



Okulöncesi Öğretmenlerinin Okula Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Uygulamalarına Göre İncelenmesi*

Sema Nur Arabikoğlu (Y.Lis.Öğr.)
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi-Türkiye
semanurdrmz@hotmail.com

Doç.Dr.Kamile Demir
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi-Türkiye
kdemir@mehmetakif.edu.tr

Özet

Etkili ve verimli bir okulun oluşturulmasında yöneticiler son derece önemli bir role sahiptirler. Böyle önemli bir rolü gerçekleştirebilmek için okul yöneticisinin lider özelliklerine sahip olması son derece önemlidir. Lider özelliklerine sahip bir okul yöneticisi okulunu etkili ve verimli kılmak için, okul için paylaşılan bir vizyon oluşturarak, öğretmenleri okulun gelişimi ve hedeflerine ulaşmak için gönüllü çaba harcama yönünde etkileyebilir. Ancak okul yöneticisinin bunu başarabilmesi için öğretmenler için okulda güvenli bir ortam oluşturması, onların güvenini kazanması ve okula bağlılık düzeylerini artırması önemli görülmektedir. Bu araştırma okulöncesi öğretmenlerinin çalıştıkları okula bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin, okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerine göre incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Çalışma grubu, Burdur'da il ve ilçe merkezlerinde resmi bağımsız anaokulları ve anasınıflarında görev yapmakta olan 158 okulöncesi öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmanın veri toplama aracında kişisel bilgilerin yanı sıra üç ölçek yer almaktadır. Bunlar sırasıyla "Örgütsel Güven Ölçeği", "Liderlik Uygulama Envanteri" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"dir. Ölçme araçlarının uygulanmasıyla elde edilen veriler MANOVA tekniğiyle analiz edilmiştir. Araştırmanın başlıca bulgusu okulöncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenlerinin ve örgüte bağlılıklarının birlikte okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık göstermesidir. Bu doğrultuda araştırmanın sonucunda okul yöneticisinin liderlik uygulamalarının örgütsel güven ve örgüte bağlılık üzerindeki etki düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını sıklıkla sergilediğini belirten okulöncesi öğretmenlerin örgüte güvenlerinin, orta ve düşük düzeyde sergilediğini belirten öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını sıklıkla sergilediğini belirten okulöncesi öğretmenlerin öğretmenlerinin örgüte bağlılık düzeyleri, orta ve düşük düzeyde sergilediğini belirten öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu bağlamda okul yöneticilerine örgüte güven düzeyini artırma ve örgüte bağlılığın sağlanması konusunda da çalışmalar yapması ve liderlik becerilerini geliştirme yönünde yetiştirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, Örgütsel bağlılık, Liderlik uygulamaları, Okul öncesi öğretmenleri

GİRİŞ

Güven, sosyal bilimlerde alanyazınında farklı disiplinler açısından incelenmiş bir kavramdır. Bu disiplinlerde güven kavramını açıklamak için birçok tanım

* Sema Nur Arabikoğlu'nun Yüksek Lisans Tezi çalışmasından üretilmiş ve 23. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sözlü bildiri olarak sunulmuştur.





yapılmıştır. Güven tanımları genel olarak, bu kavramı zarar görme riskini göze alarak davranışlarını bu yönde sergilemekten, kişinin diğer birey veya grupların sözlerine bağlı kalacaklarının beklemesine kadar oldukça geniş bir çerçevede ele almaktadır (Van Maele, Van Houtte ve Forsyth, 2014). Bu doğrultuda güven genel olarak bireyin, diğer kişi veya kişilerin sözleri, davranışları ve kararlarından emin olma ve bu yönde hareket etmesi olarak ele alınmaktadır (Yılmaz, 2006; Samancı, 2007). Makiewicz (2011) örgüt bakış açısından güveni, bireyin bir kişi ya da grubun iyi niyetle ve örgütün yararını gözetir biçimde davranacağına olan inancı olarak tanımlamıştır. Hoy ve Tschannen-Moran (1999) örgütsel güvenin yardımseverlik, tutarlılık, yetkinlik, dürüstlük ve açıklık olmak üzere beş temel özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler çalışanların örgütteki diğer kişi veya kişilerin davranışlarına ilişkin beklentilerinin karşılanma olasılığına ilişkin kararlarında ölçüt görevi görmektedirler. Bu beklentilerin karşılanacağına inancı ise, sonuçta bireyin kendi davranışlarına ilişkin kararını şekillendirmektedir. Dolayısıyla Tüzün'ün de (2007) belirttiği gibi, örgütsel güven performans değerlendirme, liderlik, takım ruhu ve bağlılık gibi örgütsel faaliyet ve süreçlerde de önemli rol oynamaktadır.

