öngörülebilirliğe, iletişime, yardımseverlik endişesine ve risk toleransına dayanmaktadır (Akt. Herron, 2009). Yılmaz (2006) gerçekleştirdiği çalışmadan, örgütsel güvenin dört farklı boyutu olduğunu tespit etmiştir. Bunlar çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamıdır. Dinç (2007) çalışmasında; astlar ve üstler arasındaki çift yönlü ve esnek iletişimin çalışanların güveni için itici güç olduğunu, işletmelerde çalışanların fikirlerinin alınmaksızın gerçekleştirilen yapısal, kültürel faaliyetlerin bekleneni veremediği ve örgütsel güvenin oluşturulmasında çalışanların fikirlerinin alınmasının, yönetime katılmalarının önemli olduğunu ve yöneticinin, çalışanın örgütsel güven için anahtar oldukları tespit etmiştir. Yöneticilerin kendileri güven için önemli bir faktördür. Butler, Cantrell ve Flick (1999)'e göre yöneticilere duyulan güven, grup üyelerinin yöneticilerinden memnuniyetine neden olmaktadır.

Çimen (2007) çalışanlara karşı sosyal sorumluluğu oluşturan değişkenlerden, işyerinde disiplini sağlama ve şikâyetleri ele alma, insan kaynağını bulma ve seçme, çalışanların başarılarının değerlendirilmesi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlama, eğitim ve kariyer gelişimine yönelik sosyal sorumlulukların örgüte ve yöneticilere güvende en güçlü etkiye sahip değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yücel ve Taşçı (2008) gerçekleştirdikleri çalışmada kişisel güvensizlik hisseden, mutsuz, hassas ve babasının öğrenim durumu daha iyi olan kişilerin işlerinden soğuduklarını, buna karşın hırslı ve medeni durumu evli olan kişilerin işlerinden bir soğuma hissetmediklerini ve sosyal eziklik duyan, mutsuz ve çalışmaya karşı isteksizlik duyan kişilerin meslektaşlarından da soğuduğunu tespit etmişlerdir. Yücel (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışma örgütsel güven algılarının iş tatmini ile pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişki içinde olduklarını göstermiştir.

Bu güne kadar yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel güvenin örgütler ve çalışanları üzerinde önemli bir etken olduğu ve örgütsel güveni etkileyen faktörlerin çok çeşitli oldukları söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel güveni etkileyen faktörlerin kişiler arası iletişim, mesleki yeterlilikler, karşılıklı ilgi gösterme ve örgüt içinde paylaşım ile ilgili olduğu söylenebilir.

### ***Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven***

Geist (2002) bürokrasi ve akademik vurguya, Kim (2003) öğretmenler arası işbirliğine, cinsiyete, sendika üyeliğine, Bryk ve Schnider (2003) kişiler arası ilişkilere, kişisel ilgi, rol ve sorumluluklardaki yeterliliğe, kişisel bütünlüğe ve yönetici davranışlarına vurgu yapmıştır. Yılmaz (2004; 2006) yöneticinin destekleyiciliğine, çalışanlara duyarlılık göstermeye, yöneticiye güvene, iletişim ortamına, yeniliğe açıklığa, cinsiyete, kendi memleketinde çalışmaya, öğrenim durumuna, il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin öğretmen sorunlarıyla ilgilenmesine, okul dışı sosyal etkinliklere ve öğretmen sayısına dikkat çekmiştir. Battle (2007) yöneticilerle pozitif ilişkiyi, açık iletişimi, okuldakilere değer vermeyi, Buluç (2008) yöneticinin çalışanları korumasını, okul programına müdahaleleri engellemesini, okul müdürünün çalışanlara dostça davranmasını temel boyutlar olarak görmektedirler. Bazı çalışmalar ise sosyo-ekonomik statünün, kültürel kompozisyonun, okul büyüklüğünün, kişiler arası adaletin, öğretmenleri kabullenmenin, saygı duymanın, takdir etmenin eğitim kurumlarında örgütsel güven algısına etki ettiğini belirtmişlerdir (Annamalai, Abdullah, ve Alazidiyeen, 2010; Goddard, Salloum, ve Berebitsky, 2009). Literatür, kişilerarası iletişimde duyarlılık, saygı, takdir, adalet gibi temel değerlerin, çalışanların sendika üyeliğinin, kurumdaki bürokratik yapının, kurumun sosyo-ekonomik düzeyinin ve okul büyüklüğünün örgütsel güven ve güvensizlik algısına etki ettiğini göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin kendi memleketlerinde çalışması, okul dışı sosyal etkinliklere katılma, il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin öğretmen sorunlarıyla ilgilenmesi ve okul müdürün çalışanları koruması gibi ülkemize özgü görünen boyutlarda vardır.

Okul müdürleri etkili okulun temelini güven olduğuna inanmaktadır (Battle, 2007). Okulda güven nedir? Toplumsal güvenin şekillenmesine yardımcı olan faktörler nelerdir? Okulda güven hangi faydaları üretmektedir? gibi sorularına cevap vermek için Bryk ve Schnider (2003) Chicago'daki 400 ilköğretim ikinci kademe okulunda 4 yıl boyunca nitel ve nicel araştırma tekniklerini birlikte kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmada okullardaki güvenle ilgili olarak şu sonuçlara ulaşmışlardır. İlişkisel güvenin temelinde toplumsal saygı yatmaktadır. Karşıdaki kişinin ne söylediğinin gerçekten dinlenmesinin ve gerçekleştirilecek faaliyetlerde kişilerin görüşlerinin alınmasının saygı değişimlerini etkilediği gözlenmiştir. Kişiler arası saygı yoksunluğu, sosyal paylaşımların kesilmesine ve güvenin azalmasına neden olmaktadır.

### ***Kültürel Yapı ve Örgütsel Güven***

Yukarıda özetlenen literatüre ek olarak kültürel yapıdan kaynaklanan güvensizlik durumları mevcuttur. Kamu kurumlarındaki kültürel yapı, kamu kurumları çalışma şartları, eğitim kurumlarının tabi olduğu yasal dayanaklar, eğitim kurumlarının finansman kaynakları, siyasi kurumların eğitim kurumlarına etkisi vb. birçok değişken eğitim kurumlarındaki örgütsel güveni etkilemektedir.

