



Article Info/Makale Bilgisi

Received/Geliş: 26.05.2025 Accepted/Kabul: 30.07.2025 Published/Yayınlama: 23.10.2025

Lider Olarak Okul Müdürüne Duyulan Güven Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Gamze TUTI¹, Yasemin DEMİRBAŞ²

Öz

Lider olarak okul müdürüne duyulan güven, öğretmenlerin örgütsel bağlılık, iş doyumu, mesleki motivasyon ve okul kültürüne katılım gibi birçok kritik değişken üzerinde belirleyici bir rol oynamakta; bu yönüyle çağdaş eğitim liderliği literatüründe stratejik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırma, öğretmenlerin lider olarak okul müdürüne duyduğu güvenin çeşitli sosyo-demografik değişkenler açısından nasıl farklılaştığını incelemeyi amaçlamaktadır. Betimsel tarama yöntemi ile yürütülen çalışmanın örneklemini, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde görev yapan 285 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerle analiz edilmiş; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, eğitim kademesi ve mesleki tecrübeye göre anlamlı farklılıklar Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiştir. Bulgular, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla müdürlerine daha yüksek düzeyde güven duyduğunu, genç öğretmenlerin daha fazla güven geliştirdiğini, özellikle 41-50 yaş grubunda ise güven düzeyinin belirgin biçimde azaldığını göstermektedir. Eğitim düzeyi açısından, doktora yapmış öğretmenlerin müdürlerine daha fazla güven duyduğu; görev yapılan eğitim kademesi bağlamında ise okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek güvene sahip grup olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, mesleki deneyimi daha az olan öğretmenlerin, daha kıdemli öğretmenlere göre okul müdürlerine daha yüksek düzeyde güven duyduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, öğretmen-okul müdürü etkileşiminde güven olgusunun demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılık gösterdiğini ve okul liderliğinde geliştirilecek stratejik yaklaşımların bu farklılıkları dikkate alarak yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

¹Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi, Fatih Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi, Trabzon, gamzetuti@trabzon.edu.tr, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-8831-6613>

²Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, Elazığ, yasemindem6161@gmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0009-0006-7683-0950>

An Investigation into Trust in the School Principal as a Leader According to Various Variables

Abstract

Trust in the school principal as a leader plays a key role in shaping critical variables such as teachers' organizational commitment, job satisfaction, professional motivation, and engagement with school culture. Accordingly, it is considered a strategic concept in contemporary educational leadership literature. This study aims to examine how teachers' trust in the school principal as a leader varies according to various variables. The research was conducted using a descriptive survey design, and the sample consisted of 285 teachers working in Elazığ during the 2024–2025 academic year. Descriptive statistics, including arithmetic mean and standard deviation, were calculated. Group differences by gender, age, education level, school level, and professional experience were tested using Independent Samples t-test and One-Way ANOVA. The findings revealed that female teachers reported significantly higher levels of trust in their principals compared to male teachers. Younger teachers exhibited greater trust, while a notable decline was observed among those aged 41–50. In terms of educational attainment, teachers with doctoral degrees demonstrated the highest level of trust, followed by those with bachelor's and master's degrees. Regarding school level, preschool teachers were found to have the highest trust in their principals. Moreover, teachers with fewer years of professional experience reported higher levels of trust than their more experienced colleagues. These findings suggest that trust in school leadership significantly varies depending on personal and professional characteristics and underscore the importance of developing leadership strategies that are responsive to these differences in order to foster trust-based relationships within schools.

Keywords: Leader trust, School principal trust, School principal.

1. GİRİŞ

Eğitim örgütlerinde liderliğin niteliği, sadece yönetsel işleyişte değil, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin, öğrencilerin akademik başarılarının ve okulun genel ikliminin şekillenmesinde de merkezi bir rol oynamaktadır. Okul müdürlerinin benimsediği liderlik tarzları, öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarından psikolojik iyi oluş düzeylerine, iş doyumlarından örgütsel güven algılarına kadar çok boyutlu sonuçlar doğurabilmektedir. Literatürde, bu ilişkilerin öğretmen motivasyonu (Ugar, 2019), örgütsel bağlılık (Ertürk, 2019), psikolojik sermaye (Bilgiç, 2020) ve mesleki tükenmişlik (Özcan, 2019) gibi değişkenlerle anlamlı biçimde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin güven algıları üzerindeki etkisi son yıllarda daha derinlemesine incelenmekte ve eğitim ortamlarında güven temelli

liderlik anlayışının önemi giderek artmaktadır. Özellikle öğretmenlerin lidere duyduğu güven, sadece müdürün kişisel karizması ya da yönetsel yetkinliğiyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda öğretmenlerin yaşantıları, deneyimleri ve demografik nitelikleri ile de şekillenmektedir. Bu durum, liderliğe duyulan güvenin dinamik, çok katmanlı ve bağlama duyarlı bir olgu olduğunu ortaya koymakta ve bu değişkenin nasıl inşa edildiğinin kapsamlı biçimde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede, eğitim liderliği bağlamında öğretmenlerin okul müdürlerine duyduğu güvenin, örgütsel süreçlerdeki yansımaları da giderek daha fazla dikkat çekmektedir.

Liderlik alanında çeşitli değişkenlerle ilişkili çok sayıda çalışma yapılmış olsa da, güvenin liderlik özelinde ele alındığı araştırmalar görece daha sınırlıdır (Cemaloğlu & Kılınç, 2012; Korkmaz, 2017). Oysa güven, liderliğin temel dayanaklarından biri olarak kabul edilmektedir (Bennis, 1995). Bu bağlamda, Tuti ve Ada (2019), güvenilir liderlerin söylemleriyle eylemlerinin tutarlılığı sayesinde çalışanların güvenini kazandığını belirtmektedir. Eğitim örgütlerinde lidere duyulan güven ise öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik güven algılarını temsil eder. Nitekim Kovač ve Jesenko (2010), güven temelli bir yönetsel yaklaşımın örgütsel etkililik üzerinde belirleyici etkisi olduğunu ortaya koyarak bu önemin altını çizmektedir. Aynı doğrultuda, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında yüksek düzeyde doğrusal bir ilişki bulunduğu (Sağır, 2018) ve yöneticilerin iletişim becerilerinin, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin %49'unu yordadığı (Sağır, 2018) belirlenmiştir. Bu bulgular, lider iletişiminin güven üzerindeki kritik rolünü desteklemektedir. Güvenin liderlik bağlamındaki önemine dair güncel bulguların yanı sıra, bu kavramın tarihsel arka planı da örgütsel analizlerde anlamlı bir perspektif sunmaktadır.