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de güven konusu önemli bir yer tutmaktadır (Artuksı, 2009). Güven okullarda belirsizlikleri azaltmanın etkili bir yoludur. Örgütlerde güven özellikle uyumlu ve üretken ilişkilerin temelinde yer aldığından, etkili bir işbirliği ve iletişim için gereklidir. Çalışanın örgüte güveni azaldığında, genellikle çalışma ortamında ihtiyatlı davranma eğilimindedir ve risk alma konusunda isteksizdir. Dolayısıyla enerjisini öğrenme ve üretmeye harcamak yerine, kendilerini korumak için kullanma eğilimindedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999). Topaloğlu (2010) benzer bir biçimde, çalışma ortamında kendini güvende hissetmenin, çalışanların meslektaşlarına daha olumlu bakma, yeniliklere karşı direnç göstermeme ve risk alma, olaylar konusunda soğukkanlı olma, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kararlara katılma ve kendilerini sürekli geliştirme davranışlarını desteklediğini belirtmektedir. Tschannen-Moran'a (2000) göre okulun gelişimini ve verimliliğini sağlamada güven kritik bir özelliğe sahiptir. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda; liderler de, grup ve okul yararına çalışmak yerine kendi yararları doğrultusunda çalışmaya başlamaktadır. Güvensizlik okul kültürünü ele geçirdiği zaman, okulda verimli işler yapılması mümkün değildir. Yılmaz da (2006) okullarda olumlu değişikliğin sağlanabilmesi için güvene dayalı ilişkilerin oluşturduğu bir ortam oluşturmanın zorunluğunu vurgulamıştır. Bunun nedeni okullarda karşılaşılan birçok problemin çözümü için, güven dolu bir çalışma ortamı oluşturmanın ön koşul olmasıdır. Özetle Artuksı'nın de ifade ettiği gibi (2009) eğitim örgütlerinde güvenin oluşmasını sağlamak; kısa dönemde öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerin kalitesini, uzun dönemde ise toplum yaşamını etkileyecek gelişmelere sebep olabilir.

Alanyazında örgütsel güven ile ilişkili çeşitli kavramlardan arasında örgütsel bağlılık önemli bir yer tutmaktadır. Mowday, Steers ve Porter'a (1979) göre örgütsel bağlılık, iş görenin, örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt





üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzudur. Taşkın ve Dilek (2010) örgüte bağlılığın kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak ele alınabileceğini öne sürmektedirler. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın bir bireyin içinde bulunduğu örgütle özdeşleşmesinin ve örgütte etkin biçimde katılımcı olmasının derecesini gösterdiği söylenebilir.

Örgütsel bağlılık kavramı yönetim alanındaki araştırmalarda 1950'lerden bu yana yaygın olarak kullanılmasına karşın, eğitim alanındaki araştırmacılar bağlılık kavramını ancak 1980'lerden bu yana çalışmaya başlamışlardır (Choi, Yee ve Tang, 2009). Bugün öğretmen bağlılığı okul başarısının önemli faktörlerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Troman ve Raggl, 2008). Öğretmen bağlılığının iş performansı, tükenme, işe devam, öğrenci başarısı ve eğitimin niteliğinin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Tsui ve Cheng, 1999; Park 2005; Troman ve Raggl, 2008). Okullarına bağlılık hissedenden öğretmenler, okul için çaba harcamaya gönüllüdürler ve okulun bir parçası olarak kalmak için güçlü bir istek gösterirler (Fullan ve Hargreaves, 1996). Böyle güçlü bir örgütsel bağlılık Balcı'nın (2003) belirttiği gibi ancak bireyle örgüt arasındaki etkileşime dayalı olarak gerçekleşir. Bu doğrultuda örgütsel güven bu etkileşimin olumlu bir temelde gerçekleşmesini sağlayarak örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Börü, 2005; Topaloğlu, 2010; Gök, 2011). Çünkü örgütsel güven kişilerarası güvenin örgüte genellenmesi ile gerçekleşir (Polat, 2007). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması ise örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan, örgütten ayrılmayı düşünmeyen ve örgütün başarısını kendi başarısı gören çalışanlar yaratmaktadır (Balay, 2000; Çekmecelioğlu, 2006; Uygur, 2007). Bu nedenle, çalışanlarının örgüte güveni yüksek olan örgütlerin, onların bağlılığını kazanmada da başarılı olması beklenmektedir.

Alan yazındaki araştırmalar örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın önemli öncüllerinden birinin yöneticilerin örgütsel liderliği olduğu ortaya koymuştur (Sağlam Arı, 2003; Tschannen-Moran, 2004; Kılınç, 2010; Hulpia ve Devos, 2010). Örgütsel alanda rekabet ortamının hakim olduğu 21. yüzyılda, verimlilik ve kalite anlayışı doğrultusunda, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri için de liderlik önemli bir hale gelmiştir. Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise öncelikle okul müdürleridir (Buluç, 2009). Okul müdürü; okulun ve okul programının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından birinci derecede sorumlu görülen kişidir. Okulun yönetiminde en yetkili kişi olarak müdürün sahip olduğu yasal güç ve yetkiler, onun okulu yönetmesinde ve başarılı kılmasında tek başına yeterli değildir. Bunun ötesinde okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken çeşitli yeterlilik alanlarından söz edilebilir. Bunlardan biri de okul yöneticilerinin iyi bir lider olmaları gereğidir (Şişman, 2002).

