

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ (*)

Mahmut SAĞIR (**)

Feyza PARLAK (***)

Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında, Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinden Oniki Şubat ve Dulkadiroğlu sınırları içinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninden "Basit Seçkisiz Örnekleme" yöntemiyle belirlenen 346 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde desenlemiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini belirlemek için Yörük ve Özmen (2007) tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği" ve okullarda örgütsel güven düzeyini ölçmek için Hoy ve Tschannen Moran (2003) tarafından geliştirilip Yılmaz (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin "orta" düzeyde, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin ise "yüksek" düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında yüksek düzeyde doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin %49'unu yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul, Okul yöneticisi, İletişim becerisi, Örgütsel Güven, İlişki.

*) Bu araştırma, birinci yazarın danışmanlığında ikinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**) Doç. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü (e-posta: msagir_71@hoptmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3807-151X>.

***) Öğrenci Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü (e-posta: feyzaparlak@windowslive.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5131-6628>.

The Relationship Between Communication Skills of School Administrators and Organizational Trust

Abstract

The propose of this study is to investigate the relationship between school administrators' communication skills and organizational trust level of the teachers according to the teacher views. The universe of research was gathered from school teachers working in secondary education institution affiliated to the Ministry of National Education within the boundaries of Oniki Şubat and Dulkadiroğlu provincial centers of Kahramanmaraş 2016-2017 academic year. The sample of study on behalf of universe consists of 346 teachers determined by "Simple Random Sampling". In this study, "Effectiveness of School Managers Communication Process Scale" which is developed by Yörük and Özmen (2007) was used to measure communication skills of school administrators' and "Organizational Trust Scale" which is developed by Hoy and Tschannen Moran (2003) and adapted to Turkish by Yılmaz (2006) was used to measure the organizational level of trust in schools. In the study, it was concluded that the school administrators' communication skills were "medium" and the organizational trust level of teachers was "high" level. It has been found that there is a high level of relationship between school administrators' communication skills and teachers' organizational trust levels. It has been reached the conclusion of the fact that communication skills of school administrators predicts 49% of the organizational trust level of the teachers.

Keywords: *School, School Administrator, Communication Skill, Organizational Trust, Relationship.*

İletişim

Başaran (1993) iletişimi, kişilerin birbirlerinden anlama çabalarını içeren bir etkileşim süreci; yönetsel iletişim ise, yöneticinin gönderdiği anlamla astını etkilemesi, astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir. Bu durumda iletişimi, emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlanabilir. Kısacası iletişim, bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir etkileşim sürecidir. Bir başka ifadeyle davranışların açıklanması ve anlaşılmasını sağlayan bir araçtır (Erdoğan, 2003). İletişim kelimesi özünde birçok anlamı barındırmasına rağmen, en sık bağlamda bir fikir alışverişini, duyu ve düşüncelerin bireyler arasında değişimini ve toplumsal anlamda bir etkileşimi vurgulamaktadır (Zıllıoğlu, 1998). İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri, kendilerini ifade edebilmelerine; kendilerini ifade edebilmeleri ise iletişime bağlı olarak görülmektedir. Bu durum iletişimi, insanlar için zorunlu hale getirmektedir. İletişime bir süreç olarak baktığımızda, kaynaktan alıcıya uzanması sırasında çeşitli organlar olması gerekir. Bu organlar iletişimin öğeleridir. İletişim sürecinin temel öğeleri kaynak, mesaj, kanal, alıcı, dönüttür (Ergin, 1995). Yüksel (2006) iletişimimin gücüne ilişkin, "Toplum içinde yaşayan insanın, kendisini ve çevresini daha iyi tanınmasına ve başkaları ile uyumlu

ilişkiler gerçekleştirmek için etkileşim kurabilmesine, yaşayan ve artık yaşamayan kişilerin mirası olarak bıraktıkları bilgilerden yararlanmasına yardım eden özel bir becerisi vardır. Bu beceri insanın iletişim gücü olarak nitelendirilmektedir.”olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişim, kurumun hedeflediği amaçlarına erişmesini gerçekleştirecek şekilde departmanların, birimlerin, çalışanların koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan bir sürece sistem olduğunu anlatarak önemine vurgu yapmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Vecchio’ya (2006) göre, örgütsel iletişimi geliştirme konusunda yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Empatik iletişimin uygulanması,
- Alıcı tarafından kolayca anlaşılacak uygun dilin kullanılması,
- Uygun iletişim araçlarının kullanılması,
- Güvene dayanan bir iklimin ortaya konulması,
- Etkin dinlemenin teşvik edilmesi,
- Geri bildirim teşvik edilmesi.

Örgütsel iletişim için söylenenler, genel olarak eğitim örgütleri için de geçerlidir. Ayrıca eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insan olduğundan, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde iletişim daha da önem taşımaktadır. Yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların, öğrencilerin ve velilerin birbirlerine karşı eylemleri, sözlü anlatıma dönüşsün ya da dönüşmesin, bunlar iletişimsel eylemlerdir. Eğitim temelde bir iletişim etkinliğidir (Bolat, 1996). Okul yöneticisi ise bu iletişim etkinliğinin eşgüdümünü sağlamakla görevli olan en üst basamaktır. Okul içindeki ve dışındaki iletişim sistemlerinden uzak kalan yöneticinin, diğer yönetim süreçlerini yönetmekte zorluk yaşamasıyla da başarısızlığa uğraması kuvvetle muhtemel görülmektedir. Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındanır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar iyi olur. (Bursahoğlu, 1999). Mead’e (1990) göre, örgüt üyeleri iletişimde bulunarak;

- Tecrübelerini paylaşırlar,
- Ortak ilgilerini fark ederler,
- Amaçlar üzerinde anlaşılırlar,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejiler müzakere edilir,
- Belirlenen stratejiler uygulanır ve denetlenir.

