



Örgütsel Güven ve Eğitim Yönetimi

Organizational Trust and Educational Administration

ÖZET

Güven kavramı hem sosyal ilişkilerde hem de örgütsel ilişkilerde büyük öneme sahiptir. Güvenin sağlıklı bir şekilde oluşmadığı eğitim örgütlerinde, örgütün işlerliğinin zarar göreceği düşünülmektedir. Örgütlerde güven; uzmanlık, yardımseverlik, riske karşı savunmasızlık, dürüstlük gibi faktörlerin etkili olmasıyla inşa edilir. Eğitim örgütlerini oluşturan okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve velinin işbirliği ve güveni doğrultusunda eğitimden alınan verimin kalitesinin artacağı düşünülmektedir. Eğitim yönetiminde güven çok katmanlı bir konu olması sebebiyle birçok açıdan ele alınması gerekmektedir. Bu çalışmada güven kavramı eğitim yönetimi bağlamında incelenmiş, güvenin eğitim örgütlerindeki önemi, okullarda güven oluşumunda etkili olan faktörler, eğitim yöneticilerinin okuldaki güven ortamını sağlamadaki sorumlulukları literatür detaylı bir şekilde taranarak araştırılmış, güven oluşumunu kolaylaştıracak öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim yönetimi, güven, güven inşası, örgütsel güven.

ABSTRACT

The concept of trust holds significant importance in both social and organizational relationships. In educational organizations where trust is not established in a healthy manner, it is believed that the functionality of the organization will be compromised. Trust in organizations is built through factors such as expertise, benevolence, vulnerability to risk, and honesty. It is thought that the collaboration and trust of the school administrator, teacher, student, and parents, who constitute educational organizations, will enhance the quality of education received. Due to the multifaceted nature of trust in educational administration, it needs to be approached from various perspectives. This study examines the concept of trust in the context of educational administration. The importance of trust in educational organizations, factors influencing trust formation in schools, and the responsibilities of educational managers in establishing a trusting environment in schools are explored by thoroughly reviewing the literature. Recommendations to facilitate trust formation are also presented.

Keywords: Educational administration, trust, trust building, organizational trust.

GİRİŞ

İnsanların bir araya gelip, yaşamlarını toplu bir şekilde sağlıklı olarak yaşamalarının temelinde birbirlerine duydukları güven duygusu vardır. Güven olmadan bir toplumun ayakta kalması çok zordur. Paydaşlarının birbirine güvenmediği sosyal bir yapı kendini geliştiremeyecek ve zamanla etkinliğini kaybedecektir.

Güven, bireysel ilişkilerde ve toplumsal yaşamda önemli olduğu kadar örgütsel yaşamda da önemli bir yere sahiptir (Yılmaz, 2009). Rosen (1998), örgütlerde güveni ilk olarak güvenmek, ikinci olarak da güvenilirlik olmak üzere iki bölümde ele almaktadır. Güvenmek, başkalarına karşı duyduğumuz inanç iken, güvenilirlik ise başkalarının bize karşı duyduğu güven duygusuna layık olmak anlamındadır.

Eğitim yönetiminde güven ise ayrıca bir öneme sahiptir. Eğitim ve öğretimin gerçekleştiği eğitim örgütlerinde güvenin, eğitimin kalitesini doğrudan etkileyebilecek bir güce sahip olduğu söylenebilir. Zira eğitim örgütleri; eğitim yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve veli gibi çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Bu katmanlardaki güvenin varlığı veya yokluğu eğitimden elde edilen verimi etkilemektedir. Bu çalışmada ise özel olarak eğitim yönetiminde güven kavramı ele alınacaktır.

Güvenin Kavramsal Çerçevesi

Güven hemen hemen herkesin anlamını bildiği fakat kelimelerle ifade edilmesi zor bir kavramdır. Birçok araştırmacı güven kavramını farklı boyutlarda ele alarak tanımlamıştır. Güven meselesi, geçmişte çeşitli filozoflar ve düşünürler tarafından farklı şekillerde ele alındığından, son 50 yıldır çeşitli disiplinlerin dikkatini çeken bir konu haline gelmiştir. Avrupa ve Amerika'da özellikle güven kavramı, siyaset felsefesi, siyaset bilimi, sosyoloji, hukuk, ekonomi, psikoloji, yönetim bilimi gibi disiplinlerin literatüründe uzun bir süredir önemli bir yer işgal etmektedir (Can, 2019).

¹ Öğretmen., MEB, Erzincan, Türkiye. ORCID: 0009-0005-5042-3540

² Dr.Öğr.Ü., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi, Erzincan, Türkiye. ORCID: 0000-0001-5185-6499

Ceren Kandil¹

Yağmur Koç Başaran²

How to Cite This Article

Kandil, C. & Koç Başaran, Y. (2025). "Örgütsel Güven ve Eğitim Yönetimi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:11, Issue:6; pp:1111-1123. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15755992>

Arrival: 23 April 2025

Published: 27 June 2025

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Güven, çeşitli kaynaklarda inanç, tutum, niyet, gönüllülük, eğilim ve davranış kavramları aracılığıyla farklı biçimlerde açıklanmaktadır (Caldwell ve Dixon, 2010 akt. Aksoy, 2016). Costa ve arkadaşlarına (2001) göre, güven, başkalarına yönelik davranışlarda kendini gösteren, diğer insanların davranışlarına ilişkin beklentilere dayanan ve ilişkilerdeki riskli durumların niyetler ve motivasyonlar üzerindeki psikolojik bir etkisidir. Zand (1972) ise güveni, bir kişinin başka bir kişinin davranışlarına karşı kontrol edemediği bir durumda kendi savunmasızlığını artırma isteği olarak ifade etmektedir. Rotter (1967)'a göre bireyler arası güven, bir kişi veya bir grubun başka bir bireyin veya grubun verdiği sözün, vaadin, sözlü veya yazılı beyanının güvenilir olduğuna dair bir beklentiye sahip olmasıdır. Mc Allister (1995) ise güveni bir kişinin, karşı tarafın sözlerinin, eylemlerinin ve kararlarının doğru olduğuna dair itimat olarak tanımlar.

Yukarıda ifade edilen tanımların neticesinde güvenin bir örgütteki en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Giderek daha karışık ve karmaşık hale gelen sosyal sistemlerde güven kavramı gün geçtikçe daha önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla güvenin özümsemediği bir örgüt bir gün işlevselliğini yitirebilir.

Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgüt içindeki ilişkiler ve etkileşimlerde, örgüt üyelerinin yönetici ve örgüte olan güveninden kaynaklanan örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı olarak tanımlanabilir (Tschannen-Moran, 2014). Örgütsel anlamda güven, belirli hedeflere yönelik olarak bir araya gelen örgüt üyeleri arasında motivasyon, işbirliği, ortak bir özgörü etrafında güçlü bir birliktelik, etkili iletişim gibi önemli değişkenleri içeren sosyal bir ihtiyacı temsil etmektedir (Arslan, 2009). Eğitim örgütleri bağlamında ise öğretmen, örgüt içinde en büyük etkileme gücüne sahip olan kişi olduğundan öğretmenin hem yöneticilere, hem de meslektaşlarına ve okul paydaşlarına güven duyması büyük bir önem taşımaktadır (Baş vd., 2011).

Literatür incelendiğinde, bireylerin güven duygusunu belirleyen faktörlerin niteliğine göre özgüven, kişiler arası güven, örgütsel güven ve sistem güveni olmak üzere dört farklı güven eğilimi bulunduğu ve bu eğilimlerin birbirlerini etkileyen ve destekleyen özellikte oldukları görülmektedir (Polat, 2014).

Özgüven. Özgüven psikoloji, sosyal bilimler gibi pek çok alanda uzun zamandır incelenen, hakkında çalışmalar yapılan bir kavramdır. Araştırmalar ve öne sürülen hipotezler, özgüvenin bireyin mental sağlığı, başarı düzeyi ve genel mutluluğu üzerindeki etkisinin çok önemli olduğunu ortaya koymuştur (Soner, 2000). Feltz (2007), özgüveni genel bir özellikten ziyade bireyin belirli bir faaliyeti başarıyla gerçekleştireceğine dair olan inanç olarak ifade etmiştir. Yüksek özgüvene sahip bir birey, değiştiremeyeceği durumları kabul edebilen, değiştirebileceği koşulları değiştirmek için cesaret gösteren ve değiştiremeyeceği durumları belirleyebilecek bir bilgelikle donanmışken özgüveni düşük olan birey, başarılı olduğunu hissetmek için genellikle başkalarının onayına ve takdirine ihtiyaç duyar (Kaya ve Tastan, 2020).