Liderlik bir bireyin, diğerleri üzerinde güç kullanarak, onları istenilen yönde davranmaya teşvik etmek ve onları belirlenen hedeflere götürebilme gücünü kullanabilmektir (Yılmaz, 2006). Bu bağlamda okul yöneticilerinin liderlik





özelliklerine sahip olması son derece önemlidir. Çünkü etkili ve verimli bir okulun oluşturulmasında yöneticiler son derece önemli bir role sahiptirler. Böyle önemli bir rolü gerçekleştirebilmek için okul yöneticisinin lider özelliklerine sahip olması son derece önemlidir. Lider özelliklerine sahip bir okul yöneticisi okulunu etkili ve verimli kılmak için, okul için paylaşılan bir vizyon oluşturarak, öğretmenleri okulun gelişimi ve hedeflerine ulaşmak için gönüllü çaba harcama yönünde etkileyebilir (Yazar, 2008). Ancak okul yöneticisinin bunu başarabilmesi için öğretmenler için okulda güvenli bir ortam oluşturması, onların güvenini kazanması ve okula bağlılık düzeylerini artırması önemli görülmektedir.

Lider-üye etkileşim kuramına göre, liderler ve izleyiciler arasında yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük olması ve devam etmesi durumunda örgüt içinde etkin liderliğin oluşacağı düşünülmektedir (Özutku ve Cevrioğlu, 2007). Okul yöneticinin özellikle destekleyici liderliği, öğretmenlerin onun ulaşılabilir ve çevresindekilerin fikirlerine ve karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına açık olması, öğretmenlerin yöneticilerine güvenleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Tschannen-Moran, Hoy ve Hoy, 1998; Tschannen-Moran 2001). Yılmaz (2006) yöneticinin güvenilir olabilmesi için, taşıması gereken belirli özellikleri tutarlılık, bütünlük, kontrolün paylaşımı, örgütü temsil etme gücü, iletişim ve izleyenlerine ilgi gösterme olarak belirtmiştir. Yöneticilerine güvenen öğretmenler işlerinin formal gereklerinin ötesindeki çalışmalara ve yenilikçi uygulamaların risklerini üstlenmeye gönüllü olmaktadır (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998; Tschannen-Moran, 2003). Arslantaş ve Dursun (2008)'a göre de çalışanların yöneticiye duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak, performanslarını doğrudan etkileyecektir. Okul yöneticisi aynı zamanda okulda bir güven ortamı oluşturarak öğretmenlerin birbirleri ile ilişkilerinin güven temeli sağlamada liderlik etmelidir. Hoy ve Tschannen-Moran'ın da (1999) belirttiği gibi okulda güvensizlik söz konusu olduğunda öğretmenler, meslektaşlarının sergileyebileceği zarar verici davranışlarından kendilerini ve yararlarını koruma gereksinimi hissetmektedirler. Böyle bir durumda ise öğretmenler genellikle ihtiyatlı olma eğiliminde ve risk almada isteksizdirler. Dolayısıyla enerjilerini üretmeye harcamak yerine, kendilerini korumak için kullanmayı tercih etmektedirler. Diğer yandan Moolenaar ve Slegers (2010) meslektaşlarına güveni yüksek öğretmenlerin, yeni uygulamaları deneme, kendini geliştirme ve değişime daha açık olduklarını öne sürmektedirler. Gümüş'ün de (2010) belirttiği gibi alanyazına bakıldığında güven duygusunun liderlik davranışları ile iç içe girmiş ve birbirini çok yönde etkileyen kavramlar olduğu görülmektedir. Lidere olan güvenin örgüte olan güvenle çok yakından bir ilişkisi olduğu, güven olmaksızın liderin amaçlarını yerine getiremeyeceği ve çalışanları bir amaç etrafında toplayamayacağı ve iyi bir liderlik yapamayacağı söylenebilir.

Okul yöneticisinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin okula bağlılığı açısından da önemli olduğu görülmektedir. Bogler ve Somech'in de (2004) vurguladığı gibi, örgütsel bağlılığı yüksek bireyler örgütlerinde aktif olmak, yapılan işlerin bir parçası olmak, kendisine saygı duyulduğunu hissetmek ister ve ondan





beklenen katkıları yapmaya gönüllüdür. Öğretmenlerin böyle bir yaklaşım içerisinde olması okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile yakından ilgilidir. Okul yöneticisi öğretmenlere özellikle destekleyici davranıp, kararlara katılımını teşvik ettiğinde öğretmenlerin okullarına bağlılığı artmakta, dolayısı ile işinden doyumunu ve performansı da yükselmektedir. Örneğin Aydın, Sarier ve Uysal (2013) meta analizi aracılığıyla inceledikleri oniki araştırma doğrultusunda okul yöneticisinin liderliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin hem örgüte bağlılığı hem de örgüte güveni üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Sonuç olarak örgütlerin daha verimli ve başarılı olmasında liderin katkısı göz ardı edilemez. Bu araştırma ile okulöncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve bağlılık düzeylerinin, okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği ortaya koymayı amaçlamaktadır. Alanyazında ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde yapılan çalışmaların tersine, okul öncesi öğretmenlerin gerek örgütsel güven ve bağlılıkları konusunda, gerekse bu okulların yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Bu etkenleri bir arada inceleyen bir araştırma ise bulunmamaktadır.