Yönetimsel iletişim, yönetimin isleyişini sağlamak ve amacını gerçekleştirmek amacıyla örgütü meydana getiren birimler ve öğeler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dicle, 1974). Okul müdürü, okul üyeleri aracılığıyla iş yapan kişidir. Okul müdürlerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi yolunda iş yaptırabilmesi, özellikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerisiyle doğru orantılıdır. Bu yüzden okul müdürünün iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede

ve çalışanların okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar (Gürgen, 1997).

Örgütsel Güven

Güven, bireyin tutumlarına, davranışlarına veya beklentilerine dayalı olarak artan veya azalan, dinamik bir olgudur (Cox, Jones ve Collinson, 2006).Güvenin bireyler üzerindeki etkisine yönelik bir görüş birliği sağlanmış olmasına rağmen güven kavramının evrensel olarak kabul edilen tek bir tanımı bulunmamaktadır. Güven, rahatlık anlamına gelen Almanca sözcük *trost*'dan türetilmiştir (Yanık, 2012). Türk Dil Kurumu sözlüğünde güven, “1. Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat. 2. Yüreklilik, cesaret.”olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2012). Tarihsel süreç içerisinde literatüre kazandırılan güven tanımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Güven, bireyin gelecekte olayların akışının belirsiz sıkıntılı olduğu durumlarda bile olaylara ilişkin iyimser beklentidir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inancıdır (Deutsch, 1958). Güven kişisel çıkarın söz konusu olduğu ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireyin verdiği “iyimser beklenti” kararıdır, bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllülüğüdür (Zand, 1972; akt. Neveu, 2004). Güven, bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin, diğerinden yardım ve işbirliği yapma davranışı beklentisidir (Meeker, 1983). Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir (Mishra, 1996; akt. Neveu, 2004). Bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentileridir (Erdem ve İşbaşı, 2000). Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002). Örgütsel güven kavramı, örgüt bilimciler tarafından özellikle son yıllarda sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur. Geleneksel yönetim biçiminin resmi, bürokratik uygulamaları ve çalışanları ikinci plana iten anlayışının yerini, daha fazla işbirliği ve koordinasyona önem veren, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, çalışanlara değer vererek kararlara katılımlarının sağlandığı çağdaş yönetim anlayışına bırakmıştır (Costa vd., 2001). Örgütsel güveni oluşturabilmek için birden çok unsurun bir arada etkileşimli bir şekilde bulunması gerekmektedir (Kartal, 2010). Bu unsurlar arasındaki etkileşim güçlendikçe örgütsel güvenin kalıcılığında artacaktır. Örgütlerde bireyler arası ilişkiler yoğun olarak yaşanmaktadır. Güven, örgüt içinde farklı üç boyutta meydana gelmektedir. Örgüt içinde bireyler çalıştıkları örgüte, örgütün yöneticilerine ve iş arkadaşlarına güven duyabilirler. Güvenin bu üç boyutunun birbirinden farklı olduğu düşünülse de birbirleriyle ilişkili kavramlardır (Artuksu, 2009). Örgütsel güven türleri, yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç düzeyde incelenmektedir.

Yöneticiye Güven

Yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile mümkündür. Yöneticiler örgüt çalışanlarınca benimsenecek bir vizyon oluşturarak ve bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturarak bir örgüt kültürü oluşturmalıdır (Özer vd., 2006). Yöneticiye güven, ilişkilerine yardım eden bir tür sosyal etkili araç olarak karakterize edilebilir. Çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında, daha çok işperformansı göstermek için istekli olurken, ikili ilişkiler açısından da daha olumlu davranışlar sergilerler. Astlar, işe bağlılık, sağlıklı ikili ilişkiler ve yüksek performans gösterebilmeleri için motive edilmektedirler (Tokgöz, 2012).

Örgüte Güven

Uzun dönemli başarıları hedefleyen kurumlar açısından örgüt içerisinde güven ikliminin oluşturulması oldukça önemlidir. Eğer örgütte beklenen güven ortamının oluşması sağlanamazsa kurumun hedeflenen başarı noktasına ulaşması oldukça güç olacaktır (Kartal, 2010). Çalışanlar kurumlarından söz ederken öncelikle yönetici ve yönetici ilişkilerini ön planda tutmaktadırlar. Çalışanların yöneticilere duyduğu güven ve yöneticilerin çalışanlara vermiş olduğu sözleri tutacaklarına olan inanç derecesi kuruma güvenin kaynağını oluşturur (Ağün, 2011).

Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışanların birbirlerine duydukları güven, örgütlerde yönetsel sorun çözme etkinliğini arttırmaktadır. Güven düzeyinin düşük olduğu gruplarda, çalışanlar arası ilişkiler, problemlerin algılanmasında, hata ve çarpıtmalara neden olacak nitelikte olmaktadır (Dinç, 2007). Öğretmenler aynı kurumda çalışan diğer öğretmenlere güvenmeli, onlardan şüphelenmemeli, onların söylediklerine inanmalı, öğretmenler arasındaki konuşmaların aralarında kalacağına inanmalıdır. Aynı kurumda çalışan öğretmenler arasındaki ilişkinin açık, tutarlı ve bağlılık duygusu içeren özelliklere sahip olması gerekmektedir (Yılmaz, 2009).

Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim beceri ve örgütsel güven düzeyleri nedir?, ve bu iki düzey arasında çeşitli değişkenler bakımından aralarında anlamlı ilişki var mıdır? sorularına cevap aranmıştır.