Güven, 1950'li yıllarda Soğuk Savaş döneminin etkisiyle sosyal bilimcilerin dikkatini çeken bir konu haline gelmiş, 1960'larda otoriteye karşı artan kuşkuculukla birlikte daha kişisel bir nitelik kazanmış, 1980'lerde ise değişen aile yapıları ve bireyler arası ilişkilerin etkisiyle psikososyal bir boyut olarak ön plana çıkmıştır. 1990'larda küreselleşme ve dijitalleşme gibi toplumsal dönüşümler, güven kavramını ekonomi, örgüt ve toplum bilimleri açısından yeniden gündeme taşımıştır (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Bu dönüşümlerle birlikte güven, bağlama göre farklı anlamlar kazanabilen, çok boyutlu ve dinamik bir kavram haline gelmiştir. Tanım farklılıklarına rağmen, birçok araştırmacı güveni, bireyin bir diğer bireye karşı duyduğu olumlu beklentiyle birlikte gelen savunmasızlık hali olarak tanımlamaktadır (Dirks & Ferrin, 2002; Rempel vd., 1985). Hoy ve Tschannen-Moran (1999), güveni risk alma isteği, iyilikseverlik, itimat, yetkinlik, dürüstlük ve açıklık olmak üzere altı temel boyutta ele alarak bireyler arası güven davranışlarını açıklamaya yönelik bütüncül bir çerçeve sunmuştur.

Bireyler arası güvenin yanı sıra, örgütsel yapılarda güvenin ne şekilde biçimlendiği de önemlidir. Örgütsel güven, çalışanların kurumun bütününe, liderin sözünü tutma ve adil davranma konusundaki güvenilirliğine ilişkin inançlarını kapsar (Demircan & Ceylan, 2003; Fox vd., 2015).

Literatürde örgütsel güvenin yapısına yönelik pek çok çalışma yer almakta olup (Tschannen-Moran & Hoy, 1999), özellikle okul müdürlerine duyulan güvenin iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi çıktılarla pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Koç & Yazıcıoğlu, 2011; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999). Örgütsel güvenin ölçülmesine yönelik ilk çalışmalar Hoy ve Kupersmith (1985) tarafından başlatılmıştır; Hoy ile Tschannen-Moran (1999) ise bu çalışmaları, yöneticilere, meslektaşlara ve veli-öğrencilere duyulan güven olmak üzere üç alt boyut içeren bir modelle zenginleştirmiştir. Bu model, eğitim kurumlarındaki karmaşık güven ilişkilerini daha ayrıntılı şekilde inceleme olanağı sunarak alana önemli katkı sağlamaktadır. Özellikle yöneticilere duyulan güven okul müdürleri kapsamında, bireylerin yöneticilerin adaletli, tutarlı, yetkin ve etik davranışlar sergileyeceğine ilişkin inançlarını ifade etmektedir (Özdaşlı & Yücel, 2010). Bu durum, güvenin yapısal bileşenlerini ve ölçüm modellerini anlamının, liderlik-güven ilişkisini analiz ederken kuramsal bir zemin sağladığını göstermektedir.

Nitekim, çeşitli çalışmalar liderlik davranışlarının güven duygusunun inşasında belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu davranışlar, çalışanların liderlerine karşı olumlu bir güven geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır. Whitener vd. (1998), çalışanların liderlerine güven geliştirmelerinde etkili olan başlıca beş liderlik davranışını; açık iletişim kurma, saygılı davranış sergileme, ilgili olma, tutarlılık gösterme ve yetki paylaşımı olarak sıralamıştır. Benzer biçimde Butler ve Cantrell (1984), güvenin lider-çalışan ilişkilerinde dürüstlük, yeterlilik, tutarlılık, sadakat ve açıklık boyutlarında şekillendiğini belirtmiştir. Liderin kişisel özellikleri ve güvene olan yatkınlığı, çalışanlar tarafından gözlemlenebilir; bu gözlemler ise örgüt genelinde güven ikliminin oluşmasında belirleyici olmaktadır (Whitener vd., 1998).

Lider ile çalışan arasında kurulan güven ilişkisi, zamanla örgüt geneline yayılarak kurumsal bağlılık, işe tutkunluk ve performans gibi çıktılara olumlu yönde etki edebilmektedir. Tuti ve Özdemir (2021), liderin yardımseverliği, yeterliliği ve saygınlığı gibi kişilik temelli özelliklerinin çalışan güveni üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Aynı çalışmada, örgüt liderine duyulan güvenin çalışanların tutum ve davranışlarında anlamlı değişimler yarattığı ve örgüte güvenin çalışan bağlılığında önemli bir unsur olduğu ifade edilmiştir. Eğitim yöneticileri açısından değerlendirildiğinde liderlik, yalnızca yönetimsel bir görev değil; aynı zamanda öğretmenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren güçlü bir etkidir (Burke vd., 2007; Cemaloğlu, 2007). Günümüzde, ekipleri hedefler doğrultusunda motive eden ve onları ortak bir vizyon etrafında birleştirebilen lider okul müdürlerine duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Nitekim Greenfield (1991), lider okul yöneticisini öğretmenlerin gelişimini destekleyen, pozitif bir bakış açısına sahip ve okulun hedeflerine ulaşma sürecinde rehberlik sunan bir aktör olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Saraç, 2019).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, liderlik ve güven ilişkisine eğitim yönetimi perspektifinden yaklaşmakta ve bu iki değişkenin birlikte incelendiği çalışmalara yönelmektedir (Bozkurt vd., 2018; Cansoy & Parlar, 2018; Dede, 2019; Ertürk, 2019; Özer & Karadaş, 2021; Khan, 2023; Kılınç vd., 2022; Korkmaz, 2017; Özer vd., 2016). Bu çalışmaların çoğunda, yöneticiye duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık, psikolojik güçlenme, sadakat, iş tatmini, bağlılık ve performans gibi çıktı değişkenleriyle pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Demirtaş & Demirbilek, 2019; Hoy & Tarter, 2004; Mirza & Redzuan, 2012; Özdemir vd., 2024; Paşa, 2015). Bununla birlikte, mevcut literatürde örgütsel güven üzerine çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, özellikle yöneticilere ya da liderlere duyulan güven boyutuna odaklanan çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir (Demirtaş & Demirbilek, 2019; Ertürk, 2019; Kavgacı, 2024; Koç & Yazıcıoğlu, 2011; Özdaşlı & Yücel, 2010; Paşa, 2015; Yılmaz, 2019). Öte yandan, bazı çalışmalar güvenin bireysel değişkenlere göre farklılık gösterebildiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Baş ve Şentürk'ün (2011) çalışmasında örgütsel güvenin mesleki kıdeme göre farklılaştığı; Koç'un (2019) araştırmasında ise mevcut okuldaki çalışma süresi arttıkça güven düzeyinin azaldığı bulunmuştur.