Hofstede (2011) işyerlerindeki değerlerin kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koyan çok bilinen araştırmasında, Türk kültüründe bireyin kendilerini ailelerin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak algıladığı, korumacılık ve sadakat değerlerine önem verdiği ve belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusunun kapıldığı belirtilmiştir. Baltaş (2010) ise Türk kültüründe yüksek performanstan çok, kişilerarası uyum ve anlaşmanın önemsendiğini ifade etmektedir. Ona göre (2010) Türkiye'de başarının yolu ilişkiyi yönetmekten geçmektedir. Türkiye gibi ilişki yönelimli kültüre sahip bir toplumda iş sonuçları almak isteyen liderlere, çalıştığı kişilere karşı duyarlı ve samimi olması önerilmektedir. Ayrıca çalışanların değerlerini, inançlarını paylaşma, yardım alıp, verme, destek olma, anlama ve anlaşma gibi iyi geçinme davranışlarının gösterilmesi güven ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu davranışlar gösterilmediğinde tehdit edilmişlik ve güvensizlik duygusunun yoğun yaşanabilir. Turan, Durceylan ve Şişman (2005) tarafından üniversite yöneticilerinin benimsedikleri değerleri belirlemeye yönelik çalışmalarında yöneticilerin; insanlara arası ilişkilere önem veren, sosyal eşitlikçi, grup üyeliğine ve biz kavramına önem veren, otoriter bir baba tarzı yönetimi doğru bulan, yazılı kuralları tercih eden ve belirsiz durumlardan kaçınarak risk almaktan kaçınan bir yönetim tarzlarının olduğunu belirtmişlerdir.

Türkiye'deki kamu kurumlarının işleyiş ve yapısına yönelik birçok eleştiri yapılmaktadır. Kamu çalışanlarının siyasi görüşlerinin kurumlara etkisi, demokratik olmayan bir yönetim, finans problemleri, aşırı merkezîyetçilik, kamu kurumları arasındaki uyumsuzluk, kamu hizmetinin etkili sunulmaması sonucu kurumlara karşı oluşan olumsuz tutum, aşırı bürokratik yapı, hizmet sunumunda verimsizlik ve kalitesizlik, işsizlik sigortası gibi görülen bir kamu istihdam modeli ve kamu kaynaklarının bölüşümündeki adaletsizlik bu eleştirilerden bazılarıdır (Akgül, 1999; Hasanoğlu, 2004). Avrupa Birliği ilerleme raporlarında kamu kurumlarının merkezîyetçi, bürokratik ve toplumsal aktörlerle yeterince işbirliği geliştiremeyen katı hiyerarşik yapıda oldukları ifade edilmekte ve çözüme yönelik öneriler getirilmektedir (Bulut, 2011). Baltaş'a (2010) göre, bürokraside karar verenler değil, kararsızlığı tercih edenler yükselir, yüksek mevkiye gelmek durumu idare etmekle eşanlamlıdır. Özsemerci (2003) ise Türk kamu yönetimi sisteminde siyasal iktidarların kadrolaşmaları, yerel yöneticilere sorumluluk vermeme, toplumun kamu yöneticisi ile birincil ve yüzyüze ilişki talep etmesi, kamu görevlilerinin kendini halktan üstün görmesi, yönetim süreçlerinde etik değerlere yeterince önem verilmemesi gibi özelliklerin yolsuzluk ve dolayısıyla güvensizlik oluşturduğunu belirtmiştir. Kamu kurumlarının bu temel problemlerinin örgüt çalışanlarının ve yöneticilerin örgütsel güvensizlik algısına etki etmesi doğal görülmelidir.

Genelde kültürel yapı özelde ise kamu kurumlarının kültürü hem bu kurumların yönetim tarzını ve hem de güvensizlik nedenlerini farklılaştırmaktadır. Kamu kurumlarındaki yöneticilerin güvensizlik algılarını literatüre ek olarak kültürel yapımızın ve kamu kurumlarının genel yapısının de etkilemesi beklenebilir. Bu nedenle çalışmada, Genel Liselerde görevli müdürlerde örgütsel güvensizlik algısı oluşturan faktörlerin belirlenmesi ve kamu kurumlarının kültürel yapısı bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## **Yöntem**

Algıların anlaşılmasını sağlama, olguyu daha derinlemesine inceleme ve bütüncül bir yaklaşım sunma nitel araştırmanın temel özellikleri olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Yöneticilerin kişisel yaşam deneyimleri sonucu ortaya çıkan güven algılarının "sistemik olarak" incelenmesine olanak veren bir teknik olması nedeniyle nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır (Ekiz, 2009). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme ile elde edilen verileri içeren dokümanların içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla, bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği, derinlemesine anlam oluşturulan, sistemik bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk ve diğ., 2008).

### **Çalışma Grubu**

Çalışma grubunun seçiminde, araştırmacı tarafından önceden belirlenen ölçütleri karşılayan bir grupla çalışmayı sağlayan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Çalışma grubu oluşturulurken okulların buldukları mahalleler, bu mahallelerde yaşayan öğrencilerin sosyo-ekonomik statüleri, okul müdürlerinin cinsiyetleri, hizmet süreleri dikkate alınmıştır. Yukarıdaki ölçütler dikkate alınarak Kırıkkale merkezdeki üç Genel Lisenin müdürü çalışma grubuna seçilmiştir. Tüm Genel Liselerin müdürleri erkek olduğundan bayan müdür ile görüşme yapılamamıştır. Okulların sosyo-ekonomik durumlarına karar verme sürecinde il Milli Eğitim müdürlüğünün verilerinden faydalanılmış ve yazılı görüş alınmıştır. Görüşme yapılan müdürlerin kişisel özellikleri aşağıdaki şekildedir. Görüşme yapılan müdürlerin tamamı erkektir ve tamamı 4 yıllık fakülte mezunudur. Görev yaptıkları okullardaki hizmet süreleri 1 ila 10 yıldır. Sadece bir müdür 6 yıldan az öğretmenlik yapmış diğer iki müdür ise 11 ila 15 yıl arasında öğretmenlik deneyimine sahiptir. Yöneticilik deneyim sürelerine bakıldığında iki müdürün yöneticilik süreleri 20 yıldan fazla bir müdürün yöneticilik süresi ise 15 yıldan azdır.

### **Veri Toplama Yöntemi**

#### **Yarı Yapılandırılmış Görüşme**

Araştırmacının görüşme sorularını önceden hazırladığı ancak görüşme esnasında görüşülene ve görüşmeciye esneklik sağlayarak soruların yeniden düzenlenebildiği, tartışıldığı, görüşülen kişinin araştırma üzerinde kontrolünün olduğu, karşılaştırma ve netleştirme yapılacak verilerin bilgilerin edinildiği görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme olarak isimlendirilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı, görüşülene yönelteceği belli soruları hazırlar. Bu soruları sorar. Ancak, görüşme sırasında yeni sorular sorma gereğini de hissederse onları da sorar bu sayede hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir (Fraenkel ve Wallen, 1993; Ekiz, 2009; Mil, 2007; Büyüköztürk ve diğ., 2008). Araştırmacı görüşmeleri gerçekleştirirken özellikle soruların anlaşılma düzey ve durumlarını değerlendirmiş, gerekli hallerde soruları görüşülen kişinin anlamasını kolaylaştıracak şekilde farklılaştırarak görüşülene yönelmiştir. Görüşülen yöneticilerin sorular hakkındaki açıklama taleplerine göre açıklık getirmiş, sorular hakkında açıklama yapmıştır. Görüşmeler müdürlerin odalarında yapılmıştır. Görüşmeler ziyaretçiler, diğer idari ve gayri resmi işler nedeniyle birkaç kez kesintiye uğramıştır. Yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerin toplam uzunluğu 254 dakikadır.