YÖNTEM

Okulöncesi öğretmenlerinin okullarına güvenleri ve bağlılıklarını, yöneticilerin liderlik uygulamaları açısından incelemeyi amaçlamayan bu çalışma tarama modelindedir. Geçmişte ya da hala var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan (Karasar, 2005) bir araştırma modeli olan tarama modeli bu araştırmanın deseni açısından uygun görülmektedir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Burdur'da çalışan toplam 254 okul öncesi öğretmenin, il ve ilçe merkezlerindeki bağımsız anaokulları ya da ilkokullar bünyesinde görev yapan 158'inden oluşmaktadır. Çalışma grubundaki öğretmenlerin %95.4'ü kadın, % 4.6'sının erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %46.1'i 1-5 yıl, %16.4'ü 6-9 yıl ve %37.5'i ise 10 yıl ve üstü mesleki deneyime sahiptir. Araştırmanın katılımcılarının öğretim düzeyleri incelendiğinde %57.2'sinin eğitim fakültesi, %27'sinin açık öğretim fakültesi ve %15.8'inin de ön lisans eğitimi mezunu olduğu görülmektedir. Bu öğretmenlerin %85.5'i kadrolu, %14.5'i ise ücretli olarak çalışmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Birinci bölümde okul öncesi öğretmenlerine ilişkin kişisel bilgiler ve eğitim durumları ile ilgili bilgiler sorulmuştur. Veri toplama aracında üç ölçek yer almaktadır.





Bunlardan ilki olan Örgütsel Güven Ölçeği, Daboval, Comish ve Swindle ve Gaster (1994) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Kamer (2001) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve kullanılmıştır. Polat (2007) ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini yeniden sınamıştır. Bu çalışmalar sonucunda ölçeğin Alpha iç tutarlılık katsayısının .97 olduğunu saptamıştır. Ölçeğin uyarlanan formunun yapı geçerliğini sınamak için yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki tüm maddelerin tek faktörde toplandığı ve tüm maddelerin faktör yüklerinin de .45'ten yüksek olduğu görülmüştür. Ölçek toplam 21 maddeden oluşmaktadır ve 5'li Likert derecelendirme türündedir. "Kesinlikle Katılmıyorum"(1), "Katılmıyorum"(2), "Kararsızım"(3), "Katılıyorum"(4), "Tamamen Katılıyorum"(5) şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .97'dir. Faktör analizi sonucu ölçeğin toplam açıklanan varyansının %60.9 ve maddelerin faktör yüklerinin .61'in üzerinde olduğu görülmüştür.

Okulöncesi öğretmenlerinin görev yaptığı bağımsız anaokulu ve ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik uygulamaları ile ilgili görüşleri Kouzes & Posner (2003) tarafından geliştirilen Liderlik Uygulama Envanteri (Leadership Practices Inventory) ile belirlenecektir. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Yavuz (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin uyarlama sürecinde dilsel eşdeğerliği test edilmiş, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Güvenirlik çalışmaları için ise Cronbach Alpha, Spearman Brown, Gutmann Split-Half katsayıları, madde-toplam korelasyonları ve %27'lik alt-üst grup farkına ilişkin t değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının .91'dir. Diğer katsayılar ise .83 ile .96 arasında değişmektedir. Maddelerin faktör yükleri de .30'dan yüksektir. Ölçek 30 maddeden oluşmaktadır ve 5'li Likert türünde derecelendirilmiş olup "Her Zaman"(5), "Çoğunlukla"(4), "Bazen"(3), "Nadiren"(2), "Hiçbir Zaman"(1) şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı .98'dir. Faktör analizi sonucu ölçeğin varyansın %69'unu açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin .77'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

Okul öncesi öğretmenlerinin okullarda örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için Meyer ve Allen (1984-1997) tarafından geliştirilen "Örgütsel bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Meyer ve Allen'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği, 5'li Likert türüne göre tasarlanmış olup, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler "Kesinlikle Katılmıyorum"(1), "Katılmıyorum"(2), "Kararsızım"(3), "Katılıyorum"(4), "Tamamen Katılıyorum"(5) şeklinde puanlanmıştır. Ölçek Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Tüm örgütlerde uygulanabilir yönde geliştirilen bu ölçeğin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ölçme konusunda geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını Yalçın (2009) yapmıştır. Bu uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenirliği Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ile ölçmüş ve bu katsayı .80 olarak bulmuştur. Ölçeğin iki yarısı arasındaki tutarlılığı için Spearman Brown korelasyon katsayısı hesaplanmış ve .79 olduğu görülmüştür. Yalçın bu yapılan değişiklikler ile ölçeğe son halini vermiştir. Araştırmada ölçeğin öğretmen versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı .79'dur.