Bu araştırma, öğretmenlerin okul müdürlerine duyduğu güven düzeylerini belirlemeyi ve bu güvenin cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi gibi çeşitli sosyo-demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilecek bulgular, eğitim yönetimi literatürüne kuramsal katkı sağlamanın yanı sıra, okul yönetim politikalarının yeniden yapılandırılmasında da yol gösterici nitelikte olacaktır. Bu doğrultuda çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır:

1. Öğretmenlerin okul müdürlerine duyduğu güven düzeyleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerine duyduğu güven düzeyleri, çeşitli sosyo-demografik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, öğretim kademesi, mesleki deneyim) değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışma, nicel araştırma desenlerinden biri olan betimsel tarama modeli ile yürütülmüştür. Betimsel tarama modeli, belirli bir evrende ya da örnekleme mevcut durumun, olduğu gibi ve nesnel bir biçimde ortaya konulmasını amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Şen & Yıldırım, 2022). Bu yöntem, bireylerin görüş, tutum ve algılarını belirlemek amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır; değişkenler arasındaki ilişkileri betimleme konusunda da araştırmacılara olanak sunmaktadır (Fraenkel vd., 2012). Bu bağlamda, söz konusu model öğretmenlerin okul müdürlerine duyduğu güven düzeylerini

betimlemek ve bu düzeylerin cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi gibi çeşitli sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek amacıyla tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapan toplam 285 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubu, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntem, örnekleme dâhil edilecek bireylerin seçilme olasılığının eşit olmasını sağlayarak, örneklemin temsil gücünü ve elde edilen bulguların genellenebilirliğini artırmaktadır (Şen & Yıldırım, 2022). Katılımcıların demografik özellikleri arasında cinsiyet, yaş grubu, öğrenim durumu, öğretim kademesi, mesleki kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi gibi değişkenler yer almaktadır. Bu bilgiler, demografik değişkenlerin etkisinin analiz edilebilmesi amacıyla ayrıntılı şekilde sınıflandırılmış ve Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	101	35,4%
	Kadın	184	64,6%
Yaş	22-30	7	2,5%
	31-40	69	24,2%
	41-50	141	49,5%
	51 ve üzeri	68	23,9%
Eğitim Durumu	Lisans	160	56,1%
	Lisansüstü	125	43,9%
Eğitim Kademesi	Okul Öncesi	32	11,2%
	İlkokul	116	40,7%
	Ortaokul	88	30,9%
	Lise	49	17,2%
	Toplam	285	100,0%
Mesleki Tecrübe	0-10 yıl	44	15,4%
	11-20 yıl	139	48,8%
	21-30 yıl	100	35,1%
	31 yıl ve üzeri	2	0,7%
Okul Müdürü ile Çalışma Süresi	2-4 yıl	178	62,5%
	5-8 yıl	107	37,5%
Toplam		285	100,0%

Tablo 1 incelendiğinde, örneklemdaki öğretmenlerin çoğunluğunu kadınlar (%64,6), 41–50 yaş grubu (%49,5) ve lisans mezunları (%56,1) oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük kısmı ilkokul (%40,7)

ve ortaokul (%30,9) düzeyinde görev yapmaktadır. En yoğun mesleki deneyim grubu 11–20 yıl (%48,8), en düşük ise 31 yıl ve üzeridir (%0,7). Katılımcıların %62,5'i okul müdürüyle 2–4 yıl arasında çalıştığını belirtmiştir. Okul müdürü ile çalışma süresi" değişkenine ilişkin veri toplama formunda, 1 yıl ve altı seçeneğine yer verilmemiştir. Bunun temel nedeni, güvenin ölçülmesinde zaman içinde oluşan etkileşim ve gözlem sürecinin belirleyici olmasıdır. Literatürde güvenin, kısa süreli ilişkilerde henüz yeterince şekillenmeyebileceği vurgulanmakta (Bryk & Schneider, 2002); bu nedenle 2 yıl ve üzeri çalışma süreleri, güven değerlendirmesi için daha anlamlı kabul edilmektedir. Bu gerekçeyle 1 yıl ve altı süreye sahip öğretmenler örnekleme dâhil edilmemiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, 2024–2025 eğitim-öğretim yılı güz döneminde çevrim içi form aracılığıyla toplanmıştır. Etik kurul onayı, [Trabzon Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu ve 16/04/2025 tarih ve 2500019010 sayılı] alınmış; araştırma süreci etik ilkelere uygun biçimde yürütülmüştür. Katılımcılar, araştırmanın amacı ve gizlilik esasları hakkında bilgilendirilmiş; gönüllü katılım onamını verdikten sonra veri toplama aracına yönlendirilmiştir. İlk bölümünde Kişisel Bilgi Formu bulunmaktadır. Bu form, katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, öğretmenlik deneyimi ve okul müdürüyle çalışma süresi gibi sosyo-demografik bilgilerini elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bilgiler, değişkenler arasındaki olası farklılıkların analiz edilmesine temel oluşturmuştur.

Lidere Güven Ölçeği (LGÖ): Katılımcıların lider olarak okul müdürlerine duyduğu güveni ölçmek amacıyla Tuti ve Özdemir (2021) tarafından geliştirilen Lidere Güven Ölçeği (LGÖ) kullanılmıştır. Beşli Likert tipinde yapılandırılan (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) ölçek, tek boyutlu bir yapıya sahip olup toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri, okul liderlerinin adalet, şeffaflık, dürüstlük, açıklık, tarafsızlık, katılımcılık ve saygı gibi temel değerlere ilişkin algılanan davranışlarını kapsamaktadır. Ölçeğe örnek bir madde şu şekildedir: “*Farklı görüşlere saygı gösterir.*” Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçek, varyansın %73'ünü açıklamış ve tek faktörlü modele ilişkin DFA bulguları sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/sd = 2.12$, RMSEA = .072, GFI = .90, AGFI = .85 (kabul edilebilir uyum); NFI = .97, CFI = .99, IFI = .99 (mükemmel uyum) (Schermerhorne-Engel vd., 2003). Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.98 olarak hesaplanmıştır. Bu veriler doğrultusunda, LGÖ'nün bu çalışma kapsamında geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Veri Toplama Süreci ve Analizi

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi, IBM SPSS Statistics 29 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, veri seti üzerinde eksik ya da aykırı veri kontrolü yapılmış; tamamı gönüllülük esasına göre toplanan yanıtlar değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcılardan açık rıza alınmış; gizlilik ve anonimlik ilkelerine uygun biçimde veri toplama süreci tamamlanmıştır. Verilerin analizine başlamadan önce, Lidere Güven Ölçeği'ne (Tuti & Özdemir, 2021) ilişkin yapı geçerliği ve iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Normal dağılım varsayımı çerçevesinde çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş; her iki değer ± 1 aralığında bulunması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2007). Buna ek olarak, ölçme aracının güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve .70'in üzerindeki değerler yeterli güvenilirlik göstergesi olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2019). Bu çalışma kapsamında, ölçeğin Cronbach's Alpha değeri .98 olarak bulunmuş ve oldukça yüksek bir iç tutarlılık düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Betimsel istatistikler kapsamında, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler kullanılarak ölçek puanlarının genel dağılımı değerlendirilmiştir. Katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde tabloları oluşturulmuş; bu veriler analiz sürecine girdi olarak dâhil edilmiştir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven düzeylerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA analizinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunması hâlinde, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır (Field, 2013). Tüm istatistiksel testlerde anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak belirlenmiş ve sonuçlar %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Buna ek olarak, Lidere Güven Ölçeği'ne ilişkin normal dağılım durumu çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Ölçeğin çarpıklık değeri -0.359 olup ± 1 aralığında yer almakta ve verilerin genel olarak simetrik dağıldığını göstermektedir. Basıklık değeri ise 1.811 olarak hesaplanmıştır; bu durum, verilerin leptokurtik (tepe noktası sivri) bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ancak basıklık değerinin ± 2 sınırları içerisinde yer alması nedeniyle, normal dağılım varsayımının karşılandığı kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Bu bulgular doğrultusunda, Lidere Güven Ölçeği puanlarına yönelik parametrik testlerin uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada kullanılan Lidere Güven Ölçeği'ne ilişkin çeşitli analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunularak, genel güven düzeyine dair veriler özetlenmiştir. Son olarak, öğretmenlerin lider okul müdürüne duyduğu güven düzeyleri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, eğitim kademesi, mesleki tecrübe ve okul müdürü ile çalışma süresi gibi sosyo-

