



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

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

FEYZA PARLAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
ŞUBAT-2018**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

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

**DANIŞMAN : Doç. Dr. Mahmut SAĞIR
JÜRİ : Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY
JÜRİ : Yrd. Doç. Dr. Serkan ÜNSAL**

Feyza PARLAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
ŞUBAT-2018**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

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

Feyza PARLAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

**Bu Tez 23/02/2018 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.**

Doç. Dr. Mahmut SAĞIR
BAŞKAN

Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Serkan ÜNSAL
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Abdullah SOYSAL
Enstitü Müdürü

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

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

Feyza PARLAK

Danışman : Doç. Dr. Mahmut SAĞIR
Yıl : 2018, Sayfa: 61+VI
Jüri : Doç. Dr. Mahmut SAĞIR (Başkan)
: Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY (Üye)
: Yrd. Doç. Dr. Serkan ÜNSAL (Üye)

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 Örneklem" yöntemiyle belirlenen 346 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

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: İletişim, Güven, Örgütsel Güven, Okul Yöneticisi.

**DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

MA THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION
SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND
ORGANIZATIONAL TRUST**

Feyza PARLAK

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Mahmut SAĞIR

Year : 2018, Pages: 61+VI

Jury : Assoc. Prof. Dr. Mahmut SAĞIR (Chairperson)
: Assoc. Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY (Member)
: Assist. Prof. Dr. Serkan ÜNSAL (Member)

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 in 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.

Key Words: Communication, Trust, Organizational Trust, School Administrator.

ÖN SÖZ

Bu araştırma Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, sınırlılıkları, sayılıları ve tanımları yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde iletişim becerileri ve örgütsel güven hakkında daha önce yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın kuramsal temellerine değinilmiş olup dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi sunulmaktadır. Beşinci bölümde yapılan istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular sunularak yorumlanmıştır. Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümde ise sonuç ve önerilerle araştırma sonlandırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden ilgi, bilgi ve desteğini esirgemeyen, umutsuzluğa kapıldığımda güveniyle bana yeniden umut veren değerli danışmanım Doç. Dr. Mahmut SAĞIR'a;

Yüksek lisans eğitimime başlamam konusunda beni cesaretlendiren ve benden yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Niyazi CAN'a;

Tez yazım sürecinde yardımlarıyla bana destek olan kuzenim Doç. Dr. Zeynep Zeliha BAYAZIT ve sayın hocam Arş. Gör. Sıddık DOĞRULUK'a;

Araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen Bünyamin KARABIYIK, Ebru Nazik ÖZDEMİR ve moral desteği veren tüm arkadaşlarıma;

Hayatım boyunca her zaman yanımda olan, eğitim hayatım boyunca bana her zaman destek olan meslektaşım, öğretmen olma sebepim babam Hacı PARLAK'a, her zaman yoluma ışık tutan annem Halide PARLAK'a, bilgisiyle ve varlığıyla güç kaynağım olan abim Faruk PARLAK'a, sevgilerini her zaman hissettiren beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan kardeşlerim Furkan PARLAK ve Fatih PARLAK'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Feyza PARLAK

Kahramanmaraş-2018

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖN SÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VI
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	2
1.3. Araştırmanın Alt Problemleri.....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.5. Araştırmanın Sayılıtları.....	3
1.6. Araştırmanın Tanımları.....	3
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....	4
2.1. İletişim Becerileri ile İlgili Yapılan Önceki Araştırmalar.....	4
2.2. Örgütsel Güven ile İlgili Yapılan Önceki Araştırmalar.....	6
3. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	10
3.1. İletişim.....	10
3.1.1. İletişim Kavramı.....	10
3.1.2. İletişim Süreci.....	11
3.1.2.1. Kaynak.....	11
3.1.2.2. Kanal.....	11
3.1.2.3. Mesaj.....	12
3.1.2.4. Alıcı.....	12
3.1.2.5. Geribildirim.....	13
3.1.3. İletişim Düzeyleri.....	14
3.1.3.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi (Öz İletişim).....	14
3.1.3.2. Kişilerarası İletişim.....	14
3.1.3.3. Toplum Düzeyinde İletişim (Kitle İletişimi).....	14
3.1.4. İletişim Engelleri.....	14
3.1.5. