

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**KAMU ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Yağmur MANSUROĞLU
2200008657**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

OCAK 2025

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**KAMU ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Yağmur MANSUROĞLU
2200008657**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ
Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA
Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ
Doç. Dr. Nüket AFAT**

OCAK 2025

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Kamu Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmamda konunun belirlenmesi safhasından çalışmanın sonuçlandığı sayfaya kadar ki süreçte bilimsel etik ve akademik normlara uyduğumu, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Tez Yazım Klavuzu kurallarına uyduğumu doğrudan ya da dolaylı yapılan alıntılara kaynak göstermiş olduğumu, faydalandığım kaynakların kaynakçada gösterildiğini beyan ederim.

Yağmur MANSUROĞLU

ÖN SÖZ

Yüksek lisans sürecimde bana yol gösteren, bilgi ve deneyimleriyle her zaman destek olan, her aşamada hızlı dönütleri ve yol gösterici önerileriyle bu süreci benim için kolaylaştıran değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ'e en içten teşekkürlerimi ve sonsuz minnettarlığımı sunarım.

Hayatım boyunca yanımda olan, sevgileri ve destekleriyle beni her zaman güçlü kılan canım annem Neval ÇİÇEK ve babam Zahir ÇİÇEK'e, her zaman yanımda olup beni motive eden sevgili abim Mehmet ÇİÇEK'e, her an yanımda olan ve beni koşulsuz destekleyen, sabrı, anlayışı ve sevgisiyle her anımı güzelleştiren kıymetli eşim Sercan MANSUROĞLU'na teşekkür ederim.

Bu tez, benim için sadece akademik bir başarının değil, aynı zamanda hayatımın en özel dönemlerinden birinin tanığıdır. Çalışmalarımı sürdürürken kızım karnımdaydı ve onun varlığı bu sürece bambaşka bir anlam kattı. Bu sürecin kalbinde yer alan ve varlığıyla bana ilham veren canım kızım Lina'ya teşekkür ederim.

Yağmur MANSUROĞLU

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	i
ÖN SÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ÖZET	viii
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2.Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler.....	6
1.3.Araştırmanın Önemi	7
1.4.Sayıtlılar (Varsayımlar)	9
1.5.Sınırlılıklar.....	9
1.6.Tanımlar	9
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	11
2.1. Liderlik	11
2.1.1. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler	12
2.1.2. Güçlendirme ve Güçlendirmenin Liderlikte Kullanımı.....	12
2.1.3. Güçlendirme Süreci	14
2.1.4. Güçlendirici Liderlik	14
2.1.5. Güçlendirici Liderliğin Boyutları	15
2.1.5.1. Yetki Verme	16
2.1.5.2. Sorumluluk.....	16
2.1.5.3. Destekleme	18
2.2. Güven Kavramı	18
2.2.1. Güven Türleri.....	19
2.2.2. Örgütsel Güven.....	21
2.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	24
2.2.3.1. Yöneticiye Güven.....	25
2.2.3.2. Meslektaşlara Güven	25

2.2.3.3. Paydaşlara Güven.....	26
3. YÖNTEM.....	27
3.1.Araştırmanın Modeli	27
3.2.Evren ve Örneklem.....	27
3.3.Verİ Toplama Araçları.....	29
3.3.1.Sosyodemografik Bilgi Formu.....	29
3.3.2.Güçlendirici Liderlik Ölçeği	29
3.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği	30
3.4.Verilerin Toplanması.....	31
3.5.Verilerin Analizi	31
4. BULGULAR VE YORUM.....	33
4.1.Araştırmanın Birinci Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum	33
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum	34
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum	34
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum	41
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum	47
4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum	48
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	51
5.1. Tartışma ve Sonuç	51
5.1.1.Araştırmanın Birinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç	51
5.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç	52
5.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç	53
5.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç	56
5.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç	60
5.6. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç	61
5.2. Öneriler.....	62
KAYNAKÇA	66
EKLER.....	96
Ek 1: Veri Toplama Araçları	96
Ek 2: Etik Kurul Onayı.....	99
Ek 3: Araştırma Uygulama İzni.....	100
Ek 4: Ölçek Kullanım İzinleri	102

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Verileri.....	28
Tablo 3.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması	29
Tablo 3.3. Örgütsel Güven Ölçeği Güvenirlik Çalışması.....	30
Tablo 3.4. Ölçeklerin Normallik Dağılımı	32
Tablo 4.1. Katılımcıların Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları	33
Tablo 4.2. Katılımcıların Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları	34
Tablo 4.3. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	35
Tablo 4.4. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	36
Tablo 4.5. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem (Yıl) Değişkenine Göre Karşılaştırılması	37
Tablo 4.6. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	38
Tablo 4.7. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	39
Tablo 4.8. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mevcut Okulda Çalışma Süresi (Yıl) Değişkenine Göre Karşılaştırılması	40
Tablo 4.9. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	41
Tablo 4.10. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	42
Tablo 4.11. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem (Yıl) Değişkenine Göre Karşılaştırılması	43
Tablo 4.12. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	44
Tablo 4.13. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	45
Tablo 4.14. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mevcut Okulda Çalışma Süresi (Yıl) Değişkenine Göre Karşılaştırılması	46

Tablo 4.15. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	47
Tablo 4.16. Okul Müdürlerinin Algılanan Güçlendirici Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Üzerine Etkisinin İncelenmesi.....	48
Tablo 4.17. Okul Müdürlerinin Algılanan Güçlendirici Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Üzerine Etkisinin İncelenmesi	49



ÖZET

KAMU ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yağmur Mansuroğlu

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

Ocak-2025

Kamu ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada nicel araştırma desenlerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim öğretim yılında Kütahya ili Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez ilçesine bağlı kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan toplam 1175 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 313 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Güçlendirici Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler SPSS programına aktarılarak analizler yapılmış olup tanımlayıcı istatistiksel metotlar kullanılmıştır. Ölçeklerin normal dağılım durumunu belirlemek için yapılan çarpıklık ve basıklık testleri verilerin normal dağıldığını göstermiştir. Bu doğrultuda fark testleri için parametrik yöntemlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon testleri için ise Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Son olarak regresyon analizleri de yapılarak analizler tamamlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda; öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin genel ve alt boyutlarında yüksek olduğu, güçlendirici liderlik algısı ile cinsiyet, öğrenim düzeyi ve branş arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık varken; yaş, mesleki kıdem, mevcut okulda çalışma süresi arasında anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin genel ve alt boyutlarında yüksek olduğu, örgütsel güven düzeyi ile yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim düzeyi, branş, mevcut okulda çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü yüksek düzey bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının

öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin %49.80'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak; okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algısı öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini etkilemektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri artıkça örgütsel güven düzeyleri de artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirici liderlik, örgütsel güven, okul müdürleri, öğretmenler.



ABSTRACT

The Relationship Between Empowering Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Organizational Trust Levels in Public Secondary Education Institutions

Yağmur Mansuroğlu

Master's Degree, Educational Administration and Planning

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Demet ZAFER GÜNEŞ

January-2025

In this study, which aims to reveal the relationship between the perceived empowering leadership behaviors of school principals in public secondary education institutions and teachers' organizational trust levels, the relational survey model, which is one of the quantitative research designs, was used. The population of the study consists of a total of 1175 teachers working in public secondary education institutions affiliated to the central district of the Directorate of National Education of Kütahya province in the 2023-2024 academic year. Within the scope of the research, 313 teachers were reached. "Personal Information Form", 'Empowering Leadership Scale' and 'Organizational Trust Scale' were used as data collection tools. The data obtained in the study were transferred to the SPSS program and analyzed and descriptive statistical methods were used. Skewness and kurtosis tests conducted to determine the normal distribution status of the scales showed that the data were normally distributed. Accordingly, t-test and one-way analysis of variance (ANOVA), which are parametric methods for difference tests, and Pearson correlation test for correlation tests were applied. Finally, regression analyses were conducted to complete the analyses. As a result of the analyses, it was determined that teachers' perception levels of empowering leadership behaviors of school principals were high in general and sub-dimensions, there was a statistically significant difference between the perception of empowering leadership and gender, education level and branch, while there was no significant difference between age, professional seniority and working time in the current school. It was found that teachers' organizational trust levels were high in general and sub-dimensions, and there was a statistically significant difference between organizational trust level and age, gender, professional seniority, education level, branch, and working time in the current school. A statistically positive and high level relationship was found between teachers' perception levels of empowering leadership behaviors of school principals and their organizational trust levels. According to the results of the regression analysis conducted to determine the effect of empowering leadership

behaviors of school principals on teachers' organizational trust levels, it was found that the model was statistically significant and empowering leadership behaviors of school principals explained 49.80% of teachers' organizational trust levels. As a result, the perception of empowering leadership towards school principals affects teachers' organizational trust levels. As teachers' perception levels of empowering leadership behaviors of school principals increase, their organizational trust levels also increase.

Keywords: Empowering leadership, organizational trust, school principals, teachers.



1. GİRİŞ

Bu bölümde “Kamu Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu araştırmanın problem durumu, amacı ve alt problemler, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

İnsanlar birer sosyal varlık olarak gruplar oluşturmak ve bu grupların birer üyesi olmak isterler. İnsan tek başına kendisini güçsüz ve zayıf bulur. Tek başınalığın insana hissettirdiği korku, onun yeteneklerinin gerilemesine ve enerjisinin azalmasına yol açar. Bu yüzden, insanları belirli amaçlara yönlendirebilmek ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gereken desteği sağlayarak onları yönetme becerisine sahip liderlerin varlığına ihtiyaç duyarlar (Reşitoğlu vd., 2023; Eren, 2012).

Liderlik süreci, belirli bir grubu oluşturan bireylerin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik belirli bir kişiyi takip etmeleri ile ortaya çıkar. Liderlik, liderin özelliklerinin yanında, bir takım faaliyetleri yerine getirmedeki başarısı ve bunun sonuçlarının grup üyeleri tarafından kabul görmesi ve kendini göstermesi şeklinde devam eder (Eren, 2016). Liderin bu fonksiyonları değerlendirildiğinde, eğitim örgütlerindeki okul müdürleri, belirli amaçlar ve vizyonlar etrafında öğrenci, öğretmen ve toplumu harekete geçirerek yönlendiren kişi konumundadır (Zirkel ve Greenwood, 1987). Bu durum okul müdürlerini okulun doğal bir lideri olarak nitelendirilmesine olanak sağlar. Okul müdürlerinin lider olarak görülmesi öğrenciler, öğretmenler ve veliler tarafından güçlü bir şekilde benimsenmesine bağlıdır. Okul müdürünün edindiği bu gücü öğretmenlere pay ederek onları güçlendirmesi, kararlara katılımı artırarak sorumluluk almalarına imkân tanınması, öğretmenler tarafından motivasyon sağlayıcı bir davranış şeklinde değerlendirilebilir (Bursalıoğlu, 2002).

Liderliğin en fazla ilişkili olduğu kavramlardan biri olan güç genellikle etkileyebilme ve yönlendirebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2011). Örgütsel olarak kabul gören tanım ise liderlerin, bir örgüt içerisindeki bireylere işlerini planlayabilmeleri ve kendi kendilerine kararlar alabilmelerine yönelik izin vererek onlara daha fazla sorumluluk yüklemesidir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Liderin örgütteki bireylere yönelik gösterdiği güçlendirme davranışı, çalışanların kendilerini gerçekleştirdikleri faaliyetlerde daha etkili olduklarını hissetmelerine yol açar. Bu durum çalışanların kendilerini daha yenilikçi, daha cesur ve daha paylaşımcı davranışlarda bulunmalarını sağlar. Güçlendirilen çalışanların işe yükledikleri anlam daha olumludur ve bu çalışanlar değişime karşı daha esnek davranırlar (Quinn ve Spreitzer, 1997). Örgüt içerisinde sağladığı avantajlar nedeniyle yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik güç paylaşımı ve çalışanların güçlendirilmesine yönelik yapılan çalışmalar giderek önem kazanmaktadır. Güçlendirici liderlik kavramı örgütler için bir liderlik tarzı olarak dikkat çekici hale gelmektedir (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000).

Güçlendirici liderler, çalışanlarının kendi kendilerine sorumluluk almaları konusunda cesaretlendiren, kendilerine güven duymalarını sağlayan, hedeflerini belirlemelerine fırsat veren, pozitif düşünebilmeleri ve kendi kendilerine problem çözme teknikleri geliştirebilmeleri için uygun ortamı oluşturan ve gerekli kaynakları sağlayarak onları teşvik eden kişilerdir (Yılmaz, 2011). Ayrıca güçlendirici liderler, astlarını aldıkları sorumlulukların üstesinden gelebilecekleri ölçüde yetkilendiren (Arnold, 2000), kendilerini kişisel ve mesleki anlamda geliştirmeleri adına destek olan liderlerdir (Magni ve Maruping, 2013). Diğer yandan, Tamkin (2010)'e göre ise güçlendirici liderler, diğer liderlik tarzlarından farklı olarak, çalışanlarına ilgili davranarak onları güçlendirmekte ve varlıklarını çalışanlarına yönelik kolaylaştırıcı konumda bulundurmaktadır (Yılmaz, 2011). Bir liderin bu özelliklere sahip olması, çalışanlarının değerlerine önem gösteren, sergilediği davranışlarıyla onlara rehber olan, destekleyici ve güçlendirici bir lider olarak görülmesini sağlamaktadır (Xue, Bradley ve Liang, 2011).

Destekleyici ve güçlendirici olan etkileşimsel bu sürecin eğitim örgütlerindeki aktörleri güçlendirilen öğretmenler ve onları güçlendiren müdürleridir. Bu anlamda sahip olunan güç, müdürden öğretmene doğru aktarılan, işbirliğine dayalı güven

ortamı yaratma, sorumlulukları pay etme ve destek mekanizmalarını işler kılarak kolaylaştırma olarak görülmektedir (Reitzug, 1994; Sergiovanni, 2005).

Toplumsal eğitimdeki kalite ve öğrenci başarısına yönelik beklentisinin, güçlendirici liderliğin çağdaş eğitimi benimseyen okullar için önemli bir kavram haline gelmesinde önemli katkısı olduğu söylenebilir (Hallinger, 2003; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008). Bu durum, öğrencilerin çok yönlü gelişimlerini sağlamak adına öğretmenlerin daha katılımcı, paylaşımcı ve iş birliğine dayalı bir yaklaşımda olmalarını gerektirmektedir (Beauchamp ve Dentith, 2004). Bu doğrultuda hiyerarşik düzen ve merkezi bir otoriteye bağlı kalmadan, gücün örgüt içerisindeki öğretmenlere pay edilerek yaygınlaştırılması önerilmektedir (Baloğlu, 2011). Değişim çağında tüm görevleri tek başına üstlenen müdür tarzının geride kaldığı (Katzenmeyer ve Moller, 2013) ve okulun başarılı olabilmesi için gücün tek elde toplandığı (Özdemir ve Gören, 2017) yalıtılmış bir düzen içerisinde yönetilmesinin uygun olmadığı belirtilmektedir (Spillane, 2006). Yine Fullan (2002), yönetim biçiminin eğitim faaliyetleri üzerindeki önemine vurgu yaparak, sergilenmesi beklenen liderliğin öğretmenlerin öz-liderlik ve yeterlilik becerilerinin gelişmesine fırsat tanıyan, özerkliklerini destekleyen davranışlar bütününe sahip bir yönetim anlayışında olması gerektiğini belirtmiştir. Bu noktada güçlendirici liderliğin, geleneksel olarak benimsenen liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, eğitimdeki reformların uygulanabilirliği açısından okulların daha etkin bir sistem içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirmesinde gerekli olan bir liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir (Storey, 2006).

Okulların örgütsel mimarları olarak güçlendirici lider konumundaki okul müdürleri, tüm öğretmenlerin kararlara etkin katılımlarının sağlanması için meslektaşlar arasında güçlü bir iletişime dayalı takım ruhunun etkili olduğu okul kültürü yaratırlar (Louis ve Miles, 1990; Melenyzer, 1990). Bunun sağlanması adına okul müdürlerine düşen görev, öğretmenlerin kendi içinde ve yöneticileri ile olan ilişkilerinde uyumun önemsendiği, herkesin söz sahibi olarak görüşlerinin rahatlıkla ifade edebildiği güvene dayalı demokratik eğitim ortamları oluşturmaktır (Beycioğlu, 2009; Melenyzer, 1990). Bu doğrultuda okul müdürü benimsediği liderlik tarzında, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini değerlendirerek ekiplerini şekillendirilmesi, katılımcı yönetim anlayışına uygun olarak görev dağılımlarını belirlenmesi, öğretmenlerin kendi içinde destekleyici, paylaşımcı ve güvene dayalı ilişkilerde bulunmaları konusunda

belirleyici konumundadır (Korkmaz, 2008). Öğretmenler arasındaki etkileşimin boyutu, oluşan örgüt kültürünün kalitesine bağlı olarak örgütün kendisine olan destek ve güvenin artırması açısından da önemlidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Sosyal hayatta olduğu gibi örgütsel ortamlarda da güveni inşa ederek sağlamak güç olabilir. Örgüt üyelerinin liderlerini örgütü temsil eden kişi olarak gördükleri için, liderlerine duydukları güven örgütün bütününe duyulan güvenden sağlanmaktadır (Sağlam Arı, 2003) ve bu örgütsel güvenin oluşmasındaki ilk aşamadır (Çokyigit, 2020). Bu nedenle yöneticiler, örgütsel güvenin ilk başlatıcılarıdır (Sağlam Arı, 2003). Örgüt içerisinde güvene dayalı bir ortam yaratmayı amaçlayan liderlerin ilk hedefi çalışanlarının güvenini kazanmaktır. Bu da, liderlerin olumlu yetenekleri ve nitelikleri ile birlikte liderlik süreçlerindeki başarıları sayesinde oluşmaktadır (Perry, 2004). Başarılarıyla ön planda olan lider, örgüt içerisinde güçlü kişilerarası ilişkilerin oluşumunda dolayısıyla buna bağlı olarak güvenin sağlanmasında aktif rol oynar (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Ayrıca güvenin oluşturulduğu okul ortamı, bireysel öğrenme ve öğrenci performansını da olumlu yönde etkileyerek okul kültürünün gelişmesinde, okul yönetiminin güçlenerek eğitim kalitesinin yükselmesine katkı sağlar (Hoy ve Tschannen, 2003).

Günümüzde eğitim örgütlerinin etkili ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesi, çalışanlar arasında güven duygusunun tesis edilmesine bağlıdır (Şener ve Uzunçarşılı, 2022). Örgütsel güven, bireylerin örgüt içerisindeki paydaşlarına karşı duydukları samimi ve pozitif beklenti olarak tanımlanabilir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999). Bu kavram, hem örgüt içi iletişim hem de iş birliği süreçlerinde merkezi bir rol oynamakta ve öğretmenlerin, idarecilerin ve diğer çalışanların çalışma ortamındaki tatmin seviyelerini önemli ölçüde etkilemektedir (Artuksı, 2009).

Bireylerin çalıştıkları kuruma, üst yöneticiye ve iş arkadaşlarına duyduğu güvenin bütünü olarak ele alınabilecek olan örgütsel güven kavramı; içtenlik, yetkinlik, tutarlılık, açıklık ve destekleyicilik gibi özellikleri kapsamaktadır (Mishra ve Mishra, 2012). Eğitim örgütlerinde özellikle önemli olan unsur, öğretmenlerin ve idarecilerin birbirlerine duydukları profesyonel güvendir (Timuroğlu ve Alioğulları, 2019). Bu güven, örgüt içinde öğretmenlerin birlikte çalışma kapasitesini artırırken, bireysel başarı ve memnuniyet duygusunu da desteklemektedir (Kovancı, 2020; Tschannen-Moran, 2017).

Bir okulda örgütsel güvene dayalı ortamın varlığı, öğretmenlerin okula yönelik olumlu tutum içerisinde olması ve yapılan işle ilgili özgün fikirler ortaya konulabilmesi açısından önemlidir (Rashad, 2018). Okul yöneticileri, öğretmenleri destekleyen ve onlara güven veren bir ortam oluşturmak için dürüstlük ve açıklık ilkelerini benimsemelidirler (Hennessy, 2013). Bu ilkelerin benimsenmesi, okul çalışanlarının yöneticilerin söylediklerini gerçekleştireceklerine yönelik güvenmelerini sağlar (Tamer, 2019). Okul yöneticisinin adil, tarafsız, açık, etkili iletişim ve etkileşim becerilerine sahip olması, ilgisini ve gücünü astlarıyla paylaşması sonucunda hem yöneticiye karşı hem de örgütteki diğer çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki oluşturulmuş olur (İnce, Beduk ve Aydoğan, 2004). Okul çalışanları arasında güven ortamı, örgüt içinde bağlılık duygusunu, işbirliğini ve yaratıcılığı artırarak okulun vizyon ve misyonunu kolayca gerçekleştirmesini sağlayacaktır (Diş ve Akbaşı, 2019; Tüzün Kalemci, 2007).