demografik değişkenler açısından değerlendirilmiş ve bu değişkenlere göre anlamlı farklılıklar olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu analizler, araştırmanın temel bulgularını oluşturmaktadır.

Lidere Güven Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Lidere Güven Ölçeği'ne ait tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler) Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

Lidere Güven Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken/Madde	Ort.	Ss.	Min.	Maks.
Davranışları ile etik ilkelere bağlıdır.	3,47	0,77	1,00	5,00
Davranışlarıyla tutarlıdır.	3,72	0,75	1,00	5,00
Farklı görüşlere saygı gösterir.	3,65	0,82	1,00	5,00
Herkese karşı adaletli davranır.	3,62	0,76	1,00	5,00
Yalan söylemez.	3,70	0,77	1,00	5,00
Açık sözlüdür.	3,66	0,74	1,00	5,00
Bireysel gelişimimizi önemser.	3,69	0,82	1,00	5,00
Kişisel bilgilerimi iznim olmadan üçüncü kişilerle paylaşmaz.	3,70	0,79	1,00	5,00
Okulda güvene dayalı bir iklim oluşturur.	3,66	0,78	1,00	5,00
Çalışanlarının emeğine saygılıdır.	3,71	0,74	1,00	5,00
Kurumda adil görev dağılımı yapar.	3,68	0,74	1,00	5,00
Davranışlarıyla samimidir.	3,68	0,76	1,00	5,00
Ulaşılabiliridir.	3,78	0,77	1,00	5,00
Çalışanların tercihlerine saygılıdır.	3,67	0,78	1,00	5,00
Kişisel çıkarları için çalışanlarını asla suistimal etmez.	3,71	0,78	1,00	5,00
Verdiği sözleri tutar.	3,75	0,70	1,00	5,00
Sorun ve problem durumunda çalışanlarına rehberlik eder.	3,69	0,75	1,00	5,00
Çalışanlarına güvenir.	3,75	0,75	1,00	5,00
Söylemi ile beden ili uygunluk gösterir.	3,70	0,75	1,00	5,00
Çalışmalarıyla aldığı maaşı hak eder.	3,67	0,75	1,00	5,00
Lidere Güven Ölçeği	3,68	0,61	1,00	5,00

Lidere Güven Ölçeği'ne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de sunulmuştur. Ölçeğin genel ortalaması 3,68, standart sapması 0,61 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin her biri için ortalamalar 3,47 ile 3,78 arasında değişmekte, bu da katılımcıların lider okul müdürlerine yönelik güven düzeylerinin genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir. Maddeler arasında en yüksek ortalama sahip olan ifadeler, "Ulaşılabiliridir" (Ort. = 3,78, Ss. = 0,77) ve "Verdiği sözleri tutar" (Ort. = 3,75, Ss. = 0,70)

ifadeleridir. En düşük ortalama ise “Davranışları ile etik ilkelere bağlıdır” (Ort. = 3,47, Ss. = 0,77) maddesine aittir. Tüm maddelerde minimum değer 1,00, maksimum değer ise 5,00 olarak belirlenmiştir, bu da katılımcılar arasında görüş farklılıklarının bulunduğunu ifade etmektedir.

Lidere Güven Düzeyinin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Katılımcıların lider okul müdürlerine güven düzeylerinin sosyo-demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. İlgili cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3

Lidere Güven Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Değişken	Kategori	Ort.	Ss.	t/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,55	0,62	-2,736	,007*
	Kadın	3,75	0,60		

Analiz sonuçlarına göre, kadın katılımcıların lider okul müdürlerine duyduğu güven düzeyleri (Ortalama = 3,75, Standart Sapma = 0,60), erkek katılımcılardan (Ortalama = 3,55, Standart Sapma = 0,62) anlamlı derecede yüksektir ($p = 0,007$). Bu bulgu, kadınların lider okul müdürlerine olan güveninin erkeklere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Kadın katılımcıların güven düzeyindeki daha düşük standart sapma, bu güven düzeylerinin erkeklerden daha tutarlı olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, p değeri ($p = 0,007$), bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve tesadüfi olmadığını ortaya koymaktadır. İlgili yaş değişkenine ilişkin bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4

Lidere Güven Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Değişken	Kategori	Ort.	Ss.	t/F	p
Yaş	22-30	4,34	0,58	6,176	,000*
	31-40	3,78	0,79		
	41-50	3,55	0,56		
	51 ve üzeri	3,77	0,42		

Analiz sonuçlarına göre, yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup ($p = 0,000$), bu da yaştan lider okul müdürlerine duyulan güven üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. 22-30 yaş grubunda lider okul müdürlerine duyulan güven düzeyi en yüksek olarak ölçülmüş (Ortalama = 4,34, Standart Sapma = 0,58), bu yaş grubunun lider okul müdürlerine daha fazla güven duyduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, 41-50 yaş grubunda lider okul müdürlerine duyulan güven düzeyi en düşük (Ortalama = 3,55, Standart Sapma = 0,56) bulunmuştur. Post-Hoc Tukey analizi sonucunda ise, 22-30 yaş grubundaki katılımcıların lider okul müdürlerine güven düzeylerinin, 31-40 yaş

grubundaki katılımcılara göre de yüksek olduğu, ancak en belirgin farkın 41-50 yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir. Yani, 22–30 yaş grubu, 31–40 yaş grubuna göre de daha fazla güven duymaktadır ve her iki yaş grubu da 41–50 yaş grubuna kıyasla istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. İlgili eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

Lidere Güven Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Değişken	Kategori	Ort.	Ss.	t/F	p
Eğitim Durumu	Lisans	3,78	0,65	6,024	,003*
	Yüksek Lisans	3,54	0,53		
	Doktora	3,97	0,22		