Faktör analizi sonucu açıklanan toplam varyansının %52 ve maddelerin faktor yüklerinin .41'in üzerinde olduğu görülmüştür.

Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 20 (Statistical Packages for The Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Veriler betimsel istatistikler ve MANOVA (Multivariate Variance Analysis) tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Bu nedenle öncelikle değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını incelemek için Pearson basit korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Yöneticilerin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgüte güven değişkenleri arasında ($r=.59$, $p<.01$) ve örgüte bağlılık arasında ($r=.46$, $p<.01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgüte güven ve örgüte bağlılık değişkenleri arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=.47$, $p<.01$). Sözkonusu üç değişken arasında .90 üzerinde korelasyon katsayısı bulunmadığından (Tabachnick ve Fidell, 2007) çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açacak yükseklikte bir ilişkinin söz konusu olmadığı gözlenmiştir. Böylece verilerin MANOVA tekniğine uygun olduğuna karar verilmiştir. Ayrıca tekniğin bir gereği olarak etki büyüklükleri de (η^2) raporlanarak, yorumlanmıştır. Büyüköztürk (2007) değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösteren eta karenin değeri .01-.06 arasında ise düşük, .06-.14 arasında orta ve .14'ün üstünde ise yüksek düzeyde etki büyüklüğü olarak yorumlanabileceğini belirtmiştir. Liderlik uygulamaları ölçeğinden elde edilen puanlarının kategorik hale getirilme sürecinde, ölçekten elde edilen toplam puanların ortalama ve standart sapması hesaplanarak, +/-0.5 standart sapma doğrultusunda yüksek-orta-düşük olmak üzere üç kategori oluşturulmuştur.

BULGULAR

Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları okula bağlılık düzeyi ve örgütsel güven düzeylerinin, bu okulların yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre anlamlı fark gösterip göstermediği çok değişkenli varyans analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık puanlarının öğretmenlerin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerine göre betimleyici istatistik sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık Puanlarının Okul Yöneticisinin Liderlik Uygulamalarına Göre Betimleyici İstatistik Sonuçları

Değişkenler	Liderlik Uygulamaları	N	X	SS
Örgütsel Güven	Düşük (1)	39	70,23	15,39
	Orta (2)	58	81,62	13,89
	Yüksek (3)	55	92,67	13,39
	Toplam	152	82,70	16,53
Örgüte Bağlılık	Düşük (1)	39	53,46	8,87
	Orta (2)	58	57,43	7,60
	Yüksek (3)	55	63,87	10,03
	Toplam	152	58,74	9,75





Tablo 1. incelendiğinde okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını yüksek düzeyde değerlendiren okulöncesi öğretmenlerin örgüte güvenlerinin, orta ve düşük düzeyde değerlendiren öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ($X=92,67$). Sonrasında sırasıyla okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını orta düzeyde değerlendiren öğretmenlerin örgüte güven düzeyleri ($X=81,62$) ve düşük düzeyde değerlendiren öğretmenlerin örgüte güven düzeyleri gelmektedir ($X=70,23$). Okulöncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılık ortalamalarına bakıldığında ise, okul yöneticisinin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin yüksek olduğu öğretmenler en yüksek örgüte bağlılık ortalamasına sahiptir ($X =63,87$). Bunu okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını orta düzeyde ($X=57,43$) ve düşük düzeyde ($X=53,46$) değerlendiren öğretmenlerin bağlılık düzeyleri izlemektedir.

Okulöncesi öğretmenlerinin örgüte güven ve örgüte bağlılığının, öğretmenlerin okul yöneticisinin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerine ilişkin analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Örgüte Güven ve Örgüte Bağlılığın Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Değerlendirmelerine Göre MANOVA Testi Sonuçları

Kaynak	Bağımlı D.	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	η^2
Doğrulanın	ÖG	11601.392 ^a	2	5800.696	29.095	.000	.281
Model	ÖB	2634.968 ^b	2	1317.484	16.741	.000	.183
Kesişim	ÖG	979167.089	1	979167.089	4911.214	.000	.971
	ÖB	500176.840	1	500176.840	6355.636	.000	.977
Liderlik Uygulamaları	ÖG	11601.392	2	5800.696	29.095	.000	.281
	ÖB	2634.968	2	1317.484	16.741	.000	.183
Hata	ÖG	29706.687	149	199.374			
	ÖB	11726.026	149	78.698			
Toplam	ÖG	1080814.0	152				
	ÖB	538881.0	152				
Toplam	ÖG	41308.079	151				
Doğrulanma	ÖB	14360.993	151				