Yönetim yaklaşımının temel belirleyici olduğu örgütsel güven, örgüt içerisinde yer alanların birlikte katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir ortam olarak düşünülebilir (Asunakutlu, 2002). Bu bakımdan üst yönetim, çalışanlar arasındaki kişiler arası ilişkileri sağlama, görev ve sorumlulukları net bir biçimde ortaya koyma ile iş yapma becerilerinin geliştirmesini sağlamalıdır. Bunun için, çalışanların hem birbirlerine hem de yönetime güven duyması gerekmektedir (Asunakutlu, 2002). Bunlarla birlikte güven oluşturulması için gereken diğer bir unsur ise, örgütün yönetiminde çalışan ve yöneticilerin etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sistemine dahil edilmesidir (Genç, 2020).

Güçlendirici liderlik, çalışanların yeteneklerine güvenerek onlara sorumluluk ve yetki veren, bağımsız hareket etmelerini teşvik eden bir liderlik tarzıdır. Güçlendirici liderler çalışanlarının performans ve motivasyonlarını artırmayı hedefleyerek çalışanların kararlara katılmalarını sağlarlar. Bu sayede çalışanlarının fikirleri ve görüşlerini önemseyerek üstlendikleri sorumluluklarda başarılı olmalarına yönelik çalışanlarına güven duyduklarını gösterirler (Aras, 2023). Bu yaklaşımların benimsenmesi güçlendirici liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran önemli bir özelliktir. Yapılan araştırmalar bu yaklaşımın, çalışanların liderlerine ve örgüte olan güvenini artırdığını ifade etmektedir (Wibowo ve Hayati, 2019; Phong, Hui ve Son, 2018).

Güçlendirici liderlik yüksek performans için çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlarken; çalışanın görüş ve önerilerine lider tarafından saygı duyulması çalışanların özgüvenlerini desteklemekte, bireysel problemlerine çözüm önerileri geliştirebilmelerine yönelik gerekli kaynakları sağlayarak öz disiplinlerinin oluşmasına ve özerk hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Guo vd. 2023; Tang vd. 2020; Zhang ve Bartol, 2010). Bu bağlamda araştırma sonuçlarının öğretmenlere, eğitim araştırmacılarına, yöneticilerine, çalışanların güçlendirici liderlik algılarını ve bu sayede örgütsel güven düzeylerini artırmak adına yapılacak çalışmalarda yol gösterici olacağı beklenmektedir. Tüm bunlar değerlendirildiğinde bu çalışmanın problemi şu şekilde ortaya konulabilir: Kamu ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.2.Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler

Bu çalışmada, kamu ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak üzere aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri nedir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları yaş, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, branş ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri yaş, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, branş ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Topluma hizmetin önemli bir kısmının sağlandığı örgütlerden biri olan eğitim örgütleri, eğitim ve öğretimin nitelik ve kalite bakımından daha iyi hale getirilmesi için belirli hedef ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir araya gelen insan topluluklarından oluşmaktadır (Akyavuz, 2017). Toplumun gelişmesine ve ilerlemesine önemli katkıları olan okullar, toplumda sürdürülebilirliği sağlama gibi önemli görevi de yerine getirmektedir. Eğitim örgütlerindeki olumlu gelişme ve ilerlemeler, okulun etkililiğini artırmak adına tüm paydaşlar arasında güven temelli örgüt iklimi oluşturmaktadır (Polat, 2018). Örgütlerde karşılıklı güven ya da güvensizlik algısı, yalnızca çalışanların bireysel davranışlarını değil, aynı zamanda örgütün genel işleyişini de olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Güvenin, örgütsel süreçlerin temel bir unsuru olduğu ifade edilebilir. Karşılıklı güvenin yüksek olduğu örgütlerin en dikkat çekici özelliği, olumlu bir örgüt iklimine sahip olmalarıdır. Bu tür örgütlerde çalışanlar, korku veya endişe duymadan risk alabilir, yeni fikirler geliştirebilir ve özgün çözümler sunabilirler (Hoy, 2012). Buna karşın, güven duygusunun zayıf olduğu örgütler, "risk toplumu" özellikleri taşırlar. Bu tür ortamlarda bireyler, kendilerini sürekli bir tehlike veya risk altında hisseder ve güvende olmadıklarını düşünürler. Bu durum, çalışanların güven duygusunun düşük olduğu bu tür örgütlerde, örgütsel ortamın da olumsuz bir şekilde etkilenmesine yol açar (Beck, 2011).

Örgütsel güven, yöneticiye, meslektaşlara ve diğer paydaşlara duyulan güven bağlamında değerlendirildiğinde, örgütsel güvenin inşasında yöneticilerin tutumu, örgütteki uygulamalar ve çalışanlar arası ilişkiler büyük bir rol oynar (Yılmaz, 2004). Yöneticilerin, çalışanlarına karşı tutarlı, duyarlı, adil ve dürüst davranışlar sergilemesi terfi, performans değerlendirme, ödüllendirme ve karar alma gibi temel örgütsel politikaların şeffaf bir şekilde işlemesi, çalışanların güvenini artırabilir (Yılmaz, 2004). Aynı zamanda, çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sağlanması (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001), adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması (Mayer ve Davis, 1999) ve örgüt içi iletişim kanallarının açık tutulması (Asunakutlu, 2002) güven ortamının oluşmasına önemli katkılar sağlar. Elmersjö ve Sundin (2021) çalışmalarında meslektaşlar arası güvenin önemi

vurgulanmışlardır. Liu ve arkadaşları (2024) tarafından Çin'deki ilköğretim öğretmenleri ile yapılan araştırmada, yöneticiye ve meslektaşlara güven boyutlarının önemini vurgulayarak, örgütsel güvenin örgüte olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy (2001) ise gerçekleştirdikleri araştırmada, paydaşlar arasındaki güvenin okul başarısına pozitif etki ettiğini bulmuşlardır.

Nitelikli öğrencilerin yetiştirilmesinde nitelikli öğretmenin, nitelikli öğretmen performansının sergilenmesinde ise nitelikli okul yöneticilerinin kilit rolde olduğu söylenebilir (Abide, 2021). Nitelikli okul yöneticisi özellikleri, güçlendirici liderlik tarzı ile örtüşmektedir (Soylu ve Okçu, 2022). Öğretmenlerin yeni bilgi ve deneyimler kazanmaları, onları güçlendirirken; bu bilgi ve deneyimlerini sınıf ortamında uygulamaları okulun verimliliğine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin güçlendirilmesi, okulun daha verimli faaliyet göstermesinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Wall ve Rinehart, 1998). Okuldaki eğitim-öğretime yönelik alınan yönetsel kararlara katılmaları, öğretimde mesleki özerkliklerini kullanmaları, daha kuvvetli mesleki statü kazanmaları ve öz-yeterliliklerinin gelişmesi, öğretmen güçlendirmenin sonuçları arasındadır. Bu bağlamda, öğretmen güçlendirme, öğretmenlere sorumluluk ve inisiyatif alma fırsatı sağlayarak özgüvenlerini artırmakta ve işlerini daha istekli bir şekilde yapmalarına önemli katkılar sağlamaktadır (Balyer, Kenan ve Yıldız, 2017). Güçlendirilmiş öğretmenlerin örgüt içerisindeki güvenlerinin artışı, bu durumun öğretmenlerin mesleki memnuniyetlerini artırdığı ve okul performanslarının yükselmesine bağlı olarak öğrenci başarısının yükselmesi ile sonuçlandığı düşünülmektedir (Çalışıcı Çelik ve Kırıl, 2022). Bu bağlamda, araştırmada okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi önemli görülmektedir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, güçlendirici liderlik (Er, 2024; Özer, 2023; Yılmaz Topakoğlu, 2023; Karagözoğlu, 2022; Bayın, 2021; Ahrari vd., 2021; Muhammed ve Chaudhary, 2020; Imam vd., 2020) ve örgütsel güven (Liu vd., 2024; Bozaslan, 2023; Gürarslan, 2021; Elmersjö ve Sundin, 2021; Doğan, 2021; Karakuş ve Doğan, 2021; Özdemir, 2020; Sarıkaya, 2019; Polat, 2018; Keskinkılıç Kara vd., 2015) konularının ayrı ayrı çalışılmış olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven ile yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik daha önce

yapılmış çalışmalarda, çoğunlukla dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çalışıldığı görülmektedir (Çelik, 2016; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Karaçay Şevik, 2012; Taş vd., 2007). Diğer yandan güçlendirici liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye dair eğitim örgütlerinde yapılmış çalışmaların alan yazında sınırlı olduğu tespit edilmiştir (Guo ve Zhang, 2024; Joo, Yoon ve Galbraith, 2023; Atık ve Çelik, 2020).

Güçlendirme, birçok araştırmacı tarafından çalışanların güvenini olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak ifade edilmiştir. Khan'a (1997) göre güçlendirme, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güveni artırmaktadır. Nyhan (2000) da güçlendirmenin özellikle çalışanlar ve amirler arasındaki kişiler arası güvenin gelişmesine katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Amara ve Bietry (2008), güçlendirme ile çalışanların iş arkadaşlarına, üstlerine ve örgüte duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Henkin ve Moye (2006) de güçlendirmenin, çalışanlar tarafından yöneticilerinin kendilerine güvendiğinin bir işareti olarak algılandığını vurgulamıştır. Güçlendirme ve güven arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, bu iki değişken arasındaki ilişkinin eğitim örgütünde incelenmesi çalışmanın önemini daha da belirgin hale getirmektedir ve alanyazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

1.4.Sayıtlılar (Varsayımlar)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçek sorularına verdikleri cevapların içten olduğu varsayılmaktadır.

1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma; 2023-2024 eğitim-öğretim yılı, Kütahya ili Merkez ilçesi kamu ortaöğretim okulları ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır.

1.6.Tanımlar

Güçlendirici Liderlik: Güçlendirici liderlik, performansı yerine getirme sorumluluğunun önemini vurgulayan, karar almada geniş katılımın yolunu açan ve

yüksek performans için çalışanların iş uyumunu destekleyen bir liderlik türüdür (Srivastava vd., 2006).

Örgütsel Güven: Örgütsel güven iş birliğine dayalı, düzenli ve dürüst davranışlara sahip bir toplulukta, üyelerin sahip olunan normlara dayalı beklentileridir (Fukuyama, 1995).



2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın ana konuları olan güçlendirici liderlik ve örgütsel güven ile ilgili literatür bilgileri yer almaktadır.

2.1.Liderlik

Liderlik “bir kişinin belirli koşullarda belirli bireysel veya örgütsel hedeflere ulaşmak için diğerlerinin davranışlarını etkileyerek yönlendirdiği süreç” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2015). Liderlik ile ilgili yapılan diğer tanımlara bakıldığında, Bozlağan (2005)’a göre liderlik, “etkileyici hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla gerekli sistemleri kurup geliştirmek için liderlerin sergilemesi gereken bir dizi tutum ve davranış” olarak tanımlanmıştır. İmrek (2004)’e göre “insanları hayal ettikleri hedeflere ulaştırmak için onları etkileyerek birleştirme sanatıdır”. Thompson (2002)’a göre ise “bireye bir kişi veya grubu önemli ölçüde etkileyebilme ayrıcalığı kazandıran bireysel özelliklerin bileşimidir.” Genel anlamda ifade etmek gerekirse liderlik, “bireyi ya da grubu belli amaç ve hedefler doğrultusunda, bu hedef ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik yönlendirme ve organize edebilme gücüdür” (Şişman, 2004).

Günümüzde bir örgütün başarısı kendini geliştirmiş, liderlik becerilerine sahip ve bu becerileri ile çalışanlarını etkileyebilen yöneticilere bağlıdır. Bu durum, örgüt üyelerinin biri tarafından koordine edilmekten çok, ilham kaynağı olup onları cesaretlendiren ve destekleyici bir tutum sergileyen liderleri istemelerinden kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2006).

2.1.1. Liderin sahip olması gereken özellikler

Liderlerin eylemlerinde başarılı olabilmeleri için içinde bulundukları sistemi bütüncül olarak değerlendirmeleri gerekmektedir (Özden, 2008). İyi bir lider davranışlarını, değişken çevresel koşullara ve önderlik ettiği ekip üyelerine göre uygun ve uyumlu olacak bir şekilde biçimlendirir (Baba, 2007). Liderler yönettikleri grubun tutum ve davranışlarını, istek ve ihtiyaçları ile fikirlerini gruptaki diğer insanlardan daha fazla gözlemlene fırsatına sahiptirler. Bu da onların grubun iklimini değerlendirmelerine yönelik avantajlı bir konumda olduklarını göstermektedir (Aydın, 2000). Liderin sahip olduğu özellikler bakımından eğitim örgütlerindeki liderlik değerlendirildiğinde, okul iklimini anlamaya, değerlendirmeye ve yönetmeye yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi okul müdürünün örgüt içerisindeki öğretim liderliği görevinden kaynaklanmaktadır. Okulu yöneten müdür görevini yerine getirirken kendisine verilen makam odası yerine sınıfları, okul koridorlarını ve okulun bahçesini tercih etmelidir (Özden, 2008).

Okul müdürlerinin liderlik özelliklerine yönelik yapılan tanımlamalara bakıldığında, açık görüşlülük, problem çözme becerisine sahip olma, ahlaki yeterlilik, çevresini motive edebilme, inandırıcılığı yüksek, kararlarının arkasında olma ve uygulama, amaç ve hedeflerinin olması ve bu doğrultuda planlamalarını yapabilme, otoriter olma gibi özelliklere ilişkin ortak görüşlerin olduğu görülmektedir (Özden, 2008; İmrek, 2004; Barutçugil, 2006; Bolat, 2009). Okul müdürlerinin özelliklerine yönelik farklı bakış açılarıyla betimlemeler yapılmaktadır. Bu farklılıkların eğitim örgütlerindeki liderlerin farklı bakış açısı ile yönetim anlayışı benimsemeleri ve kişisel konumları itibarıyla farklılık göstermelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

2.1.2. Güçlendirme ve Güçlendirmenin Liderlikte Kullanımı

Güç, istenilen yönde başkalarının davranışlarını etkileme yeteneği olarak ifade edilebilir (İlgar, 2005). Bir kişinin güçlü sayılabilmesi, başkalarıyla etkileşim kurmasına ve yalnız olmamasına bağlıdır. Çünkü bir kişi, sahip olduğu gücü ancak başkalarıyla kurduğu ilişkiler ve etkileşimler sayesinde anlamlı hale getirebilir. Bu doğrultuda, bir kişinin güce sahip olması ve bu gücü kullanabilmesi, başkalarını belirli bir amaca yönelik harekete geçmeye ikna edebilmesiyle mümkündür (Koçel, 2015).

Değişen ve gelişen dünyada, örgütlerin esnek bir yapıya kavuşabilmesi ve verimliliği artırabilmesi için geleneksel yönetim bakış açısı yerine, liderler tarafından güçlendirilmiş ve yöneticilerin bazı görevleriyle yetkilendirilmiş çalışanlara yer verdikleri görülmektedir (Kaya ve Koyuncu, 2021). Güçlendirme, çalışanların sahip olduğu becerilerin iyileştirilerek geliştirilmesi ile çalışanların hem birbirine hem de yönetime karşı güven, destekleyici tutum, saygı ve motivasyon oluşturarak bireylere güç aktarma süreci şeklinde tanımlanabilir (Morales, 1997). Ayrıca, güçlendirmenin çalışanların kendilerini faydalı hissetmeleri ve işlerini daha iyi yaptıklarını algılamaları için bir fırsat olduğu ifade edilmiştir (Bandura, 1986). Güçlendirme ile ilgili yapılan diğer tanımlar, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanların desteklenmesi ve motive edilmesinin yanı sıra, karar alma sürecinde yöneticiler tarafından verilen desteği de içermektedir. Ayrıca, özgüven, kontrol, söz hakkı, bireysel konularda karar verme, beceri kazanımı ve seçim yapabilme gibi özelliklerin çalışanlarda bulunması gerektiği belirtilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013; Oladipo, 2009). Bununla birlikte, alanyazında güçlendirme ile güç kavramının benzer şekilde ele alındığı ve gücün hiyerarşik bir şekilde dağıtılması gerektiğine dair tanımlar da yer almaktadır (Greasley vd., 2005; Hales ve Klidas, 1998).

Güç bireylerin hareket alanını sınırlandırmak için değil, bağlılık, uyum ve direnme kabiliyeti sağlamak için kullanılmalıdır (Hoy ve Miskel, 2015). Güçlendirme, yöneticilerin sahip oldukları gücü, yönetimindeki bireylerle paylaşmasına, kendi görevlerini ve örgüt içindeki işleyişi etkileyebilecek bir takım konularda karar alabilmelerine yardımcı olan bir süreç şeklinde ifade edilebilir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000). Güçlendirme görüşü, gücün sadece yöneticiye ait bir alan olmadığını, örgüt içindeki bireylerin eşit sorumluluk taşıdığı ve gücün paylaşıldığı bir anlayış olduğunu vurgulamaktadır (Hoy ve Miskel, 2015). Bu görüş eğitim örgütlerine uyarlandığında, güçlendirilen öğretmenlerin bulunduğu ortamlarda okul müdürleri, emir vermek yerine, bilgi ve uzmanlıkları ile öğretmenlere rehberlik eden destekleyici davranışlarda bulunurlar. Okul müdürleri, bulundukları konumdan aldıkları güçle öğretmenleri desteklerken, bu gücü öğretmenlere aktardıkları için müdür-öğretmen etkileşimi de sağlanmış olur (Hoy ve Miskel, 2015).

2.1.3. Güçlendirme Süreci

Güçlendirme kavramının alanyazında yapısal ve psikolojik olarak iki boyutta incelendiği görülmektedir. Yapısal güçlendirme, önemli kararlarda çalışanlara özerlik sağlanarak karar verme yetkisinin verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Menon, 2001). Çalışanlara yetki vermeyi içeren yönetim anlayışını temel alan yapısal güçlendirme, örgüt üyelerinin başarıyı nasıl elde edebileceklerine dair bilgilendirilmesini, performansa dayalı ödüller verilerek güdülenmesini ayrıca bireysel ve örgütü etkileyen konularda karar alabilme yetkinliğini kapsayarak çalışanlara kolaylaştırıcı bir ortam sunmaktadır (Kaya ve Altinkurt, 2018; Gkorezis, Hatzithomas ve Petridou, 2011). Kanter (1993) güçlendirmenin, azalan hiyerarşi ve artan çalışan katılımı ile sağlanabileceğini belirtmektedir. Yapısal güçlendirme yaklaşımında yöneticiler, en iyi verimin alınacağı çalışma koşullarının oluşturulmasından sorumludur (Laschinger, 2010). Yapısal güçlendirmenin daha çok yöneticilerin görevi olarak görülmesi liderlik biçimlerinin yapısal güçlendirmenin üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir (Spreitzer, 2007; Ergeneli, Gohar ve Temirbekova, 2007; Öztürk, 2010).

Psikolojik güçlendirme ise, bireyde öz-yeterlik ve öz-liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik motivasyonu yükseltmek şeklinde ifade edilebilir (Erdem, Elçi ve Türker, 2022). Çalışanların yapısal güçlendirme müdahalelerine ilişkin benimsedikleri algıyı ifade eden psikolojik güçlendirme, çalışanların güvenlerinin artmasına, öz-yeterliklerinin gelişmesine, istekli bir şekilde kendilerini geliştirmelerine ve bunun için fırsatlar yakalamalarına yardımcı olmakta, ayrıca problem çözmeye yönelik kararlar ve sorumluluklar almalarını sağlamaktadır (Guo ve Zhang, 2024; Littrell, 2007).

2.1.4. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderlik, liderin gücünü paylaştığı, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve özerklik verme davranışlarının sergilendiği bir liderlik türüdür (Chen vd., 2007; Levi-Strauss, 1963). Ayrıca bu liderlik türü, bireyin işine karşı ilgi, istek ve tepkilerini de önemsemeye dayalıdır (Conger ve Kanungo, 1988; Chen vd., 2007). Güçlendirici liderler, çalışanlarını yönlendirmektense onların mevcut liderlik yeteneklerini ortaya

çıkarmayı hedeflerler (Manz ve Sims, 2001). Bu yaklaşım sayesinde, çalışanlar iş davranışlarının kontrolünü ve yönetimini sağlarlar (Yun, Cox ve Sims, 2006). Liderin sahip olduğu gücü çalışanlarla paylaşmasını ve iş birliğini vurgulayan güçlendirici liderlik, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik ortaya çıkmıştır (Arnold vd., 2000).

Güçlendirici liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran özellikler, motive edici olması ve çalışanlarla ilişki kurmasına dayalı olmasıdır (Arnold vd., 2000; Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005; Kim ve Beehr, 2020). Motive edici ve çalışanların yeteneklerine odaklanan bu liderlik tarzı, çalışanların işe ilişkin yeterliliklerini ve proaktif davranışlarını artıran sonuçlar doğurur (Martin, Liao ve Campbell, 2013). Güven ortamı oluşturma, yönetimin gelişiminde ortak kararlar alma, çalışanların duygu ve düşüncelerine duyarlı olma, iyi fikir ve yorumları takdir etme, mesleki gelişimi destekleme ile birlikte özerkliği, yaratıcılığı ve risk almayı teşvik etme gibi davranışlar güçlendirici lider davranışları arasında sayılabilir (Blase ve Blase, 1996).

2.1.5. Güçlendirici Liderliğin Boyutları

Güçlendirici liderliğin boyutlarına yönelik alanyazında farklı görüşlerin yer aldığı görülmektedir. Lee ve Nie (2017)'e göre güçlendirici liderlik “yetki devri, entelektüel uyarım sağlamak, onaylama ve kabul, bir vizyonu ifade etme, işbirlikçi ilişkileri teşvik etme, kişiselleştirilmiş ilgi ve destek sağlama, rol model olma” şeklinde yedi boyutta; Amundsen ve Martinsen (2014)'e göre güçlendirici liderlik; “güç paylaşımı, isteklendirme desteği ve gelişim desteği” şeklinde üç boyutta; Konczak, Stelly ve Trusty (2000)'göre “yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk etme” şeklinde beş boyutta sınıflandırıldığı görülmektedir. Konan ve Çelik (2018) ise güçlendirici liderliği; “yetki verme, sorumluluk ve destekleme” olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Güçlendirici liderliğin alt boyutları, Konczak ve arkadaşlarının (2000) güçlendirici liderliğe ilişkin temel yaklaşımını dikkate alan ve mevcut çalışmada da referans gösterilen Konan ve Çelik'in (2018) sınıflandırmasına göre açıklanmıştır.

2.1.5.1.Yetki Verme

Yetki verme, belirli bir konuda alınmak istenen karar için sorumluluğun yeniden dağıtımından çok birey ya da gruba devredilmesini ifade etmektedir (Ford ve Fottler, 1995). Yetki verme, yöneticiler tarafından gerektiği şekliyle uygulandığında olumlu çıktılar sunmaktadır (Yukl, 2018). Bu olumlu çıktılardan ilki kararların daha kaliteli olmasıdır. Çalışanlara yetki verme, merkeziyetçi yönetim anlayışını ortadan kaldırarak bireylerin veya grupların öz-yönetim yetkisi kazanmasını sağlamaktadır. Kaliteli karar, işi ne şekilde yapacağı konusunda donanımlı çalışanların bilgisi doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Hackman, 1990). Yetki vermenin bir diğer olumlu çıktısı da çalışanlarda adanmışlık yaratarak alınan kararların etkili uygulanmasını sağlamaktır (Yukl, 2018). Argote'ye (1999) göre yetki verme, örgüt etkililiği ve iş ortamında çalışan başarısını artırmanın yollarından biridir. Yetki verilen çalışanlar sayesinde iş daha fazla anlam kazanmakta ve daha zenginleşme eğiliminde olmaktadır.

Yetki verme, işin yapıldığı örgüte ve örgüt liderinin yetki miktarına bağlıdır (Yukl, 2018). Güçlendirici liderliğin yetki verme boyutu, eğitim örgütleri açısından öğretmenlere eğitim-öğretim faaliyetlerinde yetki devri yapılması, bireysel faaliyet sınırları içerisinde etkinliklerinde özerklik tanınması, kararlara katılımlarının sağlanması ve bilgi paylaşımını destekleyen eğitim ortamlarının oluşturulması şeklinde değerlendirebilir. Bu yaklaşımlar, öğretmenlerin işlerini daha anlamlı kılmalarına, kendilerini daha değerli hissetmelerine ve eğitim-öğretim faaliyetlerini zenginleştirmeye teşvik eder. Ayrıca, özerklik ve güven duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak öğretmenlerin kendilerini güçlü ve yetkin hissetmelerini sağlar ve örgüt içerisindeki bağlılık duygusunu artırır. Öte yandan, uygun yapılmayan yetkilendirme, çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açabilir ve örgüt içinde ayrışmalara ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilir (Thompson, 2016).

2.1.5.2.Sorumluluk

Sorumluluk alma, bir işi yapmayı üstlenmek ve bu işi yapmaktan dolayı hesap verme olmak üzere iki önemli süreci içerir. Bu durum, işi en iyi nitelik ve nicelikte yerine getirmeyi üstlenen çalışanların, bunu yeteneklerine ve yeterliliklerine güvenerek yapma çabasıdır. Sorumluluk alma mesleğin doğasıyla değer kazanır ve bireyin kişiliği

ile ilişkilidir. Sorumluluk alan birey, yaptığı işin sonuçlarından, sahip olduğu değer yargılarını da hesaba katarak kendini sorumlu tutar ve üst yönetime bunun hesabını verir. Çalışanların sorumluluk almasının istenmesi üst yönetimin yaptırım ve denetim hakkından doğmaktadır (Başaran, 2008).

Güçlendiren yönetici, çalışanlarının ihtiyaç ve destek mekanizmalarının karar vericisi olmak yerine, onların sorumluluk almalarını sağlayan kişidir. Örgütlerde sorumluluk, yetkilendirme sürecinin ardından gelişmektedir. Uzmanı olunan ve belirli yeteneklere sahip çalışanlara güvenerek yetki vermek, sorumluluk almalarını teşvik eder. Tam tersi şekilde yetkilendirilmeyen ve inisiyatif alma hakkı verilmeyen çalışanların sorumluluk alma niyetinde olmaları da beklenemez (Thompson, 2016).

Güçlendirici liderin, çalışanlarını sorumluluk almaya teşvik eden davranışlarda bulunması, bu çalışanların öz-yeterlik ve özgüven seviyelerini artırdığı belirtilmiştir (Zimmerman, 1995). Güçlendirici liderlerin, çalışanlarına yetki ile birlikte sorumluluk vermesi, çalışanların kararlara katılımını da sağladığından işe karşı olumlu duygular geliştirmelerine de katkı sağlar (Spreitzer, 1995). Özerklik ve iş birliğini teşvik eden bir yaklaşımı benimseyen güçlendirici liderler, kolaylaştırıcı ortamlar oluşturarak çalışanlarının gelişimlerini çok yönlü destekler. Bu, örgüt içerisinde iş birliğini artırır ve çalışanların karşılaştıkları güçlüklerin üstesinden gelebilmelerini sağlar (Pearce ve Sims, 2002).) Daha fazla özerkliğin sağlandığı, bürokratik kısıtlamaların olmadığı ve çalışanların daha verimli olabileceklerine dair motive edildiği bir ortam yaratan güçlendirici liderler, örgütün etkililiğine olumlu katkılar sunarlar (Raub ve Robert, 2010; Lee, Willis ve Tian, 2018).

Eğitim örgütleri açısından bakıldığında, güçlendirici liderliğin sorumluluk boyutu, takım ruhu içerisinde etkili çalışma prensiplerine dayalı, teşvik edici, öğretmen iş birliğine dayalı, paylaşımcı ve en uygun kararlara yönelik birlikte harekete geçme bilincini içerisinde barındırmaktadır (Lorinkova, Pearsall ve Sims, 2013). Bu bağlamda, okul müdürleri özerkliği teşvik eden ve bürokratik engelleri en aza indirgeyen güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz-yeterliklerine dair inançlarını geliştirmelerine ve güvenlerini artırmalarına olanak sağlayacağı söylenebilir.

2.1.5.3.Destekleme

Güçlendirici liderliğin destekleme boyutu, “kendi kendine karar verme, bilginin paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk etme” olmak üzere dört faktörü içerisinde barındırmaktadır. Kendi kendine karar verme faktörü, çalışanların bireysel görev alanlarında kararlarını kendilerinin vermelerini destekleyen liderin davranışlarını içerir. Bilginin paylaşımı, liderin örgüt içindeki çalışanların performanslarını artıracak gerekli bilgileri paylaşmasını içerir. Beceri geliştirme, çalışanların mesleki gelişimlerinin lider tarafından desteklemesini, yenilikçi performans için koçluk etme ise çalışanların yeni fikir ve uygulamalar edinmelerine yönelik teşvik edilmesidir (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000). Daha önce yapılan çalışmalarda, destek verici ve takdir eden lider davranışlarının çalışanlarda daha girişimci ve daha fazla sorumluluk üstlenici roller oluşturduğu belirtilmiştir (Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013; Srivastava, Bartol ve Locke, 2006; Zhang ve Bartol, 2010). Okullarda ise müdürlerin bu lider desteğini gerçekleştirmelerinin, örgüt üyesi olan öğretmenlerin işe yönelik stresi ve tükenmişliğini azaltarak, bağlılık ve iş doyumunu olumlu yönde geliştirdiği gözlemlenmiştir (Şama ve Kolamaz, 2011). Sonuç olarak, güçlendirici lider özelliklerine sahip okul müdürlerinin bu davranışları, öğretmenlerin iş doyumlarını artırarak daha iyimser ve örgütsel bağlılığı gelişmiş birer örgüt üyesi olmalarına neden olduğu hatta öğretmenlerin bu olumlu edinimlerinin iş stresi ve tükenmişliği azaltarak psikolojik olarak güçlenmelerine olanak sağlayacağı söylenebilir.

2.2.Güven Kavramı

Çok geniş kapsama sahip olan güven, alanyazında farklı bakış açıları ile incelenen bir kavramdır. Kişilik kuramcılarına göre, güven insanın psikososyal gelişim süresince oluşan kişiliğinin kökenlerinden ileri gelmektedir ve bu durum güvenin inanç, değer ve beklentilerden ileri geldiği belirtilmektedir. Güvenin kurumsal bir kavram olduğunu yönünde görüş bildiren sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre, güvenin birey tarafından kurum içinde ve/veya dışında örgüte yansıttığı bir olgu olarak betimlendiği görülmektedir. Sosyal psikoloji bilim alanındaki kuramcılar tarafından ise, güvenin kişiler arası ilişki ve etkileşimler sonucunda sağlandığı veya

kaybedildiğine dair görüş içerisinde olmuşlardır (Worchel, 1979). Güven kavramıyla açıklamaya yönelik yapılan tanımlamalardan bir diğeri de; ilgi gösterilerek beklentilere karşılık verilmesi, bir gruba dahil olan ekip üyelerine yanlarında olduklarının hissettirilmesi ve desteklenmesi gibi düşünce ve davranışlardan oluştuğu ifade edilmektedir (Baltaş, 2000).

Soyut bir kavram niteliği taşımasından dolayı birey tarafından hissedilerek tanımlanabilecek özelliğe sahip güven, temel ihtiyaçlar kadar önemini ortaya koyan gerekli bir duygu olarak kendini göstermektedir. Bu duygu, insanlar arası güvenin inşasında sosyal ilişkiler, tutumlar ve beklentiler etrafında şekillenmektedir (Asunakutlu, 2002). İnsan etkileşimleri ile birlikte ortaya çıkan güven aynı zamanda kişiler arası ilişkilerin oluşumu ve devam ettirilebilmesi yönünden de önemli bir faktördür (Uzbilek, 2006). Etkileşimin önemli olduğu örgüt içerisinde başarı için gerek görülen güvenin doğruluğu ve dürüstlüğü temel alan bir kavram olduğu, elde edilmesinin kolay olmadığı ve oluşumu için zamanın gerektiğine dair vurgu yapılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003).

2.2.1. Güven Türleri

Güven kavramı ile ilgili alanyazında farklı tanımlamaların varlığı güvenin farklı türlerde sınıflandırılabilmesine olanak sağlamıştır. Güven kavramı, McAllister (1995) tarafından ilişkinin niteliği, yönü ve çıktıları üzerinde etkili olan bir olgu olduğunu savunulmuş olup bilişsel ve duygusal olmak iki grupta incelenmiştir (Erdem, 2003).

Bilişsel güven, bireyin karşısındaki insanla ilgili yeterince bilgiye sahip olması ile açıklanmaktadır. Bu durum, sahip olunan yetkinlikle birlikte doğruluk, dürüstlük ve sorumluluk gibi görevlerin olması gerektiği şekliyle yerine getirilmesine dayalıdır (Costigan vd., 1998; Koçak, 2019). Bireyler arası güvenin oluşumu mantıklı nedenlerin varlığını temel almaktadır. Karşı taraftaki kişi hakkında bilgi sahibi olarak öngörüle bulunabilmek güven konusunda gerekli tercihlerin yapılabilmesinde rol oynamaktadır. Bu durum güven duygusunun oluşumu için kişi hakkında bilgi sahibi olmanın önemini ortaya koymaktadır (McAllister, 1995).

Güvenin diğer türü duygusal güvendir. Duygusal güvenin bireyin karşısındaki kişiden gördüğü ilgi ve değeri içselleştirmesi ve aynı duyguları yaşayarak bunu yansıtmaları ile

sağlandığı düşünülmektedir (McAllister, 1995). Bireylerin arasında oluşan bu karşılıklı hisler güven duygusunun oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Güneş, 2020). Kişiler arası ilişkilerdeki etkileşimlerin artması ile birlikte, insanlarda oluşan bilişsel temelli güvenin duygusal temelli güvene doğru bir geçiş yarattığı ve bu durumun kişilerin birbirlerini bir iş arkadaşından öte bir dost olarak görmeye başladıklarına vurgu yapılmaktadır (Erdem, 2003). Yani bilişsel temelli güvenin duygusal temelli güvenin alt yapısını oluşturduğundan söz edilebilir. Bilişsel temelli güven daha çok kişilerin yararlarına dayalı iken, duygusal temelli güven daha özel ve anlamlı ilişkilerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum duygusal temelli güvenin kişi üzerinde daha sağlam bir etki bıraktığını göstermektedir (Köksal, 2012).

Güven kavramına yönelik yapılan diğer bir sınıflama ise Shapiro ve arkadaşları (1992) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflama; hesaba dayalı, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde üç kategoriye ayrılmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996).

Hesaba dayalı güven, kişilerin güven seçimlerini rasyonel fayda temelinde akılcı bir tercihin oluşturarak dayandığını ifade etmektedir (Köksal, 2012; Mcknight, 1992). Bu durum kişinin karşısındaki ile arasındaki karşılıklı ilişkide herhangi bir tutum ya da davranıştan dolayı ortaya çıkacak yarar veya zararın hesabını yaparak oluşturduğu güven olarak da belirtilebilir (Karakuş, 2019).

Bilgiye dayalı güven, kişiler arasında birbirlerini tanımaya yönelik edinilen bilgiler ve bu bilgiler referans alınarak davranış biçimlerinin şekillendirildiği süreç içerisinde oluşmaktadır. Bilgiye dayalı güvende bu süreç üç boyutu içerisinde barındırmaktadır (Shapiro vd., 1992). Bunlardan ilki, bilginin güvene katkı sağladığıdır. Yani karşılıklı olarak kişiler birbirini ne kadar iyi tanırsa, sergilenecek davranışlar da o kadar kolay tahmin edilebilecektir. İkinci olarak, güvenin sağlamlaştırılmasıdır. Davranışlar ile güvenin olumsuz etkilenmesine yol açabilecek risklerin bilinmesi karşı tarafa ne şekilde güvenilmesi gerektiğine dair kişiye güçlü öngörüler sağlamaktadır. Üçüncü olarak ise, düzenli iletişim ve etkileşimin varlığıdır. Bu sayede tekrarlayan ve güçlenen ilişkiler güven duymaya yönelik doğru tahminlerde bulunmaya fayda sağlamaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996; Değirmenci, 2009).

Özdeşleşme, kişinin karşısındaki ile empati yaparak hislerini anlaması ve bunun sonucunda benzer duygu, düşünce ve davranışlar içerisinde olması olarak ifade edilir

(Yücel, 2006). Özdeşleşmeye dayalı güven, karşılıklı olarak tarafların özdeşleşmesine dayanır. Özdeşlemeye bağlı güvende birey karşısındaki kişiyi iyi tanır ve güvenin oluşması için ne yapacağını çok iyi bilir. Bir bakıma bu durum, hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvenin gelişmiş hali olarak görülebilir (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu sayede özdeşleşmeye dayalı güven, güvenin en yoğun yaşantılandığı seviyedir. Ayrıca bu güven türü, birbirlerini tanıma ve alışmışlık durumlarının yaşandığı uzun süre beraber çalışanlar arasında görülmesi daha muhtemeldir (Sheppard ve Tuchinsky, 1996).

Güven türleri ile ilgili Jones ve George (1998) ise, güvenin koşullu ve koşulsuz gelişebileceğinden söz etmiştir. Koşullu güven, güvenin oluşmasında gerekli olan faktörlerin net olmadığı durumlarda kendini gösterdiği ve zamanla ortak paylaşımların artmasıyla birlikte koşulsuz güvene dönüştüğü belirtilmiştir. Daha dayanıklı bir yapıya sahip olan koşulsuz güvende karşılıklı iletişim ve etkileşim yüksek düzeydedir. Shappiro ve arkadaşlarının (1992) özdeşleşmeye dayalı güven tanımlaması koşulsuz güvenle, bilgiye dayalı güven ise koşullu güvenle ilişkilendirilmektedir (Jones ve George, 1998),

McKnight ve arkadaşları (1998) ise hesaba, bilgiye ve özdeşleşmeye dayalı güven türlerinin yanına kuruma dayalı güveni eklemiştir. Kuruma dayalı güven, sosyal normları içerisinde barındıran örgütsel faktörlere dayanarak kendini gösteren bir güven türüdür. Bu güven türü, kurumun yapısına duyulan güven olarak da algılanabilir (Rousseau vd., 1998).

2.2.2. Örgütsel Güven

Kişilerarası güven ile örgütsel güven birbirinden farklılık göstermektedir (Khodyakov, 2007). Kişilerarası güven, diğer kişinin itibar ve bilgisi göz önünde bulundurularak, kuşkusuz inanma ve bağlanma duygusudur. Örgütsel güven ise yalnızca bireylerin değil aynı zamanda bir kuruma, bir örgüte ya da hükümete duyulan güvendir (Khodyakov, 2007). Örgütler, bireylerin tek başına ulaşamayacakları hedeflere erişmelerine katkı sağlayan ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan sosyal araçlardır (Terzi, 2000). Bu nedenle, organizasyonların, üyelerinin kendi hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve kalıcı bir başarı elde edebilmesi için güvenin varlığı kritik bir öneme sahiptir (Giddens, 1990; Khodyakov, 2007; Möllering, 2001). Nooteboom

(2002), örgütsel güveni ilişkisel bir etkileşim ve karşılık verme süreci olarak tanımlar. Bu güven, organizasyon ile üyeleri arasındaki etkileşimlerden doğar ve tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne ve iyi niyetine duyduğu inancı ifade eder.

Örgütsel güven kavramı çok düzeyli, kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu bir olgudur (Demircan ve Ceylan, 2003). Bir örgütte yöneticinin sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanlara yalnız olmadıklarını hissettirmesi ve beklentileri net bir şekilde ortaya koyması örgütsel güvenin gereklilikleri arasındadır (Mishra ve Morrissey, 2000). Bununla birlikte örgütsel güven, çalışanların üstlendikleri sorumlulukları gerektiği şekilde yerine getirmeleri ve bunu tutum ve davranışlarına yansıtarak örgüt içinde etkin ilişkiler kurma becerisidir (İşcan ve Sayın, 2010).

Avrupa’da 18. yüzyılda başlayan ve etkisi tüm dünyaya hissedilen sanayi devrimi ile birlikte örgütler hiyerarşik bir yapıya bürünerek katı kurallarla yönetilmiş ve en üst düzeyde verim alabilmek amacıyla insan emeği kontrolü sağlanmıştır (Zoutberg, 2015). Bu sanayileşme süreci Taylor (1911) tarafından çalışılmış ve “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” isimli çalışma ortaya konulmuştur. İnsan emeği kontrolü ve istenilen verimliliği sağlamaya yönelik istedik çıktıları edinebilmeyi amaçlayan bu ilkeleri içeren çalışmanın ihtiyaç amacı; çalışana güven duymanın güçlüğü ve çalışanların davranışlarını kontrol edebilmek için sıkı bir denetimin gerekliliği olmuştur (Taylor, 1911; Zoutberg, 2015).

Örgütsel güven, 20. yüzyılın ortalarında, Chester Barnard’ın (1938) örgütlerde iş birliğinin önemine dair çalışmalarıyla dikkat çekmeye başlamıştır. Barnard, örgütlerin etkinliğinin, üyeleri arasındaki iş birliği ve güvene dayandığını ileri sürmüştür. Deutsch (1958), güveni bir bireyin diğerinin davranışlarına ilişkin pozitif beklentileri olarak tanımlamış ve bu kavramın grup dinamikleri üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Deutsch’un çalışmaları, örgütsel güvenin psikolojik yönlerine ışık tutmuştur. Eğitim örgütlerinde örgütsel güvenin teorik temelleri, 1990’lı yıllarda daha belirgin hale gelmiş ve Bryk ve Schneider (2002), okullarda güvenin önemine odaklanan çalışmalarıyla bu alandaki literatüre önemli katkılar yapmıştır. Araştırmaları, öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve veliler arasındaki güvenin, okul iklimi ve akademik başarı üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Geçmişteki güvenin olmadığı ve kontrollerin katı kurallar çerçevesinde yapıldığı örgütsel yapıların yerini günümüzde yerini iş birliğine dayalı örgüt yapıları almıştır ve bu durum ise örgütsel güveni önemli bir kavram haline getirmiştir (İşcan ve Sayın, 2010; Sağlam Arı, 2003; Weymes, 2004). Nitekim yapılan araştırmalar güven ortamının oluşturulduğu örgütlerde verimliliğin arttığına dair kanıtlar sunmaktadır (Boogers vd., 2016; Kaats ve Opheij, 2016; Klijn, Edelenbos ve Steijn, 2010). Ayrıca örgüt çalışanları, yöneticiler ve diğer tüm paydaşlar arasında güven ilişkisinin kurulması güçlü iş birliğine daha ilişkilerin gelişmesine de katkı sağlamaktadır ve bu durum ise örgütün kimliğini olumlu yönde gelişimini desteklemektedir (Berg ve ark, 2018).