#### **Görüşme Formu**

Yıldırım ve Şimşek (2008) görüşme formunda olması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadırlar. Kolay anlaşılabilir, odaklı, açık uçlu, yönlendirmekten kaçınan, çok boyut içermeyen, alternatifleri ve sondaları olan, farklı türden [açık-kapalı uçlu, dolaylı, varsayım dayalı], mantıklı bir sıra takip eden ve geliştirilebilen sorular olması önerilmektedir. Yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmede kullanılan görüşme formu cevaplayabilecekleri şekilde araştırmacı tarafından araştırma amacına uygun, görüşülecek yöneticileri rahatsız etmeyecek, mümkün olduğunca açık uçlu sorular içerecek şekilde araştırmacı tarafından hazırlan taslak görüşme formu alan uzmanları tarafından incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda ortaya çıkan görüşler çerçevesinde birkaç kez yeniden hazırlanan ve düzeltilen görüşme formu ilk görüşmesinin akabinde değerlendirilmiştir. Anlaşılmasında güçlük çekildiği ve görüşmeyi amacından uzaklaştırdığı değerlendirilen sorular üzerinde düzenlemeye gidilmiş, bir kısım sorular tamamen formdan çıkarılmıştır.

### **Verilerin Kaydedilmesi ve Çözülmesi**

Okul yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler kendilerinden izin alınarak ses kaydedici cihazlarla kayıt altına alınmıştır. Kayıt esnasında görüşme yapılan kişinin verdiği cevapların tamamının kaydedilmesine ve görüşme yapılan mekanın ses kaydına müsait olmasına dikkat edilmiştir. Nitel araştırmacılar için önemli olan görüşmeyi çok çabuk sonlandırmamaktır (Bogdan ve Biklen, 2007). Bu nedenle görüşmeler uzun tutulmuştur. Yapılan görüşmelerinin ortalaması 84 dakikadır.

Araştırmacı bilgisayar ortamına aktardığı ses kayıtlarını tekrar tekrar dinlemiş ve kelime işlemci programlar aracılığıyla metne dönüştürmüştür. Metne dönüştürülen görüşmeler okul müdürlerine gönderilmiş ve yeniden onayları alınmıştır. Veriler Nvivo nitel veri analiz programına aktarılmıştır. Görüşülenlerin ifadelerinden oluşan metinler önce sorulara verilen cevaplara göre kategorilere ayrıştırılmıştır. Akabinde kategorize edilen bu görüşme metinleri arasında benzerlik ve farklılık gösteren ifadeler alt kategoriler oluşturacak şekilde ayrıştırılmıştır. Birkaç kez tekrarlanan bu süreç sonucunda elde edilen kategoriler ve alt kategoriler içlerinde yer alan öğretmen ve yöneticilerin ifadelerine bağlı olarak isimlendirilmiştir. Görüşme metinlerinin gruplandırılması, kategorilerin ve alt kategorilerin oluşturulması aşamasında kategorilerin arasındaki hiyerarşik ilişkiler tespit edilmiştir.

### **Çalışmanın Güvenirliği**

Araştırma konularında bilgiye sahip uzman kişilerden, araştırmacı tarafından oluşturulan kategori ve alt kategori incelemeleri istemiştir. Uzmanlardan gelen görüşler doğrultusunda 657 sayılı kanunun etkisi olarak isimlendirilen kategori, çalışanların örgütsel güven algılarına etkisi kategorisi ile birleştirilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda kategori sayısı dörde düşürülmüştür. Çalışmanın güvenirliliğini artırmak için, görüşme sürecinde gerçek duruma ortaya çıkması için samimi bir ortam oluşturulmuş ve ifadelerden yorum yapılmadan doğrudan alıntı yapılmıştır.

## **Bulgular**

Yapılan görüşmeler sonucunda Genel Liselerde görevli okul müdürlerinin örgütsel güven algılarına ilişkin dört kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler; çalışanların müdürlerin örgütsel güven algısına etkisi, Milli Eğitim Bakanlığının mevzuatı ve uygulamaları, okul imkan ve özellikleri ve üst yöneticilerin okul müdürlerinin örgütsel güveni üzerine etkileri şeklinde isimlendirilmiştir. Kategorilere ilişkin detaylı açıklamalar aşağıda verilmiştir.

### **Kategori 1. Çalışanların, Müdürlerin Örgütsel Güven Algısına Etkisi**

Çalışanların 657 sayılı kanunun verdiği hakların kötüye kullanılması, çalışanlar tarafından okullara yapılan siyasi, kurumsal ve beşeri baskılar, etkili cezalandırma sisteminin olmaması, çalışanların yöneticiyle iletişim kurma yerine üst yönetime şikâyetle bulunması, çalışanların işi yavaşlatması ve çalışanların yalan söylemesi okul müdürlerinin örgütsel güven algısını olumsuz etkileyen alt boyutlardır.

Görüşleri alınan okul müdürleri 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun çalışanlara verdiği hakların kötüye kullanıldığını ifade etmiştir. Özellikle Md2 sağlık raporu kullanma hakkının kötüye kullanıldığını belirtmiştir. *“3 ay rapor alıyor. 6 ay rapor alıyor. Hastaneler orada. Şimdi sevki kendi alıyor gidiyor. İdareye diyor ki ben yokum diyor. Ben rapor aldım.”* Sisteme zarar verenlerin devlet memurluğundan uzaklaştırmanın zorluğu konusunda da güvensizlik yarattığı ifade edilmiştir (Md2). *“Bende yetersiz olduğumu biliyorum dedim. Bende yazı yazdım savunmasını aldım. Ama atamadım. Yapacağım başka bir şey var mı? Yok!”* Md3 ise hizmetlilerin güvensizlik oluşturan davranışlarına örnek vermiştir. *“Kadrolu hizmetliler hakikaten sıkıntılı, ceza veriyoruz, çalışmadığı için maaş kesimi cezası veriyoruz. Bana bir şey yapamazlar, en fazla beni buradan alır başka okula verirler diyor.”* Devlet Memurları kanunun çalışanlara tanıdığı hakların bazı çalışanlar tarafından görevlerini yerine getirmemek için kullanıldığı ve müdürlerin örgütsel güvenlerini olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir.