Analiz sonuçlarına göre, eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuş olup ($p = 0,003$), bu da eğitim seviyesinin lider okul müdürlerine duyulan güven üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Doktora düzeyindeki katılımcıların lider okul müdürlerine duyduğu güven düzeyi en yüksek (Ortalama = 3,97, Standart Sapma = 0,22) olarak ölçülmüştür. Bu, doktora yapan bireylerin lider olarak okul müdürlerine daha fazla güven duyduğunu ve liderlik algılarının, eğitim seviyesiyle doğrudan ilişkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Post-Hoc Tukey analizi sonucunda ise, lisans mezunu olan katılımcıların lider okul müdürlerine duyduğu güven düzeylerinin, yüksek lisans mezunu olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, lisans mezunu katılımcıların liderlerine daha fazla güven duyduklarını göstermekle birlikte bu fark yüksek lisans düzeyindeki katılımcılarla kıyaslandığında daha belirgin hale gelmektedir. İlgili eğitim kademesi değişkenine ilişkin bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Lidere Güven Düzeyinin Eğitim Kademesi Değişkenine Göre İncelenmesi

Değişken	Kategori	Ort.	Ss.	t/F	p
Eğitim Kademesi	Okul Öncesi	4,22	1,00	13,392	,001*
	İlkokul	3,72	0,52		
	Ortaokul	3,50	0,41		
	Lise	3,54	0,58		

Analiz sonuçlarına göre, eğitim kademelerine göre lider okul müdürlerine duyulan güven düzeylerinde anlamlı bir fark gözlemlenmiştir ($p = 0,001$). Bu bulgu, farklı eğitim kademelerinde yer alan bireylerin lider okul müdürlerine duyduğu güven düzeylerinin birbirinden farklı olduğunu ve eğitim kademesinin bu güveni etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Okul öncesi eğitim kademesindeki katılımcıların lider okul müdürlerine güven düzeyi en yüksek olarak ölçülmüş olup (Ortalama = 4,22, Standart Sapma = 1,00), bu durum okul öncesi eğitim kademesindeki bireylerin lider okul müdürlerine olan güveninin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Post-Hoc Tukey analizi

sonucunda ise, okul öncesi eğitim kademesindeki katılımcıların lider olarak okul müdürlerine duyduğu güven düzeylerinin, ilköğretim, ortaokul ve lise düzeyindeki katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, okul öncesi dönemdeki bireylerin lider okul müdürlerine daha fazla güven duyduğunu ve bu güvenin, ilerleyen eğitim kademelerinde azaldığını göstermektedir. Ayrıca, ilköğretim mezunu olanların, ortaokul mezunlarına göre de lider okul müdürlerine daha fazla güven duydukları belirlenmiştir. İlgili mesleki tecrübe değişkenine ilişkin bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Lidere Güven Düzeyinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre İncelenmesi

Değişken	Kategori	Ort.	Ss.	t/F	p
Mesleki Tecrübe	0-10 yıl	4,01	0,81	6,361	,001*
	11-20 yıl	3,57	0,56		
	21-30 yıl	3,69	0,53		
	31 yıl ve üzeri	3,34	1,08		

Mesleki tecrübe grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p = 0,001$). Bu durum, mesleki deneyimin lider olarak okul müdürlerine duyulan güven üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. 0–10 yıl mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılar lider okul müdürlerine en yüksek güveni göstermiş olup (Ortalama = 4,01, Standart Sapma = 0,81), bu grup lider okul müdürlerine duyulan güvenin en yüksek olduğu grup olmuştur. Öte yandan 31 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanların lider okul müdürlerine duyduğu güven en düşük düzeyde ölçülmüş olup (Ortalama = 3,34, Standart Sapma = 1,08), bu durum deneyim arttıkça lider okul müdürlerine duyulan güvenin azaldığını göstermektedir. Post-Hoc Tukey analizi sonucunda, 0-10 yıl mesleki tecrübeye sahip olanların lider okul müdürlerine duyduğu güven düzeylerinin, 11-20 yıl ve 21-30 yıl tecrübeye sahip olanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven düzeylerinin çeşitli sosyo-demografik değişkenler açısından nasıl farklılaştığını belirlemeyi amaçlamış; elde edilen bulgular mevcut literatürle karşılaştırılarak bütüncül bir biçimde değerlendirilmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, lidere güven kavramının bireysel ve örgütsel özellikler bağlamında farklı biçimlerde şekillendiğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, her bir değişken temelinde elde edilen bulgular önceki araştırmalarla karşılaştırılarak tartışılmış, benzerlikler ve farklılıklar yorumlanarak konunun teorik ve pratik boyutlarına ilişkin çıkarımlarda bulunulmuştur. Tartışma sürecinde, bulguların hem yerel hem de uluslararası araştırmalarla örtüşen ya da çelişen yönleri ortaya konulmuş; lidere güven olgusunun daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacak öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın betimsel bulgularına göre, öğretmenlerin okul müdürlerine duyduğu güven düzeyi genel olarak olumlu düzeyde seyretmektedir. En yüksek ortalamaya sahip maddeler “Ulaşılabilir” ve “Verdiği sözleri tutar” olurken, “Davranışları ile etik ilkelere bağlıdır” ifadesi en düşük ortalamayı göstermiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin müdürlerini genel olarak güvenilir bulmakla birlikte, etik ilkelere tam bağlılık konusunda bazı tereddütler taşıyabileceklerini göstermektedir. Benzer şekilde, Tuti ve Özdemir’in (2021) çalışmasında öğretmenlerin müdürlerine orta-yüksek düzeyde güven duyduğu bildirilmiştir. Literatürde güvenin, liderin tutarlılığı, sözünü tutması ve ulaşılabilir olması gibi davranışlarla desteklendiği ifade edilmekte; özellikle açık iletişim ve adalet algısının güven oluşumunda kritik rol oynadığı vurgulanmaktadır (Hoy & Tschannen-Moran, 2003; Whitener, vd., 1998). Nitekim Paşa (2015) çalışmasında da güvenin, liderin etik tutumları ve iletişim becerileriyle doğrudan ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Tschannen-Moran ve Gareis (2015) de benzer şekilde okul müdürünün erişilebilirliğinin, açık iletişiminin ve etik davranışlarının öğretmen güvenini artıran temel faktörler olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışmamızın bulguları güvenin liderlik davranışlarının doğrudan bir çıktısı olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Araştırma bulguları, kadın öğretmenlerin okul müdürlerine duyduğu güven düzeyinin erkek öğretmenlere kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, güven algısında cinsiyetin belirleyici bir değişken olabileceğini göstermektedir. Kadın öğretmenlerin liderlik süreçlerine ilişkin daha yüksek güven düzeyi, empati, açıklık ve destekleyicilik gibi ilişki temelli liderlik davranışlarına duyarlılıklarıyla ilişkili olabilir. Bu bulgu, Artuxi (2009) ve Yücel ve Kalaycı (2009) gibi çalışmalarla örtüşmektedir. Ancak bazı araştırmalarda (Altunay, 2017; Tuti & Ada, 2019) cinsiyetin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı da belirtilmiştir. Bu çelişkili sonuçlar, örneklem yapısı, bağlamsal faktörler ve liderlik tarzlarındaki farklılıklardan kaynaklanabilir. Leithwood ve Jantzi (2006) çalışmalarında, kadın öğretmenlerin okul liderlerine daha yüksek düzeyde güven ve bağlılık duyduğunu belirtmiş; bu durumun ilişki temelli liderlik anlayışıyla uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Mevcut bulgular doğrultusunda, okul müdürlerinin özellikle kadın öğretmenlerin güven beklentilerine duyarlı, adalet temelli ve iletişimi önceleyen liderlik yaklaşımları benimsemeleri, örgütsel güvenin tesisi açısından kritik görülmektedir.