Örgütsel güvenin oluşturulmasında, örgüt içindeki uyumlu çalışma, verimi yüksek ilişkilerin varlığı, sağlıklı ve etkili iletişim ile iş birliği temel unsurlar arasında yer almaktadır (Özer vd., 2006). Güven, örgüt içinde işlem maliyetlerinin azalmasına, işbirliğinin artmasına, faydalı davranışların teşvik edilmesine, gönüllülük esaslı rollerin benimsenmesine, örgüt kurallarına uyma ve çatışmaların azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Erdem, 2003). Bu olumlu katkılar, yöneticilerin örgütsel güveni önemsemelerini ve örgüt içinde güven ortamının sağlanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirmelerini gerektirmektedir (Köksal, 2012). Örgüt içindeki ilişkiler de, güvenin sağlanması ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010; Sağlam- Arı, 2003). Bu bağlamda, örgüte dahil olan tüm üyelerin güvenin inşasında ve devamında aktif rol üstlenmeleri ve birbirlerine karşı güven duygusu içerisinde olmaları gerektiği düşünülebilir (Karakuş, 2019).

Örgütsel güven, bireyler, gruplar ya da organizasyonlar arasındaki ilişkinin önemli bir boyutunu oluşturur ve etkili bir denetim sisteminin temel taşıdır (Schinkelshoek vd., 2016). Örgüt içinde yönetime veya çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin azalması, kontrol ve denetim mekanizmalarının yoğunlaştırılmasıyla sonuçlanmaktadır (Stoopendaal ve Bouwman, 2018). Çalışanların örgüt işleyişinin şeffaf olduğuna inanması, yöneticiler tarafından adil bir tutumla karşılandıklarını hissetmeleri ve süreçlere katılım göstermeleri, örgütsel güvenin oluşumunda belirleyici faktörlerdir (Vries, 2017). Adaletli, yetkin ve örnek davranışlar sergileyen yöneticiler, çalışanların örgütsel güvenini güçlendirmektedir (Jackson vd., 2012).

Örgütsel güven, hem organizasyondaki anlaşmaların daha açık ve esnek hale gelmesine olanak tanır hem de örgütü daha güçlü ve tamamlayıcı bir hale getirir (Klein Woolthuis, Hillebrand ve Nooteboom, 2005). Bachmann'a (2001) göre, örgütsel güven, yöneticiler ile çalışanların uyumlu bir şekilde iş birliği yapmasıyla elde edilen bir başarı ölçütüdür. Bu uyum sırasında, iki tarafın birbirine duyduğu güven tamdır. Ancak örgütsel güven eksikliği, belirsizliğe neden olarak organizasyon yapısını olumsuz etkiler (McEvily, Perrone ve Zaheer, 2003). Böyle bir ortamda yöneticiler, çalışanlarının motivasyonuna ve yeteneklerine güvenmekte zorlanır ve bu durum yapıcı geri bildirim verilmesini engeller (Das ve Teng, 2001). Güvensizlik, çalışanlarda isteksizlik yaratarak, bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla kullanmamalarına, risk almaktan kaçınmalarına ve bilgi paylaşımı konusunda çekimser davranmalarına yol açar. Sonuç olarak, güven eksikliği, örgütün kimliğinde zedelenmelere neden olur (Bijlsma-Frankema, 2004).

Örgütsel güven, çalışanların birbirine samimi ve yardımsever bir şekilde yaklaşmasını sağlayarak, organizasyonun hedefleri doğrultusunda gönüllü iş birliğini teşvik eder (Gulati, 1995). Ayrıca, güven ortamı, denetim ihtiyacını azaltarak zaman kazandırır. Örgütsel güvenin varlığı, çalışanlar arasındaki iş birliğinin niteliğini artırır, bilgi paylaşımını daha doğru, eksiksiz ve zamanında gerçekleştirir (Chiles ve McMackin, 1996). Bu sayede örgüt içindeki belirsizlikler ortadan kalkar, iş birliği için gereken bilişsel enerji tasarruf edilir ve işlem maliyetleri düşürülür (Uzzi, 1997; Williamson, 1985). Zaheer, McEvily ve Perrone'a (1998) göre, örgütsel güven, bireylerin diğer çalışanların fırsatçı davranışlarına karşı geliştirdikleri korunma güdülerini zayıflatır. Özetle, güven ortamı, çalışanların liderlerine ve ekip arkadaşlarına olan olumlu beklentilerini artırırken, çıkarıcı tutumların da önüne geçer (Dyer ve Chu, 2003; Malhotra ve Murnighan, 2002).

2.2.3. Örgütsel Güven Boyutları

Örgütsel güven, çok boyutlu dinamik bir yapıya sahiptir. Bu güven, örgüt içinde bireylerin, grupların ya da dış paydaşların etkileşimleri sonucunda gelişmektedir (Tüzün, 2007). Örgütsel güven, yalnızca örgütü oluşturan çalışanlar arasındaki etkileşimlerden değil, aynı zamanda yöneticiye, sisteme ve örgüte duyulan güven gibi faktörlerden de etkilenmektedir (Uzbilek, 2006; Küskü, 1999).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkiler, yatay, dikey ve dışsal güven grupları arasında gelişmektedir. Yatay grupta güven, aynı hiyerarşik düzeyde bulunan bireyler arasındaki ilişkileri ifade ederken; dikey güven, üst ve astlar arasındaki güven ilişkisini tanımlamaktadır. Dışsal grup ise, örgütün kendisinden başka diğer örgütlerle olan güven ilişkisini belirtmektedir (Halis, 2004). Örgütün başarıya ulaşmasında etkili olan dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; yönetici-çalışan arasındaki ilişkiler, ekip-bölüm içerisindeki yatay ilişkiler, hizmet alanlarla ilişkiler ve diğer dış paydaşlarla olan ilişkilerdir (Yücel, 2006).

2.2.3.1.Yöneticiye Güven

Bir örgütte yönetici, hem örgütün hedeflerine hem de çalışanların bireysel amaçlarına yönelik harekete geçirici bir güç olarak önemli bir role sahiptir. Yönetici, tutum ve davranışlarıyla örgüt içinde güvenin oluşmasında etkili olur (Kovancı, 2019). Bununla birlikte yönetici, amaç ve hedeflere ulaşma konusunda örgüt üyelerine gerekli kaynakları sağlayan, onları motive ederek yönlendiren ve aynı zamanda örgütün dışarıdaki temsiliyetini sağlayan kişidir (Aka, 2015).

Örgüt üyelerinin yöneticiye güven duyması, yöneticinin tutarlı, saygılı ve saygın bir duruş sergilemesi, yetki aktarımı yapması ve bunu adil bir şekilde gerçekleştirmesi, etkili iletişim becerisine sahip olması ve çalışanlarına ilgili davranışlarda bulunması ile sağlanmaktadır. Bu durum, yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin sağlanmasında yönetsel davranışların da etkili olduğunu göstermektedir (Sayın, 2009). Çalışanlar ile yönetici arasındaki güven, yöneticinin örgütün temsilcisi olarak görülmesinden dolayı kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı, çalışanların yöneticiye güven duyması, örgütün tümüne duyulan güven ile ilişkilendirilmektedir. Bu durumun sonucu olarak, yöneticilere duyulan güvenin, çalışanların bireysel iş performanslarını ve kararlara katılım düzeylerini artırdığı görülmektedir (Sipahi, 2019).

2.2.3.2.Meslektaşlara Güven

Beraber çalışılan arkadaşlara güven olarak da bilinen meslektaşlara güven, meslektaşların karşılıklı olarak dürüstlüklerine güvenebileceğine dair inanç içerisinde oldukları zaman oluşmaktadır. Meslektaşlara duyulan güven, kişiler arası ilişkilerin ve etkileşimlerin çalışan-yönetici arasındaki güven ilişkisini geliştirdiği inancına dayanmaktadır (Anderton, 2012). Çalışanlar arasındaki güvenin oluşmasında,

karşılıklı iletişim ve inanç, karşılıklı adalet, etik normlara uygun davranışlarda bulunma gibi faktörlerin önemli katkısı bulunmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2008; Çetinel,2008).

Örgüt içerisinde birlikte çalışan kişiler arasında ekip anlayışının oluşturulması ve işbirliğinin yaratılması ve sürdürülmesi adına çalışanların yöneticilerine duydukları güven kadar meslektaşlarının birbirlerine duydukları güven de önemlidir (Topaloğlu, 2010). Meslektaşların birbirlerine güven duyması, örgütün sağlıklı bir şekilde ilerlemesi ve gelişimi için önemlidir (Büte, 2011). Yapılan çalışmalar, örgüt içinde meslektaşların birbirlerine düşük seviyede güven duymasının çatışmaları artırabileceğine dair kanıtlar sunmaktadır (Dinç, 2007). Örgütlerin verimli olması ve devamlılığını sağlayarak amaçladıkları örgütsel çıktıları edinebilmeleri, birbirlerine destek olan ve güven duyan çalışanlarla mümkün olabilecektir. Aksi halde, çalışanların daha stresli olmalarına, dolayısı ile verimsiz ve tükenmiş hissetmelerinin önüne geçilemeyecektir (Aykan, 2007).

2.2.3.3.Paydaşlara Güven

Paydaşlara güven, örgüt içerisinde yer alan çalışanların ortak paylaşımda oldukları paydaşlarına sergiledikleri güven tutumlarını ifade etmektedir (Tüzün, 2006). Eğitim örgütlerinin temel hedeflerinden biri, öğrencilerin akademik başarısı ile ilgili olduğundan dolayı, güven ortamının sağlanabilmesi adına örgüte dahil olan paydaşların belirli sorumluluklar üstlenmesi ve akademik olarak hedeflenen başarıya ulaşabilmek için kaliteli bir eğitim ortamı sağlanması gerekmektedir. Bu kaliteli ortamın sağlanması, öğretmen-öğrenci-veli iş birliğine dayalıdır (Gürbüz, 2020).

Örgütsel güvenin bir boyutu olan paydaşlara güven; öğretmen, öğrenci ve veliler arasındaki karşılıklı dayanışmayı, birbirlerine inanmayı, destek olmayı ve güvenmeyi ifade etmektedir. Bu güven, öğretmenlerin öğrencilere ve ailelerine, öğrenciler tarafından yapılan işlere, öğrenci ve ailelerinin desteğine ve söylediklerine inanmaları ile ilişkilidir (Yılmaz, 2009). Yapılan bir araştırmada, okul ve aile arasındaki ilişki ne kadar güçlü olur ise güvenin de o derece güçlü sağlandığı ve bu durumun öğrencilerin başarısına olumlu katkı sağladığı belirtilmiştir (Goddard vd., 2001; Kars, 2017).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Kamu ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada nicel araştırma desenlerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma, var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeye yönelik olması nedeniyle tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiye herhangi bir müdahalede bulunmadan, değişkenlerin birlikte değişimi ve derecesinin belirlendiği araştırmalardır (Karasar, 2020; Can, 2022).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Kütahya ili Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan toplam 1175 öğretmen oluşturmaktadır (MEB, 2023). Araştırma örnekleme, 0.05 örnekleme hatası ($p=0.3$ ve $q=0.7$) ile 244 öğretmen yeterli olarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Araştırma örneklemini belirlemede oranlı örnekleme kullanılmıştır. Oranlı örneklemede, her alt evrenden alınacak eleman miktarı, o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında kalacak şekilde düzenleme yapılır (Guilford, 1965). Bu yöntemle göre okul türleri belirlenerek, aynı okul türlerindeki öğretmen sayıları toplandı ve okul türüne göre öğretmen sayılarının oranı hesaplandı. Kütahya Merkez ilçesinde yer alan öğretmenlerin okul türlerine göre oranları: Anadolu İmam Hatip Lisesi %12, Anadolu Meslek Lisesi %71,25, Çok Programlı Anadolu Lisesi %1,25,

Fen Lisesi %2,25, Güzel Sanatlar Lisesi %3,25, İmam Hatip Lisesi %5,25, Sosyal Bilimler Lisesi %3,25, Spor Lisesi ise %1,5'dir (MEB, 2023). Bu oranlara göre ortaöğretim kurumlarından örnekleme dahil edilen öğretmen sayıları ise şu şekildedir: Anadolu İmam Hatip Lisesi 38, Anadolu Meslek Lisesi 222, Çok Programlı Anadolu Lisesi 3, Fen Lisesi 7, Güzel Sanatlar Lisesi 10, İmam Hatip Lisesi 18, Sosyal Bilimler Lisesi 10, Spor Lisesi ise 5 öğretmen olacak şekilde toplam 313 öğretmendir. Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Verileri

Kategori	Değişken	n	%
Yaş ($X \pm SS = 39.72 \pm 8.96$)	21-29	41	13.1
	30-39	105	33.5
	40-49	123	39.3
	50 ve üstü	44	14.1
Cinsiyet	Kadın	180	57.5
	Erkek	133	42.5
Öğrenim Düzeyi	Lisans	236	75.4
	Lisansüstü	77	24.6
Branş	Sayısal Branş	94	30.0
	Sözel Branş	125	39.9
	Yabancı Dil Branşı	44	14.1
	Mesleki Branş	50	16.0
Mesleki Kıdem	1-5	48	15.3
	6-10	77	24.6
	11-15	50	16.0
	16-20	51	16.3
	21 ve Üstü	87	27.8
Mevcut Okulda Çalışma Süresi	1-5	175	55.9
	6-10	82	26.2
	11-15	34	10.9
	16-20	12	3.8
	21 ve Üstü	10	3.2

Katılımcıların %39.3'ü 40-49 yaş aralığındadır ve yaş ortalamaları 39.72 ± 8.96 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %57,5'i kadın olup, %75,4'ü lisans mezunu ve %39,9'u sözel branşta görev yapmaktadır. Mesleki kıdem açısından bakıldığında, %24.6'sının 6-10 yıl arasında kıdeme sahip oluğu, katılımcıların %55.9'unun ise mevcut okulda 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür (Tablo 3.1).

3.3. Veri Toplama Araçları

Kamu ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla “Sosyodemografik Bilgi Formu (6 soru)” ile “Güçlendirici Liderlik Ölçeği (17 madde)” ve “Örgütsel Güven Ölçeği (22 madde)” kullanılmıştır (Ek 1).

3.3.1. Sosyodemografik Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilen bu form, alanyazın taramasıyla, katılımcıların yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, mevcut okulda çalışma süresi, öğrenim düzeyi ve branşları hakkında bilgi edinmeyi sağlayan 6 sorudan oluşmaktadır.

3.3.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeği

Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algıları, Konczak vd. (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlanması Konan ve Çelik (2018) tarafından yapılan “Güçlendirici Liderlik Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür. Güçlendirici Liderlik Ölçeği’nde yetki verme, sorumluluk ve destekleme olmak üzere üç alt boyut ve 17 madde bulunmaktadır. Ölçek, “hiçbir zaman”, “nadiren”, “ara sıra”, “çoğu zaman” ve “her zaman” seçeneklerinden oluşan maddelerle beşli likert tipinde düzenlenmiştir. Ölçekte, ‘yetki verme’ boyutu 1, 2, 3; ‘sorumluluk’ boyutu 4, 5, 6; ‘destekleme’ boyutu ise 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 numaralı maddelerle ölçülmüştür. Bu faktörlere ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının, yetki verme alt boyutu için 0.76, sorumluluk alt boyutu için .82 ve destekleme alt boyutu için .80 olduğu, ölçeğin toplamının ise .79 olduğu belirtilmiştir (Konan ve Çelik, 2018).

Tablo 3.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması

Ölçekler	Soru sayısı	Çalışma Kapsamında Ölçeğin Cronbach’s Alpha Değeri (α)	Konan ve Çelik (2018)
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	17	0.947	0.79
Yetki Verme	3	0.873	0.76
Sorumluluk	3	0.695	0.82
Destekleme	11	0.962	0.80

Bu araştırmada ise Cronbach Alpha alt boyutlara ait güvenirlik katsayıları, sırasıyla 0.873, 0.695 ve 0.962 olarak, ölçeğin genel toplamı için ise 0.947 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.2)

3.3.3. Örgütsel Güven leği

Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiş olan rgtsel Güven leği üç alt boyut ve 22 maddeden meydana gelmektedir. Ölçekte, 5’li Likert tipi dereceleme kullanılarak yer alan ifadeler şu şekilde derecelendirilmiştir: 1-hiçbir zaman, 2-çok nadir, 3-bazen, 4-çoğunlukla, 5-her zaman. Ölçeğin yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 22 ve en yüksek puan 110’dur. Birinci faktöre ait yöneticilere güven boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur. İkinci faktöre ait meslektaşlara güven boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur. Son olarak üçüncü faktöre ait paydaşlara güven boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0.82 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenirlik analizi sonucuna göre ise ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı ise 0.92 olarak bulunmuştur (Yılmaz, 2006).

Tablo 3.3. Örgütsel Güven leği Güvenirlik alışması

Ölçekler	Soru sayısı	alışma Kapsamında leğin Cronbach’s Alpha Değeri (α)	Yılmaz (2006)
Örgütsel Güven leği	22	0.948	0.92
Yöneticiye Güven	7	0.814	0.89
Meslektaşlara Güven	8	0.953	0.87
Paydaşlara Güven	7	0.939	0.82

Bu alışma kapsamında, örgütsel güven leğinin tamamı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.948, yöneticiye güven alt boyutu için 0.814, meslektaşlara güven alt boyutu için 0.953 ve paydaşlara güven alt boyutu için 0.939 olarak bulunmuştur (Tablo 3.3).

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verilerinin Kütahya ili Merkez ilçesinde bulunan kamu ortaöğretim kurumlarında toplanabilmesi için İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 02.05.2024 tarihinde, 2024-04 toplantı numaralı 17 karar sayısı ile onay alınmıştır (Ek 2). Ardından, Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni için başvuru yapılarak gerekli izinler alınmıştır (Ek 3). Bu çalışmada veri toplamak amacıyla kullanılan “Güçlendirici Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” için e-posta yolu ile kullanım izni alınmıştır (Ek 4).

Kamu ortaöğretim kurumlarının yöneticileriyle iletişimler kurularak uygulama için izin istenmiş ve planlamalar yapılmıştır. Uygulama için izin verilen kamu ortaöğretim kurumlarına gidilerek çalışmanın amacı anlatmış, bilgilendirilmiş onamlar alınmış ve anket formları öğretmenlere dağıtılmıştır. Öğretmenlerin uygunluk durumlarına göre ölçekleri yanıtlamaları beklenmiş ve ardından öğretmenlerden geri toplanmıştır. Araştırmaya katılım gönüllük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş olup, öğretmenlerden herhangi bir kişisel bilgi talep edilmemiştir. Ölçeklerden elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ve verilen cevapların üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı güvencesi verilerek veriler yüz yüze toplanmıştır. Veriler, değerlendirilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 24.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın ölçümle belirlenen nicel değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma, sayı ve yüzde kullanılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılıma uygunluğu, çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanması ile sağlanmıştır. Hair ve arkadaşları (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olmasının, verilerin normal dağıldığı sonucunu verdiğini ifade etmektedir. Buna göre, ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.4'te sunulmuştur.

Tablo 3.4. Ölçeklerin Normallik Dağılımı

Ölçekler	n	Min	Max	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	313	29	85	68.45	11.35	-0.74	0.76
Örgütsel Güven Ölçeği	313	1.6	5	3.62	0.67	-0.07	-0.15

Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Buna göre, iki kategorili değişkenler arasındaki ikili karşılaştırmalarda t testi, üç veya daha fazla kategorili değişkenler arasındaki farklılıkları bulabilmek amacıyla ise Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA testi ile Bonferroni Post Hoc testi kullanılmıştır. Bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için ise Pearson korelasyon analizi, yordayıcılığı tespit etmek için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tüm sonuçlar $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında toplanan verilerin analizleri yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Analizler, ölçeklerin toplamı ve alt boyutları için uygulanmıştır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları

Ölçekler	n	$\bar{X}$	SS	Minimum-Maksimum
Yetki Verme	313	12.61	2.23	3-15
Sorumluluk	313	12.73	1.84	7-15
Destekleme	313	43.10	8.96	12-55
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	313	68.45	11.35	29-85

Tablo 4.1’de Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ait ortalama puanı 68.45 ± 11.35 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında, yetki verme alt boyutunun ortalama puanı 12.61 ± 2.23 , sorumluluk alt boyutunun ortalama puanı 12.73 ± 1.84 olarak ve destekleme alt boyutunun ortalama puanı ise 43.10 ± 8.96 olarak tespit edilmiştir. Destekleme alt boyutunun en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülürken en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise yetki verme olduğu belirlenmiştir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri nedir?” sorusuna ilişkin istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları

Ölçekler	n	$\bar{X}$	SS	Minimum-Maksimum
Yöneticiye Güven	313	3.94	0.67	1.71-5.00
Meslektaşlara Güven	313	3.67	0.84	1.63-5.00
Paydaşlara Güven	313	3.25	0.85	1.43-5.00
Örgütsel Güven Ölçeği	313	3.62	0.67	1.64-5.00

Tablo 4.2’de örgütsel güven ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ait ortalama puanı 3.62 ± 0.67 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında, yöneticiye güven alt boyutunun ortalama puanı 3.94 ± 0.67 , meslektaşlara güven alt boyutunun ortalama puanı 3.67 ± 0.84 ve paydaşlara güven alt boyutunun ortalama puanı ise 3.25 ± 0.85 olarak tespit edilmiştir. Yöneticiye güven alt boyutunun en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülürken en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise paydaşlara güven olduğu belirlenmiştir.