Kişiler Arası Güven İlişkileri. Bireye güven, bir kişinin diğer insanlarla ilişkilerinde zarar görme riskini minimumda tutarak olumlu sonuçlar elde edebileceği beklentisidir (Shockley-Zalabak vd., 2000). Fox (1974), örgütlerin yatay güven (meslektaşlara güven), dikey güven (yönetici ve çalışma arkadaşları arasındaki güven) ve dış güven (örgüt ile paydaşlar ve tedarikçiler arasındaki güven) olmak üzere üç farklı güven boyutu üzerine inşa edildiğini ifade etmiştir. Yatay güven örgüt içindeki eşit konumda bulunan kişi ya da gruplar arasındaki yatay ilişkiye dayalı güvendir. Öğretmen- öğretmen arasındaki güven bu türe örnek olarak verilebilir. Dikey güven ise farklı hiyerarşik konumda bulunan kişi ya da gruplar arasında gelişen güvendir. Öğretmen- öğrenci, yönetici- öğretmen arasındaki güven ilişkisi dikey güven kapsamındadır. Son olarak dış güven örgüt ile örgütün dışındaki birey ve gruplar arasındaki güvendir. Okul yönetimi ve veliler arasındaki güven dış güvene örnek verilebilir.

Örgüte Güven. Bireyin örgüte güveni, örgütsel yapıların çabalarının gelecekte başarıyla neticeleneceği konusundaki inanca dayanarak gelişen güven çeşididir (S. P. Shapiro, 1987). Örgüt temelli güvenin oluşabilmesi için, örgütün çalışanlarına sunduğu vaat ve sözleşmeleri yerine getirmesi gerekmektedir (McKnight vd., 1998). Okul bazlı düşündüğümüzde ise başta öğretmenler ve akabinde örgütteki tüm çalışanların örgüte karşı güven duymaları örgütün verimi açısından oldukça önemlidir. Özellikle belirsiz ve tehlikeli durumlarla karşılaşıldığında okul yönetiminin tutarlı ve öğretmenlerine yönelik yardımcı tutumunun geleceğe yönelik olumlu duygulara imkan tanıyacağı söylenebilir.

Sisteme Güven. Sistem içerisinde işgörenlerin yasal haklarına saygı gösteriliyorsa, işgörenler sisteme güven duymaktadır (Polat, 2014, s. 323). Bir eğitim örgütünde tüm öğretmenlerin haklarının ve sorumluluklarının eşit olarak verilmesi örgüt sistemine duyulan güveni perçinlemektedir. En temel düzeyde okullara duyulan güven sonrasında il/ilçe milli eğitim müdürlüklerine olan güven genel olarak sisteme karşı gelişen güveni etkilemektedir.

Örgütlerde Kişiler Arası Güven ve Boyutları

Güven kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde en az beş güven boyutunun literatüre girdiği söylenebilir. Kavramsal yapılar beş boyutta ifade edilebilir ve bunlar: güvenilirlik (tutarlılık, inanç, sadakat), dürüstlük (doğruluk, işletmenin açıklığı), uzmanlık (yetenek, karakter, kabiliyet), riske karşı savunmasızlık (fedakarlık, işletme sezgisi yargılaması, uygunluk, niyet) ve arkadaşlıktır (kabul etme, yardımseverlik) (Tüzün, 2007).

Bu kavramların hepsi birbiriyle bağlantılıdır. Dolayısıyla biri olmadan diğerinin gelişimi her zaman mümkün olmayabilir. Örgütteki güven ilişkilerinin sağlıklı gelişebilmesi için bu beş kavramın önemli özellikleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

Güvenirlik. Güvenirlik, öngörülebilirlikle bağlantılıdır; yani karşı taraftan ne bekleyebileceğini bilmek ve tutarlı davranış sergilemektir. (Lewicki & Bunker, 1995). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin birtakım durumlar karşısında nasıl bir tavır sergileyeceğini bilmelerinin örgüte olan güveni artıran unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Bu sebeple okul müdürlerinin öğretmenler tarafından tahmin edilebilir davranış örneği sergilemeleri önem arz etmektedir.

Dürüstlük. Oxford English Dictionary, "honest" (dürüst) terimini "aldatma içermeyen; doğru ve samimi; ahlaki olarak doğru ve erdemli" olarak tanımlamaktadır. Örgüt bağlamında ise dürüstlük, yöneticinin davranışlarının örgütteki çalışanlar tarafından ne ölçüde makul ve uygun karşılanan değerler olduğudur (Schoorman vd., 2007). Öğretmenler okul müdürlerinin dürüst tavırlar sergilemesini beklerler fakat müdürün herhangi bir konuda yalan söylediğini gördüklerinde güven ciddi manada zarar görür. Güvenin inşasındaki en önemli boyutlardan biri olan dürüstlüğün devamlılık arz eden bir olgu olduğu söylenebilir. Arada sırada görülen dürüstlük örgütteki bireyler açısından pek bir anlam ifade etmeyecektir. Dürüstlük başlığı altında inceleyeceğimiz bir başka kavram ise "açıklık" tır. Açıklık, elde edilen bilginin açıkça ve dürüstçe herhangi bir spekülasyon yapmadan veya üstünü örtmeden örgüt elemanlarıyla paylaşılmasıdır. (Robbins ve De Cenzo, 2001). Okul yöneticilerinin öğretmenlerle açık bir iletişim kurmasının güven algısını artıracığı düşünülmektedir. Örgütlerde herhangi bir bilginin gizlenmeden şeffaf bir şekilde yöneticiler tarafından ifade edilmesi önemlidir. Dürüstlük ve açıklık boyutlarına gereken titizliği gösteren yöneticilerin örgüt üyelerinin büyük ölçüde güvenini kazanacağı söylenebilir.

Uzmanlık. Güven boyutlarından uzmanlık kavramı literatürde yetenek, kabiliyet, karakter yetkinlik gibi farklı isimlerle ifade edilmektedir. Uzmanlık, işin gerekliliklerini standartlara uygun bir şekilde yerine getirme yeteneğidir (Baier, 2014). Örgütlerde işin gerektirdiği bilgi donanımına sahip bireylerin olması örgütün verimliliği ve bireyler arası güvenin inşası açısından önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin yaptıkları iş ve işlemler hakkında bilgi sahibi olması, eğitim ve öğretime dair alanda yapılmış çalışmalara vakıf olması gerekmektedir. Çünkü bir yönetici ne kadar iyi niyetli olursa olsun eğitim yönetimiyle ilgili yeterli donanıma sahip değilse örgüt içinde güvenin büyük bir darbe alacağı öngörülebilir. Bir okul müdürü yönetimde yeterliğe sahip olduğu ölçüde çalıştığı öğretmenlerde saygınlık uyandıracaktır.

Riske Karşı Savunmasızlık. Güvenin inşasında yer alan koşullardan biri de bireyin veya grubun işlerini karşı tarafa güvenmeden yaptırılmayacağı bir ilişki türü olan bağımlılıktır (Polat, 2014, s. 329). Örgütsel ilişkilerde bağımlılık yoksa güvene de gerek olmadığı söylenebilir. Örgütün içindeki birey veya grup karşı birey ya da grubun zarar verme ve dürüst davranmama ihtimalinin bilincindedir ve karşının beklentiye uygun davranış sergileyip sergilemeyeceği hakkındaki bu belirsizlik risk faktörüdür. Güven kavramı genel itibarıyla sosyal ilişkiler için hayati öneme sahip olsa da her zaman risk faktörünü potansiyel olarak içinde barındırmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985).

Yardımseverlik. Yardımseverlik; örgütteki bireyleri koruma, ihtiyaçlarını giderme, teşvik etme ve desteklemektir (Ovaice, 2001). Güvenin en yaygın boyutu, bir tür iyi niyet duygusudur; güvendiği kişi veya gruptan, kendi refahının veya önemseydiği bir şeyin korunacağına dair güven duygusudur (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin okul yöneticilerinden en sık beklediği güven boyutunun yardımseverlik ve destek vermek olduğu belirtilmektedir (Tschannen-Moran, 1998). Tanımlardan anlaşıldığı gibi yardımseverlik boyutunda güvenen taraf karşı tarafın kendisine hiçbir çıkar gözetmeden yardım edeceğine, sorunlarını çözeceğine itimat etmektedir. Okul yöneticilerinin yetkileri ve imkanları dahilinde öğretmenlerin karşılaştığı problemleri çözme noktasında menfaat götmeden yardım ve desteklerini esirgememeleri gerekmektedir. Aynı zamanda yardımseverlik faaliyetini yürütürken adaletli davranmak önemlidir. Örgüt içindeki tüm birey ve gruplara eşit bir şekilde yardım etmek güven duygusunu geliştiren bir faktördür. Böylelikle en zor zamanlarında kendisine destek çıkılacağını hisseden bir çalışan tüm enerji ve mesaisini işine verecektir.