Yaş değişkeni bağlamında elde edilen bulgular, 22–30 yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerine duyduğu güven düzeyinin diğer yaş gruplarına kıyasla anlamlı ölçüde daha yüksek olduğunu göstermiştir. Özellikle 41–50 yaş grubunda güven düzeyinin belirgin biçimde düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, kariyerinin erken evresindeki öğretmenlerin müdürlerine karşı daha iyimser ve beklenti odaklı bir yaklaşım sergilemeleriyle açıklanabilir. Genç öğretmenlerin, liderlik davranışlarına yönelik daha esnek ve umut dolu bir bakış açısına sahip olmaları, müdürlerine olan güven

düzeylerini artırıcı bir etki yaratabilir. Buna karşılık, mesleki deneyimi daha yüksek gruplarda yer alan öğretmenlerin geçmiş yaşantılarından edindikleri deneyimlerin, güven düzeylerini sınırlayıcı etkide bulunabileceği söylenebilir. Bu bulgu, Ayduğ (2014), Altunel (2015) ve Bökeoğlu & Yılmaz (2008) gibi araştırmalarla örtüşmektedir. Söz konusu çalışmalarda yaş arttıkça lider okul müdürlerine duyulan güven düzeyinde düşüş olabileceği yönünde bulgulara rastlanmıştır. Ancak Turhan (2007) gibi bazı araştırmalarda yaş değişkeninin anlamlı bir etki oluşturmadığı ifade edilmiştir. Bryk ve Schneider (2002), okulda güven ortamının inşasında genç öğretmenlerin, okul müdürlerinin adil ve destekleyici tutumlarına daha açık olduğunu ve bu grubun güven oluşturmada daha duyarlı olduğunu ifade etmektedir. Bu çeşitlilik, örgüt kültürü, yönetim tarzı ve öğretmenlerin yaşadığı mesleki deneyimlerin niteliğiyle ilişkili olabilir. Sonuç olarak, genç öğretmenlerin güven düzeylerinin yüksek olması, okul müdürleri açısından bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, daha ileri yaş gruplarındaki öğretmenlerle sürdürülebilir güven ilişkileri inşa edebilmek için liderlerin geçmiş deneyimleri dikkate alan, saygı temelli ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri önem arz etmektedir.

Eğitim durumu değişkeni bağlamında elde edilen bulgular, öğretmenlerin eğitim düzeyi ile okul müdürlerine duydukları güven arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Araştırma verilerine göre, doktora derecesine sahip öğretmenler en yüksek güven düzeyini bildirmiş, onları sırasıyla lisans ve yüksek lisans mezunları takip etmiştir. Bu bulgu, daha ileri düzeyde akademik eğitime sahip bireylerin, liderlik niteliklerini daha yüksek bir bilinçle değerlendirme eğiliminde olduklarını ve bu bağlamda okul müdürlerine daha fazla güven duyduklarını düşündürülebilir. Öte yandan, yüksek lisans mezunlarının görece daha düşük güven düzeyi, bu grubun liderlik süreçlerine yönelik daha eleştirel ve seçici bir tutum geliştirmiş olabileceğine işaret etmektedir. Bu sonuç, Ayduğ (2014) ve Saraç (2019) gibi çalışmaların bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Ayduğ'un çalışmasında lisans mezunlarının lider okul müdürlerine güven düzeyi daha yüksek bulunurken, Saraç ise yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin daha yüksek güven düzeyine sahip olduğunu belirtmiştir. Forsyth, vd. (2011), yüksek akademik yeterliğe sahip öğretmenlerin yönetsel uygulamaları daha eleştirel analiz etme eğiliminde olduklarını ve liderlerin bilişsel yetkinliğine daha çok önem verdiklerini belirtmiştir. Bu tür farklılıklar, örneklem gruplarının özellikleri, kurumsal kültürler ve liderlik algılarındaki çeşitlilikle açıklanabilir. Eğitim düzeyine göre güven algılarındaki değişkenlik, öğretmenlerin liderlikten beklentilerinin farklılaşmasına ve yönetsel uygulamalara karşı duyarlılıklarının artmasına bağlı olabilir. Sonuç olarak, eğitim düzeyi yükseldikçe öğretmenlerin liderlik performansına ilişkin beklenti düzeyleri de artmakta ve bu durum, güven düzeylerine yansımaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerinin yüksek eğitim düzeyine sahip öğretmenlerle etkili iletişim kurabilmeleri, beklentileri karşılayacak şeffaf ve kapsayıcı liderlik uygulamalarına yönelmeleri önerilmektedir.

Eğitim kademesi değişkeni bağlamında elde edilen bulgular, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademelerine göre okul müdürlerine duydukları güven düzeylerinin anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Verilere göre, okul öncesi eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin lider okul müdürlerine duyduğu güven düzeyi diğer kademelere kıyasla daha yüksektir. Bu bulgu, özellikle erken çocukluk döneminde çalışan öğretmenlerin müdürlerle daha yakın, destekleyici ve iş birliğine dayalı bir ilişki kurduğunu ve bu etkileşimin güven algısını olumlu yönde etkilediğini düşündürmektedir. Literatürde benzer bulgulara rastlanmakla birlikte, sonuçların farklı bağlamlarda çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Örneğin, Saraç (2019) ilköğretim ve ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtirken; bazı çalışmalarda okul kademesinin lider okul müdürlerine güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ileri sürülmüştür (Kahveci, 2015). Bu tür farklılıklar, okul türlerinin örgütsel yapıları, liderlik tarzları, öğretmen-öğrenci oranı ya da yönetsel beklentiler gibi faktörlere bağlanabilir. Adams ve Jean-Marie (2011), okul öncesi ve ilköğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerin daha fazla yönetici desteği beklediğini ve daha yakın lider-öğretmen ilişkilerinin güveni artırdığını vurgulamaktadır. Okul öncesi öğretmenlerinin yüksek güven düzeyleri, bu kademede görev yapan okul müdürlerin genellikle daha yatay örgütlenmiş, empatik ve ilişki odaklı liderlik uygulamaları benimsemiş olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca erken çocukluk eğitiminin doğası gereği, öğretmenlerin yönetsel destek beklentilerinin daha yüksek olması ve bu desteğin karşılanması güven algısını pekiştirmesi muhtemeldir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin görev yaptıkları kademeye özgü liderlik stratejileri geliştirmeleri; özellikle ortaokul ve lise düzeyinde güven algısını güçlendirmek adına daha katılımcı, şeffaf ve destekleyici bir yönetim anlayışı benimsemeleri önerilmektedir.