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim düzeyi, branş ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin anlamlılık testlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Yetki Verme	21-29	41	12.56	2.96	0.350	0.789
	30-39	105	12.54	1.58		
	40-49	123	12.76	2.26		
	50 ve Üstü	44	12.40	2.69		
Sorumluluk	21-29	41	12.34	2.16	0.932	0.426
	30-39	105	12.74	1.62		
	40-49	123	12.75	1.92		
	50 ve Üstü	44	13.00	1.77		
Destekleme	21-29	41	44.87	8.41	1.060	0.366
	30-39	105	42.87	7.65		
	40-49	123	43.30	9.34		
	50 ve Üstü	44	41.47	11.05		
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	21-29	41	69.78	11.35	0.529	0.662
	30-39	105	68.16	9.50		
	40-49	123	68.82	11.86		
	50 ve Üstü	44	66.88	13.91		

Tablo 4.3'te Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, öğretmenlerin yaşına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t= 0.529$; $p > 0.05$]. Yetki verme [$t= 0.350$; $p > 0.05$], sorumluluk [$t= 0.932$; $p > 0.05$] ve destekleme [$t= 1.060$; $p > 0.05$] alt boyutlarında öğretmenlerin yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının öğretmenin genç ya da yaşlı olmasına bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Tablo 4.4. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yetki Verme	Kadın	180	12.61	2.10	-0.021	0.983
	Erkek	133	13.61	2.39		
Sorumluluk	Kadın	180	12.45	1.92	-3.192	0.002*
	Erkek	133	13.11	1.64		
Destekleme	Kadın	180	43.01	8.50	-0.211	0.833
	Erkek	133	43.23	9.58		
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	Kadın	180	68.07	10.66	-0.681	0.497
	Erkek	133	68.96	12.25		

Tablo 4.4'te Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t=-0.681$; $p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, öğretmenin kadın ya da erkek olmasına bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Yetki verme [$t= -0.021$; $p > 0.05$] ve destekleme [$t= -0.211$; $p > 0.05$] alt boyutları, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak, sorumluluk [$t= -3.192$; $p < 0.01$] alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kendilerine sorumluluk vermesine ilişkin algısının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.5. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem (Yıl) Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Yetki Verme	1-5	48	12.62	2.83	0.282	0.889
	6-10	77	12.68	1.69		
	11-15	50	12.34	1.92		
	16-20	51	12.54	1.81		
	21 ve Üstü	87	12.73	2.66		
Sorumluluk	1-5	48	12.58	2.16	0.937	0.443
	6-10	77	12.81	1.78		
	11-15	50	12.40	1.61		
	16-20	51	12.64	1.92		
	21 ve Üstü	87	12.97	1.77		
Destekleme	1-5	48	45.58	8.41	1.923	0.106
	6-10	77	43.37	8.13		
	11-15	50	40.76	8.67		
	16-20	51	42.31	7.09		
	21 ve Üstü	87	43.32	10.73		
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	1-5	48	70.79	11.55	1.537	0.191
	6-10	77	68.88	10.06		
	11-15	50	65.50	10.23		
	16-20	51	67.50	9.14		
	21 ve Üstü	87	69.03	13.71		

Tablo 4.5'te Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarının mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t=-1.537$; $p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının öğretmenin mesleki kıdemine bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Yetki verme [$t= 0.282$; $p > 0.05$], sorumluluk [$t=0.937$; $p > 0.05$] ve destekleme [$t=1.923$; $p > 0.05$] alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 4.6. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yetki Verme	Lisans	236	12.90	2.02	3.621	0.000*
	Lisansüstü	77	11.72	2.60		
Sorumluluk	Lisans	236	12.96	1.74	3.960	0.000*
	Lisansüstü	77	12.02	1.95		
Destekleme	Lisans	236	44.16	8.14	3.261	0.001*
	Lisansüstü	77	39.88	10.52		
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	Lisans	236	70.02	10.33	4.411	0.000*
	Lisansüstü	77	63.63	12.97		

Tablo 4.6’da Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarının öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir [$t=4.411$; $p < 0.001$]. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının öğretmenin öğrenim düzeyine bağlı olarak değiştiği görülmüştür.

Yetki verme [$t= 3.621$; $p < 0.001$], sorumluluk [$t=3.960$; $p < 0.001$] ve destekleme [$t=3.261$; $p < 0.01$] alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenlerin, okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algıları ile birlikte okul müdürlerinin kendilerine yetki verme, sorumluluk yükleme ve destekleme algılarının öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.7. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
Yetki Verme	Sayısal Branş ¹	94	12.67	1.91	1.437	0.232	-
	Sözel Branş ²	125	12.85	2.23			
	Yabancı Dil Branşı ³	44	12.18	2.70			
	Mesleki Branş ⁴	50	12.28	2.29			
Sorumluluk	Sayısal Branş ¹	94	12.80	1.87	2.490	0.060	-
	Sözel Branş ²	125	12.97	1.80			
	Yabancı Dil Branşı ³	44	12.18	1.52			
	Mesleki Branş ⁴	50	12.46	2.02			
Destekleme	Sayısal Branş ¹	94	43.48	7.86	3.712	0.012*	2>1
	Sözel Branş ²	125	44.49	8.99			
	Yabancı Dil Branşı ³	44	39.52	9.70			
	Mesleki Branş ⁴	50	42.08	9.47			
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	Sayısal Branş ¹	94	68.96	9.56	4.029	0.008*	2>1
	Sözel Branş ²	125	70.32	11.28			
	Yabancı Dil Branşı ³	44	63.88	12.47			
	Mesleki Branş ⁴	50	66.82	12.57			

Tablo 4.7’de Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarının branşa göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir [$t=4.029$; $p < 0.01$]. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, öğretmenin branşına bağlı olarak değiştiği ve sözel branş öğretmenlerinin, sayısal branş öğretmenlerine göre okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yetki verme [$t= 1.437$; $p > 0.05$] ve sorumluluk [$t=2.490$; $p > 0.05$] alt boyutlarında anlamlı farklılığın olmadığı görülürken destekleme alt boyutunda [$t=3.712$; $p < 0.05$] öğretmenlerin branşına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, sözel branş öğretmenlerinin, sayısal branş öğretmenlerine göre okul müdürlerini daha destekleyici algıladıkları görülmüştür.

Tablo 4.8. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mevcut Okulda Çalışma Süresi (Yıl) Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Yetki Verme	1-5	175	12.79	2.15	1.469	0.211
	6-10	82	12.37	2.01		
	11-15	34	12.82	2.63		
	16-20	12	11.66	2.99		
	21 ve Üstü	10	11.80	2.61		
Sorumluluk	1-5	175	12.62	1.84	1.804	0.128
	6-10	82	12.70	1.98		
	11-15	34	13.29	1.54		
	16-20	12	12.16	1.74		
	21 ve Üstü	10	13.60	1.26		
Destekleme	1-5	175	44.27	8.41	2.335	0.056
	6-10	82	41.57	8.52		
	11-15	34	43.17	10.12		
	16-20	12	40.16	11.43		
	21 ve Üstü	10	38.60	12.21		
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	1-5	175	69.69	10.47	1.947	0.103
	6-10	82	66.65	11.01		
	11-15	34	69.29	13.39		
	16-20	12	64.00	16.01		
	21 ve Üstü	10	64.00	13.38		

Tablo 4.8’de Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarının mevcut okulda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süresine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t=1.947$; $p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, öğretmenin mevcut okulda çalışma süresine bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Yetki verme [$t= 1.469$; $p > 0.05$], sorumluluk [$t=1.804$; $p > 0.05$] ve destekleme [$t=2.335$; $p > 0.05$] alt boyutlarında öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim düzeyi, branş ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin anlamlılık testlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
Yöneticiye Güven	21-29 ¹	41	3.92	0.62	0.981	0.402	-
	30-39 ²	105	3.89	0.62			
	40-49 ³	123	4.02	0.73			
	50 ve Üstü ⁴	44	3.86	0.65			
Meslektaşlara Güven	21-29 ¹	41	3.58	0.96	0.972	0.406	-
	30-39 ²	105	3.59	0.77			
	40-49 ³	123	3.76	0.85			
	50 ve Üstü ⁴	44	3.71	0.84			
Paydaşlara Güven	21-29 ¹	41	3.54	1.03	4.727	0.003*	1>2 3>2
	30-39 ²	105	3.03	0.83			
	40-49 ³	123	3.35	0.81			
	50 ve Üstü ⁴	44	3.26	0.68			
Örgütsel Güven Ölçeği	21-29 ¹	41	3.67	0.79	1.841	0.140	-
	30-39 ²	105	3.51	0.61			
	40-49 ³	123	3.71	0.71			
	50 ve Üstü ⁴	44	3.61	0.58			

Tablo 4.9’da Örgütsel Güven Ölçeği ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, örgütsel güven düzeylerinin öğretmenlerin yaşına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t=1.841$; $p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yaşa bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Yöneticiye güven [$t= 0.981$; $p > 0.05$] ve meslektaşlara güven [$t=0.972$; $p > 0.05$] alt boyutlarında öğretmenlerin yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği görülürken

paydaşlara güven [$t=4.727$; $p < 0.05$] alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 21-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlere göre ve 40-49 yaş aralığındaki öğretmenlerin 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlere göre paydaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yöneticiye Güven	Kadın	180	3.92	0.68	-0.497	0,620
	Erkek	133	3.96	0.66		
Meslektaşlara Güven	Kadın	180	3.64	0.84	-0.683	0.495
	Erkek	133	3.71	0.83		
Paydaşlara Güven	Kadın	180	3.17	0.86	-2.030	0.043*
	Erkek	133	3.37	0.81		
Örgütsel Güven Ölçeği	Kadın	180	3.58	0.67	-1.271	0.205
	Erkek	133	3.68	0.68		

Tablo 4.10’da Örgütsel Güven Ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, örgütsel güven düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t=-1.271$; $p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin, kadın ya da erkek olmalarına bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Yöneticiye güven [$t= -0.497$; $p > 0.05$] ve meslektaşlara güven [$t= -0.683$; $p > 0.05$] alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği görülürken paydaşlara güven [$t= -2.030$; $p < 0.05$] alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, erkek öğretmenlerin paydaşlara güven düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.11. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem (Yıl) Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
Yöneticiye Güven	1-5 ¹	48	3.94	0.62	1.113	0.351	-
	6-10 ²	77	3.95	0.66			
	11-15 ³	50	3.77	0.70			
	16-20 ⁴	51	4.04	0.60			
	21 ve Üstü ⁵	87	3.97	0.73			
Meslektaşlara Güven	1-5 ¹	48	3.69	0.93	2.093	0.082	-
	6-10 ²	77	3.53	0.93			
	11-15 ³	50	3.51	0.60			
	16-20 ⁴	51	3.70	0.70			
	21 ve Üstü ⁵	87	3.86	0.87			
Paydaşlara Güven	1-5 ¹	48	3.54	0.97	3.503	0.008*	1>2
	6-10 ²	77	3.04	0.90			
	11-15 ³	50	3.10	0.65			
	16-20 ⁴	51	3.26	0.91			
	21 ve Üstü ⁵	87	3.37	0.73			
Örgütsel Güven Ölçeği	1-5 ¹	48	3.72	0.76	2.211	0.068	-
	6-10 ²	77	3.51	0.70			
	11-15 ³	50	3.46	0.51			
	16-20 ⁴	51	3.67	0.65			
	21 ve Üstü ⁵	87	3.74	0.68			

Tablo 4.11’de Örgütsel Güven Ölçeği ve alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, örgütsel güven düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t=2.211$; $p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin mesleki kıdemlerine bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Yöneticiye güven [$t= 1.113$; $p > 0.05$] ve meslektaşlara güven [$t=2.093$; $p > 0.05$] alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği görülürken paydaşlara güven [$t=3.503$; $p < 0.01$] alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 1-5 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin, 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre paydaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.12. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Yöneticiye Güven	Lisans	236	4.02	0.64	3.852	0.000*
	Lisansüstü	77	3.69	0.70		
Meslektaşlara Güven	Lisans	236	3.77	0.82	3.509	0.001*
	Lisansüstü	77	3.38	0.83		
Paydaşlara Güven	Lisans	236	3.30	0.87	1.634	0.103
	Lisansüstü	77	3.12	0.77		
Örgütsel Güven Ölçeği	Lisans	236	3.70	0.65	3.454	0.001*
	Lisansüstü	77	3.40	0.69		

Tablo 4.12’de Örgütsel Güven Ölçeği ve alt boyutlarının öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir [$t=3.454$; $p < 0.01$]. Diğer bir ifadeyle, örgütsel güven düzeyinin öğretmenin öğrenim düzeyine bağlı olarak değiştiği ve öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenlerin öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticiye güven [$t= 3.852$; $p < 0.001$] ve meslektaşlara güven [$t=3.509$; $p < 0.01$] alt boyutlarında öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülürken paydaşlara güven [$t= -1.634$; $p > 0.05$] alt boyutunda anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenlerin yöneticiye ve meslektaşlara güven düzeylerinin öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.13. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
Yöneticiye Güven	Sayısal Branş ¹	94	4.00	0.54	5.254	0.002*	1>3 2>3 4>3
	Sözel Branş ²	125	4.02	0.65			
	Yabancı Dil Branşı ³	44	3.58	0.81			
	Mesleki Branş ⁴	50	3.97	0.73			
	Sayısal Branş ¹	94	3.83	0.74			
Meslektaşlara Güven	Sözel Branş ²	125	3.75	0.82	6.019	0.001*	1>3 2>3
	Yabancı Dil Branşı ³	44	3.22	0.88			
	Mesleki Branş ⁴	50	3.59	0.90			
	Sayısal Branş ¹	94	3.21	0.81			
	Sözel Branş ²	125	3.44	0.88			
Paydaşlara Güven	Yabancı Dil Branşı ³	44	3.06	0.69	3.763	0.011*	1>3
	Mesleki Branş ⁴	50	3.05	0.87			
	Sayısal Branş ¹	94	3.69	0.58			
	Sözel Branş ²	125	3.73	0.68			
	Yabancı Dil Branşı ³	44	3.28	0.70			
Örgütsel Güven Ölçeği	Mesleki Branş ⁴	50	3.54	0.72	5.489	0.001*	1>3 2>3

Tablo 4.13'te Örgütsel Güven Ölçeği ve alt boyutlarının branşa göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerin branşa göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir [$t=5.489$; $p < 0.01$]. Diğer bir ifadeyle, örgütsel güven düzeyinin öğretmenin branşına bağlı olarak değiştiği, sayısal ve sözel branş öğretmenlerinin branşı yabancı dil olan öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticiye güven [$t=5.254$; $p < 0.05$], meslektaşlara güven [$t=6.019$; $p < 0.05$] ve paydaşlara güven [$t= 3.763$; $p < 0.05$] alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, sayısal, sözel ve mesleki branş öğretmenlerinin, branşı yabancı dil olan öğretmenlere göre yöneticiye güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sayısal ve sözel branş öğretmenlerinin, yabancı dil branşında olan öğretmenlere göre meslektaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu ve sayısal branş öğretmenlerinin, yabancı dil branşındaki öğretmenlere göre paydaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.14. Örgütsel Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mevcut Okulda Çalışma Süresi (Yıl) Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
Yöneticiye Güven	1-5 ¹	175	3.97	0.64	1.610	0.171	-
	6-10 ²	82	3.92	0.69			
	11-15 ³	34	4.05	0.62			
	16-20 ⁴	12	3.66	0.95			
	21 ve Üstü ⁵	10	3.57	0.68			
Meslektaşlara Güven	1-5 ¹	175	3.69	0.79	2.919	0.022*	1>4 2>4 3>4
	6-10 ²	82	3.68	0.93			
	11-15 ³	34	3.87	0.85			
	16-20 ⁴	12	2.93	0.89			
	21 ve Üstü ⁵	10	3.55	0.39			
Paydaşlara Güven	1-5 ¹	175	3.26	0.81	2.668	0.032*	1>4 2>4
	6-10 ²	82	3.34	0.96			
	11-15 ³	34	3.34	0.80			
	16-20 ⁴	12	2.57	0.50			
	21 ve Üstü ⁵	10	2.94	0.45			
Örgütsel Güven Ölçeği	1-5 ¹	175	3.64	0.62	2.994	0.019*	1>4 2>4 3>4
	6-10 ²	82	3.65	0.78			
	11-15 ³	34	3.76	0.67			
	16-20 ⁴	12	3.05	0.68			
	21 ve Üstü ⁵	10	3.36	0.32			

Tablo 4.14'te Örgütsel Güven Ölçeği ve alt boyutlarının mevcut okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süresine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir [$t=2.994$; $p < 0,05$]. Diğer bir ifadeyle, örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süresine bağlı olarak değiştiği ve 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süresi, 16-20 yıl olan öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticiye güven [$t= 1.610$; $p > 0,05$] alt boyutunda mevcut okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği görülürken meslektaşlara güven [$t=2.919$; $p < 0,05$] ve paydaşlara güven [$t=2.668$; $p < 0,05$] alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, mevcut okulda çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlerin, mevcut okulda çalışma süresi 16-20 yıl olan öğretmenlere göre meslektaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl ve 6-10

yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin, mevcut okulda çalışma süresi 16-20 yıl olan öğretmenlere göre paydaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın beşinci alt problemi olan “Okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna ilişkin korelasyon testlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.15. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

	Yöneticiye Güven	Meslektaşlara Güven	Paydaşlara Güven	Örgütsel Güven Ölçeği
Yetki Verme	0.736*	0.481*	0.447*	0.628*
Sorumluluk	0.180**	0.300*	0.172**	0.685*
Destekleme	0.789*	0.496*	0.533*	0.685*
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	0.797*	0.535*	0.537*	0.707*
*p<0,001, **p<0,01				

Tablo 4.15’te verilen korelasyon analizi sonucunda, yetki verme alt boyutu ile yöneticiye güven alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki [$r=0.736$; $p < 0.001$], meslektaşlara güven [$r=0.481$; $p < 0.001$], paydaşlara güven [$r=0.447$; $p < 0.001$] ve örgütsel güven toplam puanı [$r=0.628$; $p < 0.001$] arasında ise orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sorumluluk alt boyutu ile yöneticiye güven [$r=0.180$; $p < 0.01$] ve paydaşlara güven alt boyutları [$r=0.172$; $p < 0.01$] arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki, meslektaşlara güven alt boyutu [$r=0.300$; $p < 0.001$] ve örgütsel güven ölçeği toplam puanı [$r=0.685$; $p < 0.001$] arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Destekleme alt boyutu ile yöneticiye güven alt boyutu [$r=0.789$; $p < 0.001$] arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki, meslektaşlara güven alt boyutu [$r=0.496$; $p < 0.001$], paydaşlara güven alt boyutu [$r=0.533$; $p < 0.001$] ve örgütsel

güven ölçeği toplam puanı [$r=0.685$; $p < 0.001$] arasında ise orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Güçlendirici liderlik ölçeği toplam puanı ile yöneticiye güven alt boyutu [$r=0.797$; $p < 0.001$] ve örgütsel güven ölçeği toplam puanı [$r=0.707$; $p < 0.001$] arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki, meslektaşlara güven alt boyutu [$r=0.535$; $p < 0.001$] ve paydaşlara güven alt boyutu [$r=0.537$; $p < 0.001$] arasında ise orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına Ait Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın altıncı alt problemi olan “Okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” sorusuna ilişkin regresyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 4.16. Okul Müdürlerinin Algılanan Güçlendirici Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartize Edilmemiş Katsayılar			Standartize Edilmiş Katsayılar		R^2	F	p
		B	Std. Hata	β	t	p			
	Sabit	0.733	0.167		4.401	0.000			
Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ($Y_{GÜV}$)	Okul Müdürlerinin Algılanan Güçlendirici Liderlik Davranışları ($X_{GÜÇ}$)	0.042	0.002	0.707	17.626	0.000	0.498	310.659	0.000

Tablo 4.16’da verilen okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini %49.80’ini açıkladığı tespit edilmiştir [$R^2=0.498$; $p<0.001$]. Bu sonuçlara göre, okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini pozitif yönde ve istatistiksel

olarak anlamlı yordadığı [$\beta=0.707$; $p<0.001$] görülmüştür. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin algılanan güçlendirici davranışları öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Oluşturulan modelin denklemi $Y_{GÜV}=0.733 + 0.042 X_{GÜÇ}$ şeklindedir.