Örgütsel Güvenin Oluşmasında Etkili Olan Temeller, Yaklaşımlar ve Modeller

Güven tanımlarında ortak olan beklenti ifadesi güven oluşumunda baz alınan temellere ilişkin farklı gruplandırmaların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Örgütün beklentisi doğrultusunda inanılan temeller

değişmektedir. Literatür incelendiğinde konu hakkında bir uzlaşının sağlanmadığı görülmüştür. Bu sebeple çalışmanın bu kısmında literatür tarafından kaynak alınan güvenin temelleri, yaklaşımları ve modelleri kategorilere ayrılarak detaylı bir şekilde incelenecektir.

McAllister'a Göre Güvenin Temelleri

McAllister (1995) güveni rasyonel ve duygusal sebeplerden dolayı oluşan ve neticede niteliği ve sonuçları değişebilen bilişsel temelli güven ve duygusal temelli güven olarak iki gruba ayırmıştır:

Bilişsel temelli güven (cognitive based trust) karşı tarafa güvenmeyi rasyonel bir sebebe bağlamayı ifade etmektedir. Birey, örgüt içinde kime, hangi nedenlerden dolayı güvenmesi gerektiğine akla yatkın sebepler arar, bunu yaparken de rasyonel bir tavır takınır.

Duygusal temelli güven (affective based trust) ise örgüt içindeki bireylerin kültürel ve sosyal yönden kendilerine yakın hissettikleri bireylere karşı duygusal olarak geliştirdikleri güvendir.

Bilişsel güven, duygusal güvene kıyasla daha sığ ve bireysel çıkarlarla motive edilebilen bir özellik taşıırken duygusal güven, daha derin ve ilişkiye özgü, bağlılıkla motive edilen bir ilişki biçimini ifade etmektedir (Çetinel, 2008).

Kramer'e Göre Güvenin Temelleri

Kramer (1999)'e göre yapılan araştırmalar güvenin ortaya çıkışını teşvik eden öncül koşulları açıklamaya çalışmaktadır ve bu koşullar arasında bireylerin diğerlerine duyduğu güveni etkileyen ve bu kişilerle etkileşime girmeye olan isteklerini belirleyen psikolojik, sosyal ve organizasyonel faktörler bulunmaktadır.

Kişilik özelliklerine dayalı güven çeşidinde bireyler güvenecekleri insanları kişisel beklentileri ve tecrübeleri doğrultusunda seçmektedirler. Kişiler kişilik yapılarına göre karşı tarafa duyacakları güveni öncelikle kendi benliklerinde oluştururlar.

Tarih temelli güven anlayışının temelinde, bireylerin karşı tarafın güvenilirliğine geçmişte yaşadıkları tecrübeler ışığında karar vermeleri vardır. Gelecekte güven duyacağımız kişilerin özellikleri ve güvenin boyutları geçmiş yaşantılarımıza bağlıdır.

Arabulucu temelli güven şekli örgütteki informal bilgiye dayanır. Resmi olmayan ve "ikinci el" bilgi sağlayarak kaynak akışını oluşturan şey dedikodudur. Güven bazlı kararlarda dedikodu gibi informal bilgilerin güvenilirlikleri sınırlıdır, yalnızca belli miktarda bilgi verebilirler. Bunun yanında üçüncü şahısların güven inşasındaki pozitif etkileri yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konmuştur.

Kategori temelli güven; güvenen bireyin sosyal veya örgütsel üyeliği neticesinde bir kategoriye dahil olmasıyla oluşan güveni ifade etmektedir. Genellikle başkalarının güvenilirlikleri hakkındaki değerlendirmeleri bilinçsiz bir şekilde etkiler.

Lewicki ve arkadaşları (1998) cinsiyeti sosyal bir kategori olarak kullanarak, kategori temelli güvenin beklentiler ve tercihler üzerindeki etkilerini bir güven ikilemi durumunda incelemişlerdir. Yaptıkları araştırmada (Prisoner's Dilemma) ne erkeklerin ne de kadınların iş birliği beklentisinde cinsiyeti bir seçme kriteri olarak kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara dayanarak Orbell ve arkadaşları (1994) güçlü kategorik beklentilerin, belirli koşullarda belirli bireylerle ilgili beklentilere dönüşmediğini, bazen hedefe dayalı beklentiler tarafından kolaylıkla geçersiz kılınabileceğini öne sürmüşlerdir.

Rol temelli güven, örgüt içinde bulunan olası güven çeşitlerinden bir başkasını temsil etmektedir. Kategori temelli güvenle benzer bir biçimde, rol tabanlı güven, bir bireyin özellikleri, eğilimleri ve niyetleri hakkında spesifik bilgi yerine, bu bireyin örgüt içindeki belirli bir görevi üstlendiği bilgisine dayanarak kişiselleştirilmemiş bir güven formu oluşturmaktadır. Diğer güven temelleri gibi roller, rol sahibinin güvenle ilgili niyet ve yeteneklerine dair belirsizliği azaltmada işlev görmektedir. Roller böylece, örgütteki başka bireylerle etkileşimde bulunurken güveni müzakere etme ihtiyacını ve maliyetini azaltmaktadır.

Dawes'in (1994) bu noktada şu ifadesi önemlidir: "Mühendislere güveniriz çünkü mühendisliğe güveniriz ve mühendislerin mühendislik prensiplerini uygulamak için eğitildiklerine inanırız, üstelik, her gün uçakların uçtuğunu gözlemlediğimizde bu prensiplerin geçerli olduğuna dair kanıtlarımız var" (s. 24).

Kural temelli güven örgüt içinde belirli davranışlar neticesinde örgütteki mevcut kuralların devreye girmesiyle oluşmaktadır. Örgüt içinde yasak olan davranışların yapılması sonucunda ceza alınıp alınmayacağı veya hangi davranışların ödüle layık görüldüğü gibi kriterlerin örgüt elemanları tarafından bilinmesi kurallara karşı bir güven oluşmasına sebep olmaktadır.

Kültürlerarası güven üzerine yapılan çalışmalar, kural temelli güvenin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin; yapılan bir araştırmada Japonların Amerikalı mevkidaşlarına oranla daha düşük düzeyde güven bildirdikleri anket sonuçları incelenmiş ve ilk olarak birbirine yakın, istikrarlı ve uzun vadeli ilişkilerle karakterize edilen Japon toplumunda güvenin daha güçlü olduğu öngörüldüğünden sonuçların şaşırtıcı olduğu ifade edilmiştir. Bu paradoksu çözümlenmek adına, Japon toplumunun genel güven ile güvence arasında önemli bir ayrım yaptığı söylenmiştir. Onlara göre Japon toplumunun öncellediği şey güven değil karşılıklı güvencedir. Bu sebeple bireyler ve örgütler bazında ilişkilerin istikrara dayandığı söylenebilir. İstikrar sayesinde sosyal belirsizlik ortadan kalkar ve grup içi güven sağlanmış olur (Yamagishi ve Yamagishi, 1994). Amerikan toplumuna bakıldığında ise Japon toplumuna benzer bir istikrar veya karşılıklı güvencenin olmadığı görülür. Netice itibarıyla, Amerikan toplumunda sosyal belirsizliği minimize etmek için güven oluşumu, örgüt içindeki bireylerin kişisel ve itibari bilgilerine daha fazla güvenme şeklinde ortaya çıkar. Yamagishi ve Yamagishi (1994)'nin yürüttüğü bu araştırma sonuçları kural temelli güven adına güçlü bir argüman sunmaktadır.

Mishra'ya Göre Güven Modeli Boyutları

Mishra (1996) güveni "Bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna dair inancına karşı savunmasız kalmak arzusu" şeklinde ifade ederek güveni dört farklı boyutta incelemiş ve Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlilik	Kişi ya da örgütün beklediği bilgi veya yeteneğe sahip olduğuna dair kendinden emin olma durumunu ifade eder.
Açıklık	Örgüt içindeki bireylerin karşılıklı iletişiminin açık ve dürüst olması gerektiğini belirtir.
İlgililik	Örgüt içi bireylerin veya grupların refahına yönelik ilgili olmayı ifade eder.
İtimat edilebilirlik	Davranış ve söylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.