ÖG: Örgütsel Güven, ÖB: Örgüte Bağlılık

Tablo 2’de görüldüğü gibi okulöncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenlerinin ve örgüte bağlılıklarının birlikte okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir (Wilks’ Lambda= 0,677, $F_{(4-269)}=15,920$, $p<.05$, $\eta^2=0,17$). Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarının η^2 değerine bakıldığında örgütsel güven ve örgüte bağlılık üzerindeki etki düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2’de elde edilen bulgulara göre örgütsel güven ve örgüte bağlılık değişkenleri için ayrı ayrı incelendiğinde okulöncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenlerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($F_{(2-149)}=29,095$, $\eta^2=0,28$, $p<.01$). Öğretmenlerin bağlılık puanlarının da okul yöneticilerinin liderlik





uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($F_{(2-149)}=16,741$, $\eta^2=0,18$, $p<.01$). Analiz sonucunda hesaplanan η^2 değerleri karşılaştırıldığında liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerinin örgütsel güven üzerindeki etkisi örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinden daha büyük olduğu görülmüştür. Anlamlı farkların kaynağını saptamak için çoklu karşılaştırma testi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 3.

Örgüte Güven ve Örgüte Bağlılığın Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Değerlendirmelere Göre Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Liderlik Uygulamaları	Liderlik Uygulamaları	Ortalama Fark	Standart Hata	p
Örgütsel Güven	1,00	2,00	-11,3899	2,923	,001
		3,00	-22,4420	2,955	,000
	2,00	1,00	11,3899	2,923	,001
Örgüte Bağlılık		3,00	-11,0520	2,657	,000
	3,00	1,00	22,4420	2,955	,000
		2,00	11,0520	2,657	,000
	1,00	2,00	-3,9695	1,837	,100
		3,00	-10,4112	1,857	,000
	2,00	1,00	3,9695	1,837	,100
	3,00	-6,4417	1,669	,001	
	3,00	1,00	10,4112	1,857	,000
	2,00	2,00	6,4417	1,669	,001

Tablo 3. incelendiğinde okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını düşük olarak değerlendiren okulöncesi öğretmenlerin örgütsel güven puanlarının, orta ve yüksek olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel güven puanları ile anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0.01$). Benzer bir şekilde okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarını orta düzeyde olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel güven puanlarının yüksek olarak değerlendirenlere göre anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($p<0.01$).

Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını düşük olarak değerlendiren okulöncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının, orta olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları ile anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0.01$). Bunun yanında okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını düşük olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının, yüksek olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları ile anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0.01$). Benzer bir şekilde Benzer bir şekilde okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarını orta düzeyde olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının yüksek olarak değerlendirenlere göre anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($p<0.01$).





TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları okula bağlılık düzeyi ve örgütsel güven düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin incelendiği bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını sıklıkla sergilediğini belirten öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin, orta ve düşük düzeyde olarak değerlendiren öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticisinin liderlik özellikleri ve davranışları sergileme düzeyi arttıkça, okulöncesi öğretmenlerinin okula olan güveninin de artırmakta olduğu, başka bir deyişle okulda kendisini güvende hissetmesini sağladığı söylenebilir. Bu bulgu Tschannen-Moran (2004) tarafından yapılan araştırmanın okullarda güvenilir bir çevre oluşturmanın lider ile izleyenlerini birbirlerine bağladığı bulgusunu destekler niteliktedir. Benzer bir şekilde Kılınç (2010), tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin liderlik davranışlarını yerine getirdikçe, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artmakta olduğu görülmüştür. Tschannen-Moran'a göre (2003), bir okulda müdür ve öğretmenler birbirlerine güvenirlerse, karşılaşılan problemleri çözmek ve hizmet etmek için birlikte hareket ederler. Üstüner ve Cömert de (2006) yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırabilmesi ve örgütü geliştirebilmesi için birbirine güven duyan iş görenlere ihtiyaç duyduğunu savunmaktadırlar.

Okulöncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını sıklıkla sergilediğini belirten öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, orta ve düşük düzeyde olarak değerlendiren öğretmenlere göre daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu sonucu destekler nitelikte, Hulpia ve Devos (2010) çalışmalarında; öğretmenlerin okul yöneticileri ulaşılabilir, problem çözücü ve katılımcı olduğunda kendilerini örgüte bağlılıklarının daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aydın, Sarier ve Uysal da (2013) meta analizi çalışması ile okul yöneticisinin liderliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Diğer yandan okul öncesi öğretmenlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin, örgütsel güven ve örgüte bağlılık değişkenleri üzerindeki etki büyüklüğü incelendiğinde; liderlik uygulamalarının örgütsel güven üzerindeki etkisinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinden daha büyük olduğu görülmüştür. Bu durum Arslan'ın da (2009) belirttiği gibi yönetici davranışlarının özellikle örgütsel güven üzerinde daha belirleyici bir etkisi bulunmasıyla açıklanabilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin ve örgüte bağlılıklarının yalnız bağımsız olarak değil birlikte de okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmenlerin değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Liderlik uygulamalarının örgüte güven ve örgüte bağlılık üzerindeki etki düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Alan yazındaki