Tablo 4.17 Okul Müdürlerinin Algılanan Güçlendirici Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartize Edilmemiş Katsayılar			Standartize Edilmiş Katsayılar		R^2	F	p
		B	Std. Hata	β	t	p			
Örgütsel Güven Düzeyi ($Y_{GÜV}$)	Sabit	0.659	0.219		3.172	0.002	0.495	103.090	0.000
	Yetki Verme ($X_{YETKİ}$)	0.053	0.021	0.174	2.528	0.012			
	Sorumluluk (X_{SOR})	0.043	0.016	0.116	2.154	0.006			
	Destekleme (X_{DESTEK})	0.040	0.005	0.526	7.843	0.000			

Okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları alt boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları alt boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin %49.5'ini açıkladığını göstermiştir ($R^2=0.495$; $p<0.001$).

Yetki verme alt boyutunun model katsayısı 0.053 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, yetki verme boyutundaki bir birimlik artışın öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini anlamlı bir şekilde 0.053 birim artıracaklarını ifade etmektedir ($p<0.05$).

Sorumluluk alt boyutunun model katsayısı 0.043 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, sorumluluk boyutundaki bir birimlik artışın öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini anlamlı bir şekilde 0.043 birim artıracaklarını ifade etmektedir ($p<0.01$).

Destekleme alt boyutunun model katsayısı 0.040 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, destekleme boyutundaki bir birimlik artışın öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini anlamlı bir şekilde 0.040 birim artıracaklarını ifade etmektedir ($p<0.05$).

Elde edilen sonuçlara göre, okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları alt boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları alt boyutları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Oluşturulan modelin denklemi $Y_{GÜV} = 0.659 + 0.053 X_{YETKİ} + 0.043 X_{SOR} + 0.040 X_{DESTEK}$ şeklindedir.



5. TARTIşMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların alandaki diğer araştırma sonuçları ile kıyaslanarak tartışılması yer almaktadır. Ayrıca araştırmanın sonuçlarına dayalı öneriler de sunulmuştur.

5.1. Tartışma ve Sonuç

5.1.1 Araştırmanın Birinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bulguları incelendiğinde okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranış düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun yetki verme, sorumluluk ve destekleme alt boyutlarında da aynı şekilde yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alanyazındaki pek çok araştırma, mevcut çalışma sonuçları ile uyumlu ve destekleyici bir şekilde okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışı düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Özer, 2023; Işık Seyidoğlu, 2022; Bayın, 2021; Dağlı ve Kalkan, 2021; Dash ve Vohra, 2019; Koçak ve Burgaz, 2017; Konan ve Çelik, 2017; Lee ve Nie, 2015). Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının yüksek olması, okul müdürlerinin öğretmenlere yetki ve sorumluluk verici özelliklerinin yanı sıra destekleyici bir yaklaşım sergilediğini de göstermektedir. Bu durumun, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından güçlendirici bir lider olarak algılanmasına neden olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin, yönetmelikler ve yasalar gereğince örgütü belirli amaçlar doğrultusunda güdüleme, lider davranışları ile okul iklimini demokratik bir düzene oturtma ve örgüt üyelerinin iş birliğini sağlamaya yönelik bir takım önemli görevleri bulunmaktadır (Hünerli ve Acar Güvendir, 2021). Bu görevlerin, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik güçlendirici davranışlarını şekillendiren temel dayanaklar olduğu söylenebilir.

5.1.2 Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven alt boyutlarında da aynı şekilde yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin bulundukları örgüt içerisinde güvende hissettikleri şeklinde yorumlanabilir. Polat (2018) tarafından yapılan bir meta-sentez çalışmasında, Türkiye'deki eğitim örgütlerindeki örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, eğitim örgütlerinde yapılan diğer pek çok çalışma da mevcut çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Bozaslan, 2023; Gürarslan, 2021; Karakuş ve Doğan, 2021; Sipahioğlu ve Öner, 2013). Diğer yandan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyde olduğunu bildiren çalışmalar da mevcuttur (Koç, 2024; Özdemir ve Gündüz, 2022). Bu durum, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri konusunda farklı sonuçların olduğunu göstermektedir. Ayrıca mevcut çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, öğretmenlerin en yüksek düzeyde yöneticiye güven duyduğu, en düşük düzeyde ise paydaşlara güven duyduğu görülmüştür. Bozaslan (2023) ile Baş ve Şentürk (2011) çalışmalarında, öğretmenlerin meslektaşlarına duydukları güven düzeyinin en yüksek olduğunu, paydaşlara güvenin ise en düşük olduğunu aktarmışlardır. Koç (2024) ise bu çalışmanın sonuçları ile uyumlu olacak şekilde, en yüksek güvenin yöneticiye, en düşük güvenin ise paydaşlara duyulduğunu bildirmiştir. Öğretmenlerin yöneticiye güvenlerinin en yüksek düzeyde olması, örgüt içerisinde müdürleri tarafından kendilerine sergilenen davranışların bir olumlu çıktısı olarak değerlendirilebilir. Paydaşlara güvenin ise en düşük düzeye sahip olması da öğretmenlerin paydaşlarla olan bağlılıklarının, yöneticileri ve meslektaşlarının gerisinde kalmasından dolayı olabileceği söylenebilir. Ayrıca, son zamanlarda eğitim kurumlarında yaşanan istenmedik öğrenci-veli-öğretmen arasındaki kabul edilemez bazı davranışların varlığı, öğretmenlerin paydaşlara olan güvenin en az düzeyde olmasına yol açtığını düşündürülebilir.

5.1.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin yaşına göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Alanyazında daha önce yapılan çalışmalar, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algılarının yaş değişkenine göre değişim göstermediğini belirtmişlerdir (Akkaya, 2023; Özbek ve Özdil, 2022). Bu kanıtlar, mevcut çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Boduroğlu (2023) ise çalışmasında, mevcut çalışmanın sonuçları ile farklılık gösterecek şekilde, öğretmenlerin yaşı ile okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ve destekleme alt boyutu arasında anlamlılık olduğunu, 46 yaş ve üzerinde olan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin destekleme ve güçlendirici liderlik davranışlarının daha yüksek olduğunu bildirmiştir. Güçlendirici liderlik, ekip üyeleriyle güç veya otoritenin paylaşılmasını ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, ekip üyelerinin örgütsel kaynakları belirli bir ölçüde kontrol etmelerine, organize etmelerine olanak tanımakta ve katkıda bulunmaya teşvik etmektedir. Bu bakış açısından, daha yaşlı öğretmenler, zengin öğretim becerileri ve deneyimi gibi avantajlarını tam olarak sergilemek, paylaşmak ve yaymak için okulun kaynaklarını toplamada daha etkin rol oynayabilmektedir (Wang vd., 2022). Mevcut çalışmada ortaya çıkan bu sonucun, öğretmenlerin yaş ortalamasının genç olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin cinsiyetine göre yapılan karşılaştırmada, okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışlarının sorumluluk alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendilerine sorumluluk vermesine ilişkin algısının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Alanyazın incelendiğinde, bu çalışmanın cinsiyet değişkenine dair sonuçları ile uyumlu olacak şekilde güçlendirici liderliğin sorumluluk boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla algılarının daha yüksek olduğu bildirilmiştir (Koçak ve Burgaz, 2017; Konan ve Çelik, 2017; Odabaş, 2014). Mevcut çalışmanın aksine Aras (2013), kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini daha güçlendirici bulduklarını aktarmıştır. Öte yandan cinsiyet ile okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirten çalışmalar da mevcuttur (Bayın, 2019; İmamoğlu, 2019). Bu

çalışmada elde edilen bu sonucun, okul müdürlerinin çoğunluğunun erkek olmasından kaynaklı erkek öğretmenler ile aralarındaki iletişim ve etkileşimin daha fazla olabilme ihtimalinden dolayı kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Mesleki kıdem açısından öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algıları değerlendirildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu durum, öğretmenlerin mesleki kıdeminin, okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algıları ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Mevcut çalışmanın bulgularını destekler nitelikte bazı araştırmalarda da okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılaşmadığı bulunmuştur (Üstel, 2022; Bayın, 2021; Konan ve Çelik, 2017; Gümüş, 2013). Aksine pek çok araştırmada, kıdemi yüksek olan öğretmenlerin, kıdemi düşük olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının daha yüksek olduğu bildirilmiştir (Sert, 2021; Koçak ve Burgaz, 2017; Kırıl, 2015). Özbek ve Özdil (2022)'de çalışmalarında, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin, okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algılarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Mevcut çalışmada elde edilen sonuç, katılımcıların çoğunluğunun daha düşük mesleki kıdeme sahip olmasına dayandırılabilir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ayrıca bu anlamlılığın yetki verme, sorumluluk ve destekleme alt boyutlarında da aynı şekilde olduğu görülmüştür. Tespit edilen farklılıkların lisans mezunu öğretmenler lehine olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma ile uyumlu olacak şekilde, Özer (2023) ile Koçak ve Burgaz (2017) araştırmalarında öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenlerin, okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algılarının, daha üst öğrenim düzeyine sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğunu bulmuştur. Üstel (2022), Özbek ve Özdil (2022) ile Özkan Hıdıroğlu (2021) ise mevcut çalışmanın aksine, öğrenim durumu değişkeninde anlamlı farklılık tespit etmediklerini bildirmişlerdir. Lisansüstü öğrenim, bireylere olaylara ve durumlara karşı daha eleştirel bakış açısı kazandırmaktadır. Bu durum, lisansüstü öğrenim gören öğretmenlerin, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik daha eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşım gösterdiklerini düşündürebilir.

Öğretmenlerin branş değişkeni ile okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algıları değerlendirildiğinde, güçlendirici liderlik toplam ve destekleme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Bu durumun, sözel branş öğretmenleri ile sayısal branş öğretmenleri arasında, sözel branş öğretmenleri lehine olduğu görülmüştür. Sözel branş öğretmenlerinin, sayısal branş öğretmenlerine kıyasla okul müdürlerini daha destekleyici ve daha güçlendirici bir lider olarak algıladıkları sonucuna varılabilir. Özer (2023) ile Konan ve Çelik (2017) çalışmalarında öğretmenlerin branşlarının, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algıları ile ilişkili olduğunu bildirmişlerdir. Mevcut çalışmanın aksine, alanyazındaki başka araştırmalar, öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algılarının farklılaşmadığını da ortaya koymuştur (Gümüş, 2013; Kıral, 2015; Koçak, 2016). Bu çalışmada, branş değişkeni açısından sözel branş öğretmenleri lehine gelişen bu durumun, katılımcıların yarıya yakınının sözel branşta olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algı, öğretmenlerin mevcut okulda çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu durum, öğretmenlerin mevcut okullarında çalışma sürelerinin, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algılarında herhangi bir değişim yaratmadığını ortaya çıkarmıştır. Namlı (2017) çalışmasında, bu çalışma sonuçlarının aksine, okuldaki çalışma süresi ile öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu aktarmış ve öğretmenlerin okulda çalışma süresi arttıkça, okul müdürlerini daha destekleyici algıladıklarını bulmuştur. Alanyazın incelendiğinde, öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma süreleri arttıkça, okul müdürleri ile paylaşımları ve etkileşimleri artmıştır. Okuldaki çalışma sürelerinin artması, öğretmenlere müdürlerinin kişilik özellikleri ve yönetim tarzları gibi bazı özelliklerini daha yakından tanıma fırsatı sağlamıştır (Çağlar ve Çınar, 2020). Bu açıdan, mevcut okulda çalışma süresi, okul müdürü ile çalışma süresi birbiri ile ilişkilendirilebilir. Mevcut okulda çalışma süresinden dolayı okul müdürüyle çalışma süresi az olan öğretmenlerin, örgüt içinde sosyalleşmeleri ve okulun amaçlarını benimsemeleri için gerekli zamanın daha az olması, öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algılarında etkili olduğu düşünülebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu çalışma sonuçlarının aksine, Konan ve Çelik (2017)

alışmasında, 1-4 yıl arasında okul m¼d¼r¼ ile çalışma s¼resine sahip olan ¼ğretmenlerin, 2 yıl s¼re ile okul m¼d¼r¼yle aynı okulda çalışan ¼ğretmenlere kıyasla okul m¼d¼rlerine y¼nelik g¼çlendirici liderlik algılarının daha y¼ksek olduğunu aktarmıştır. ¼zbek ve ¼zdil (2022) ise mevcut çalışma sonuçlarına benzerlik g¼sterecek şekilde, okul m¼d¼r¼ ile aynı okulda çalışma s¼resinin, ¼ğretmenlerin g¼çlendirici liderlik algılarında bir değişim yaratmadığını bildirmiştir. Bu çalışmada, ¼ğretmenlerin yarısından fazlasının mevcut okulda çalışma s¼relerinin 5 yıldan az olması, okul m¼d¼rlerinin g¼çlendirici liderlik davranışlarına y¼nelik algılarında bir değişime yol açmamasına neden olduğu s¼ylenebilir.

5.1.4 Araştırmanın D¼rd¼nc¼ Alt Amacına Y¼nelik Tartışma ve Sonuç

¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel g¼ven d¼zeyleri ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, yöneticiye g¼ven, meslektaşlara g¼ven ve ¼rg¼tsel g¼ven toplamında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmazken, paydaşlara g¼ven alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu g¼r¼lm¼şt¼r. Bu farklılığın, 30-39 yaş grubunda ¼rg¼tsel g¼ven d¼zeyinin, 21-29 yaş grubu ve 40-49 yaş grubundaki ¼ğretmenlere kıyasla anlamlı şekilde d¼ş¼k olmasından kaynaklandığı s¼ylenebilir. Sarıkaya (2019) alışmasında, yaş değişkeni ile paydaşlara g¼ven alt boyutu arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Aynı çalışmada, yaş y¼kseldike ¼rg¼tsel g¼ven d¼zeyinin de y¼kseldiğı belirtilirken, 30-35 yaş arasındaki ¼ğretmenlerin paydaşlara g¼ven puan ortalamalarının en d¼ş¼k seviyede olduğu bildirilmiştir. Karakuş ve Doğan (2021) ile Ayduğ (2014) alışmalarında, bu çalışma ile benzerlik g¼sterecek şekilde paydaşlara g¼ven alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı ilişki olduğunu bulmuşlar fakat yaş ilerledikçe ¼rg¼tsel g¼ven d¼zeyinin arttığını bildirmişlerdir. Diğer yandan, yapılan çalışmalar ¼ğretmenlerin yaşı ile ¼rg¼tsel g¼ven d¼zeyi ve alt boyutları arasında anlamlı farklılığın bulunmadığını bildirmişlerdir (açan, 2024; Dervişoğlu vd., 2023; elik ve Gencer, 2019). Ayrıca, 30-39 yaş arasındaki ¼ğretmenlerin paydaşlara en d¼ş¼k d¼zeyde g¼ven duymasındaki diğer bir neden ise, bu yaş grubundaki ¼ğretmenlerin Y kuşaaında bulunması olabilir. Alanyazında, Y kuşaaının diğer kuşaklara nazaran insanlara g¼ven seviyesinin daha d¼ş¼k olduğu ve yaklaşık her ¼ Y kuşaaı ¼yesinden ikisinin insanlara ilişkin g¼ven sorunu yaşadığı aktarılmıştır (Ekşili ve Antalyalı, 2017).

Örgütsel güven ile öğretmenlerin cinsiyet değişkeni arasında yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve örgütsel güven toplamı arasında anlamlı farklılık bulunmazken, paydaşlara güven alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere kıyasla paydaşlara daha fazla güven duydukları saptanmıştır. Alanyazın incelendiğinde, bu çalışmanın sonuçlarıyla benzer olacak şekilde, erkek öğretmenlerin kadın meslektaşlarına kıyasla paydaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu bildirilmiştir (Koç, 2024; Akpolat ve Oğuz, 2022; Gören ve Özdemir, 2015). Öztürk ve Aydın (2012) tarafından yapılan bir çalışmada ise, mevcut çalışmanın sonucu ile ters düşecek şekilde, kadın öğretmenlerin erkek meslektaşlarına kıyasla daha yüksek düzeyde bir örgütsel güvene sahip oldukları belirtilmiştir. Diğer yandan cinsiyet değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olmadığını aktaran çalışmalar da bulunmaktadır (Çaçan, 2024; Dervişoğlu vd., 2023; Demirtaş ve Bal, 2023; Yüksel-Gülhan, 2018; Güneş, 2014). Erkek öğretmenlerin paydaşlara güven algısının daha yüksek olmasının beklentilerden kaynaklanıyor olabileceği düşünülebilir. Kadın öğretmenlerin, paydaşları ile olan etkileşimlerinde güven duyabilme konusunda daha yüksek beklenti içine girebilecekleri ifade edilmiştir (Akpolat ve Oğuz, 2022). Ayrıca, Sağır ve Parlak (2018), kadın öğretmenlerin okullarında kendilerini erkek meslektaşlarına kıyasla daha baskı altında hissetmelerinden dolayı daha az örgütsel güven algısına sahip olabileceklerini aktarmışlardır. Bu durum, kadın öğretmenlerin paydaşlara daha düşük düzeyde güven duymasına neden olabileceğini düşündürülebilir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemi ile örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması değerlendirildiğinde, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve örgütsel güven toplamında anlamlı farklılık görülmezken, paydaşlara güven alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Anlamlılığın 1-5 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler ile 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenler lehine olduğu belirlenmiştir. 1-5 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin, 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre paydaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre, artan mesleki kıdemin, paydaşlara duyulan güvenin azalmasına yol açtığı sonucuna varılabilir. Karakuş ve Doğan (2021) çalışmalarında, mevcut çalışmanın sonuçları ile benzerlik gösterecek şekilde mesleki kıdemi daha düşük olan grubun paydaşlara daha fazla güven duyduğunu bildirmişlerdir. Alanyazındaki diğer çalışmalar öğretmenlerin mesleki kıdemi ile örgütsel güven

algıları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu ortaya koymuştur (Artuksı, 2009; Bilgiç, 2011; Öztürk ve Aydın, 2012). Bu araştırma sonuçları da bu çalışmanın sonucu ile örtüşmektedir. Diğer yandan, yapılmış olan bazı çalışmalarda ise mevcut çalışmanın sonuçlarının aksine örgütsel güven algısının kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını aktarmışlardır (Uyar Bulut, 2018; Karaçay-Sevik, 2012; Taşdan, 2012; Eğriboyun, 2013).

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin öğrenim düzeyine göre karşılaştırılmasında, örgütsel güven düzeyinin öğretmenin öğrenim düzeyine bağlı olarak değiştiği belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenlerin, öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca bu durumun yöneticiye güven ve meslektaşlara güven alt boyutlarında da aynı şekilde anlamlı olduğu, fakat paydaşlara güven alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur. Alanyazın incelendiğinde, Teyfur ve arkadaşları (2013), örgütsel güven ve alt boyutlarında lisans mezunu öğretmenlerin daha üstü öğrenim durumuna sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksek puan ortalamasına sahip olduklarını bildirmiştir. Vaizoğlu ve arkadaşları (2024), örgütsel güven düzeyi ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlılık bulmamasına rağmen, lisans öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin örgütsel güven puan ortalamalarının, lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğunu bulmuştur. Yine Öztürk ve Aydın (2012) bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmeyen şekilde, anlamlı farklılık olmamasına rağmen lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin daha yüksek örgütsel güven puan ortalamasına sahip olduklarını aktarmıştır. Sarıkaya (2019) ise çalışmasında mevcut çalışmanın sonuçları ile örtüşmeyecek şekilde, eğitim durumu değişkeni açısından yalnızca paydaşlara güven alt boyutunda, lisans öğrenim düzeyine sahip öğretmenler lehine anlamlı farklılığın olduğunu bildirmiştir. Daha önce yapılmış bazı çalışmalar ise, örgütsel güven ile öğrenim düzeyi arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmiştir (Dervişoğlu vd., 2023; Bil, 2018; Gökdoğan, 2012; Baş ve Şentürk, 2011). Öğretmenlerin öğrenim düzeyi ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiye dair farklı kanıtların olması, çalışılan örneklem ve bu örneklem içerisindeki öğrenim düzeyi farklılıklarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin yöneticilerine ve meslektaşlarına daha eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşım sergilemeleri de mevcut sonucun nedenleri arasında değerlendirilebilir.