Kaynak: (Ovaice, 2001, akt. Tüzün, 2006:38)

Mishra modelinin ilk boyutu *yeterlilik*dir. Örgüt yöneticileri alt kademedeki çalışanlara işini en iyi şekilde bildiğini ve yaptığını göstermelidir. Örgüt elemanlarının yöneticilere karşı güvenin oluşumunda yeterlilik oldukça önemlidir. Mishra (1996) araştırmasında bir yöneticiye örgüt içi güveni nasıl koruduğu ve geliştirdiği sorulduğunda, yöneticinin güven oluşması için yöneticinin liderlik yapabileceğine dair örgüt elemanlarının inançlarının tam olması gerektiğini, yönetici çok sevilsen bile eğer beceriksiz biri ise çalışanların itimatlarını kaybedeceklerini söylediğini belirtir. Aynı zamanda yönetici statüsündeki kişinin göreve geldiği andan itibaren örgüt elemanlarında yöneticinin fark yaratacağı hissini uyandırması gerekmektedir. Örneğin, bir okula yeni atanan yönetici okulda olumlu değişiklikler yapabileceği imajını öğretmenlere yansıtabilmelidir.

İkinci boyut *açıklık*tır. Güvenin oluşum ve gelişim aşamalarında açıklık ve dürüstlük en önemli boyutların başında gelir. Mishra (1996), çalışmasında örgüt içinde açıklık ve dürüstlük boyutlarının diğer güven boyutları arasında anahtar bir konuma sahip olduğunu vurgulamaktadır. Örgüt yöneticileri söz ve davranışlarında açık ve net olmalıdır. Yönetici söylemek istediği şeyi çalışanlarına belirsiz, anlaşılmayan bir şekilde iletirse bu yöneticinin çalışanlarından reaksiyon beklemesi gerçeğe aykırı olacaktır. Bunun yanı sıra söz ve davranışlarda anormal bir açıklık da güveni ters yönde etkilemektedir. Örneğin karşı tarafın karakter özellikleri hakkında ayrıntılı bir şekilde gerçeği söylemek iki taraf arasındaki güveni zedeleyebilmektedir. Aynı zamanda aşırı dürüstlük, güvenin açıklık boyutunun başlı başına güveni azaltmasından ziyade güvenin yeterlilik boyutunu düşürerek genel güven düzeyini azaltacaktır. Örneğin, bir okul yöneticisinin öğretmenlerin kılık kıyafetleri, konuşma tarzları hakkında aşırı dürüst ifadeleri yöneticiye karşı güveni olumsuz yönde etkileyecektir.

Üçüncü boyut *ilgililik*dir. Mishra (1996) ilgililik boyutunu örgüt içindeki bireyin kendi menfaatleri ile örgütün menfaatlerinin dengelenmesi olarak açıklamaktadır. Çalışanlar menfaatlerinin yöneticiler tarafından gözetileceğini düşünürler ve bunu kendilerine yönelmiş bir ilgililik olarak algırlar. Bir yöneticinin çalışanlarına ve ailelerine karşı kendini sorumlu hissetmesi ve bu sorumluluğu yansıtmaması çalışanların güvenini artırmaktadır. Örneğin, bir okul yöneticisinin öğretmenlerini önemsemesi, ihtiyaçlarını gidermeye karşı istekli olması öğretmenlerde hem aidiyet duygusunu hem de güveni artıracaktır.

Dördüncü boyut ise *itimat edilebilirlik*dir. Mc Gregor "Sözlerin ve eylemlerin tutarsızlığı güveni azaltır" der (McGregor, 1967, s. 167). Örgüt yöneticilerinin eylem ve sözlerinin uyumlu olması, ani karar değişikliği yapılmaması, verilen sözlerin yerine getirilmesi çalışanların nezdinde örgüte güveni artıran unsurlardır. Bir okul yöneticisi öğretmenlerden beklediği davranışları kendi yapmazsa veya söylediği ile fiilleri tutarlı değilse, yapılacak iş ve işlemleri erteleyip zamanında yapmazsa öğretmenlerin okula güvenlerinde düşüş yaşanabilir. Kısacası bir yöneticinin itimat edilebilir olması için tutarlı, güvenilir ve sözünün eri olması beklenmektedir (Mishra, 1996).

Lewis ve Weigert'e Göre Güvenin Boyutları

Lewis ve Weigert (1985)'a göre güvenin kavramsal analizi çok boyutlu yönlerinin anlaşılmasıyla yapılabilir. Güvenin *bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları* vardır. Bu üç ayrı boyut birleşerek toplumsal bir deneyimi meydana getirmektedir.

Bilişsel (cognitive) boyut: İlk olarak güven, bireyleri ve örgütleri güvenilen, güvenilmeyen ve bilinmeyen şeklinde kategorize edilen bilişsel bir sürece dayanmaktadır. Bireylere veya örgütlere ne kadar, hangi şartlar altında, hangi konularda güveneceğimizi bilişsel süreç sonunda seçeriz ve bu seçimleri yaparken de “neden” sorusuna makul cevaplar veririz. Lewis ve Weigert karşı taraf hakkında herşeyi bilmemizin güven oluşumunu engellediğini belirtir. Çünkü karşı taraftan emin olma durumu güven ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Aynı zamanda karşı taraf hakkında hiçbir bilgimizin olmaması durumunda güvenmek için bir nedenimiz de olmaz. Bu noktada yapacağımız şey belki de karşı taraf hakkında kumar oynamaktır (Lewis ve Weigert, 1985).

Duygusal (emotional) boyut: Güvenin toplumsal temelleri, bilişsel boyutunu tamamlayıcı olan duygusal temele dayanmaktadır. Güvenin bu boyutunda kişiler arası yoğun duygusal bir bağ vardır. Bu sebeple taraflardan birinin güveni ihlal etmesi ilişkiye büyük bir darbe vurmaktadır. Bunun neticesinde güveni boşa çıkan tarafta büyük bir öfke hissi uyanır. Bu duygusal etken bütün güven türlerinde olmasına rağmen yakın kişisel güvende daha yoğun bir şekilde bulunmaktadır. Toplumsal açıdan bir örnek verecek olursak rüşvet alan yöneticiler veya para kazanmak adına gereksiz cerrahi müdahalelerde bulunan doktorlar toplumda önce öfkeye sonra da güvensizliğe yol açmaktadırlar. Görüldüğü gibi güvenin duygusal boyutu da bilişsel boyutu gibi karşılıklı ve öznedir (Lewis ve Weigert, 1985).

Davranışsal (behavioural) boyut: Davranışsal olarak güvenmek karşı tarafın belirsiz gelecek zamandaki eylemlerini kesinmiş gibi düşünerek hareket etmektir. Başkalarının bize güvendiklerini ima ettiklerini fark ettiğimizde, onların beklediği davranışları yapmaya daha çok meyilli oluruz ve karşılıklı güven artar. Tam tersine bize güvenilmediğini hissettiğimizde diğer tarafa karşı şüphe oluşur ve güven zarar görür (Lewis ve Weigert, 1985).

Özetle, Lewis ve Weigert'in öne sürdüğü bu üç boyut sosyal yaşamın üç farklı yönüne dayanır ve bunlar birbirinden bağımsız değildir. Boyutların her birinin toplumsal anlamda bir karşılığı vardır ve bunların birleşmesiyle güven dediğimiz kavram oluşmaktadır. Bu sebeple güven insan deneyiminin her türüne ulaşmaktadır.

Lewicki ve Bunker'a Göre Güven Boyutları

Lewicki ve Bunker (1996)'ın öne sürdüğü güven boyutları “*hesaplamaya dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve benimsemeye dayalı güven*” başlıkları altında incelenecektir.