Çalışanların siyasi, kurumsal ve beşeri baskıları ortaöğretim kurumlarının yöneticilerinde güvensizliğe neden olmaktadır. Md2 çalışanların yöneticilere yönelik baskılarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir. *“Kimi siyasiyi arıyor. Kimi sendikasını arıyor, ticaret odasını arıyor. Milli Eğitim Müdürünü başkasına aratıyor. Ondan sonra adam dönüp sana diyor ki sen bunu idare et.”* Md3 aylıkla ödüllendirmede adaletli davrandığını ve kendi *“zihniyeti”* dışında birini teklif ettiğini anlatıyor ve devamında *“Onu teklif edince de kendi zihniyetimden kendi düşüncemde ki öğretmenim bana küstü yani sen niye bizi teklif etmedin diye”* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Md3 okullara siyasilerin etkisi aşağıdaki şekilde ifade etmiştir. *“Bir öğretmen normalde 2 yılını doldurmadan başka okula gidemez. Öğretmenin yakını siyasal iktidarın yanında etkili birini buluyorsa kadro yerine vekaleten görevlendirme yapılıyor.”* Bazı okul çalışanlarının okul müdürleri üzerinde baskı kurabilecek kişi ve kurumları kullanarak okul müdürlerini zor durumda bıraktıkları anlaşılmıştır. Baskı gruplarının okul müdürlerinin örgütsel güvenini etkileyen faktörlerden biri olduğu söylenebilir.

Etkili ve caydırıcı cezalandırma sistemlerinin olmaması ortaöğretim kurumlarının müdürlerinde güvensizliğe neden olmaktadır. Md3’ün konuya ilişkin görüşü şu şekildedir. *“Yetersiz bir öğretmendi. Yazıyı yazdım soruşturma açtım, ceza verdim. Benim okulumdan aldılar başka bir okula verdiler. Ne değişti? Orada lise sonuçta. İstediklerin verimi alamıyorsun dolayısıyla da işte burada güvensizlik çıkıyor.”* Md2 ise hizmetlilerin güvensizlik oluşturan davranışlarına ilişkin olarak şunları söylemiştir. *“Ceza veremiyorsun... Adamı A okulundan alıyorsun B okuluna veriyorsun. Güç yetiremediğin yerde parayla iş yaptırıyorsun.”* Md3’de hizmetli ve memurlarla ilgili güvensizlik oluşturan davranışlar olğunu ifade etmiştir. *“Hizmetliyle ve memurla ilgili bir güven sıkıntısı var.”* Okul müdürlerinin yetkileri çerçevesinde verebildikleri cezaların çalışanlar üzerinde caydırıcılık etkisi olmadığı ve bu durumun kendilerinde güvensizlik yarattığı anlaşılmıştır.

Okul yöneticileri, çalışanların kendileriyle iletişim kurmak yerine üst yönetime şikâyetle bulunma yolunu seçtiğini ifade etmiştir. Md3 konuya ilişkin görüşü şu şekildedir. *“Öğretmenin birinin dalına basmışsındır. Mail ile 2 satır yazı yazar gönderir. Okulda müdür adaletsizlik yapıyor kendi yandaşlarını kayırıyor der. Yine bir sıkıntı oluşur.”* Çalışanların okulda yaşadıkları herhangi bir sorun hakkında müdürle iletişim kurmak yerine yöneticiyi şikâyet etmeyi tercih ettiği ve bu durumun okul müdürlerinin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği söylenebilir.

Çalışanların işi yavaşlatma ve pasif direnişleri okul yöneticilerinde güvensizliğe neden olmaktadır. Md3 çalışanların işi yavaşlatma davranışına örnek olarak aşağıdakileri ifade etmiştir. *“Vatandaş geliyor müdür muavinime diyor ki benim şu evrağımı hazırlar mısın? Müdür muavini diyor ki kardeşim işim çok yoğun. Bu gün git yarın gel ya da öğleden sonra gel diyerek müdürle vatandaşı karşı karşıya getiriyor. Ya da bilerek vatandaşa yanlış bilgi veriyor. Müdürü zor durumda bırakıyor. Ya da izne ayrılmış kişinin işlerine bakmayarak pasif direniş yapıyor ve işler yavaşlıyor.”* Md3 ayrıca ekstra çalışma gerektiren durumlarda *“Öğretmeni, muavini yanında bulamadığını”* belirtmiştir. Md2 *“Kimden destek alıp, kimden destek alamayacaklarını kestiremediğini”* ifade etmiştir. Md1 *“Ona gece nöbeti görevi veriyorsun. Sen gittikten sonra oda görev yerinden ayrılıyor. Kontrole gittiğinde yerinde bulamıyorsun. Bu bizim güveninizi sarsıyor.”* şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Okul yöneticileri bazı çalışanlarının kendilerini desteklemediği, verilen işleri yapmadıkları ve bazen işi bilerek yavaşlattıkları görüşündedirler.

Çalışanların yalan söylemesi okul yöneticilerinin örgütsel güven düzeyini düşürmektedir. Md1 *“Bir yerde sizi yanıltsa ummadığınız bir şekilde bir davranış sergilerse ya da menfaatlerini ortaya çıkararak bir hareket yapsa. O güveniniz ve bağlılığınız da azalır sarsılır. Böyle sürekli geç kalan ve her geç kaldığında farklı yalan ve bahaneler uyduran kişilerle karşılaşırız.”* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Bazı çalışanların yöneticilerine yalan söyledikleri ve nedenle yöneticilerin çalışanlarına güvenlerinde azalma yaşadıkları tespit edilmiştir.

## **Kategori 2. Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuatı ve Uygulamaları**

Araştırma sonucunda Milli Eğitim Bakanlığının uygulamalarının yöneticilerin örgütsel güveni üzerinde etkili olan bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörün alt boyutları aşağıda sırayla açıklanmıştır.

Ödeneğin az gönderilmesi ve/veya gönderilmemesi ve acil mali destek ihtiyacının karşılanmaması okul müdürlerinde güvensizlik oluşturan faktörlerden biridir. Md2 *“Milli Eğitim Bakanlığı liselerin ödeneğini ayrı gönderiyor. 300 lira para göndermiş yazmış bu para 300 lira bu parayla önce elektrik borçlarını öde, sonra su borçlarını öde sonra şunları şunları öde kalanını iade et. Bu parayla günümüzde bu işi nasıl yürüteceksiniz?”* demektedir. Md3 ise *“Devletin gönderdiği ödenekler asla yetmiyor. Asla yetmiyor. Ben yıldır okul müdürü olarak çalışıyorum. Yıldır bu böyle devam ediyor. Asla gönderdiği para yetmiyor.”* diyerek ödenek sorununu gündeme getirmiştir. Ek olarak acil paraya ihtiyaçlarının olduğu zamanlarda ne yaptığını şu şekilde ifade etmiştir. *“Ben yazımı yazdım Ankara’ya gittim geldim. Bütün her şeyi yaptım para istiyorum dedim kışın ortasından şubat ayında Ankara’dan bana para gelmedi.”* Okullara gönderilen ödeneklerin yetmediği, okulların acil maddi ihtiyaçlarının karşılanmadığı tespit edilmiş ve bu durumun okul müdürlerinin örgütsel güven düzeylerini olumsuz etkilediği gözlenmiştir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin atama ve yer değiştirmeleriyle ilgili yönetmelikler güvensizlik oluşturan bir başka alt boyuttur. Md3 Milli Eğitim Bakanlığının Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğini sürekli değiştirdiğini, eskiden okul müdürleri müdür muavinlerini kendi seçtiğini, şimdi ise sınavı kazanarak geldiğini tanımadığı yardımcı ile çalışmanın güven düzeyini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca öğretmenlerin sürekli değiştirdiğini ifade etmiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin atama ve yer değiştirmelerinin müdürlerin kontrolü dışında gerçekleştiği ve bu nedenle müdürlerin birlikte çalışmak istedikleri personeli seçemedikleri ve aynı zamanda öğretmenleri tanıyamadan kadrolarının değiştiği tespit edilmiştir.