Yöntem

Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik

betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2009). İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2006).

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında, Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinden Oniki Şubat ve Dulkadiroğlu sınırları içinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan 1378 öğretmen oluşturmaktadır (sgb.meb.gov.tr, 2017). Araştırmanın evreninden “Basit Seçkisiz Örnekleme” yöntemiyle belirlenen 346 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, 6’sı özel lise, 9’u devlet lisesi olmak üzere, Kahramanmaraş merkez ilçelerinde bulunan ve “Basit Seçkisiz Örnekleme” yöntemi ile belirlenen 15 lisede görev yapmakta olan 346 öğretmene uygulanmıştır. Uygulamalar sonucunda toplanan 346 veri toplama aracından uygulama kısıtlarına uymayan 15 tanesi değerlendirmeye alınmamış olup 331 veri toplama aracı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

	Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Kadın	169	51,1
	Erkek	162	48,9
Okul Türü	Anadolu ve Fen Lisesi	210	63,4
	Genel Lise	121	36,6

Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada, görüşlerine başvuru öğretmenlerin; cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi gibi demografik özelliklerini araştırmak üzere bir “Kişisel Bilgi Formu” ile araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini ölçmek için Yörük ve Özmen (2007) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği”, okullarda örgütsel güven düzeyini ölçmek için ise Hoy ve Tschannen Moran (2003) tarafından geliştirilen ve Yılmaz (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır.

“Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği” 18 maddeden oluşan; “5= Tamamen Katılıyorum”, “4= Katılıyorum”, “3= Kısmen Katılıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “1= Hiç Katılmıyorum” şeklinde cevaplandırılan ve puanlandırılan 5’li Likert tipi ölçektir. Bu veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Yörük ve Özmen

(2007) tarafından yapılmış ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği ölçeği; “Yönetici İlgisi”(7 madde), “İletişim Yönetimi”(4 madde), “Çevreyle Bütünleşme”(4 madde) ve “Öğretime Odaklaşma”(2 madde) olmak üzere dört alt boyuttan meydana gelmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini ölçmeye ilişkin olarak, faktör analizi sonucu elde edilen 17 maddelik aracın, KMO değeri 0,64 olarak bulunmuştur. Bu durum anket uygunluğunun iyi durumda olduğunu göstermektedir. Anketin iç tutarlılığı ise Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,90$ olarak belirlenmiştir. Ulaşılan bu değerler, 18 maddeden oluşan, okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğini ölçmeye yönelik ölçme aracının geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Yörük ve Özmen, 2007).

“Örgütsel Güven Ölçeği” 22 maddeden oluşan; “5=Her Zaman”, “4=Çoğunlukla”, “3=Bazen”, “2=Çok Nadir”, “1=Hiçbir Zaman” şeklinde cevaplandırılan ve puanlandırılan 5’li Likert tipi ölçektir. Görüşüne başvurulmuş öğretmenlerin her bir maddede işaretledikleri yüksek puan yüksek güven düzeyini, düşük puan ise düşük güven düzeyini temsil etmektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Yılmaz (2006) tarafından yapılmış ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,92$ olarak bulunmuştur. Örgütsel güven ölçeği; “Yöneticiye Güven (7 madde)”, “Meslektaşlara Güven (8 madde)” ve “Paydaşlara (öğrenci-veli) Güven (7 madde)” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yöneticiye (okul müdürüne) Güven boyutunun Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,89$ ’dur. Maddelerin toplam korelasyonları 0,52 ile 0,73 arasında değerler almıştır. Meslektaşlara Güven alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,87$ ’dir. Maddelerin toplam korelasyonları 0,42 ile 0,70 arasında değerler almıştır. Paydaşlara Güven alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,82$ ’dir. Maddelerin toplam korelasyonları 0,42 ile 0,59 arasında değerler almıştır. Ölçeğin tüm alt boyutlarının açıkladığı toplam varyans %4,31’dir. Tüm ölçeğe ait Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,92$ ’dir. Alt boyutların tümünde madde toplam korelasyonları madde ayırt edicilik indeksinin bir göstergesi olan 0,20’den çok yüksektir (Yılmaz, 2006).

Cronbach’s Alpha katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Büyükoztürk, 2013). Veri toplama araçlarının alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha katsayılarına göre alt boyutlara ait güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu görülmüştür.

Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim becerileri, örgütsel güven ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken beşli derecelendirmenin puan aralıkları aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde belirlenmiştir.

Tablo 2. Beşli Derecelendirmenin Puan Aralıkları

1,00-1,79	Oldukça Düşük
1,80-2,59	Düşük
2,60-3,39	Orta
3,40-4,19	Yüksek
4,20-5,00	Oldukça Yüksek

Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği ölçeği ve örgütsel güven ölçeğine uygulanan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda hesaplanan tüm p değerlerinin $\alpha=0,05$ 'ten büyük olması dağılımın normal olduğunu ve parametrik testler için uygun olduğunu göstermektedir. Dağılımın normal olması sonucunda iki grubun karşılaştırılmasında Bağımsız Gruplarda t-testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğu durumlarda hangi grupların birbirinden farklı olduğunun tespit edilmesi için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe analiz testi uygulanmıştır. Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla çoklu korelasyon analizi kullanılarak, değişkenler arası birliktelik ve yönleri belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkilerin niteliğini açıklamak; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla basit regresyon analizi kullanılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlere uygulanan veri toplama araçları sonucunda elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	N	\bar{X}	SS
Yönetici İlgisi	331	3,22	0,76
İletişim Yöntemi	331	3,37	0,65
Çevreyle Bütünleşme	331	2,90	0,77
Öğretime Odaklaşma	331	3,68	0,72
İletişim Becerisi	331	3,38	0,56