Hesaplamaya dayalı güven (Calculus-based trust): Lewicki ve Bunker öncelikle Shapiro ve arkadaşlarının (1992) öne sürdüğü “kaybetme korkusu ve tehdide dayalı güven” boyutunu incelemektedir. Kaybetme korkusu ve tehdide dayalı bu boyutta güven korku üzerine kurulmuştur. Bireyler kendilerinden beklenen davranışları sergilememeleri neticesinde güven zarar görürse, karşı taraf söz verilen taahhütleri yerine getirmeyecektir. Bireyler bu durumun sonuçlarından çekinip korktukları için kendilerini güven duymak zorunda hissederler. Lewicki ve Bunker (1996) ise hesaplamaya dayalı güvende, kaybetme korkusu ve tehdide dayalı güven boyutunda olduğu gibi sadece ceza boyutuna değil aynı zamanda ödül boyutunu da vurgulamışlardır. Başka bir deyişle, hesaplamaya dayalı güven boyutunda güvenilir olmak ödüllendirilir, güveni boşa çıkaran davranışlar cezalandırılır. Lewicki ve Bunker bunu şu şekilde örneklemektedir. Eğer kişi etrafında dürüst olmasıyla ünlenmişse (gerçekte dürüst olmasa bile) karşı tarafın güvenini zedelememek adına dürüst davranışlar sergileyebilir. Aksi takdirde kendisinden beklediği gibi dürüst davranmazsa hakkındaki genel kanı zarar görür ve bu durum kişinin gelecekteki iş ilişkilerini sekteye uğratabilir. Kısacası bu durum bir sonuçtan ziyade uzun soluklu bir sürecin inşasını temellendirir. Ek olarak, hesaplamaya dayalı güven boyutu ilişkilerin ilk aşamasında ortaya çıkan bir boyuttur. Örneğin; bir okula yeni atanmış bir öğretmen hakkında pek bilgi sahibi olmadığı yöneticisine güvenmek durumundadır. Çünkü ödül- ceza mekanizmasını işleten kişi okul yöneticisidir. Öğretmen tarafından algılanan bu durum yöneticiyle kurduğu güven ilişkisinin temelini oluşturmaktadır.

Bilgiye dayalı güven (Knowledge-based trust): Güvenin bu aşamasında taraflar birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı bir güven ilişkisi içerisindedir. Güvenin bu formunun temelinde karşı tarafın davranışlarının tahmin edilebilirliği vardır. Bilgiye dayalı güven zaman içerisinde oluşur, bu da karşı tarafın dürüst davranacağı hakkında bir önkabulün geçmiş yaşantıya dayandırılmasına sebep olmaktadır. Örneğin; iki arkadaştan biri tanıştıkları buluşma saatinden geç gelirse ve eğer ilişki hesaplamaya dayalı güven aşamasındaysa karşı taraf geç kalmayı tolere etmez, kızar ve ilişkiye sınır koyar. Ancak bilgiye dayalı bir güven ilişkisi incelense karşı taraf geç kalan tarafın

makul bir mazeretinin (trafik sıkışıklığı, acil bir işinin çıktığı gibi) olduğunu düşünür ve ilişki bundan zarar görmez (Lewicki ve Bunker ,1996).

Lewicki ve Bunker (1996)'a göre bilgiye dayalı güvenin gelişimi en güzel bahçivanlık metaforu ile açıklanabilir. Her yıl toprağı sürmek ve toprağın hangi bölümünde (kumlu,nemli, gölgeli, güneşli) hangi bitkinin yetişeceğini keşfetmek ancak bilgi ile gerçekleşebilir.

Benimsemeye dayalı güven (Identification-based trust): Benimsemeye dayalı güven boyutu, güvenenin ve güvenilenin birbirini uzun süre tanıdığı ve güven ilişkisi geliştirdiği üçüncü aşamadır. Bu aşamada güvenen ve güvenilen birbirlerini anlamış, birbirlerinin ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmuş ve birbirlerinin ihtiyaçlarını güven ilişkisi içinde karşılamaya hazır hale gelmişlerdir. Birbirlerini kontrol etme isteği, korkutma, tehdit etme vb. durumlar söz konusu değildir. Çalışma hayatında işverenler tarafından takım arkadaşları arasında oluşması beklenen güven bu düzeydir (Lewicki ve Bunker ,1996).

Eğitim yönetimi bağlamında ele alacak olursak, bu düzey okul yöneticisi ile öğretmenin birbirlerini tanıdıkları ve anladıkları, okulun gelişmesi gibi bir ortak çıkar noktasında buluştukları ve iki taraftan birinin yokluğunda iş ve işlemlerin, eğitimin aksamadan devam ettiği bir güven ilişkisini temsil etmektedir. Fakat bu güven boyutu herkesin tüm ilişkilerinde ulaşabileceği bir boyut değildir. Bazı ilişkiler hesaplamalı dayalı güven boyutunda, çoğu ilişki bilgiye dayalı güven boyutunda, çok az ilişki ise benimsemeye dayalı güven boyutunda konumlanmaktadır.

Jones ve George'a Göre Güven Temelleri

Jones ve George (1998) güveni *şarta bağlı (conditional)* ve *şarta bağlı olmayan (unconditional)* olarak iki temelde incelemişlerdir. Bunlar şu şekildedir:

Şarta bağlı (conditional) güven: Şarta bağlı güven her iki tarafında birbirinin çıkarına uygun davrandığı ve benzer davranış şemalarına sahip olduğu ilişkilerin dayandığı boyuttur. Şarta bağlı güvende taraflardan birinin diğerine olan tutumu gelecekteki etkileşimleri desteklemek için yeterince olumlu, duygu bazında görece az negatif duygu içermektedir. Şarta bağlı güven genellikle etkileşimi kolaylaştırmak için yeterli olsa da bu noktadan sonra güven deneyimi genellikle şarta bağlı olmayan güven durumuna geçmektedir (Jones ve George,1998).

Şarta bağlı olmayan (unconditional) güven: Şarta bağlı olmayan güven, tarafların birbirine duyduğu güvenin daha derin ve karşılıklı bağımlılık içerdiği bir durumdur. Taraflar, birbirlerine tamamen güven duyarlar ve karşılıklı olarak olumlu duygular ve güven beslerler. Bu aşamada, taraflar birbirlerine karşı daha fazla tolerans gösterir ve olumsuz durumlarla başa çıkmak için birbirlerine destek sağlarlar (Jones ve George,1998).

Örgütlerde Güven ve Güvensizlik

Güven ve güvensizlik terimleri literatür incelendiğinde genellikle iki zıt kavram veya ayrı ve iki farklı kavram olarak kullanıldığı görülmektedir. Güven ve güvensizliği aynı kavramın iki zıt ucu olarak gören görüşe göre güvenin artması için güvensizliğin azaltılması gerekmektedir (Lewicki vd., 1998). Başka bir tanıma göre "güvensizlik güven eksikliğinin yansımasıdır" (Ziegler ve Lausen, 2005). Lewicki ve arkadaşlarının (1998) oluşturduğu güven ve güvensizlik entegrasyonuna Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Güven Güvensizlik Entegrasyonu

<u>Yüksek Güven Özellikleri</u>	II. Boyut	IV. Boyut
Umut İnanç Kendine güven İtimat Girişkenlik	Yüksek oranda mutabakat Dayanışma teşvik edilir Fırsatlar takip edilir Yeni girişimler	Güven fakat teyit et İlişkiler son derece parçalanmış ve sınırlandırılmış Fırsatlar takip edilir ve aşağı yönlü riskler / savunmasızlıklar sürekli izlenir
<u>Düşük Güven Özellikleri</u>	I. Boyut	III. Boyut
Umutsuzluk İnançsızlık İtimatsızlık Pasiflik Tereddütt etme	Sıradan arkadaşlıklar Sınırlı dayanışma Sınıflandırılmış mesafeli davranışlar Mesleki nezaket	Beklenen ve korkulan istenmeyen sonuçlar Varsayılan zararlı niyetler Yönetilen dayanışma Savunma en iyi saldırıdır Paranoya
	<u>Düşük Güvensizlik Özellikleri</u>	<u>Yüksek Güvensizlik Özellikleri</u>
	Korkusuzluk Şüphesizlik Düşük denetim - İhtiyatsızlık	Korku Şüphencilik İhtiyat ve Teyakkuz

Kaynak: (Lewicki vd., 1998)

Öte yandan yakın geçmişten itibaren güven ve güvensizliğin iki zıt uç olmaktan ziyade tamamen farklı iki kavram olduğu vurgulanmaya başlanmıştır. Örneğin Lewicki ve Wiethoff'a göre (2000) güvensizlik, güven yokluğu ya da düşük güven durumu değil, karşı tarafın beklenildiği gibi davranmayacağı veya sorumsuzca hareket edeceği

beklentisidir. Başka bir ifadeyle, bu iki kavram birbirinin zıddı değil iki farklı ve birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele alınmaktadır. Buradan hareketle bu iki kavramın farklı sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Örneğin; yüksek güven, umudu ve bağlılığı artırabilirken, yüksek düzeyde güvensizlik korku ve şüpheye neden olabilir (Cho, 2006).