Mesleki tecrübe değişkeni bağlamında elde edilen bulgular, öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven düzeylerinin meslekte geçirdikleri yıl sayısına göre anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, 0–10 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerin lider okul müdürlerine duyduğu güven düzeyi diğer kıdem gruplarına göre anlamlı biçimde daha yüksektir. Buna karşın, 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin güven düzeyi en düşük ortalamayla dikkat çekmektedir. Bu sonuç, mesleki kıdemin artmasıyla birlikte güven algısında bir düşüş eğilimi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin meslek yaşamlarının ilk dönemlerinde okul müdürlerinden daha fazla rehberlik ve destek bekledikleri ve bu beklentilerin karşılanması durumunda okul müdürlerine duyulan güvenin daha güçlü biçimde inşa edildiğini düşündürmektedir. Aynı zamanda bu dönem, öğretmenlerin müdürlerle ilişki kurmaya daha açık oldukları, sistemin beklentilerine daha hızlı uyum sağlama eğiliminde bulundukları bir evre olabilir. Buna karşın, kıdemi yüksek öğretmenlerin önceki yönetim deneyimleri, yaşadıkları olumsuz etkileşimler ya da zamanla gelişen kurumsal eleştirellikleri, güven düzeylerini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Literatürde mesleki kıdeme göre lider okul müdürlerine güven algısının farklılaştığına ilişkin benzer sonuçlar mevcuttur. Özdemir (2013)

ve Baş ve Şentürk (2011) gibi araştırmalar, kıdemli öğretmenlerde lider okul müdürlerine güven düzeyinin düştüğünü; buna karşılık bazı araştırmalar ise (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin en yüksek güven algısına sahip olduğunu belirtmektedir. Bu çelişkili sonuçlar, örgüt kültürü, yönetici değişkenliği, okul iklimi ve liderlik tarzlarındaki çeşitliliğe bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Hoy ve Tarter (2004), örgütlerde uzun süre çalışan bireylerin değişime ve yönetsel yeniliğe karşı daha eleştirel ve mesafeli yaklaşabildiklerini; bu durumun güven dinamiklerinde azalmaya yol açabileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin mesleki deneyim düzeyine göre öğretmenlerin güven dinamiklerini iyi analiz etmeleri, özellikle kıdemli öğretmenlerle ilişkilerinde güveni yeniden tesis etmeye yönelik çaba göstermeleri gerekmektedir. Kıdemli öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi, deneyimlerine saygı gösterilmesi ve iletişim kanallarının açık tutulması, güvenin yeniden inşasında önemli adımlar olacaktır.

Bu bulgular, Türkiye'nin merkeziyetçi ve norm odaklı eğitim yapısı içerisinde, öğretmenlerin liderlik beklentilerinin çeşitlendiğini ve okul müdürlerine duyulan güvenin yalnızca bireysel özelliklere değil, aynı zamanda okul türü, kültürü ve yönetim biçimi gibi bağlamsal faktörlere göre değiştiğini göstermektedir. Özellikle kıdemli öğretmenlerde gözlenen düşük güven düzeyinin, geçmiş yönetim deneyimlerinden, yönetici sirkülasyonundan veya liyakat algısından etkilenmiş olabileceği değerlendirilmektedir. Bu durum, güvenin sadece bireysel değil, kurumsal hafıza ve yapısal ilişkilere dayalı olarak şekillendiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın bulguları bağlamında sunulan öneriler, bazı sınırlılıklar dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Araştırma, kesitsel ve nicel bir desenle yürütülmüş olup, değişkenler arası nedensel ilişkileri ortaya koyma amacı taşımamaktadır. Veriler yalnızca öğretmen görüşlerine dayanmakta; okul yöneticileri, diğer paydaşlar veya çoklu veri kaynakları kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca çalışma, Türkiye'nin belirli bir coğrafi bölgesinde görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuş; bu durum bulguların farklı bağlamlara genellenebilirliğini sınırlamıştır. Tüm bu sınırlılıklar, elde edilen sonuçların belirli bir örneklem ve bağlam içinde değerlendirildiğini göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir.

Araştırma bulguları doğrultusunda, öğretmenlerin okul müdürüne duyduğu güvenin demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaştığı göz önünde bulundurulduğunda, okul liderliği uygulamalarının farklı öğretmen gruplarının ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı biçimde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu kapsamda, uygulayıcı düzeyde okul müdürlerinin, öğretmenlerin bireysel özelliklerini dikkate alan farklılaştırılmış liderlik yaklaşımları geliştirmeleri önerilmektedir. Özellikle mesleki kıdemi yüksek öğretmenlerle güven temelli ilişkiler kurabilmek için deneyim odaklı danışma sistemlerinin kurumsallaştırılması yerinde olacaktır. Politika yapıcılara yönelik olarak, mevcut yönetici yetiştirme ve seçme süreçlerinin, güven inşa kapasitesine dayalı ölçütlerle zenginleştirilmesi

gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Eğitim liderliği standartlarının, sadece yönetimsel yeterlilikleri değil, aynı zamanda güven temelli ilişki kurma yeterliliklerini de kapsayacak biçimde yeniden tanımlanması önerilmektedir. Araştırmacılar açısından ise, güven olgusunun farklı sosyo-kültürel bağlamlarda nasıl şekillendiğini anlamaya yönelik karşılaştırmalı ve uzunlamasına çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin liderlik tarzları, okul kültürü ve öğretmenlerin geçmiş deneyimlerine dayalı olarak güven dinamiklerinin nasıl inşa edildiğini açıklamaya yönelik çok düzeyli modeller önerilmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin güven deneyimlerini daha derinlemesine inceleyebilecek nitel ya da karma yöntem tasarımları, güvenin bağlamsal ve ilişkisel boyutlarını anlamada önemli katkılar sağlayacaktır.

5. KAYNAKÇA

- Adams, C. M., & Jean-Marie, G. (2011). A diffusion approach to study leadership reform. *Journal of Educational Administration*, 49(4), 354–377. <https://doi.org/10.1108/09578231111146452>
- Altunay, E. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(213), 37–66.
- Altunel, A. T. (2015). *Örgütsel güven düzeyi ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki: Bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Artuksı, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları: Malatya ili örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 1(1), 29-62.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1995). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: HarperBusiness.
- Bilgiç, B. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayesi ile ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211–233.
- Bryk, A. S. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*, 55(1), 19-28. <https://doi.org/10.2466/pr0.1984.55.1.19>
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (25. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cansoy, R., & Parlar, H. (2018). Examining the relationship between school principals' instructional leadership behaviors, teacher self-efficacy, and collective teacher efficacy. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 550-567. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-0089>