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablosu incelendiğinde; "Yönetici İlgisi" alt boyutuna ait ortalamanın 3,22 olduğu görülmektedir. Bu

değer düzey olarak “orta” düzeydedir. Benzer şekilde, öğretmenlerin “İletişim Yöntemi” ($\bar{X}=3,37$) ve “Çevreyle Bütünleşme” ($\bar{X}=2,90$) alt boyutlarına ilişkin algılarının da “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Tablodan, “Öğretime Odaklaşma” ($\bar{X}=3,68$) alt boyutunun ise “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Genel olarak iletişim becerilerine ait ortalama değer 3,38 olarak bulunmuş olup bu değer “orta” düzeye denk gelmektedir. Araştırma bulguları okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerini, informal iletişim ve çevre ile iletişim becerilerine göre daha yüksek düzeyde gördükleri tespit edilmiştir. Bu durum, okul yöneticilerinin informal yetkilerini sıkça kullandıkları ve bu nedenle öğretmenler ile iletişimlerinde soğuk ve katı davrandıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticileri ile açık ve rahat bir şekilde konuşmadıkları ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına beklenen duyarlılığı göstermedikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine ait tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
Yönetici İlgisi	Kadın	169	3,28	0,70	1,082	0,282
	Erkek	162	3,19	0,64		
İletişim Yöntemi	Kadın	169	3,34	0,86	1,873	0,063
	Erkek	162	3,50	0,75		
Çevreyle Bütünleşme	Kadın	169	2,88	0,75	0,688	0,492
	Erkek	162	2,93	0,73		
Öğretime Odaklaşma	Kadın	169	3,84	1,26	0,008	0,994
	Erkek	162	3,82	0,95		
İletişim Becerisi	Kadın	169	3,36	0,72	1,084	0,280
	Erkek	162	3,45	0,63		

Okul yöneticilerinin iletişim becerisine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($t=1,084$, $p=0,280>0,05$). Erkek öğretmenler ($\bar{X}=3,45$) ile kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=3,36$) verdikleri cevaplara göre aldıkları aritmetik ortalama değerleri birbirine yakın olmakla birlikte kadın öğretmenlerin erkeklere göre okul yöneticilerinin iletişim becerisi ortalaması daha düşük olarak saptanmıştır. Alt boyutların karşılaştırılmasına bakıldığında, iletişim yöntemi ve öğretime odaklaşma alt boyutlarında algı ortalamaların yüksek düzeyde ve cinsiyet değişkenine göre birbirlerine yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin okul türü değişkenine ait tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Okul Türü Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonuçları

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	p
Yönetici İlgisi	Anadolu ve Fen Lisesi	210	3,49	0,98	1,288	0,197
	Genel Lise	121	3,62	0,76		
İletişim Yöntemi	Anadolu ve Fen Lisesi	210	3,43	0,74	1,878	0,065
	Genel Lise	121	3,57	0,82		
Çevreyle Bütünleşme	Anadolu ve Fen Lisesi	210	3,52	0,78	1,435	0,156
	Genel Lise	121	3,64	0,74		
Öğretime Odaklaşma	Anadolu ve Fen Lisesi	210	3,66	0,85	1,093	0,276
	Genel Lise	121	3,55	0,94		
İletişim Becerisi	Anadolu ve Fen Lisesi	210	3,45	0,74	1,441	0,155
	Genel Lise	121	3,37	0,78		

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testine göre, öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark yoktur ($t=1,441$, $p=0,155>0,05$). Anadolu ve fen liselerinde çalışan öğretmenler ($\bar{X}=3,45$) ile genel lisede çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=3,37$) aritmetik ortalama değerleri birbirine yakındır. Alt boyutların karşılaştırılmasına bakıldığında, tüm alt boyutlara ait ortalamaların yüksek düzeyde ve 3,43 ile 3,66 arasında birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin farklı okul türleri arasında anlamlı fark oluşturmamasının yanı sıra, ortalamaların birbirine yakın değerlere sahip olması okul türü değişkeninin okul yöneticilerinin iletişim becerilerini değerlendirmede etkiye sahip olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel analizleri yapılmış olup test sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşlerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	N	\bar{X}	SS
Yöneticiye Güven	331	2,88	1,04
Meslektaşlara Güven	331	3,66	0,80
Paydaşlara Güven	331	2,97	0,72
Örgütsel Güven	331	3,45	0,66

Tablo 6’da öğretmenlerin görüşlerine ait örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin örgütsel güvenleri ($\bar{X}=3,45$) “yüksek” düzeyde saptanmıştır. Örgütsel güven alt boyutlarından paydaşlara (öğrenci ve veliler) güven ($\bar{X}=2,97$) ve yöneticiye güven ($\bar{X}=2,88$) “orta” düzeydeyken, meslektaşlara güven ($\bar{X}=3,66$) “yüksek” düzeyde tespit edilmiştir. Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerine ve paydaşlara (veli ve öğrenci), meslektaşlarına oranla daha az güvendiklerini göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine göre en düşük güven düzeyi, yöneticiye güven ($\bar{X}=2,88$) alt boyutuna aittir. Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerinin dürüstlüğüne, tutarlılığına, samimiyetine dair inançlarının yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t testi kullanılmıştır. Uygulanan bağımsız t-testi sonucunda, elde edilen bulgulara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
Yöneticiye Güven	Kadın	169	2,76	1,07	1,434	0,154
	Erkek	162	2,97	0,94		
Meslektaşlara Güven	Kadın	169	3,59	0,86	1,878	0,071
	Erkek	162	3,72	0,77		
Paydaşlara Güven	Kadın	169	2,94	0,76	1,288	0,198
	Erkek	162	2,99	0,75		
Örgütsel Güven	Kadın	169	3,40	0,74	1,092	0,275
	Erkek	162	3,48	0,64		