Güvensizliğin oluşma sebeplerinden söz edecek olursak; çalışanların karşı tarafı yetenek, iyi niyet ve dürüstlük açısından yetersiz görmesi güvensizliğe yol açabilir. (Mcknight vd., 2004). Örneğin; bir eğitim örgütünde yöneticinin yeteneksiz olması, ikircikli ifadeler kullanarak öğretmenleri rencide etmesi, verdiği sözleri yerine getirmemesi veya olmamış şeyleri olmuş gibi göstermesinin güvene ciddi zarar vereceği söylenebilir. Bunlara ek olarak, güvenin sağlanmasında başat rol oynayan boyutların güvensizliğin oluşmasında ikinci planda kalabileceği ifade edilmektedir (Cho, 2006). Hardin (2002), yetenek boyutunun güvensizlik üzerindeki etkisinin diğer boyutlara (iyi niyet ve dürüstlük) oranla ikincil bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Bir örnekle ifade edecek olursak; X adındaki örgüt çalışanı, Y adındaki çalışanın iyi niyetine ve yardımseverliğine güveniyor fakat iş konusundaki teknik bilgisine güvenmiyorsa buradan yola çıkarak X, Y'ye güvenmiyor denilemez, ancak uzmanlık noktasında güveninin tam olmadığı söylenebilir (Hardin, 2002). Diğer taraftan yine Hardin (2002)'e göre X çalışanın, Y çalışanın becerisine güvenip, iyi niyet ve dürüstlüğüne güvenmediği durumlarda X'in Y'ye güvenmediği söylenebilir.

Eğitim Örgütlerinde Güven

Bu başlık altında eğitim örgütleri olan okullarda örgütsel güven kavramı incelenerek okulda güvenin yararları, okulda güven geliştiren unsurlar ve okulda güvenin sürdürülmesi, korunması ve onarılması gibi konular üzerinde durulacaktır.

Okulda Güvenin Yararları

Okul bağlamında güven kavramına bakıldığında güvenin ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Okullarda güçlü bir örgütsel güven ortamı yaratmanın okula sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Okulda gerçekleştirilen faaliyetlerin doğru bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini gösterir (Spillane ve Thompson, 1997).
- ✓ Okulda güvenli bir atmosfer oluşturmak, öğretmenlere daha etkili bir öğrenme ortamı yaratma konusunda düşünme fırsatı tanır (Kochanek, 2005).
- ✓ Meslektaşlarına ve okula güven, öğretmenleri yeniliklere ve değişime karşı daha açık bir tutum sergilemeye teşvik eder (Bryk ve Schneider, 2002).
- ✓ Okullarda güven duygusu öğretmenlerin yaşadığı örgütsel stres ve çatışmayı azaltmakta, öğretmenlerin işbirliği içine girme davranışını desteklemekte, okuldaki örgüt kültürünün daha kolay gelişmesini sağlamakta, okuldan ayrılma veya okul değiştirme oranlarını azaltmaktadır ve sonuç olarak okuldaki güven doğrudan veya dolaylı etkilerle öğretmenlerin ve genel olarak okulun performansını ve verimini olumlu anlamda etkilemektedir (Polat ve Celep, 2008).

Okullarda Güven Oluşumunu Engelleyen Faktörler

Bryk ve Schneider (2002) tarafından belirtildiğine göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için, okul çalışanlarının mesleklerini etkili bir şekilde yerine getirebilecek uzmanlığa sahip olmaları, ilişkilerde dürüstlük ve açıklık prensiplerine bağlı kalmaları ve yönetici ile çalışanlar arasında şeffaflık sağlanması önemlidir. Bunlara ek olarak, sürdürülebilir güveni engelleyen aşağıdaki engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir: (Brewster ve Railsback, 2003, ss. 10-11).

1. Keyfi, yanlış veya okulun çıkarlarını gözetmeyen tepeden inme kararların alınması,
2. Etkisiz iletişim,
3. Okul geliştirme çabalarına ve diğer projelere yönelik yeterli desteğin verilmemesi,
4. Dengesiz veya yetersiz okul finansmanı,
5. Okulun gelişmesine katkı sağlamayan öğretmen ve yöneticilerin işten çıkarılmaması,
6. Okul yöneticisinin sık sık değişmesi,
7. Öğretmen kadrosunun sık sık değişmesi,
8. Öğretmenlerin kendilerini okulda tecrit edilmiş hissetmeleri.

Bunlarla beraber güven eksikliği yaşayan okulların aşması gereken belki de en büyük engel geçmişleridir, bu nedenle okuldaki güvensizlik nedenlerini belirlemek ve bunlarla ilgili samimi bir taahhütte bulunmak, muhtemelen ilk ve en önemli adım olacaktır (Brewster ve Railsback, 2003). Mevcut engeller ortadan kalktıktan sonra okulda sürdürülebilir bir güven ortamının oluşacağı söylenebilir. Bu adımlardan sonra okulda oluşan güvene dayalı olumlu ortamda herkes insan olduğu için saygı görmeli, herkes kendini koruma hakkına sahip olmalı, sorumluluklar zamanında yerine getirilmelidir (Rebore, 2001).

Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Güven Oluşması İçin Tavsiyeler

Eğitim örgütlerinde en önemli insan kaynaklarının öğretmenler ve okul yöneticileri olduğu söylenebilir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki güvenin okulun verdiği eğitim ve öğretime olumlu katkı sunacağı ifade edilebilir. Bu nedenle yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güvenin inşa edilmesi büyük önem arz etmektedir. Yönetici-öğretmen arasındaki güveni oluşturacak öneriler aşağıda sıralanmıştır (Brewster ve Railsback, 2003, ss. 12-13-14):

- ✓ *Dürüstlüğünüzü İspat Edin:* Bir eğitim örgütünde öğretmenlerin doğru ve dürüst olması çok önemlidir ancak bundan daha önemli olan şey okul yöneticisinin dürüst olmasıdır. Çünkü okuldaki personel-yönetici ve öğretmen-yönetici arasındaki ilişkide güveni oluşturmak daha çok güç sahibi olan okul yöneticisinin sorumluluğundadır.
- ✓ *Önem Verdiğinizizi Gösterin:* Kendisine güvenilen ve saygı duyulan bir okul yöneticisi, öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve okulun diğer personellerine karşı ilgi ve alaka gösterir.
- ✓ *Ulaşılabilir Olun:* Okul yöneticisi, açık iletişime imkan tanıyarak öğretmen, öğrenci, veli ve okul personelleri tarafından her zaman ulaşılabilir olduğunda okulun tüm üyelerinin güvenini kazanabilir.
- ✓ *Etkili İletişimi Kolaylaştırın ve Model Olun:* Lambert (1998) tarafından ifade edildiğine göre "Güven, çok yönlü iletişim sistemlerinin bağlamında inşa edilir ve yaşanır... Bir iletişim sistemi açık ve akıcı olmalı, geri bildirim döngülerini içermeli ve okuldaki herkes tarafından uygulanmalıdır" (ss. 79-80 akt Brewster ve Railsback, 2003).
- ✓ *Karar Verme Sürecine İşgörenleri Dahil Edin:* Karar verme aşamasında okulun diğer üyelerinin fikri sorulmalı, gerekli arka plan bilgileri verilmeli ve öğretmenlerin yetenekli profesyoneller olarak görüldüğü, fikirlerinin değerli olduğu okul yöneticileri tarafından hissettirilmelidir.
- ✓ *Denemeyi Teşvik Edin ve Riski Destekleyin:* Okul yöneticileri öğretmenlere yeni şeyler denemeleri ve risk almaları için imkan tanımalıdır. Yeniliklere açık olmak, denemeye fırsat vermek ve bunların neticesinde riski beraber göğüslemek okuldaki güven oluşumu için oldukça önemlidir. "Kendilerine güvenilen müdürler, öğretmenlere yetki verir ve onlardaki en iyi potansiyeli açığa çıkarır" (Barlow, 2001).
- ✓ *Farklı Görüşlere Değer Verin:* Örgütlerde üyeler arasında fikir ayrılığına düşüldüğünde bunu korkusuzca dile getirmek güven oluşumuna katkı sağlayan hususlardan biridir. Fikirsiz çatışmaları potansiyel yapıcı faktör olarak görmek, kazan-kazan şeklinde farklılıklarımızla başa çıkmamıza imkan tanımaktadır. Aynı zamanda, öğretmenlere dürüstçe geri bildirim verme okul kararlarına etkili bir şekilde katılma konusunda daha güvenli hissettirir.
- ✓ *Öğretmenlerin Savunmasızlık Hissini Azaltın:* Öğretmenlerin okulun gelişmesi için alacağı tüm kararlarda, amaçlarının öğrencinin iyiliği olduğunu bilmek elzemdir. Bu anlamda okul yöneticisinin öğretmenlere güvenmesi ve bu güveni hissettirmesi oldukça önemlidir. Öğretmenlerin destek bulamadığı, güvenilir hissetmedikleri veya sürekli olarak azarlandıkları durumlarda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki güvenin artma ihtimali düşüktür.
- ✓ *Öğretmenlerin Temel Kaynaklara Erişebildiklerinden Emin Olun:* Öğretmenler, eğitim öğretim için gerekli olan kitap ve diğer kaynakların kendilerine okul yöneticisi tarafından temin edildiğinde yöneticiye karşı güven oluşmaktadır. Çünkü öğretmen, ihtiyaçlarının önemsendiğini ve karşılandığını görünce okula karşı olumlu duygular geliştirecektir.
- ✓ *Etkisiz Öğretmenleri Değiştirmeye Hazır Olun:* Bu son öneri, okul yöneticisinin yapacağı son çaredir ve güçlü bir uyarıdır. Okulda çalışan herhangi bir personeli, gerekli uyarıyı yapmadan, net bir şekilde işten çıkarma nedenini belirtmeden profesyonel olmaktan çok uzak bir şekilde görevinden uzaklaştırmak okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki ilişkiye ciddi zararlar verebilir, okuldaki güveni düşürebilir. Ancak etkisiz elemanı, okul misyonunu güçlendirecek güçlü öğretmenlerle değiştirmek de gerekebilir. Şayet bu gerçekleşmezse, okul yöneticisi gerekli gördüğü durumlarda öğretmen değişikliği yapmaya isteksiz veya yeteneksiz görünürse diğer personelin gözünde güven kaybı yaşayabilir.