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132–156.
- Dede, N. P. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere olan güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1923-1943.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirtaş, H., & Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytical findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Ertürk, R. (2019). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin okul müdürüne güven algıları ve örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 119-135.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Forsyth, P. B., Adams, C. M., & Hoy, W. K. (2011). *Collective trust: Why schools can't improve* (ss. 101–171). New York, NY: Teachers College Press.
- Fox, J., Gong, T., & Attoh, P. (2015). The impact of principal as authentic leader on teacher trust in the K-12 educational context. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 6-18. <https://doi.org/10.1002/jls.21341>
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Greenfield, P. M. (1991). Language, tools and brain: The ontogeny and phylogeny of hierarchically organized sequential behavior. *Behavioral and brain sciences*, 14(4), 531-551. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00071235>
- Hoy, W. K., & Kupersmith, W. J. (1985). The meaning and measure of faculty trust. *Educational and Psychological Research*, 5(1), 1–10.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259. <https://doi.org/10.1108/09513540410538831>

- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School leadership*, 9(3), 184-208. <https://doi.org/10.1177/105268469900900301>
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools. In W. K. Hoy & C. G. Miskel (Eds.), *Studies in leading and organizing schools* (pp. 181–207). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Kavgacı, H. (2024). Does relational context matter? Trust in principal as a moderator between distributed leadership and organisational citizenship behaviours in Turkish schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–21. <https://doi.org/10.1177/17411432241292938>
- Khan, F. (2023). Transformational leadership and teacher work performance: Mediating effect of job autonomy and trust in school principal—insights from senior secondary school data in India. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–21. <https://doi.org/10.1177/17411432231172359>
- Kılınç, A. Ç., Polatcan, M., Savaş, G., & Er, E. (2022). How transformational leadership influences teachers' commitment and innovative practices: Understanding the moderating role of trust in principal. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 455–474. <https://doi.org/10.1177/17411432221082803>
- Koç, A. (2019). İmam hatip lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, (8), 27-55.
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *International Journal of Social Science*, 58, 437–454.
- Kovač, J., & Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *Journal for East European Management Studies*, 15(1), 9–33.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Mirza, M., & Redzuan, M. R. (2012). The relationship between teacher's organizational trust and organizational commitment in primary schools. *Life Science Journal*, 9(3), 1372-1376.
- Özcan, Ö. (2019). *Örgüt kültürü tipi ve liderlik tarzları ile çalışan performansı ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Özdaşlı, K., & Yücel, S. (2010). Yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisi: yapısal eşitlik modeli ile bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 67-83.

- Özdemir, M., Abaslı, K., Mavi, D., Tuti, G., & Karataş, E. (2024). School and teacher level predictors of organizational loyalty in an era of school reform. *Asia Pacific Education Review*, 25, 57–72. <https://doi.org/10.1007/s12564-023-09874-w>
- Özdemir, A. (2013). Öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki: İç motivasyonun aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 269-291.
- Özer, N., Dönmez, B., & Atik, S. (2016). Ortaokul ve lise öğrencilerinin okul müdürüne ve öğretmenlere güven düzeylerinin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40(1), 259-280.
- Özer, N., & Karadaş, H. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile müdür öğretmen ilişkilerinde güven. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(34), 1095-1123. <https://doi.org/10.26466/opus.767321>
- Paşa, Ö. (2015). Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Konya Mevlana Üniversitesi.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00031-8)
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 49(1), 95-112. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.95>
- Sağır, M. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 76, 165–185.
- Saraç, G. (2019). Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Şen, S., & Yıldırım, İ. (2022). *Eğitimde araştırma yöntemleri* (3. baskı). Nobel.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 66–92. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2014-0024>
- Turhan, M. (2007). Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.

- Tuti, G., & Ada, Ş. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlikleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (50), 494–521.
- Tuti, G., & Özdemir, M. (2021). Eğitim örgütleri için lidere güven ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(Eğitim Bilimleri Özel Sayısı), 4850-4874. <https://doi.org/10.26466/opus.861588>
- Ugar, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>
- Yılmaz, H. (2019). Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160-182. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.452985>
- Yücel, C., & Samancı Kalaycı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.

Extended Abstract

In educational settings, trust is regarded as a crucial factor influencing organizational effectiveness. Establishing trust-based relationships among staff contributes not only to increased productivity but also to enhanced cooperation. In particular, teachers' trust in school administrators plays a vital role in the success of instructional processes. This study aims to examine teachers' levels of trust in school leaders in relation to various socio-demographic variables. The effects of gender, age, educational attainment, teaching level, and professional experience on teachers' perceptions of trust in the leader were analyzed.

This study was designed using the descriptive survey model, a quantitative research method. The sample consisted of 285 teachers working in Elazığ during the 2024–2025 academic year, selected through a simple random sampling method. Data were collected online using the “Trust in Leader Scale” developed by Tuti and Özdemir (2021). This scale assesses teachers' perceptions of leadership behaviors based on ethical values, justice, and open communication. It is a five-point Likert scale comprising 20 items. The internal reliability of the scale, calculated with Cronbach's Alpha, was found to be .973, indicating high reliability. IBM SPSS v29 was used for data analysis. In addition to descriptive statistics, Independent Samples T-Test and One-Way ANOVA were performed to test differences across variables. The normal distribution assumption was assessed through skewness and kurtosis values. According to the findings, the average trust score reported by teachers was 3.68, suggesting that their overall perception of trust in school leaders was positive.

The analysis based on gender indicated that female teachers reported significantly higher levels of trust in their leaders compared to male teachers. This may reflect women's heightened sensitivity to empathetic, transparent, and supportive leadership behaviors. Regarding age, the highest trust levels were observed in the 22–30 age group, while the lowest levels appeared among those aged 41–50. This implies that younger teachers, early in their careers, are more optimistic and receptive to leadership, whereas experienced teachers may have more critical attitudes based on past leadership encounters. In terms of educational attainment, teachers holding doctoral degrees expressed the highest levels of trust in their administrators, followed by bachelor's and master's degree holders. This trend may indicate that individuals with higher academic qualifications evaluate leadership practices more favorably due to their advanced awareness of professional and managerial competencies. Additionally, master's graduates may approach leadership more critically due to elevated expectations or theoretical exposure. When analyzed by school level, it was found that preschool teachers had the highest levels of trust in school leaders, which may be attributed to more collaborative and empathetic leadership structures in early childhood education environments. Teachers at the secondary and high school levels reported comparatively lower levels of trust, possibly due to more hierarchical management practices and larger institutional structures. According to professional experience, teachers with 0–10 years of service demonstrated higher trust levels, while those with over 30 years of experience showed the lowest. This may stem from the idealism of early-career teachers and their greater receptivity to leadership, in contrast to the more critical perspectives of veteran teachers shaped by diverse administrative experiences.

Overall, the findings highlight that trust in school leaders is not shaped solely by leadership behaviors, but also by the demographic characteristics of teachers. Understanding how trust differs according to variables such as gender, age, educational attainment, and experience can support the development of more inclusive and effective leadership strategies. This study contributes original and current insights to the leadership-trust literature and underscores the need for trust-based leadership in schools. Enhancing trust within educational environments not only strengthens teacher commitment and instructional quality but also supports systemic improvements in educational outcomes.