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla yapılan t-testine göre, öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($t=1,092$, $p=0,275>0,05$). Kadın öğretmenler ($\bar{X}=3,40$) ile erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=3,48$) birbirine yakın ortalama değerlerine göre,

örgütsel güven düzeylerinin “yüksek” olduğu görülmüştür. Alt boyutların karşılaştırılmasına bakıldığında, yöneticiye ve paydaşlara güven “orta” düzeyde, meslektaşlara güven ise “yüksek” düzeyde tespit edilmiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamalarının her boyut için birbirine yakın olması, cinsiyet değişkeninin güven algısını değerlendirmede etki sahibi olmadığını gösterse de kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=3,40$) güven düzeyi, erkek öğretmenlere ($\bar{X}=3,48$) oranla daha düşük olarak belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin meslektaşlarına, yöneticileri ve paydaşlarına (öğrenci ve veli) oranla daha fazla güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum öğretmenlerin meslektaşları ile daha fazla zaman geçirdikleri için birbirlerini daha fazla tanıyor olmalarından kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan bağımsız t-testi sonucunda, elde edilen bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonuçları

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	t	p
Yöneticiye Güven	Anadolu ve Fen Lisesi	210	2,78	0,78	1,428	0,157
	Genel Lise	121	2,96	0,76		
Meslektaşlara Güven	Anadolu ve Fen Lisesi	210	3,65	0,87	1,868	0,668
	Genel Lise	121	3,69	0,80		
Paydaşlara Güven	Anadolu ve Fen Lisesi	210	2,96	0,69	0,732	0,589
	Genel Lise	121	2,99	0,71		
Örgütsel Güven	Anadolu ve Fen Lisesi	210	3,42	0,64	1,086	0,414
	Genel Lise	121	3,48	0,68		

Tablo 8’de öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan bağımsız t-testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ($t=1,086$, $p=0,414>0,05$). Anadolu ve fen liselerinde çalışan öğretmenler ($\bar{X}=3,42$) ile genel liselerde çalışan öğretmenler ($\bar{X}=3,48$) birbirine yakın ortalama değerleri ile örgütsel güven düzeyleri “yüksek” olmakla birlikte, Anadolu ve Fen lisesi öğretmenlerinin genel lise öğretmenlerine göre örgütsel güven düzeyi ortalamaları daha düşüktür. Alt boyutlar karşılaştırıldığında, yöneticiye ve paydaşlara güvenin “orta” düzeyde ve okul türü değişkeni açısından birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir. Meslektaşlara güven boyutunda ise örgütsel güven, “yüksek” düzeyde tespit edilmiştir. Anadolu ve fen lisesi öğretmenlerinin genel lise öğretmenlerine göre kısmen daha düşük örgütsel güven düzeyine sahip oldukları tespit edilmiş olsa da okul türü değişkeninin örgütsel güven üzerinde

anlamli etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Katsayıları

Boyutlar		Yöneticiye Güven	Meslektaşlara Güven	Paydaşlara Güven	Örgütsel Güven
Yönetici İlgisi	R	0,580	0,356	0,104	0,609
	p	0,000	0,000	0,012	0,000
İletişim Yöntemi	R	0,560	0,304	0,103	0,565
	p	0,000	0,000	0,015	0,000
Çevreyle Bütünleşme	R	0,508	0,447	0,344	0,549
	p	0,001	0,000	0,000	0,000
Öğretime Odaklaşma	R	0,611	0,535	0,443	0,626
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
İletişim Becerisi	R	0,636	0,543	0,470	0,653
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki katsayıları incelendiğinde, örgütsel güven düzeyi ile iletişim becerisi düzeyi arasındaki ilişkinin doğrusal, pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir (Pearson $R=0,653$, $p=0,000<0,001$). İlişki katsayıları alt boyutlar açısından incelendiğinde, örgütsel güven düzeyinin, iletişim becerilerinin tüm alt boyutları ile arasındaki ilişkilerin doğrusal ve pozitif yönde anlamlı olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde iletişim becerisi genel boyutu ile örgütsel güven alt boyutları arasında da doğrusal ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler mevcuttur. İletişim becerisine ait alt boyutlar incelendiğinde ise yönetici ilgisi alt boyutunun en çok örgütsel güvenin genel düzeyi ile doğrusal, pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir (Pearson $R=0,609$, $p=0,000<0,001$). İletişim becerilerinin diğer alt boyutları da örgütsel güven ile doğrusal ve pozitif yönde ilişkiye sahiptir. Diğer yandan yönetici ilgisi ve iletişim yöntemi alt boyutları ile örgütsel güvenin paydaşlara güven alt boyutu arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0,001$). Sonuçlar genel olarak incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre, iletişim becerileri ile örgütsel güven arasında doğrusal ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri de artmakta; okul yöneticilerinin iletişim

beceri düzeyleri azaldıkça öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri de azalmaktadır.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yordayıcı etkisini belirlemek amacıyla, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında korelasyonel ilişki olduğundan Regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	t	β	F	p
Örgütsel Güven	İletişim Becerisi	0,49	4,832	0,559	43,277	0,000