Branş değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri değerlendirildiğinde, yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven alt boyutları ile örgütsel güven toplamında, yabancı dil branşındaki öğretmenlerin en düşük puan ortalamasına sahip olmasından dolayı anlamlılık olduğu görülmüştür. Alanyazındaki çalışmalar, branş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güven algısı ile ilişkili olabileceğini aktarmıştır (Karabıyık, 2012; Artuksi, 2009). Bu çalışmanın sonuçlarıyla uyumlu olacak şekilde, Koyuncu (2013) lise öğretmenleri ile yaptığı çalışmada, branşa göre sınıflandırıldığında en düşük örgütsel güven ortalamasına sahip branşlar arasında yabancı dil branşının olduğunu bildirmiştir. Bununla birlikte, Karasu ve Cömert (2022) çalışmalarında, örgütsel güven alt boyutları ve toplamında sözel branştaki öğretmenlerin, sayısal branştaki öğretmenlere kıyasla daha yüksek örgütsel güven algısına sahip olduklarını bildirmiştir. Öztürk ve Aydın (2012) ise yöneticiye güven boyutunda, sözel branş öğretmenleri ile mesleki branş öğretmenleri arasında anlamlı fark bulduklarını belirtmiştir. Akşit (2024)'de çalışmasında, mesleki branş öğretmenleri ile sözel ve sayısal branş öğretmenleri arasında, sözel ve sayısal branş öğretmenleri lehine anlamlılığın olduğunu bulmuştur. Diğer yandan, Bozaslan (2023), Karakuş ile Doğan (2021) ve Koç (2019), branş ile örgütsel güven arasında anlamlı bir farklılık olmadığını aktarmıştır. Alanyazında, branş değişkeni ile ilgili farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Yabancı dil branşına nazaran diğer branşların ortaöğretim kurumlarında sayıca daha fazla olması, mevcut çalışmada elde edilen sonucun nedeni olarak söylenebilir.

Öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma süreleri ile yöneticiye güven alt boyutu arasında anlamlılık bulunmazken, meslektaşlara güven, paydaşlara güven ve örgütsel güven toplamında istatistiksel olarak anlamlılık olduğu belirlenmiştir. Koç (2019) çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile mevcut okuldaki çalışma süresi arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada, örgütsel güven ve tüm alt boyutlarında bu negatif ilişkinin varlığından söz edilirken, öğretmenlerin okulda çalışmaya başladıkları yıldan itibaren örgütsel güven algısında bir azalışın olduğu, ilk yıllarda yüksek düzeyde seyreden güven algısının özellikle onuncu yıldan sonra düşüş gösterdiği bildirilmiştir. Mevcut çalışmada daha önce yapılan çalışmalarla benzerlik gösterecek şekilde, öğretmenlerin ilk yıllarında yüksek seyreden örgüte yönelik güven algısının, on altıncı yıldan itibaren düşüşe geçtiği

görülmektedir. Yapılan diğer çalışmalar da, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin ilk yıllarda yüksek seyrettiğini, mevcut okuldaki hizmet süresinin artmasının öğretmenlerde örgütsel güven algısına olumsuz etki ettiğini aktarmışlardır (Önder ve Yavuz, 2019; Sağır ve Parlak, 2018). Yaşanan bu durumun, okuldaki hizmet süresinin artmasıyla birlikte etkileşim ve paylaşımlarda artışın yaşanacağı bunun sonucunda kişilerarası ilişkilerde bazı olumsuzlukların da yaşanma ihtimalinin artabileceği düşüncesiyle, öğretmenlerin örgüte yönelik güven algılarında bir düşüş yaşanabileceği öne sürülebilir.

5.1.5 Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Mevcut araştırma bulguları değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlılığı yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının artması, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini artırmıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgüt içinde daha güvende hissetmeleri için okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarını artırmaları gerektiği söylenebilir. Güven, tekrarlanan etkileşim ile daha önceki davranışların yol açtığı ve kişinin komuta ettiği saygıyı gösterir (House vd., 2004). Güçlendirici liderlik davranışları, güven verici ve destekleyici ortamların oluşmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle, astlar liderlerinin etkinliklerini olumlu şekilde değerlendirerek, liderlerine hem duygusal hem de bilişsel durumlara dayalı güven geliştirirler (Kim vd., 2018). Daha önce yapılan çalışmalar, güçlendirici liderlik ile güven arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır (Atık ve Çelik, 2020; Wibowo ve Hayati, 2019; Kim vd., 2018; Zhang ve Zhou, 2014; Bobbio vd., 2012). Memduhoğlu ve Zengin (2010) ise çalışmalarında liderlerin kararlara katılım ve yetki devri sistemlerini oluşturmalarının, örgüt içindeki örgütsel güvenin oluşmasında gereklilik olduğunu bildirmişlerdir.

Mevcut çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte, Yılmaz (2004) yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarındaki destekleyici yaklaşım ile örgütsel güven arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yine aynı çalışmada, sergilenen bu liderlik davranışının yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara güven ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, mevcut çalışmanın bulguları

ile örtüşmeyecek şekilde, Li ve arkadaşları (2017) güçlendirici liderlik ile güven arasında ilişki bulamamışlardır. Örgüt içinde okul müdürlerinin öğretmenlerine yönelik destekleyici, yetki ve sorumluluk verici davranışlarına yönelik algının artışı, öğretmenlerin yöneticilerine, meslektaşlarına ve paydaşlarına olan güvenlerini artırdığı söylenebilir.

5.1.5 Araştırmanın Altıncı Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini ne şekilde yordadığına yönelik yapılan regresyon sonuçları değerlendirildiğinde, modelin anlamlı olduğu ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin yarısının okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışlarından yetki verme, sorumluluk ve destekleme alt boyutlarının örgütsel güven üzerindeki yordayıcılığının incelendiği modelde de etkinin anlamlı ve yüksek olduğu görülmüştür. Lider davranışları çalışanların tepkilerini etkiler. Hatta bu etki çift yönlü de olabilir. Örneğin, astlar liderlerinin bilgilendirme, destekleme ve yetkilendirme gibi güçlendirici davranışlarına dayanarak liderlerine karşı güven geliştirebilirler. Liderler de aralarında yüksek düzeyde güven olduğunu gösteren astlarına daha fazla özerklik ve ayrıcalık tanıyarak karşılık verebilirler (Kim vd., 2018; Eisenberger vd., 2014; Lian vd., 2014). Bobbio ve arkadaşları (2012), mevcut çalışmanın bulgularını destekler nitelikte, güçlendirici liderliğin güvenin önemli bir öngörücüsü olduğunu bildirmişlerdir. Atik ve Çelik (2020) ise çalışmalarında, güçlendirici liderliğin müdüre duyulan güvenin %22'sini açıkladığını bulgulamışlardır. Zhang ve Zhou (2014)'da çalışanların yöneticileri tarafından gerçekten güçlendirildiklerini hissettiklerinde, güven duyma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt içinde öğretmenlerin güven duyması, bir bakıma okul müdürlerinin niyet ve davranışlarına ilişkin öğretmenlerin olumlu beklentilerine dayanarak, kendi savunmasızlıklarını kabul etmeye istekli olmaları anlamına gelir (Mayer vd., 1995; Rousseau vd., 1998). Bu bağlamda, öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algılarının güven duymalarına yol açtığı söylenebilir. Ayrıca, güçlendirici liderlik katılımı veya yetkilendirmeyi içerse de, tanımı gereği, güçlendirici liderlik astlara güçlü bir kendi kaderini tayin etme, güven, hedef odaklılık, özgüven ve gelişim desteği hissi vermeyi

de içerir. Bu durumda, güçlendirici lider davranışları, liderlerin astlarına saygı gösterdiği, güven verici ve destekleyici ortamların yaratılmasına yardımcı olabilir (Kim vd., 2018).

Konu ile ilgili yapılan başka çalışmalar da, güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların güvenini kazanmak için etkili bir yol olduğunu belirtmişlerdir (Miao vd., 2014; Huang vd., 2010). Ayrıca, sosyal değişim teorisi de güçlendirilmiş çalışanların organizasyona karşı olumlu davranışlarla karşılık vereceğini savunur (Graen vd., 1977; Chan vd., 2008). Çalışanlar yöneticilerine güven duyar ve bu güveni örgüte aktarma yükümlülüğü hissiyatını taşırlar (Levinson, 1965). Buradan hareketle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının yöneticiye duyulan güveni artırmasının yanı sıra meslektaşlara ve paydaşlara karşı güven duyulmasına da neden olduğu savunulabilir. Güçlendirici liderlik ile örgütsel güven arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde, genellikle bu iki değişken arasındaki ilişkiselliğin lidere duyulan güven çevresinde toplandığı görülmüştür. Meslektaşlara ve paydaşlara duyulan güven ile güçlendirici liderlik davranışları arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, aşağıda bazı önerilerde bulunulmuştur. Bunlar;

- Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik davranışlarından destekleme alt boyutunun en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülürken en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise yetki verme olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürleri tarafından daha fazla yetkilendirilmeye ihtiyaç duydukları söylenebilir.
- Öğretmenlerin örgütsel güven alt boyutlarında, yöneticiye güven alt boyutunun en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülürken en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise paydaşlara güven olduğu belirlenmiştir. Paydaşlarla olan güven ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların artırılması gerektiği söylenebilir.

- Erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarından olan kendilerine sorumluluk verilmesine ilişkin algının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet faktörüne ilişkin bu durumun altında yatan nedenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir.
- Öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenlerin, okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algıları ile birlikte okul müdürlerinin kendilerine yetki verme, sorumluluk yükleme ve destekleme algılarının öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğrenim düzeyinin, okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik davranışlarındaki algı değişimine neden faktörlerin incelenmesi önerilebilir.
- Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, öğretmenin branşına bağlı olarak değiştiği ve sözel branş öğretmenlerinin, sayısal branş öğretmenlerine göre okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Farklı branşlardaki öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algılarındaki değişime neden olan faktörlerin incelenmesi önerilebilir.
- 21-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlere göre ve 40-49 yaş aralığındaki öğretmenlerin 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlere göre paydaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olmasının altında yatan faktörlerin incelenmesine yönelik nitel ve nicel çalışmalar planlanabilir.
- Erkek öğretmenlerin paydaşlara güven düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Paydaşlarla olan ilişkilerde öğretmenin cinsiyet faktörünün etkisini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir.
- 1-5 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin, 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre paydaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleki kıdemin artması ile paydaşlara olan güvenin azalmasının nedenlerini belirlemeye yönelik çalışmaların planlanması önerilebilir.
- Öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenlerin öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu

görülmüştür. Öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenlerin yöneticiye ve meslektaşlara güven düzeylerinin öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven düzeyinin öğrenim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak azalmasındaki nedenlerin araştırılması önerilebilir.

- Örgütsel güven düzeyinin öğretmenin branşına bağlı olarak değiştiği, sayısal ve sözel branş öğretmenlerinin branşı yabancı dil olan öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerin branşına göre değişim göstermesinin nedenlerini belirlemeye yönelik çalışmaların yapılması önerilir.
- Örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süresine bağlı olarak değiştiği ve 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süresi, 16-20 yıl olan öğretmenlere göre örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Mevcut okulda çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlerin, mevcut okulda çalışma süresi 16-20 yıl olan öğretmenlere göre meslektaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin, mevcut okulda çalışma süresi 16-20 yıl olan öğretmenlere göre paydaşlara güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Mevcut okulda çalışma süresi yüksek olan öğretmenlerin meslektaşlara ve paydaşlara olan güven düzeyleri ile genel olarak örgütsel güven düzeylerinde düşüşün görülmesindeki nedenlerin irdelenmesi önerilir.
- Okul müdürlerinin algılanan güçlendirici davranışları öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Okul müdürleri, güçlendirici liderlik davranışlarının sergilenmesi sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlar hakkında bilgilendirilmeli ve bu davranışlarının artırılması konusunda teşvik edilmelidirler.
- Okul müdürlerinin algılanan güçlendirici liderlik davranışları alt boyutları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Etki düzeyi en yüksek yetki verme, daha sonra sorumluluk ve en düşük desteklemedir. Okul müdürleri örgüt içinde örgütsel güvenin sağlanabilmesi adına öğretmenlere yönelik yetkilendirici, sorumluluk verici ve destekleyici davranışlarda bulunmaları konusunda bilgilendirilmelidir. Ayrıca, bu davranışların okul müdürleri tarafından sergilenmesine teşvik edici

uygulamaların hayata geçirilmesi ve öğretmen güçlendirme programlarına yatırım yapılması önerilebilir.

- Yapılan bu araştırma, Kütahya ili Merkez ilçesinde yer alan kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısı ile tek bir coğrafi bölgenin tek bir şehrindeki kamu kurumları çalışmaya dahil edilmiştir. Güçlendirici liderlik, örgütsel güven ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin daha farklı bölgelerde kamu ve özel kurumlarda görev yapan öğretmenlerin dahil edildiği daha geniş örneklemeler ile incelenmesi önerilir.



KAYNAKÇA

- Abide, Ö. F. (2021). Farklı eğitim kademelerindeki öğrencilerin nitelikli okul, nitelikli ders ve nitelikli öğretmen özelliklerine yönelik algılarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, 7(26), 463-482.
- Ahearne, M., Mathieu, J., ve Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? an empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Ahrari, S., Roslan, S., Zaremohzzabieh, Z., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, A., ve Montreuil, T. C. (2021). Öğretmen güçlendirmesi ile iş tatmini arasındaki ilişki: Meta-analitik yol analizi. *Cogent Education*, 8 (1).
- Aka, S. (2015). *Lider ve yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan liderlik ve yöneticilik özellikleri (Mersin/Soil örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Akkaya, B. (2023). School principals' empowering leadership behaviors the effect of teachers on their professional development self-efficacy, *International Journal of Eurasian Education And Culture*, 8(20), 16-58.
- Akpolat, T., ve Oğuz, E. (2022). Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven, umut ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 53, 240-262.
- Akşit, M. (2024). *Meslek liselerindeki öğretmenlerin örgütsel güven ve örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.

- Altinkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2012). Relationship between the school administrators' power sources and teachers' organizational trust levels in Turkey. *Journal of Management Development*, 31(1), 58-70.
- Amara, M. Z., ve Bietry, F. (2008). *Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance: Application au contexte tunisien*. AGRH proceedings, Dakar.
- Amundsen, S., ve Martinsen, L. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *leadership quarterly*, 25, 487-511.
- Anderton, T. (2012). *Organizational climate, faculty trust: Predicting student bullying an elementary school study*. (Doctoral Dissertation) The University of Alabama Tuscaloosa-Alabama
- Aras, M. (2023). Güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşma davranışı ilişkisi: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde bir inceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 807-824.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge*. Springer, Berlin.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., ve Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Artuksı, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Atık, S., ve Celik, O. T. (2020). An investigation of the relationship between school principals' empowering leadership style and teachers' job satisfaction: The role

of trust and psychological empowerment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 177-193.

Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi* (7. baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 155.

Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.

Aykan, E., (2007,1-5 Mayıs). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven ve tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi [Bildiri sunumu].Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Baba, S. (2007). *Liderlik (gençler, anne-babalar ve öğretmenler için)* (1.baskı). (A. Nasip, Çeviri Ed.). İstanbul: Dharma Yayınları.

Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(1), 337-365.

Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.

Baltaş, A., (2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi.

Balyer, A., Kenan, O., ve Yıldız, A. (2017). Teacher empowerment: school administrators roles. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 17(70), 1-18.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Baş, G., Şentürk, C., ve Müdürlüğü, M. E. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 29-62.
- Başaran, İ., E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Bayın, M. A. (2021). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Beauchum, F., ve Dentith, A. M. (2004). Teacher leaders creating cultures of school renewal and transformation. *The Educational Forum*, 68(3), 276-286.
- Beck, U. (2011). *Risk toplumu: Başka bir modernliğe doğru* (B. Doğan ve K. Özdoğan, Çev.). İstanbul: İthaki.
- Beek, P. van der. (2018). *Democratische legitimiteit bij interbestuurlijke samenwerking*.
- Berg, C. van den, Dreef, S., Greef, R., Stolk, R., Vellekoop, L., Wesseling, H., ve Beek, P. van der. (2018). *Democratische legitimiteit bij interbestuurlijke samenwerking*.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Malatya.
- Bijlsma-Frankema, K. (2004). Dilemmas of managerial control in postacquisition processes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 252-268.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Küçükçekmece örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Blase, J., ve Blase, J. (1996). Facilitative school leadership and teacher empowerment: Teacher's perspectives. *Social Psychology of Education*, 1(2), 117-145.

Bobbio, A., Bellan, M., ve Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37, 77-87.

Boduroğlu, N. (2023). Okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik yeterliklerinin belirlenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 9(109); Pp:6237-6246.

Bolat, Ö. (2009). *Liderlik gönül işidir*. (1. baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Boogers, M., Klok, P. J., Denters, S. A. H., Sanders, M., ve Linnenbank, M. (2016). *Effecten van regionaal bestuur voor gemeenten: bestuursstructuur, samenwerkingsrelaties, democratische kwaliteit en bestuurlijke effectiviteit*. University of Twente.

Bozaslan, B. (2023). *Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Bozbayındır, F. (2019). Öğretmenlik mesleğinin statüsünü etkileyen unsurların öğretmen görüşleri temelinde incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2076-2104.

Bozlağan, R. (2005). *Liderlik yaklaşımları ve belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Bökeoğlu, Ö. Ç., ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211-233

Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.

- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (13. baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192
- Can, S. (2022). *Yöneticilerin liderlik stillerinin ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin performansına etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Cemaloğlu, N., ve Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132–156.
- Chan, Y.H., Taylor, R.R., and Markham, S. (2008). The role of subordinates' trust in a social exchange-driven psychological empowerment process. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., ve Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331–346.
- Chiles, T., ve McMackin, J. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Costigan, R., Ilter, S., ve Berman, J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Management Issues*, 10, 303-317.
- Cufaude, J. (1999). Creating organizational trust elusive: Fragile Essential. *Association Management*, 7 (51), 26-34.
- Çaçan, Mh. (2024). *Öğretmenler arası informal ilişkiler, örgütsel güven, örgütsel sessizlik örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Fırat

Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Elazığ.

Çağlar, Ç., ve Çınar., H. (2021). Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 157-170.

Çalışıcı Çelik, N., ve Kırıl, B. (2022). Öğretmen güçlendirme stratejileri: Yapılamama nedenleri ve çözüm önerileri. *Journal of Qualitative Research in Education*, 29, 179-202.

Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Balıkesir.

Çelik, K., ve Gencer, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının değişime ilişkin tutumlarına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(1), 108-124.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.

Çokyiğit, M. (2020). *Ortaokulların bürokratik yapısının etkililiği örgütsel güven ve örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

Dağlı, E., ve Kalkan, F. (2021). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 105-123.

Das, T. K., ve Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(1), 251-283.

Dash, S. S., ve Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352-369.

- Değirmenci, P. (2009). *Kişilerarası ilişkilerde, örgütte, toplumda güven ve işverenlerin güvene bakışını anlamaya yönelik bir araştırma* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirtaş, Z., ve Bal, M. S. (2023). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 625-642.
- Dervişoğlu, N., Bulut, İ., Necat, T., Uzunbaş, P., Yaşar, Ü., Timur, V., ve Nevin, B. (2023). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin incelenmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(96), 1311-1321.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Diş, O., ve Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Dyer, J., ve Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68.
- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişki. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 1(12), 17-43.

- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., ve Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS–LMX–subordinate pos chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 635- 656.
- Elmersjö, M., ve Sundin, E. (2021). Intra-organisational trust and home care services: A study of the process of implementing trust based practices in municipal eldercare in Sweden. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 25(2), 3–21.
- Er, V. (2024). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz-yeterlikleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel yaşamda güven. (Editör: Ferda Erdem). Sosyal bilimlerde güven (1. Baskı).*Vadi Yayınları
- Erdem, M., Elçi, M., ve Türker, M. K. (2022). Örgüt içi uyum ile çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör rolü. *Öneri Dergisi*, 17(57), 210-242.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 13. baskı. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon*, 12. baskı. Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Ergeneli, A., Gohar, R. ve Temirbekova, Z. (2007) Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 703-724.
- Ford, R. C. ve Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.

- Frugo, J. A., Johnston, A. E., Mccauley, B. J., ve Navarro, K. C. (2016). Leading character: An investigation into the characteristics and effective practices of character education leaders. University of Missouri-Saint Louis.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *World and I*, 10, 264-268.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 8, 16-22.
- Genç, E. (2020). Yöneticilerin iş ortamında birbirlerine duydukları güvenin bireysel performanslarına etkisinin incelenmesi. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 343-352.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L., ve Petridou, E. (2011). The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 83-95.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M., ve Hoy, W. K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *The Elementary School Journal*, 102(1), 3-17.
- Gökdoğan, D. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kırşehir.
- Gören, S., ve Özdemir, M. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3).
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburg, S., ve Schieman, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 491-504

- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., ve King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354–368.
- Griffin, R. W., ve Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Gu, Q., ve Day, C. (2013). Challenges to teacher resilience: Conditions count. *British Educational Research Journal*, 39, 22-44.
- Guilford, J.P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education*. McGraw-Hill.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Guo, Y., Peng, Y., and Zhu, Y. (2023). How does empowering leadership motivate employee innovative behavior: A job characteristics perspective, *Current Psychology*, 42(21).18280-18290.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Günbayı, İ., Dağlı, E., ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 575-602.
- Güneş, M. E. (2020). *Örgütsel narsisizm ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin özel okullar ile devlet okulları açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Gürarlan, N. (2021). *İlkokullarda öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının mesleki doyuma etkileri* (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.