Bakanlığın kamuoyuna yönelik açıklamalarının okul yöneticilerinde güvensizlik oluşturduğu söylenebilir. Md3 bakanlığın gönderdiği kaynağın yeterli olmadığını ve kendilerinin *“Dolayısıyla vatandaşa müracaat ediyorsun vatandaşa müracaat ettiğinde de Milli Eğitim Bakanlığının kayıt parası alan müdürü yakarım.”* dediğini ifade etmiştir. *“Peki vatandaş geliyor diyor ki senin bakanın dedi ki kayıt parası alınmayacak. Bakanlığın gönderdiği ödenek örneğin. ...TL benim geçen sene harcadığım para onun iki katı. O ek para neden geldi. Vatandaştan aldık. Bakanlık ikna edin alın diyor. Ve ekliyor para alan müdürü de yakarım.”* Milli Eğitim Bakanlığının kamuya yönelik açıklamaları ile gerçek durumun çelişmesi durumunun Genel Lise yöneticilerinin örgütsel güveni üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Mevzuatın okul müdürlerine yüklediği sorumluluk kadar yetki tanımaması okul müdürleri tarafından güvensizlik oluşturan bir faktör olarak görülmüştür. Md2’nin mevzuatın okul müdürlerine yüklediği sorumluluk oranında yetki tanımaması hakkındaki görüşleri şu şekildedir. *“Zaten bizim mevzuatımız merkeziyetçi olduğu için, senin karar verme yetkin yok. Mevzuat sana çok dar bir alan vermiş. Okulun her şeyinden sorumlusun. Eyvallah. Peki yetki nerede? Zerre yetkin yok. Benden önce yönetim 1971 yılından kalma kullanılmış sarf malzemelerinin kutularını çöpe atamıyor. Kendi başına karar verme yetkisi yok. Mevzuat sana çok dar bir alan vermiştir. Ne demiştir, öğrenci 5 dakika geç gelince mi yok yazacaksın 6 dakika damı yok yazacaksın efendime söyleyeyim çok basit şeyler.”* Mevzuatın okul müdürlerine çok fazla sorumluluk yüklemesine karşın bu sorumlulukların yerine getirilmesi için gerekli yetkileri tanımadığı ve bu nedenle okul müdürlerinin örgütsel güven algılarının olumsuz etkilendiği belirlenmiştir.

Okul personelinin ve okul paydaşlarının mevzuatın gereğini yerine getirmek istememeleri bir başka güvensizlik oluşturan durumdur. Md1 çalışanlardan kanunda mevzuatta olan şeyler istediğini ancak çalışanların gereğini yerine getirmediğini ifade etmiştir. *“Çalışanın size karşı ön yargısı varsa veya yanlış anlamışsa, sendika başta olmak üzere okula baskı yapacak gruplarla sizin anlatmanızdan farklı bir şekilde kendi işine geldiği gibi anlatıyor.”* Md2 ise diğer kurum yöneticilerinin de bazen mevzuata uymadıklarını ifade ediyor. *“Yolumuz aynı, hedefimiz aynı ama birlik olamıyoruz. İşin gerçeği mevzuatta bunu emrediyor ama diğer okul müdürleri kendi okullarının kadrolu öğretmenlerinin ders saati karşılığını için başka okullara görevlendirilmelerini istemiyor.”* Mevzuatın sorunlara neden olduğu ve bu sorunların okul müdürlerinin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Yönetmelikteki belirsizlikler ve yönetmeliklerin vatandaşın okuldan beklentilerini karşılayamaması okul yöneticilerinde güvensizlik oluşturmaktadır. Md3 yönetmeliklerin bazı maddelerinin belirsizliklere neden olduğunu güven ortamını zedelediğini ifade etmiştir. *“Okullarda boş olan müdür yardımcılığı pozisyonlarının ne zaman ilan edecekleri belli değil. Bak bu bile bir güvensizlik ortamı. Bence hemen ilan edilmeli. Yönetmelikte gün yazmalı.”* Md3 yönetmeliklerin yaşananlarla uyuşmadığını, okullarda karşılaşılan sorunları çözmekte yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Md1 vatandaşın okul müdürlerine mevzuata uygun olmayan taleplerle geldiğini ve bu taleplerin yerine getirilmemesi halinde okul müdürlerinin üst makamlara şikâyet edildiğini söylemiştir. Okul yöneticilerinin uymak zorunda oldukları mevzuatın vatandaşların beklentilerine cevap vermediği ancak vatandaşın okul yönetimini Milli Eğitim Müdürlüğüne şikâyet ettiği ve bu durumun okul müdürlerinin örgütsel güvenini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

### **Kategori 3. Okul İmkân ve Özellikleri**

Müdürlerle yapılan görüşmelerde okulun imkân ve özelliklerinin müdürlerin güven algısını etkilediği tespit edilmiştir. Bu faktöre ait alt boyutlar ve öğretmenlerin açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

Okulun türü ve coğrafi konumunun güvensizlik oluşturan bir boyut olduğu görülmektedir. Md2 Fen liseleri ve Anadolu liselerine öncelik tanındığını, bu okullara büyük miktarlarda destek verildiğini ancak kendi okuluna bu desteğin verilmemesini ifade etmiştir. Ayrıca merkezi okullara daha fazla para harcandığını belirtmiştir. Md2 *“Hiçbir yeri kazanmayan öğrenciler buraya geliyor. Şimdi öğrencinin kazanamayacağı burada öğretmenin kazanamayacağı da burada.”* demiştir. Görev yapılan okulun türünün ve coğrafi konumunun okul müdürlerinin güven algıları üzerinde önemli etkisinin olduğu söylenebilir.