çalışmalar incelendiğinde, lidere olan güvenin örgüte olan güven ve örgüte bağlılıkla çok yakından bir ilişkisi olduğu, güven olmaksızın liderin amaçlarını yerine getiremeyeceği ve çalışanları bir amaç etrafında toplayamayacağı, çalışanları örgüte duygusal ve normatif yönden bağlayamayacağı ve iyi bir liderlik yapamayacağı söylenebilir. Topaloğlu (2010) örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığın tamamlayıcısı olduğunu ileri sürülmektedir. Demircan ve Ceylan (2003) bir örgütte güvene dayalı ilişkilerin kurulmasının, bir bütün olarak işgörenlerin örgütlerine daha fazla güvenmelerini, örgütlerine duygusal açıdan daha fazla bağlanmalarını, yaptıkları işten daha fazla haz duymalarını ve örgütten ayrılmak istememelerini sağlayacağını öne sürmektedirler. Sağlam Arı'nın da (2003) yaptığı çalışmada çalışanların yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyi ile örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık düzeyi arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde Neves ve Caetano (2006) da yaptığı çalışmada yöneticiye güvenin duygusal bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Eser de (2007) çalışmasında örgütsel güvenin az olduğu ortamlarda çalışanların örgüte bağlılığın da azaldığını saptamıştır. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu bir örgütte işgören performansı ve dolayısıyla verimliliğin de beklenen düzeyde olmayacağı bir gerçektir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010). Görüldüğü gibi yöneticilerin liderlik davranışları sergilemesi, öğretmenlerin çalıştıkları okula güven ve bağlılık duymaları için gerekli olumlu etkileşimin temelini oluşturmaktadır. Sonuç olarak okulöncesi düzeyinde okul yöneticilerinin liderlik davranışları sergileme düzeyinin, öğretmenlerinin örgütsel güven ve bağlılıklarının düzeyini olumlu yönde farklılaştırdığı görülmektedir.

Bu araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgüte güven ve bağlılıklarını yüksek düzeyde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerine öğretmenlerin örgüte güven düzeyini artırma ve örgüte bağlılığın sağlanması konusunda çalışmalar yapması önerilmektedir. Yöneticiler okullarda örgütsel güven ve güvene dayalı çalışma ilişkileri ile ilgili çeşitli seminer ve toplantılar düzenleyebilir. Bunun yanı sıra yöneticiler öğretmenlerin okul ortamı dışında da farklı sosyal etkinlikler yapmaları, birbirlerini daha iyi tanıyabilmeleri için fırsatlar yaratabilirler. Okul yönetiminin, öğretmenin problemleriyle daha yakından ilgilenmesi, onları okula ilişkin alınacak kararlara katması, bir profesyonel olarak deneyimlerine değer verdiğini hissettirmesi okuldaki örgütsel güven düzeyini ve öğretmenlerin okula bağlılığını arttıracaktır. Elbette tüm bu süreçlerin etkili bir biçimde yürütülebilmesi için okul yöneticilerine de liderlik becerilerini geliştirmeleri için eğitim olanakları sağlanması önemlidir.

Kaynakça

- Arslan, Y. (2009). Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslandaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.





- Artuksu, E. (2009). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel düzeyine ilişkin algılar. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 806-811.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bogler, R. and Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Börü, D. (2001). Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (23-26 Mayıs), İstanbul, 189.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.
- Choi, P. L., Yee, S., and Tang, F. (2009) Teacher commitment trends: Cases of Hong Kong teachers from 1997 to 2007. *Teaching and Teacher Education*, 25, 767-777.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 57-78.
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B., and Caster, W. (1994). A trust inventory for small businesses. *Small Businesses Symposium*, <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/94swi031.Txt>.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Eser, G. (2007). Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fullan, M. and Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school?* New York: Teachers College Press.
- Gök, S. G. (2011). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, H. (2010). Liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy, W.K. and Tschannen-Moran, M. (1999). The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Hulpia, H. and Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers organizational commitment: a qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26, 565-575
- Kamer, M. (2001). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayınları.





- Kılınc, A. Ç. (2010). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2003). *The leadership inventory: observer*. San Fransisco: Josey-Bass.
- Makiewicz, M. K. (2011). An investigation of teacher trust in the principal. *PhD Thesis*. California:University of California Riverside.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage Publications.
- Moolenaar, N. M. and Slegers, P. J. C. (2010). Social Networks, trust, and innovation. How social relationships support trust and innovative climates in Dutch schools. In A. J. Daly (Ed.), *Social network theory and educational change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Neves, P. and Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: the role of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları, *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özutku, H. A. ve Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. XV. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (25-27 Mayıs). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Park, I. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation*, 11(5), 461-485.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., and Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17- 36.
- Samancı, G. (2007). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Taşkın, F. and Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Troman, G. and Raggl, A. (2008). Primary teacher commitment and the attractions of teaching. *Pedagogy, Culture and Society*, 16(1), 85-99.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.