Regresyon analizi sonuçlarını içeren Tablo 5.14 incelendiğinde okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerin $p=0,000<0,001$ anlamlılık düzeyinde yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R^2=0,49$). Buna göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin % 49 gibi oldukça yüksek oranda yordamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Claypool (2003), işyerlerinin en önemli kaynağının insan olduğunu ve iş yerlerinde iletişim becerilerinin kalitesi arttıkça çalışanların daha mutlu olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, Maçin'in (2010) yönetici iletişim becerilerinin çalışanların motivasyonunu olumlu şekilde etkilediği; Şimşek'in (2003) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmış olmaları iletişimin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca Özbudak (2009) yöneticiler ile öğretmenler arasında etkili iletişim için uygun koşullar oluşturulduğunda okulların amaçlarına daha çok yaklaşacağı; Argon ve Kösterelioğlu (2010) iletişimin, örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arttırdığı yönündeki ifadeleri iletişimin başarı için vazgeçilmez bir öge olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sonucunda, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin orta düzeyde ve yüksek düzeye yakın bir değere sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, Çetinkaya'nın (2011) "Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri" adlı çalışmasının sonuçları ile örtüşmektedir. Çalışmamıza benzer şekilde Önsal'ın (2012) çalışmasında da, okul yöneticilerinin iletişim becerileri etkili fakat geliştirilmesi gereken düzeyde tespit edilmiştir. Ayrıca Argon ve Kösterelioğlu (2010) araştırmalarında, yönetici öğretmen iletişiminin genel olarak olumlu ancak istenilen düzeyde olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın, Şimşek'in (2003) "Okul müdürlerinin iletişim becerileri ve okul kültürü arasındaki ilişki" adlı çalışmasında okul yöneticilerinin tamamının üst düzeyde etkili iletişim becerilerine

sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Şahin (2007) ve Çelik (2013), okul yöneticilerinin iletişim becerilerini yüksek düzeyde bulmuştur. Bu sonuçlar ise araştırmamızın sonuçları ile düzey olarak farklılıklar göstermektedir. Bunun sebebi, bu araştırmada görüşüne başvurulmuş öğretmenlerin büyük bir kısmının özel liselerde çalışıyor olmasından kaynaklanabilir. Özel okullarda veli ve öğrenci memnuniyetinin ön planda tutulmasından kaynaklı olarak öğretmenlere yüklenen sorumluluk ve iş yükü, elde edilen sonucu doğurmuş olabilir. Ayrıca, eğitim kurumu olmanın yanı sıra, ticari bir kimlik taşıyan özel okullarda, yöneticilerin ticari kapasiteyi artırıcı özelliklerine göre seçiliyor olması, yönetsel özelliklerin önüne geçebilmekte; bunun sonucu olarak da, yönetsel becerilere sahip olmayan yöneticiler, etkili iletişim ortamını oluşturmada zorlanmaktadır. Bu sebeple okul yöneticilerinin öğretmenler ile iletişimlerinin daha etkili olabilmesi için iletişim yöntemleri konusunda bilgi sahibi olmaları, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak öğretmenlerle etkili iletişim kurabilmeleri gerekmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin iletişim becerisi alt boyutlarından öğretime odaklaşma alt boyutuna ait aritmetik ortalama değerinin; yönetici ilgisi, iletişim yöntemi ve çevreyle bütünleşme alt boyutlarına ait aritmetik ortalama değerlerine göre daha yüksek olarak tespit edilmiş olması, okul yöneticilerinin formal iletişim becerilerini, informal iletişim becerilerine göre daha fazla kullandığını göstermektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin formal yetkilerini sıkça kullandıkları ve bu nedenle öğretmenler ile iletişimlerinde soğuk ve katı olabildikleri şeklinde açıklanabilir. Buna benzer olarak Kocabaş ve Karaköse'nin (2005) yapmış oldukları çalışmada da, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim ve iletişim becerilerini yeterli düzeyde bulmadıkları sonucu çıkmış olup öğretmenler, yöneticileriyle sorunlarını açık ve rahat bir şekilde paylaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca Aksoy (2005), ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler için motivasyonun önemini farkında oldukları halde öğretmenleri motive etmek için gerekli iletişim becerilerini kullanmadıklarını ifade etmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin iletişim becerileri konusunda istenen düzeyde hassasiyet göstermediklerini düşündürmektedir. Güneş (2007) öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim becerileri bakımından beklentilerinin oldukça yüksek olduğunu bu sebeple okul yöneticilerinin bu konuda kendilerini geliştirmeleri ve öğretmenlerin beklentilerini dikkate almaları gerektiğini belirtmiştir.