Yöneticilere göre okulların farklılıklarına rağmen aynı kriterlere göre değerlendirilmesi kendilerinde güvensizlik oluşturmaktadır. Md2 her okulun kendine has farklılıklar içerdiğini ama değerlendirmelerin aynı kriterler çerçevesinde yapıldığını ifade etmiştir. *“Genel lise taşradaysa, imkanları yoksa, dikkate alınmıyor. Diğer liselerle aynı kulvarda yarışırılıyor. İmkân yok. Para yok. Kaynak yok. Ama her şeyi istiyor.”* Farklılıklara rağmen aynı kriterlere göre okul yöneticilerinin değerlendirilmesinin okul müdürlerinin örgütsel güven algıları üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Okulların finans sorunları güvensizlik oluşturan bir boyuttur. Md2 Milli Eğitim Bakanlığının kendilerine para aktarmadığını ve *“Şu anda bizim okulun... bin (TL) borcu var.”* diyerek okulda ciddi finans sorunu olduğunu ifade etmiştir. Okulların para toplayabilmek için çabaladığını ancak bunda da ciddi sıkıntı çektiklerini, velilerinde okula katkı sağlamadığını belirtmiştir. Md3 Bakanlıktan gelen ödeneklerin asla yeterli olmadığını bu nedenle velilerinden destek almak zorunda kaldıklarını şöyle açıklamıştır. *“Bizim para aldığımız dönemler kayıt dönemi, bir de açık konuşayım diploma dönemi.”* Okul müdürlerinin en çok karşılaştıkları sorunun finans olduğu ve bu nedenle örgütsel güven algılarında bu boyutun büyük etkisi olduğu söylenebilir.

Okulların personel sayısı ve özellikleri okul yöneticilerinde güvensizlik oluşturmaktadır. Genel Lise müdürleri okulların personel sayısının ve niteliklerinin güven algıları üzerinde etkili olduğunu söylemişlerdir. Md3 öğretmenler arasında okul müdürünün siyasi görüşünü paylaşanların okul müdürünün kararlarını sorguladığını ifade etmiştir. Okul müdürü farklı görüşten bir öğretmen için aylıkla ödüllendirme önerisinde bulunduğu anda, aynı görüşteki öğretmenler tarafından eleştirildiğini belirtmiştir. Md1 çalışan sayısının çok olduğu okullarda *“Samimi.”* olunmadığını küçük grupların samimiyeti ve güveni sağladığını çok kalabalık okullarda böyle bir ortam bulunmadığını ifade etmiştir. *“Büyük okullarda menfaat grupları oluşuyor. Orada (gruplaşma) çatışmayı ortaya çıkarıyor. Bizim gibi küçük okullarda ise bir öğretmen arkadaşımız ayrıldığında hepimiz onu yemeğe götürüyoruz. Ona bir hediye alıyoruz. Grubun az olması samimi olmasını güveni kolaylaştırıyor.”*

Okul çalışanlarının müdürlerin örgütsel güveni üzerinde etkili olduğu özellikle çalışan sayısının, öğretmenlerin öğrencilerine karşı davranışlarının, çalışanlar ile müdürlerin siyasi görüş birliğinin ve bu birlik çerçevesinde çalışanların beklentilerinin müdürlerin örgütsel güven algılarını etkilediği tespit edilmiştir.



#### **Kategori 4. Üst Yöneticilerin Okul Müdürlerinin Örgütsel Güveni Üzerine Etkileri**

İletişim ve empati eksikliği nedeniyle üst yönetimle yaşanan sorunlar güvensizlik oluşturmaktadır. Md2 *“Bir sorunla karşılaştığımız zaman karşınızdaki amirin eksik ve yanlışını biliyorsun. Diyorsun ki bu doğrusu bu adam diyor ki doğru da olsa benim dediğimi yapacaksın. İşte sıkıntı orada.”* diyerek görüşlerini ifade etmiştir. *“Yani üst amirlerle çalışırken işin gerçeği hep millet karnından konuşuyor. Yani adamın yanlışını bilse de kabul ediyorsun amir olduğu için.”* *“Olmaz kardeşim diyor. Ben herşeyi bilirim. Benim söylediğim her şey doğrudur. Onun dışındakileri kabul etmiyorum.”* diyerek üst yöneticilerin iletişim kanallarını kapattığını vurgulamıştır. *“Karnından konuşan toplumu seviyoruz. Arkadan konuşsun bana bir şey demesin.”* Md2 Okul personelinin daha verimli kullanılması için Milli Eğitim müdürlüğüne yazdığı bir yazı sonrası yaşananları *“Hizmetli fazlam var ... alın başka yere verin (yönetici) beni çağırdı. Kardeşim ne adam fazlası, ben nere vereyim onu.”* diyerek tepki gösterdiğini açıklamıştır. Md3 müdürlerin yer değiştirmeleri gibi önemli konularda *“Seni çağırıp fikrini almıyorlar. Sadece ertesi gün ya gazeteden ya da ilan tahtasında ya da Milli Eğitimin sitesinde gözüküyor. Şuradan alınmış buraya verilmiş.”* diyerek. Görüşme yapılan müdürler üst yöneticileriyle iletişim ve paylaşım içerisinde olamadıklarını ifade etmiştir.

Siyasetçilerin yöneticilere etkisi onlarda güvensizliğe neden olmaktadır. Md2 *“Türkiye’de anladım ki yöneticilik birebir ilişkilerle oluyor. Ahbap çavuş ilişkileriyle. Yani mevzuat yazmışsın çizmişsin hiç önemli değil. Kardeşim diyor bir şekilde alacaksın. Nereden alacaksın Ankara’ya gitsen de kimse yüzüme bakmıyor. Hangi vekil seni destekliyor diye soruluyor. Yöneticilerin atamasında ve tayininde niteliklerin dışında bireysel münasebetler ön tarafa çıkıyor.”* diyerek siyasi kurumların okullara etkisini ifade etmiştir. Md2 ye göre siyasetin bir başka etkisi bölgeciliktir. *“Bölgeciliği herkes bunu bilir. Bölgecilik olduğu için herşey buna göre adam atamaları da buna göre tayin terfilerde buna göre yöneticilikler ona göre yapılır.”* Md3’ün görüşleri ise şu şekildedir. *“Yani siyasi iktidarı arkasına alan kraldır. Yani arkasında milletvekili varsa, güç alıyordur.”* diyerek siyasetin ve siyasetçilerin yönetim sistemindeki etkisini ortaya koymuştur. Md3 iktidarın kendine yakın isimleri makamlara getirme amacını *“Yanlışlar yapılacaksa kendi yanındaki iktidarındaki adama daha kolay o yanlışları yaptırabilir.”* demiştir. Siyasi unsurların Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri ve yerel yöneticiler üzerinde etkili olduğu ve bu nedenle müdürlerin örgütsel güvenlerinin olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