- Gürbüz, G. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bilim Dalı, İstanbul.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. Jossey-Bass.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Hales, C., ve Klidas, A. (1998). Empowerment in five-stars hotels: Choice, voice or rhetoric?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.
- Halis, M. (2004,17-18 Nisan). *Yönetici ve çalışanlar arasındaki güven açısından lider davranışları. 1. Aile İşletmeleri Kongresi* [Bildiri Sunumu].Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Harris, A., ve Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Open University Press.
- Henkin, A. B., ve Moye, M. J. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Hennessy, C. L. (2013). *The component of trust as administrators' and teachers' roles change during implementation of response to intervention* (Doctoral dissertation). Northcentral University, California.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*. Sage Publications.

- Hoy, W. K. (2012). School characteristics that make a difference for the achievement of all students: A 40-year odyssey. *Journal of Educational Administration*, 50(1), 76-97
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S.Turan, Çev.). Nobel.
- Hoy, W. K., ve Tschannen, M. (2003). *the conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-scale. Studies In Learning And Organizing Schools*, 7, 181-208. Information Age Publishing.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., ve Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143.
- Hünerli, A., ve Güvendir, M. A. (2021). Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen algıları ölçeği. *Opus International Journal of Society Researches*, 17(38), 5091-5124.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. Beta Basım Yayım.
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., ve Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: Unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 847–864.
- Işık Seyidoğlu, G. (2022). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Siirt.
- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.

- İmamoğlu, E. B. (2019). *Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracı rolü: Bilişim sektöründe bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- İmrek, M. K. (2004). *Lider olmak*. (1.baskı). Beta Yayınları.
- İnce, Y., Bedük, S., ve Aydoğan, S. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jackson, J., Bradford, B., Hough, M., Myhill, A., Quinton, P., ve Tyler, T. R. (2012). 'Why do people comply with the law? Legitimacy and the influence of legal institutions'. *British Journal of Criminology*, 52(6), 1051-1071.
- Jones, G. R., ve George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kaats, E., ve Opheij, W. (2016). *Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Vakmedianet.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de çalışma hayatında kadın istihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 231-260.
- Karaçay-Sevik, M. (2012). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagözoğlu, A.A. (2022). *Güçlendirici liderlik, örgütsel dayanıklılık, öz yeterlik ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat

Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Elazığ.

Karakuş, B. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven hakkındaki algıları ve görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Sivas.

Karakuş, B., ve Doğan, S. (2021). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algıları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, s.442-461.

Karasar, P. D. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel.

Karasu, Y., ve Cömert, M. (2022). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel dedikodu ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2723-2748.

Kars, M. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Mersin.

Katzenmeyer, M., ve Moller, G. (2013). *Uyuyan devi uyandırmak: Öğretmen liderler yetiştirmek* (S. Özdemir, S. Altındağ, F. Sezgin, S. Koşar, A. Ç. Kılınç, C. Yücel, E. Karataş, M. Safran, A. Boyacı ve H. Kavgacı, Çev.). Nobel Yayıncılık.

Kaya, C., ve Koyuncu, B. (2021). Yönetim kuramları-yaklaşımları. *International Academic Social Resources Journal*, 6(25), 827-838.

Kaya, Ç., ve Altınkurt, Y. (2018). Role of psychological and structural empowerment in the relationship between teachers' psychological capital and their levels of burnout. *Eğitim ve Bilim*, 43(193).

- Keskinkılıç Kara, S. B., Zafer Güneş, D., ve Nazar Aydoğan, N. (2015). Perceived organizational support and organizational trust in primary schools. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 385-393.
- Khan, S. (1997). The key to being a leader company: empowerment. *Journal for Quality & Participation*, 20, 44-50
- Khodyakov, D. (2007). Trust as a process: A three-dimensional approach. *Sociology*, 41(1), 115-132.
- Kıral, B. (2015). *Lise yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesi ve öğretmenlerin kayıtsızlık (sinizm) davranışı ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı, Ankara
- Kim, M., Beehr, T. A., ve Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257-276.
- Kim, M., ve Beehr, T. A. (2020). Making the case for procedural justice: Employees thrive and work hard. *Journal of Managerial Psychology*, 35, 100-114.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., ve Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26(1), 813-840.
- Klijn, E., Edelenbos, J., ve Steijn, B. (2010). Trust in governance networks. *Administration and Society*, 42(2), 193–221.
- Koç, A. (2019). İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 8, 27-55.
- Koç, G. (2024). *Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ve iş tatminlerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Trabzon.
- Koçak, H. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: kamu ve özel sektör karşılaştırması* (Doktora Tezi). Gazi

Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı, Ankara.

Koçak, S. (2016). *Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Koçak, S., ve Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191).

Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. baskı). Beta Yayınları.

Konan, N., ve Çelik, O. T. (2017). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algısı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322–335.

Konan, N., ve Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici Liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe 'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043-1054.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., ve Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313.

Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75-98.

Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.

Kovancı, M. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütlerine yabancılaşmaları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Mersin.

Kovancı, M. (2020). Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının örgütsel yabancılaşma davranışları ile ilişkisi. *Dünya Multidisipliner Araştırmalar Dergisi*, (1), 96-124.

- Koyuncu, T. (2013). *Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi* (Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.
- Külekçi Akyavuz, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 805-831.
- Küskü, F. (1999). Yöneten-yönetilen ilişkisinde güven: Ampirik bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 45- 69.
- Laschinger, H. K. S. (2010). Staff nurse work engagement in Canadian hospital settings: The influence of workplace empowerment and six areas of work life. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (309–322). Edward Elgar.
- Lee, A. N. ve Nie, Y. (2015). teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviors and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(2), 260-283.
- Lee, A., Willis, S., ve Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 306-325.
- Leithwood, K., Harris, A., ve Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Levinson, H. (1965), Reciprocation: The relationship between man and organization, *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.

- Levi-Strauss, C. (1963). *Structural anthropology*. Doubleday.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Sage Publications.
- Li, S. L, Huo, Y., ve Long, L. R. (2017). Chinese traditionality matters: Effects of differentiated empowering leadership on followers' trust in leaders and work outcomes. *J Bus Ethics* 145, 81–93.
- Lian, H., Ferris, D. L., Morrison, R., ve Brown, D. J. (2014). Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 651-664.
- Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the 'ideal manager' in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), 87- 110.
- Liu, L., Liu, P., Yang, H., Yao, H., ve Thien, L. M. (2024). The relationship between distributed leadership and teacher well-being: The mediating roles of organisational trust. *Educational Management Administration and Leadership*, 52(4), 837-853.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., ve Sims, H. P., Jr. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573–596.
- Louis, K., ve Miles, M. (1990). *Improving the urban high school: What works and why*. New York: Teachers College Press.
- Magni, M., ve Maruping, L. M. (2013). Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected. *Human Resource Management*, 52(5), 715-739.
- Malhotra, D., ve Murnighan, J. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.

- Manz, C. C., ve Sims, H. P. (2001). *New superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA
- Martin, S. L., Liao, H., ve Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395.
- Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, s.24-59.
- McEvily, B., Perrone, V., ve Zaheer, A. (2003). Introduction to the special issue on trust in an organizational context. *Organization Science*, 14(1), 1-4.
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L., ve Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490.
- Melenyzer, B. (1990). Teacher empowerment: The discourse, meanings and social actions of teachers. Annual Conference of the National Council of States on Inservice Education, Orlando, Florida..
- Memduhoğlu, H. B., ve Zengin, M. (2010). Örgütsel güven. H. B. Memduhoğlu Ve K. Yılmaz (Editörler), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (ss. 261-273). Ankara: Pegem Akademi.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50, 153-180.
- Miao, Q., Newman, A., ve Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing

between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796–2810.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2023). *Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğü*.

Mishra, A. K., ve Mishra, K. E. (2012). Trust. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 449–461). Oxford University Press.

Mishra, J., ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.

Morales, O. (1997). The flip side. *Business Mexico*, 7(7), 32-33.

Möllering, G. (2001). The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension, *Sociology* 35: 403–420.

Muhammad, N., ve Chaudhary, A. H. (2020). Relationship of teachers' empowerment and organizational commitment at secondary school level in Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 69-80.

Namlı, A. (2017). *Lise müdürlerinin destekleyici liderlik davranışlarının ve kolektif güvenin okul etkililiği üzerindeki etkisi* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.

Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. London: Edward Elgar Publishing.

Nyhan, R. C., ve Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635

Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.

Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: Öğretmenler üzerinde bir*

çalışma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Oladipo, O. (2009). *Holistic approach to existence and development*. In O. Oladipo, ve A. B. Ekanola (Eds.), *The development philosophy of Emmanuel Onyechere Anyiam Osigwe Anyiam*. Hope.

Önder, M., ve Yavuz, E. (2019). İşgörenlerin örgütsel güven algılarının belirlenmesi: Üniversite çalışanları üzerinde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 307-329.

Özbek, D., ve Özdil, A. N. (2022). Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin kolektif yeterlik algıları arasındaki ilişki. *International Social Sciences Studies Journal*, 8(103), 3448-3461.

Özdemir, E. (2020). *Ortaokul öğretmenlerinin mesleki doyumlari ile örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Edirne.

Özdemir, M., ve Gören, S. (2017). Psikolojik güçlendirme, liderlik uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. *İlköğretim Online*, 16(1), 342-353.

Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler, eğitimde dönüşüm* (7. baskı.). Ankara: Pegem Akademi.

Özer, F. (2023). *Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kayseri.

Özer, N. , Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), s.103-124.

Özkan Hıdıroğlu, Y. (2021). *Öğretmenlerin güçlendirilmesinin örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve okullardaki örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi* (Doktora

Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.

Öztürk, Ç., ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 11(2).

Öztürk, H. (2010). *Yoğun bakımlarda çalışan hemşirelerin güçlendirme algısı ve ortamı güçlendirme açısından değerlendirmeleri* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı, Ankara.

Pearce, C., ve Sims, H. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of adverse, directive, transactional transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.

Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149.

Phong, L., Hui, L., ve Son, T. (2018). How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing. *Social Behavior and Personality*, 46(5), 705-720.

Polat, M. (2018). Türkiye'deki eğitim örgütlerinde örgütsel güven: Lisansüstü tezler üzerine bir meta-sentez çalışması. In A. İşcan (Ed.), *Eğitim bilimlerinde örnek araştırmalar* (pp. 117-133). Nobel Akademik Yayıncılık.

Quinn, R. E., ve Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.

Rashad, K. (2018). *Teacher perceptions of trust: Principal behaviors and school practices* (Doctoral dissertation). Azusa Pacific University, California.

Raub, S., ve Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63, 1743-1770.

- Reitzug, U. C. (1994). A case study of empowering principal behavior. *American Educational Research Journal*, 31(2), 283–307.
- Reşitoğlu, F., Toprak Altun, B., Azbay, A., ve Reşitoğlu, S. (2023). Liderlik kavramına ve liderlik kuramlarına genel bir bakış. *International Academic Social Resources Journal*, 8(46), 2139- 2145.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., ve Camerer, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Sağır, M., ve Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 76, 165-185.
- Sağlam-Arı, G. (2003). *İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Saraç, G. (2019). *Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Samsun.
- Sarıkaya, Ş. (2019). *Öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olarak örgütsel güven ve örgütsel destek algısı* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı – bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour*. USA: John Wiley ve Sons.
- Schinkelshoek, J., Welp, P., Clement, J., Huijser, J., ve Vlot, T. (2016). *Toekomst van toezicht. Een verkenning van wat nodig is*. Inspectieraad, Den Haag.

- Sergiovanni, T. J. (2005). The virtues of leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 112-123.
- Sert, H. (2021). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğinin öğretmenlerin kuantum paradigmasından okula bakışına etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Konya.
- Shappiro, D.L, Sheppard, D., ve Cheraskin, H. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4),365-377.
- Sheppard, B. H., ve Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and resarch* (pp.140–165). Sage Publlications.
- Sipahi, E. (2019). *Ortaokul öğrencilerinin siber zorbalık ve akran zorbalığı eğilimlerinin örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven algılarına etkilerinin incelenmesi: Ankara İli örneği* (Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Sipahioğlu, M., ve Öner, M. (2013). Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 104-111.
- Soylu, S., ve Okçu, V. (2022). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 752-767.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1077–1095.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465

- Srivastava, A., Bartol, K. M., ve Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stoopendaal, A., ve Bouwman, R. (2018). Ruimte voor vertrouwen: De dynamiek van vertrouwen in het toezicht op zorg. *Journal of Erasmus University Rotterdam*, 1(1), 5-41.
- Storey, A. (2006). The search for standard: A nationwide experiment in the Netherlands. *Journal of Educational Policy*, 21(2), 215-234.
- Şama, E., ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342
- Şener, A. A., ve Uzunçarşılı, Ü. (2022). Algılanan örgütsel destek ve kendini işletmeden hissetme ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü: Sivil havacılıkta bir araştırma. *Pearson Journal*, 7(21), 95- 107
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. (2. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tamer, M. G. (2019). Okul yöneticilerinin desteğiyle oluşturulan sosyal sermayenin okul başarısına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 41, 283-312.
- Tamkin, P. (2010). In search of the empowering leader. *Training Journal*, 59-62.
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., ve Yu, B. (2020), Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation, *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551-566.
- Taş, A., Çelik, K., ve Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85–98.
- Taşdan, M. (2012). Turkish primary school teachers' perceptions of organizational trust. *New Educational Review*, 30(4).

- Taylor Frederick, W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper Brothers.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 21. Erişim adresi:
- Thompson, B. L. (2002). *Yeni yöneticinin el kitabı: Yönetim fonksiyonları* (V. G. Diker, Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Thompson, N. (2016). *Güç ve güçlendirme*. Ankara: Nika
- Timuroğlu, M. K., ve Alioğulları, E. (2019). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Erzurum ili araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243-264.
- Tokgöz, E., ve Seymen, A. O. (2008). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39),s. 61-76
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Tschannen-Moran, M. (2017). The importance of trust in schools. *The WERA Educational Journal*, 9(2), 3.
- Tschannen-Moran, M., ve Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5(2), 256-276.
- Tüzün Kalemci, İpek. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (13), 93-118
- Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

- Uyar Bulut, B. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent Üniversitesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Üstel, Ö. (2022). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.
- Vaizoğlu, Z., Özkal, M. C., ve Biçer, C. (2024). Spor liselerinde görev yapan öğretmenlerin kurumlarına karşı örgütsel güven algıları. *Eğitimde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 37-45.
- Vries, de F. (2017). De complexe verhouding tussen transparantie en vertrouwen in toezicht. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 91(1/2), 42-51.
- Wall, R., ve Rinehart, J. S. (1998). School-based decision-making and the empowerment of secondary school teachers. *Journal of School Leadership*, 8(1), 49-64.
- Wang, Z., Zhao, L., Song, H., Du, J., ve Wang, Y. (2022). Linking empowering leadership with older teachers' knowledge-sharing behaviour: The roles of organization-based self-esteem and organizational status. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-18.
- Weymes, E. (2004). Management theory. *Journal of Corporate Citizenship*, 16(1), 85-98.

- Wibowo, A., ve Hayati, N. R. (2019). Empowering leadership and trust on team learning behavior. *Journal of Management Development*, 38(3), 238–248.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Worchel, P. (1979). *Trust and distrust*. In. W. G. Austin ve S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Xue, Y., Bradley, J., ve Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2024). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz Topakoğlu, E. (2023). *Güçlendirici liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Niğde.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, K. (2004). Okul müdürlerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 117-131
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(59): s.471-490.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (Ş. Çetin, R. Baltacı, Çev.). Nobel Yayıncılık.

- Yun, S., Cox, J. ve Sims, H. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Yüksel-Gülhan, G. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Çanakkale.
- Zaheer A., McEvily B., ve PerRone V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zhang, X. ve Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X., ve Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.
- Zimmerman, B. J. (1995). Self-Efficacy and educational development. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 202-231). New York, NY: Cambridge University.
- Zirkel, P. A., ve Greenwood, S. C. (1987). Effective schools and effective principals: Effective research? *Teachers college record*, 89(2), 255.
- Zoutberg, A. (2015). *De rol van vertrouwen binnen een organisatie: Hoe werkt het proces van vertrouwen binnen een ICT-bedrijf? Scheidslijn tussen theorie en praktijk* (Masterthesis).

EKLER

Ek 1: Veri Toplama Araçları

Değerli Öğretmenim,

Bu ölçek formu, “KAMU ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ” yi incelemeye yöneliktir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılarla ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamanız önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ
İstanbul Kültür Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri ABD

Yağmur MANSUROĞLU
İstanbul Kültür Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri ABD
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: SOSYODEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Aşağıdaki ifadeleri doldurunuz:

1. Yaşınız: (Lütfen yazınız)
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Mesleki Kıdeminiz: yıl (Lütfen yazınız)
4. Şuan Görev Yaptığınız Okuldaki Çalışma Süreniz: yıl (Lütfen yazınız)
5. Öğrenim Düzeyiniz: () Lisans () Lisansüstü
6. Branşınız: (Lütfen yazınız)

İKİNCİ BÖLÜM: GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı karşılardaki ölçekte size en uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirleyiniz					
İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu zaman	Her Zaman
<i>Okul Müdürüm;</i>					
1. Görevlendirdiği konularda sorumluluğuma eşit düzeyde bana yetki verir					
4. Görevlendirildiğim işten beni sorumlu tutar					
6. Öğrencilerimin performanslarından beni sorumlu tutar.					
8. İşleri geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmam için bana yetki verir.					
11. Öğrenci ve velilerin taleplerini karşılamamda ihtiyaç duyduğum bilgiyi bana sağlar.					
13. Yeni beceriler geliştirmem için bana sık sık fırsatlar sağlar.					
17. Hata yaptığımda beni suçlamak yerine düzeltici eylemlere odaklanır					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ					
Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı karşılardaki ölçekte size en uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirleyiniz					
İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Okul müdürüne güvenirim					
3.Bu okuldaki öğrencilere güvenirim					
5.Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim					
7.Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım					
9.Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir					
11.Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim					
13.Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır					
15.Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar					
17.Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır					
19.Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar					
22.Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır					

Ek 2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.05.2024-123910

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ
02.05.2024

TOPLANTI NO
2024-04

KARAR SAYISI
17

Madde 17- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yağmur MANSUROĞLU'nun "Kamu Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi'nin görüşülmesi,

Karar: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yağmur MANSUROĞLU'nun "Kamu Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi ile ilgili olarak İstanbul Kültür Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

Aslı Gibidir

e-imzalıdır

Prof. Dr. Seyhan ALTUN
Etik Kurul Başkanı

Ek 3: Araştırma Uygulama İzni

İKU Evrak Tarih ve Sayısı: 22.03.2024-120377



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-53490996-605.01-99290108
Konu :Tez Çalışması İzni (Yağmur MANSUROĞLU)

21.03.2024

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi a) 15/03/2024 tarihli ve E-89480013-044-119212 sayılı yazımız.
b) Valilik Makamının 18/03/2024 tarihli ve 98982878 sayılı Onayı.

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Yağmur MANSUROĞLU'nun, Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ tarafından yürütölen "Kamu Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması için Valilik Makamından alınan ilgi (b) onay ekte gönderilmiştir.

İlgili tez çalışmasının tamamlandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüz Ar-Ge birimine gönderilmesini arz ederim.

Hasan BAŞYİĞİT
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: İlgi (b) Onay (1 Sayfa)



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-53490996-605.01-98982878
Konu : Tez İzni (Yağmur MANSUROĞLU)

18/03/2024

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/02 nolu Genelgesi.
b) İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğünün 15/03/2024 tarihli ve 119212 sayılı yazısı.

İlgi (a) genelge doğrultusunda, İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi (b) yazısında, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Yağmur MANSUROĞLU'nun, Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ tarafından yürütülen *"Kamu Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki"* konulu tez çalışmasını İlimiz Resmi Fen Lisesi, Resmi Anadolu Lisesi, Resmi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Resmi Güzel Sanatlar Lisesi'nde görev yapan öğretmenlere yönelik uygulamak istediği belirtilmektedir.

İl Millî Eğitim Şube Müdürü Mustafa TOPUZ' un başkanlığında toplanan değerlendirme komisyonu yapmış olduğu inceleme sonucunda söz konusu tez uygulama çalışmasının uygulanabilir olduğuna karar vermiş olup, eğitim - öğretimi aksatmadan konunun dışına çıkmamaları, bütün sorumluluğun ilgililere ve okul müdürlüğüne ait olmak üzere yukarıda belirtilen anket çalışmasının tamamlandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmek üzere yapılmasını;

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Hasan BAŞYİĞİT
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Aydın BÖRÜ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek 4: Ölçek Kullanım İzinleri



Güçlendirici Liderlik Ölçeği Kullanım İzni Hk.

24 Kasım 2023 17:41

Sayın Yağmur MANSUROĞLU,

Eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlamasını yaptığımız "Güçlendirici Liderlik Ölçeği"ni araştırmanızda veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz.

Şimdiden kolaylıklar ve başarılar diliyorum.

Hoşçakalın.

Prof. Dr. Necdet KONAN

NOT: Ölçeğe ilişkin gerek duyacağınız tüm bilgiler, yayınlanan makalede ve ekinde yer almaktadır.



Fwd: Örgütsel Güven Ölçeği

24 Kasım 2023 17:19

Merhaba

Örgütsel Güven Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeği ekte gönderiyorum.

İyi çalışmalar dilerim...

Not: Ölçek için verilen izin, kullanım iznidir. Bu izin, Ölçek üzerinde yapısal bir müdahaleyi kapsamamaktadır.

Prof. Dr. Kürşad Yılmaz