Bu araştırmada yöneticilerin iletişim becerileri cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde, iletişim becerileri boyutlarına ait aritmetik ortalama değerleri birbirine yakın olarak saptanmış olmakla birlikte, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin iletişim becerisi düzeylerini daha düşük buldukları sonucu çıkmıştır. Bu sonuca benzer olarak Tekkanat (2009), Demirkaya (2012) ve Çelik (2013) de araştırmaları sonucunda, kadın öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerisi düzeyini, erkek öğretmenlere göre, daha düşük bulmuşlardır. Kadınların yapıları gereği erkeklere nazaran daha hassas ve detaycı olmaları bu sonucun çıkmasını sağlamış olabilir. Buna karşın Ateş (2005) ve Şen (2007) araştırmaları sonucunda, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde buldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin farklı okul türlerine göre öğretmen görüşleri arasında da anlamlı fark oluşturmaması, cinsiyet ve okul türü değişkenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerisi düzeylerini değerlendirmede etkiye sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Çubukçu ve Döndar'ın (2003) yapmış oldukları çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark göstermemiştir. Cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark olmaması bu araştırmayla paralellik gösteren sonuçlardır.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin, örgütsel güven düzeyleri "yüksek" olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, Demircan (2003), Tüzün (2006), Polat (2007), Artuksü (2009), Altun (2010) ve Çatak'ın (2012) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven ortalaması "yüksek" düzeyde tespit edilmiş olsa da, elde edilen aritmetik ortalama değeri orta düzeyin üstünde fakat yüksek düzeyin alt sınırına yakın olarak bulunmuştur. Eğitim örgütlerinde güven ilişkilerinin en üst düzeyde gerçekleşmesi beklenmekteyken, bu değer beklentilerin altında bir değer olarak kabul edilebilir. Bu araştırmaya benzer olarak Artuksü'nin (2009) yapmış olduğu araştırma sonucunda da, öğretmenlerin örgütsel güveni "çok" düzeyinde olmasına rağmen, örgütsel güven puanı "orta" düzeye çok yakın bir değere sahip çıkmıştır. Güven ilişkilerinin en üst düzeyde olması beklenen okullarda, öğretmenlerin örgütsel güveninin "oldukça yüksek" düzeyinde olması gerekmektedir. Zira güven içinde çalışan öğretmen bu güveni çevresine de yayarak güven dolu toplumlar yetiştirebilir.

Bu araştırmada örgütsel güvenin alt boyutlarına ait aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde öğretmenlerin, yöneticilerine ve paydaşlara (veli ve öğrenci) "orta" düzeyde, meslektaşlarına "yüksek" düzeyde güvendiği ve en düşük güven düzeyinin yöneticiye güven alt boyutuna ait olduğu görülmüştür. Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerinin dürüstlüğüne, kendilerini koruyacağına, samimiyetine dair algılarının yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu sonuç Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz'ın (2008) araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Çokluk, Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) "İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri" adlı çalışmalarında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilk sırada yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına, üçüncü sırada ise paydaşlara (veli ve öğrenci) güvendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel güvenleri "yüksek" düzeyde bulunmuş olsa da erkek öğretmenlerin örgütsel güven boyutuna ait aritmetik ortalama değerinin kadın öğretmenlere göre, daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun, kadınların okullarda da kendilerini erkek öğretmenlere göre daha fazla baskı altında hissetmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Ayrıca çoğunlukla erkek olan okul yöneticilerinin hemcinsleri ile daha samimi ilişkiler kurabilmesi, kadın öğretmenlere ise daha resmi davranmaları bu durumun sebebi olabilir. Bununla birlikte, kadınların yapısal özellikleri gereği daha hassas, kırılgan ve duygusal olmaları güven oluşumlarını olumsuz yönde etkiliyor olabilir. Culver (1994), Blevins (2001) ve Özdil'in (2005) araştırmaları sonucunda da kadın ve erkeklerin güvenleri yüksek düzeyde bulun-

muştur. Buna karşın, Knox, Funk, Eliot, Bush(1998), Yılmaz (2006) ve Aksoy (2009) tarafından yapılan çalışmalarda erkeklerin güven düzeyinin kadınlarınkinden daha yüksek olduğu; Conn'un (2004) yaptığı çalışmada ise erkeklerin daha düşük güven düzeyine sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmada görüşüne başvurulmuş öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, okul türü değişkenine göre de benzerlik gösterirken son çalışılan okuldaki hizmet süresine göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Okuldaki hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğu, örgütsel güven düzeyinin okuldaki hizmet süresi arttıkça azaldığı görülmektedir. Bu durum okuldaki hizmet süresi arttıkça, öğretmenlerin yöneticileriyle, velilerle ve öğrencilerle paylaşımları yaşanmışlıklarının da artacağından dolayı kişiler arası çatışma, zıtlasma ve hayal kırıklığı yaşanması ihtimali de artacağından, öğretmenlerin örgütsel güven algısında bir azalma meydana geleceği şeklinde açıklanabilir. Bu sonuçlar Polat (2007) ve Aksoy'un (2009) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Örgütsel güven zaman içinde değişim gösteren dinamik bir olgudur (Demircan ve Ceylan, 2003; akt. Altuntaş, 2008). Bu dinamik yapısı gereği, güven; bazı zamanlarda bazı kişilere ya da kuruma karşı yüksek düzeylere ulaşabilirken, bazen zamanla ya da tek bir hatayla yerini güvensizliğe bırakabilmektedir. Buna paralel olarak da, öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süresi arttıkça güvenin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında doğrusal, pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yordayıcılığı olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin % 49'unu yordamaktadır. Yöneticiye duyulan güven, kurumun tamamına atfedildiğinden, bu sayede öğretmenin örgütsel güven oluşumu da sağlanmış olur. Polat'a (2009) göre, düzenli iletişim bilgi temelli güvenin oluşumunu sağlamaktadır (Ağün, 2011).

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde belirlenen okul yöneticilerinin iletişim becerilerini yükseltmek amacıyla, okul yöneticilerine seminerler düzenlenerek yöneticilerin iletişim becerileri geliştirilebilir.
- Okul yöneticileri iletişim becerilerini kullanırken öğretmenlerin farklı bireysel özelliklerinin ve beklentilerinin olduğunun farkında olarak öğretmenlerin gereksinimlerini dikkate almaya özen gösterebilir.
- Araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven orta düzeyde tespit edilmiş olup bu düzeyin artırılması için okul yöneticileri ödül, ceza, terfi ve kariyer imkânlarında ve öğretmenlere karşı tutum ve davranışlarında daha adil ve etik bir politika izleyebilir. Bu şekilde, öğretmenlerin yöneticiye ve dolayısıyla kuruma güvenleri artabilir.
- Okul yöneticilerine duyulan güvenin artırılabilmesi için, okul dışında sosyal etkin-

likler düzenlenebilir, yöneticilerin ve öğretmenlerin birbirlerini daha iyi tanımalarına ve kaynaşmalarına olanak sağlayacak ortamlar oluşturulabilir.