Md3 kendini güvende hissetmediği huzursuz sıkıntılı hallerinde dostlarıyla arkadaşlarıyla sohbet ettiğini ancak yöneticileriyle paylaşmadığını ve neden paylaşmadığını *“Amirlerle zaten konuşmuyorsun. Çünkü bu güvensizlik ortamını yaratanlarda zaten onlar.”* diyerek açıklamıştır. Müfettişlerin müdürler aleyhine yöneticileri tarafından yönlendirilebildiğini ifade etmiştir. Md1 *“Ben burada 14 gün göreve gelmeyen bir hizmetliye işlem yaptım. Müstafta duruma düştü. Şimdi bu kişinin arkasından bir sürü kişi beni aradı. Üst amirlerim bunu söylüyor bana, teftiş kurulu başkanı Milli Eğitim Müdürü, işte kaymakam, hatta meclisten bile aradılar beni.”* diyerek yöneticilerine neden güvenemediğini örnek vererek açıklamıştır. Okul müdürlerinin siyasi etkilere açık oldukları ve il-ilçe yöneticilerinin müdürlerde güvensizlik oluşturan taleplerde bulduklarını ve bu nedenle okul müdürlerinin yöneticilerine karşı genel bir güvensizlik içinde oldukları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin adil olmaması okul müdürlerinde güvensizliğe neden olmaktadır. Md3 *“Bana Vali takdirname verdi. Milli Eğitim Müdürü ceza verdi. Soruşturma açtı. Bir bakıyorsun ödülü hak etmeyen kişi alıyor. Böyle bir şey olunca bir küskünlük bir kırgınlık bir güvensizlik”* oluştuğunu belirtmiştir. Md1 Kendisine ceza veren üstünün daha sonra bir kez daha geldiğini ve bu teftişte yaşananları aşağıdaki şekilde anlatmıştır. *“Beni teftişe geldi. Yaptığı soruşturmadaki hataları bana itiraf etti. Dedi ki o zaman kullandık hocam,”* Md1 aldığı cezanın haksızlığının ceza veren tarafından itiraf edildiği görüşündedir. Yöneticilerin adil olmamasının örgütsel güven algısını etkileyen boyutlardan biri olduğu görülmektedir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmada Genel Lise müdürlerinin örgütsel güvensizlik algılarına etki eden faktörler belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çalışanların müdürlerin örgütsel güven algısına etkisi, Milli Eğitim Bakanlığının mevzuatı ve uygulamaları, okul imkan ve özellikleri ve üst yöneticilerin okul müdürlerinin örgütsel güveni üzerine etkileri şeklinde dört kategori belirlenmiştir.

Çalışanların müdürlerde güvensizlik oluşturan davranışları kategorisinde; çalışanların 657 sayılı kanunun verdiği hakların kötüye kullanılması, çalışanlar tarafından okullara yapılan siyasi, kurumsal ve beşeri baskılar, etkili cezalandırma sisteminin olmaması, çalışanların yöneticileriyle iletişim kurma yerine üst yönetime şikâyetle bulunması, çalışanların işi yavaşlatması ve çalışanların yalan söylemesi okul müdürlerinin örgütsel güven algısını olumsuz etkileyen alt boyutlardır. Ödeneğin az gönderilmesi veya gönderilmemesi, öğretmenlerin ve yöneticilerin atama ve yer değiştirmeleriyle ilgili yönetmelikler, bakanlığın kamuoyuna yönelik açıklamaları, mevzuatın okul müdürlerine yüklediği sorumluluk kadar yetki tanımaması, okul personelinin ve okul paydaşlarının mevzuatın gereğini yerine getirmek istememeleri ve yönetmeliklerin vatandaşın okuldan beklentilerini karşılayamaması Milli Eğitim Bakanlığının mevzuatı ve uygulamaları kategorisinde müdürlerde örgütsel güvensizlik oluşturan uygulamalardır.

Okul imkân ve özellikleri kategorisinde müdürlerde güvensizlik oluşturan etmenler; okulun türü ve coğrafi konumu, okulların farklılıklarına rağmen aynı ölçütlere göre değerlendirilmesi, okulların finans sorunları, okulların personel sayısı ve özellikleri alt başlıklarında toplanmıştır. Üst yöneticilerdeki iletişim ve empati eksikliği, siyasilerin yöneticilere etkisi, üst yöneticilere genel güvensizlik ve yöneticilerin adil olmaması, üst yöneticilerin okul müdürlerinin örgütsel güveni üzerine etkileri kategorisinin alt boyutlarıdır.

Elde edilen bulgular, lise müdürlerinde örgütsel güvensizlik oluşturan davranış ve uygulamaların belirlenmesi ve anlaşılandırılmasında kültürel yapının, kamu kurumlarının yapısının, 657 sayılı kanunun, okulların finansmanında karşılaşılan sorunların, bürokratik uygulamaların, siyasilerin bu kurumlara etkisinin, sendikaların, kendi memleketinde çalışmanın dikkate alınması gerektiğini göstermiştir. Bürokratik yapıya Geist (2002), sendika üyeliğine ise Kim (2003) dikkat çekmiştir. Kendi memleketinde çalışmanın örgütsel güvene etkisi ise Yılmaz (2004) tarafından ifade edilmiştir. İletişimde duyarlılık, saygı, takdir, adalet gibi temel değerler ise hem yurt içi hem yurt dışı çalışmaların hem de araştırmamızın temel boyutudur (Bryk ve Schneider, 2003; Goddard, Salloum ve Berebitsky, 2009; Kagy, 2010; Yılmaz, 2004; 2006). 657 sayılı kanunun verdiği hakların kötüye kullanılması, çalışanlar tarafından okullara yapılan siyasi, kurumsal ve beşeri baskılar, etkili cezalandırma sisteminin olmaması, çalışanların yöneticiyle iletişim kurma yerine üst yönetime şikâyetle bulunması, hem ödeneğin az gönderilmesi hem de veliden para toplamaya izin verilmemesi, atama ve yer değiştirmeleriyle ilgili yönetmelikler, mevzuatın okul müdürlerine yetki tanınamaması, yönetmeliklerin vatandaşın okuldan beklentilerini karşılayamaması gibi güvensizlik oluşturan uygulamaların açıklanmasında ise Türkiye'deki kamu kurumlarının işleyişi ve yapısı dikkate alınmalıdır. Bu bulgular kamu kurumlarının sorunlarını belirleyen birçok araştırma ve derleme çalışmanın sonuçları ile benzerdir (Akgül, 1999; Baltaş, 2010; Hasanoğlu, 2004; Özsemerci, 2003; Bulut, 2011). Elde edilen veriler, örgütsel güvensizliği anlamada temel değerlere ek olarak kamu kurumlarındaki işleyişi düzenleyen kanunların, yönetmeliklerin, siyasilerin etkisinin, çalışanların siyasi görüşlerinin, finans problemlerinin ve bürokratik yapının ekili olduğunu göstermiştir.