Öğretmenler Arasında Güven Oluşması İçin Tavsiyeler

Yukarıda güven oluşumu için okul yöneticilerinin yapması gereken hususlara değinilmiştir. Bu hususların uygulanması için öğretmenlerin okul yöneticileri ile iş birliği halinde olması büyük önem arz etmektedir. Güven oluşturmada öğretmenlerin rolü göz ardı edilmemelidir. Bunun için öğretmenler de kendi aralarında güveni engelleyen hususları belirlemeli, önlemlerini almalı, ilişkilerini düzeltmek ve sürdürmek için adımlar atmalıdır (Brewster ve Railsback, 2003). Bu adımları şöyle sıralayabiliriz (Brewster ve Railsback, 2003):

✓ *Tüm Öğretmen Kadrosunu Okulun Misyonu, Vizyonu ve Temel Değerleri ile İlgili Faaliyetlere ve Tartışmalara Dahil Edin:* Okulda yapılacak herhangi bir faaliyete sadece belli öğretmenler değil okulun tüm kadrosu iştirak ederse bunun okulun birlik beraberlik duygusuna olumlu katkı sunacağı ve nihayetinde güven oluşumunda kilit bir rol oynayacağı söylenebilir. Çünkü okulun, bir vücudun azaları gibi hep birlikte hareket etmesinin ve herkesin üzerine düşen görevi yapmasının örgütsel aidiyet duygusunu oluşturarak güveni artırdığı ifade edilebilir.

✓ *Yeni Öğretmenlere Sıcak Bir Karşılama Sunun:* Okula yeni gelen öğretmenlerle içten, samimi bir ilişki kurmak, öğle yemeğine davet etmek, diğer öğretmenlerle tanıştırmak, okuldaki eğitim malzemelerinin yerlerini göstermek gibi davranışlar yeni gelen öğretmenin kendini izole edilmiş gibi hissetmesini engelleyecek, öğretmen-öğretmen güveninin oluşmasına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Bu aşamada okul yöneticileri öğretmenler arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlamak adına yıl boyunca fırsatlar yaratarak öğretmenlerin bir araya gelmelerini sağlamalı ve bu ilişkileri geliştirip desteklemelidir.

✓ *Öğretmenlerin İş birliği İçinde Çalışması İçin Anlamlı Fırsatlar Yaratın Ve Destekleyin:* Genelde okullar öğretmenlerin işbirliği içerisinde çalışmalarını engelleyecek şekilde yapılandırılır. Halbuki otantik ilişkiler kişiler birbirleriyle konuştuğunda, etkileşimde bulduğunda oluşmaktadır. Böylece görünmez fakat hissedilen sınırlar aşılabilir. Öğretmenler arasındaki bu ilişkiyi kurabilmek için okul yöneticileri iş birliğini artırıcı teşviklerde bulunabilir. Öğretmenler aynı zamanda okulun başka bölümlerinde, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerle de iletişime geçip onlarla tanışma ve çalışma fırsatları arayabilirler.

✓ *Okul İletişimini Artırmanın veya Geliştirmenin Yollarını Belirleyin:* Öğretmenlerin fazla zamanını almayacak faaliyetlerden biri de web sitesi oluşturmaktır. Öğretmenlerin ilgi alanlarına bağlı olarak sitede, merak edilen veya ilgi duyulan konular hakkında bir bölüm yapmak, sosyal etkinlikler için davetiye yayımlamak, ders fikirleri paylaşmak, farklı okul komitelerinin çalışmalarını raporlamak, diğer öğretmenlerin ilgilerini çekecek makaleler veya web bağlantıları yayımlamak ya da sadece yaklaşan etkinlikler hakkında bilgi alışverişi yapmak için kullanılabilir. Hali hazırda Milli Eğitim Bakanlığı'nın Türkiye'deki tüm okullar için hazırlanmış olduğu internet siteleri bu açıdan önemlidir. Okulu tanıtıcı yönünün yanı sıra yukarıda sayılan unsurlar dikkate alınarak tüm personelin siteye katkıda bulunması ile daha etkili olması sağlanabilir. Her öğretmenin dersi hakkında paylaşımında bulunması, fikrini beyan etmesi, uyguladığı ders öğretim tekniklerini paylaşması yönünde teşvikte bulunulabilir. Tüm bunların yanında öğretmenlere ve diğer personele etkili iletişim hakkında eğitim vermek de faydalı olabilir.

✓ *İlişki Kurmayı Öncelik Haline Getirin:* Okul olarak öncelikle bir değerlendirme aracı kullanarak öğretmenler arasındaki güveni ölçen, okulun güçlü ve zayıf yönleri hakkında konuşan, profesyonel gelişim stratejilerini araştıran küçük bir öğretmen grubu seçilmelidir. Buradan elde edilen bilgiler, geleceğe dair hedefler koymak ve sonraki adımları belirlemek için tüm okula sunulabilir.

✓ *İlişki Kurmayı Teşvik Eden Bir Profesyonel Gelişim Modeli Tercih Edin:* Okulda güven ortamını geliştirmek ve öğretmen ilişkilerini güçlendirmek için akran koçluğu, mentorluk, takım öğretimi, profesyonel öğrenme toplulukları ve ağ kurma, bireyleri ortak ilgi ve/veya endişe konuları etrafında bir araya getirme kullanılabilir modellerdir. Eğitim örgütü bu modellerden hangisi sorunu çözmeye en elverişli olacaksa onu seçmelidir. Örneğin; mentorluk veya akran koçluğu modelleri, mentor öğretmenlerin yeni personelin denetleyicisi konumunda olduğu veya bölümden sorumlu yönetici olmadığı durumlarda daha etkilidir.

Sonuç olarak; okulda güven oluşturmak zaman alan bir süreçtir. Ancak okulda kalıcı ve etkili değişiklikler yapmak ilk olarak öğretmenlerin güvenini sağlayarak elde edilebilir. Sonraki adımlarda güven gelişimini sağlamanın daha kolay olacağı söylenebilir. Güvenin oluşumu için zaman ayırmak ve bunun için yatırım yapmak önemlidir. Çünkü güvenin olmadığı bir okulda eğitim ve öğretimden istenen verimin elde edilemeyeceği söylenebilir. Blase ve Blase (2001)'in ifade ettiği gibi "Bir okul güven olmadan çocuklar ve yetişkinler tarafından ihtiyaç duyulan zengin, besleyici bir mikro-topluma dönüşemez ve büyüyemez" (s. 23).