- Öğretmenlerin paydaşlara güven düzeyinin artırılması için öğrenci ve velilerini daha iyi tanımalarını sağlayacak programlar hazırlanabilir, öğrenciler ve veliler ile sosyal etkinlikler düzenlenebilir.

Kaynakça

Agün, H. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altun, G. (2010). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin örgütsel güven düzeyleri ile kişisel-mesleki özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Artuksu, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları*. Bilim uzmanlığı tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, Ö.T. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başaran, i. E. (1993). *Örgütsel davranış*. Ankara: Pegem Yayını.

Blevins, R.E. (2001). *A study of association between organizational trust and decision-making, communication, and collaboration in comprehensive, regional. Institutions of higher education a dissertation presented to the graduate school in partial fulfillment of the requirements for the degree*. Doctor of philosophy new mexico state university las cruces, New Mexico: Proquest Information And Learning Company.

Bolat, S. (1996). *Eğitim örgütlerinde iletişim-Hacettepe Eğitim Fakültesi uygulaması*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (12), 75-80.

Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları

Claypool, C. (2003). *Improving the communication skills of your most valuable resource you people*. Techniques Association For Career And Technical Education, 78(1), 56-7.

Conn, S.J.(2004). *Exploring the relationship between perceptions of trust and perceptions of organizational justice in a geographically dispersed organization.* Psychology, Social Business Administration, Management Proquest Information And Learning.

Costa, A.C., RoeR. A., Taillieu, T. (2001). *Trust within teams: the relation with performance effectiveness,* European Journal of Work And Organizational Psychology, 10(3), 225-244.

Cox, S., Jones, B., Collnson, D.(2006). *Trust relations in high-reliability organizations.* RiskAnalysis, 26 (5), s. 1123-1138.

Culver, T.R. (1994). *Influence strategies and trust in public schools.* Seattle Unversity, Education, Administration And Business Administration, Management Political Science, Public Administration Proquest Information And Learning.

Çatak,E. (2012).*İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinde gözlemedikleri ego durumları ile örgütsel güven arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, M. (2013). *İstanbul ili Arnavutköy ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ve akademik tükenmişlikleri üzerine etkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

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

Çubukçu, Z., DüNDAR, İ. (2003). *Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri.* Milli Eğitim Dergisi. Sayı:157.

Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkisi eğitim sektöründe bir uygulama.* Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Deutch, M. (1958). *Trust and suspicion,* Journal Of Conflict Resolution, 2(4), 265-279.

Dicle, Ü. (1974). *Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme,* Ankara: Milli Produktive Merkezi Yayınları. No:169.

Diñç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü.* Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, F., İşbaşı, J.Ö. (2000). *Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: performans için koşulsuz güven mi, optimum güven mi?* 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.

- Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi öğretim liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergin, A. (1995). *Öğretim teknolojisi iletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güneş, A. (2007). *Kişiler arası iletişim sürecinde beden dili kavramı ve rolü üzerine kuramsal bir çaluma*. E-Journal Of NewWorld Sciences Academy.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürüz, D., Yaylacı, G.Ö. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karasar, N. (2009). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kartal, S.E. (2010). *Genel liseler ile mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Knox, M., J. Funk, R. Eliot, G.E., Bush. (1998). *Adolescents' possible selves and their relationship to global self-esteem. Sex Roles: A Journal Of Research*, (39), 1-2.
- Kocabaş, İ., Karaköse, T. (2005). *Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi*. Türkiye Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(3), 79-93.
- Kösterlioğlu, M., Argon, T. (2010). *Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları*. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 1-17.
- Maçın, E. (2010). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, SosyalBölümlerEnstitüsü.
- Mead, R. (1990). *Cross-cultural management communication*, Newyork: Wiley Publishers,
- Neveu, V. (2004). *La confiance organisationnelle: Définition et mesure*. Actesdu Xvème Congrès De L'agrh, Montréal. 1er 1– 4 septembre.
- Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileriyle okul kültürü arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbudak, F. (2009). *Yönetici-öğretmen iletişimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., Cömert, M. (2006). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin örgütsel güven algıları*. Ege Eğitim Dergisi, 7 (1), 103- 124.
- 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.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: Örgütsel Güven*, Ankara. Pegema Yayınları.

Şahin, B. (2007). *Hemşirelik öğrencilerinin kendini anlatma ve stresle baş etme ilişkilerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Şen, İ. (2007). *İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlerle iletişiminde yaşanan sorunlar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tdk. (2012). Büyük Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://www.tdk.gov.tr> (17 nisan 2017).

Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönteminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algıları*. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. Yayınlanmış doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vecchio, R. P. (2006). *Organizational behavior: Core concepts*. Ohio: Thomson, South-Western:

Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişken açısından incelenmesi*. Konya: Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, E. (2009). *Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(59).

Yılmaz, C., Kabadayı, E. T. (2002). *Dağıtım kanallarında bayilerin üretici firma lehine işbirliği davranışlarını etkileyen faktörleri inceleyen bir araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(5), 99-106.

Yörük, S., Özmen, F. (2007). *Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi*. Milli Eğitim Dergisi, 174, 88-105.

Yüksel, T. (2006). *İlköğretim okullarında müdür-öğretmen iletişimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zılıoğlu, M. (1998). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