Genel Lise müdürlerinin örgütsel güven algısının olumlu olması için, bu kurumlarda saygı, adalet gibi temel değerlere ve iletişime önem verilmesi önerilebilir. Bu öneriye ek olarak; 657 sayılı kanunun yeniden düzenlenmesi, sisteme olumsuz etkisi olanlara yönelik yaptırımların açıkça ifade edilmesi ve uygulanması, çalışanlar tarafından yöneticilere yapılan siyasi ve diğer baskılara yönelik önlem alınması, siyasetçilerin okul yöneticilerine etkisinin sınırlarının ne olacağı netleştirilmesi önerilebilir. Ayrıca ödeneğin gerçekçi olarak belirlenmesi ya da veli katkısının kanuni hale getirilmesi, bakanlığın kamuoyuna yönelik popülist açıklamalar yapmaması, müdür yardımcılarının müdürler tarafından seçilmesi, mevzuatın yerel yöneticilere daha fazla yetki vermesi, vatandaşın beklentilerini karşılayacak yönetmeliklerin hazırlanması önerilebilir. Fen ve Anadolu Liselerine her konuda öncelik tanınması uygulamasından vazgeçilmesi ve İl ve İlçe Milli Eğitimle yaşanan iletişim problemlerine yönelik önlemler alınması bir başka öneridir.

## Kaynakça

- Annamalai, T., Abdullah, A. G., ve Alazidiyeen, N. J. (2010). The mediating effects of perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust and performance appraisal in Malaysian secondary schools. *European Journal of Social Sciences*, 13, (4).
- Akgül, A. (1999). Kamu yönetiminde toplam kalite ve israfın önlenmesi, şişman devletten etkin devlete. *Yeni Türkiye Dergisi*. (5) 26.
- Baltaş, A. (2010). Türk kültüründe yönetmek: yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Babelan, A. Z., ve Moenikia, M. (2010). A study of simple and multiple relationship between organizational health and faculty trust in female high schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2).
- Battle, A. (2007). *Trust and leadership*. Arizona State University. Unpublished Doctoral Dissertation.
- Blomqvist, K., ve Stahle, P. (2000). *Building organizational trust*. (25.01. 2011 Tarihinde [Http://www.impgroup.org/uploads/papers/37.pdf](http://www.impgroup.org/uploads/papers/37.pdf) Adresinden elde edilmiştir.)
- Bogdan, R.C. ve Biklen, S.K. (2007) *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Needham Heights, MA: Allyn&Bacon.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., ve Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, (2).
- Bryk, A. S., ve Schneider, B. (2003). Trust in schools: a core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60, (6), 40-45.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 4, Sayfa 571-602.
- Bulut, M. (2011). Türk kamu yönetiminin dönüşümünde etkili bir araç: Avrupa Birliği ilerleme raporları. *Sayıştay Dergisi*. 82.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust. *Journal of Management*, 17, (3).
- Butler, J. K., Cantrell, R. S., ve Flick, R. J. (1999). Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal*, 17,(1).
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caine, R. N., ve Caine, G. (2002). *Beyin temelli öğrenme*. (G. Ülgen, Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Covey, S. R. (2008). *Etkili insanların yedi alışkanlığı* (32.Baskı). (O. Deniztekin, ve F. N. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayıncılık.
- Cufaude, J. (1999). Creating organizational trust elusive. Fragile.Essential. *Association Management*, 7 (51), 26-34.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 21, (1), 44-55.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ercan, Y. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16.
- Flores, F., ve Solomon, R. C. (1998). Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, 8 (2), 205-232.
- Fraenkel, J. R., ve Wallen, N. E. (1993). *How to design and evaluate research in education*, Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
- Geist, J. R. (2002). *Predictors of faculty trust in elementary schools: enabling bureaucracy, teacher professionalism, and academic press*. The Ohio State University. Unpublished Doctoral Dissertation.
- Goddard, R.D., Salloum, S. & Berebitsky, D. (2009). Trust as a mediator of the relationships between academic achievement, poverty and minority status: evidence from michigan's public elementary schools. *Educational Administration Quarterly*, 45, (2), 292-311.
- Guy, S. L. (2007, May). *Organizational justice perceptions in virginia high schools: a study of its relationship to school climate and faculty trust*. Virginia: The College of William And Mary. Unpublished Doctoral Dissertation.
- Halis, M., Gökğöz, G. S., ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17.

- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52.
- Herron, O. E. (2009, Mayıs). *A qualitative study of trust and the superintendency*. Proquest Dissertations and Theses. Unpublished Doctoral Dissertation.
- Hofstede, G. (2011). *What about Turkey?* (11.12. 2011 tarihinde <http://geert-hofstede.com/turkey.html> adresinden elde edilmiştir.)
- Hoy, W. K., ve Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: an empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal Of School Leadership*, 9, May.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algularının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. Akdeniz Üniveritesi Sosyal Bilmiler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Kagy, L. A. (2010). *Teacher trust and leadership behaviors used by elementary school principals*. Northcentral University, Prescott Valley, Arizona, United States. Unpublished Doctoral Dissertation.
- Kim, J. W. (2003). *A study of the relationship between trust and collaboration in korean metropolitan schools*. The University of Iowa. Unpublished Doctoral Dissertation.
- Laine, N. (2008). *Trust in superior-subordinate relationship an imperical study in the context of learning*. Tampere, Finland: Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Maele, D. V., ve Houtte, M. V. (2009). Faculty trust and organizational school characteristics: an exploration across secondary schools in flanders. *Educational Administration Quarterly*, 45 (4), 556-589.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy Of Management Review*, 20, (3).
- Mil, B. (2007). Nitel araştırma tekniği olarak görüşme. (A. Yüksel, B. Mil, ve Y. Bilim), *Nitel araştırma neden nasıl niçin*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moore, D. M. (2010). *Student and faculty perceptions of trust and their relationships to school success measures in an urban school district*. The College of William And Mary. Unpublished Doctoral Dissertation.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. (11.10.2011 tarihinde <http://www.savistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras27TKYYolsuz.pdf> adresinden elde edilmiştir.)
- Phillips, C. (2004). *The trust deficit:it started long before the scandals*. (29.01. 2011 Tarihinde <Http://www.Leadership4change.Com/Downloads/The-Trust-Deficit.Pdf> Adresinden elde edilmiştir.)
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye:örgütsel güven*, Ankara: Pegem Akademi.
- Shocley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winogard, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18 (4).
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşkın, F., ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1).
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayfa 181-202.
- Tüzün, İ.K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey İ. İ. B. F. Dergisi*, Sayı 13.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent üniversitesi örneği*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Witkoskie, L. A. (1991). *Dimensions of faculty trust and characteristics of elementary principals, teachers and schools*. New Jersey: Rutgers The State University of New Jersey.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 8.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yılmaz, E., ve Sünbül, A. M. (2009). *Öğretmenlerin yaşam doyumları ve okullardaki örgütsel güven düzeyi*. (05.02. 2011 Tarihinde <http://www.Qafqaz.Edu.Az/Journal/20092617ogretmenlerin.Pdf> adresinden elde edilmiştir.)
- Yücel, C., ve Taşçı, S. K. (2008). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 20.
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.