SONUÇ

Güven kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarıyla ele alınan, herkesin anlamını bildiği fakat kelimelere dökmekte zorlandığı bir kavramdır. Siyaset bilimi, sosyoloji, hukuk, ekonomi, psikoloji, yönetim bilimi gibi disiplinlerde önemli bir konu haline gelmiştir. Güven; inanç, tutum, niyet, gönüllülük, eğilim ve davranış kavramları aracılığıyla çeşitli biçimlerde tanımlanır. Bireyler arası güven, bir kişinin diğerinin sözlerine, vaatlerine, davranışlarına itimat etmesi ve bu güvenin karşılıklı beklentilere dayanması olarak açıklanırken örgütsel güven, örgüt içindeki ilişkilerde örgüt üyelerinin yönetici ve örgüte olan itimadı olarak tanımlanabilir. Güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi için dürüstlük, uzmanlık, yardımseverlik gibi temel unsurların yanı sıra açıklık, riske karşı savunmasızlık ve adaletli davranış gibi faktörlerin de büyük önemi vardır.

Güven ile ilgili literatürdeki kavramsallaştırmanın ve sınıflandırmanın çeşitliliği güvenin, hem rasyonel hem de duygusal boyutlarla şekillenen çok yönlü bir olgu olduğunu göstermektedir. Birçok araştırmacı tarafından önerilen teorik çerçeveler de güvenin, statik ve tekdüze bir yapıdan ziyade bilişsel, davranışsal, duygusal ve bağlamsal faktörlerin dinamik bir etkileşimi ile meydana geldiğini ortaya koymaktadır.

Örgütlerde güven oluşturmak ve bu güveni sürdürmek, örgütün temelinde yer alan mekanizmaların, bağlamsal etkilerin ve olası güvenlik açıklarının kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir. Yöneticiler ve örgüt üyeleri güvensizlik kaynaklarını tanıyıp incelerken aynı zamanda güveni teşvik eden davranışları da sergilemeye devam etmelidirler. Örgütler ancak bu tür bilinçli çabalar ile bireysel refahı hem de kolektif performansı artıran sürdürülebilir bir güven kültürü oluşturabilir.

Eğitim örgütü olan okulda güven kavramı öğretmen, öğrenci, yönetici, veli gibi pek çok kişiyi ilgilendiren ve kapsayan şemsiye bir kavramdır. Okulda güçlü bir örgütsel güven ortamının varlığı, faaliyetlerin doğru bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Güvenli bir okul atmosferi oluşturmak ilk olarak eğitim yöneticisinin sorumluluğundadır. Okul yöneticileri dürüstlüklerini ispat etmeli, çalışanlara önem vermeli, ulaşılabilir olmalıdır. Aynı zamanda işgörenleri sürece dahil etmeli, farklı düşüncelere değer vermeli, temel kaynaklara erişimi sağlamada öğretmenlere yardımcı olmalıdır.

Okulda güven ikliminin varlığı, öğretmenlere daha etkili bir öğretim ortamı sağlamaktadır. Meslektaşlara ve okula duyulan güven, öğretmenleri yeniliklere ve değişime daha açık hale getirmektedir. Aynı zamanda okuldaki güven, öğretmenlerin stresini azaltarak iş birliğine teşvik etmektedir. Tüm bunların neticesinde okulun gelişeceği ve eğitim öğretimdeki performansın artacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak eğitim yönetiminde güven ortamı oluşturmak, eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Karşılaşılan zorlukların aşılabilmesi ve olumlu değişimlerin yapılabilmesi için güven önemli bir etkidir. Tüm üyelerinin birbirine güven duyduğu bir eğitim örgütünün verimli bir çalışma neticesinde verdiği eğitimin kalitesinin artacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, B. (2016). "Örgütlerde güvenin yeniden değerlendirilmesi: Yeni konular ve sorular", *International Journal of Management Economics and Business*, 12(27), 0-0. <https://doi.org/10.17130/10.17130/ijmeh.2016.12.27.963>
- Arslan, M. M. (2009). "Perceptions of technical and industrial vocational high school teachers about organizational trust", *Journal of Theory and Practice in Education* 5 (2), 274-288
- Baier, A. (2014). "Trust and Antitrust ". (Ed. Diana Tietjens Meyers), *Feminist Social Thought*, ss. 604-629, Routledge.
- Barlow, V. (2001). *Trust and the principalship*. Unpublished manuscript, University of Calgary, BC. Retrieved August,19.<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1dd4a543b6b9887fca5e4f889b5607ec93d86fe3>
- Baş, G., Şentürk, C., & Müdürlüğü, M. E. (2011). "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1).
- Blase, J., & Blase, J. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do*. Corwin Press.
- Brewster, C., & Railsback, J. (2003). *Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers*. By Request Series. 10-11-12-13-14.
- Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation.
- Can, İ. (2019). "Güveni nasıl tanımlayabiliriz? Ya da sosyal bilimlerin konusu olarak güven", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 46-59.
- Cho, J. (2006). "The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes", *Journal of Retailing*, 82(1), 25-35.

- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). "Trust within teams: The relation with performance effectiveness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Çetinel, E. (2008). "Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Dawes, & Lewis, T. H. (1994). "House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth". *JAMA-Journal of the American Medical Association-US Edition*, 272(18), 24.
- Feltz, D. L. (2007). "Self-confidence and sports performance", *Studies*, 33(41), 50-66.
- Fox, A. (1974). "Beyond contract: Work, power and trust relations" Faber.
- Hardin, R. (2002). "Trust and Trustworthiness". Russell Sage Foundation.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). "Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools", *Journal of School Leadership*, 9(3), 184-208.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *The Academy of Management Review*, 23(3), 531.
- Kaya, N., & Tastan, N. (2020). "Özgüven üzerine bir derleme", *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 297-312.
- Kochanek, J. R. (2005). "Building Trust for Better Schools: Research-Based Practices". Corwin Press.
- Kramer, R. M. (1999). "Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Lambert, L. (1998). "Building leadership capacity in schools". ASCD.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). "Trust in relationships: A model of development and decline". Jossey-Bass/Wiley.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). "Developing and maintaining trust in work relationships". (Ed. Kramer, R.M. and Tyler, T.R), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, ss. 114-139, Sage Publications.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *The Academy of Management Review*, 23(3), 438-458. <https://doi.org/10.2307/259288>
- Lewicki, R. J., & Wiethoff, C. (2000). "Trust, trust development, and trust repair". (Ed. M. Deutsch & P. T. Coleman), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* h, ss. 86-107, Jossey-Bass/Wiley.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). "Trust as a social reality", *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McGregor, D. M. (1967). *The professional manager*. 167.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). "Initial trust formation in new organizational relationships", *The Academy of Management Review*, 23(3), 473.
- Mcknight, D. H., Kacmar, C. J., & Choudhury, V. (2004). "Shifting factors and the ineffectiveness of third party assurance seals: a two-stage model of initial trust in a web business", *Electronic Markets*, 14(3), 252-266.
- Mishra, A. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*.
- Orbell, J., Dawes, R., & Schwartz-Shea, P. (1994). "Trust, social categories, and individuals: The case of gender", *Motivation and Emotion*, 18(2), 109-128.
- Polat, S. (2014). *Eğitim Yönetiminde Güven ve Etik*. (Ed. M. Çelikten & M. Özbaş), *Eğitim Yönetimi* (ss. 317-365). Lisans Yayıncılık.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Rebore, R. W. (2001). *The Ethics of Educational Leadership*, Merrill Prentice Hall. Ohio.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2001). *Fundamentals of Management E-Business Updated Edition*. Prentice Hall.

- Rosen, R. H. (1998). "İnsan Yönetimİ"
- Rotter, J. B. (1967). "A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality*, 35(4), 651.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). "An integrative model of organizational trust: past, present, and future", *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). "Business on a handshake", *Negot. J.*, 8, 365.
- Shapiro, S. P. (1987). "The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*", 93(3), 623-658.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). "Organizational trust: What it means, why it matters", *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Soner, O. (2000). "Aile uyumu, öğrenci özgüveni ve akademik başarı arasındaki ilişkiler", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(12), 249-260.
- Spillane, J. P., & Thompson, C. L. (1997). "Reconstructing Conceptions of Local Capacity: The Local Education Agency's Capacity for Ambitious Instructional Reform", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19(2), 185-203.
- Tschannen-Moran, M. (1998). "Trust and Collaboration In Urban Elementary Schools" The Ohio State University.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust Matters: Leadership for Successful Schools*. John Wiley & Sons.
- Tüzün, İ. K. (2006). "Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma", *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2007). "Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). "Trust and commitment in the United States and Japan", *Motivation and Emotion*, 18(2), 129-166.
- Yılmaz, K. (2009). "Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59(59), 471-490.
- Zand, D. E. (1972). "Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229.
- Ziegler, C.-N., & Lausen, G. (2005). "Propagation models for trust and distrust in social networks", *Information Systems Frontiers*, 7(4-5), 337-358.