- Tschannen-Moran, M. (2003). Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust. *Studies in Leading and Organizing Schools*, (Eds. W.K. Hoy & C.G. Miskel,), 157-179. Information Age Publishing: Greenwich: CT.
- Tschannen-Moran, M. (2004). What's trust got to do with it? The role of faculty and principal trust in fostering student achievement *University Council for Educational Administration Conference. Annual Convention, Kansas City.*
- Tschannen-Moran, M., Hoy, W.A., and Hoy, W. K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review of Educational Research*, 68, 202-248.
- Tsui, K. T. and Cheng, Y.C. (1999). School organizational health and teacher commitment: a contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansına ilişkin incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Van Maele, D., Van Houtte, M., and Forsyth, P. B (eds). (2014). Trust as a matter of equity and excellence in education. *Trust and School Life: The Role of Trust for Learning, Teaching, Leading, and Bridging*, 1-33. NY: Springer.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (25-27 Mayıs). Nevşehir, 401-410.
- Yalçın, B. (2009). Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, M. (2010). Adaptation of the leadership practices inventory (LPI) to Turkish. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35 (158), 143-157.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişken açısından incelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.





Examination of Organizational Commitment and Trust Levels of Preschool Teachers According to Leadership Practices of Principals

Sema Nur Arabikoğlu (Y.Lis.Öğr.)
Mehmet Akif Ersoy University-Turkey
semanurdrmz@hotmail.com

Assoc.Prof.Dr.Kamile Demir
Mehmet Akif Ersoy University-Turkey
kdemir@mehmetakif.edu.tr

Extended Abstract

Purpose: Principals have a crucial role to play in the formation of an effective and efficient school. It is extremely important that the school administrators have the leading features in order to achieve such a significant role. A school administrator with leadership characteristics may affect teachers to spend voluntary efforts to achieve the school's development and objectives. From this point of view, it can be said that leadership behaviors of principals might have an effect on both commitment to organization and trust to organization. Purpose of this research is to determine if there is a significant difference between commitment level of preschool teachers to their schools and organizational trust levels according to teachers' opinions regarding leadership practices of their principals.

Method: Participants of the research includes 158 preschool teachers working in city center and districts of 254 preschool teachers working in Burdur. In research a questionnaire was used as data collection tool. At first part personal information about preschool teachers were asked. In data collection tool there are three scales. In research firstly organizational trust of preschool teachers at school will be measured with "Organizational Trust Scale" of Daboval, Comish, Swindle and Gaster (1994). The said scale was adapted into Turkish by Kamer (2001) and used. Polat (2007) tested validity and reliability of the scale again. Teachers' opinions about leadership practices of principals at preschool institutions and primary schools will be gathered with Leadership Practices Inventory developed by Kouzes and Posner (2003). Scale was adapted into Turkish by Yavuz (2010). In order to rate organizational commitment level of preschool teachers at schools Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) developed by Meyer and Allen (1997) was used. Validity and reliability of this scale which was developed to apply generally in all organizations in measuring organizational commitment of teachers to their schools were examined by Yalçın (2009).

Data to be acquired was analyzed through SPSS 15.0 (Statistical Packages for The Social Sciences) computer program. Data were analyzed by using descriptive statistics and MANOVA.





Findings: According to the findings, there is a significant difference in teachers' evaluations regarding leadership practices of principals about organizational trust and organizational commitment of preschool teachers (Wilks' Lambda= 0.677, $F(4-269)=15.920$, $p<.05$, $\eta^2=0.17$). When η^2 value of leadership practices of principal is examined, it is seen that effects of leadership practices on organizational trust and commitment are high. When organizational trust and commitment variables are examined individually, it is seen that there is significant difference in organizational trust of teachers according to the teachers evaluations about leadership practices of principals ($F(2-149)=29.095$, $\eta^2=0.28$, $p<.01$). Also it is seen that commitment grades of teachers differ greatly according to teachers evaluations about leadership practices of principals ($F(2-149)=16.741$, $\eta^2=0.18$, $p<.01$).

Discussion and Suggestions: It was found that teachers' organizational trust and commitments show a significant difference according to evaluation of teachers about leadership practices of principals. As seen leadership behaviors of directors directly affect positive interaction required for teachers' showing trust and commitment to their school. As a conclusion, it is obvious that leadership behaviors of principals at preschool institutions change organizational trust and commitments of teachers in a positive way. Thus it can be suggested that principals carry out studies to enhance organizational trust and commitment besides leadership skills and should be trained accordingly.

Keywords: Organizational trust, Organizational commitment, Leadership practices, Preschool teachers

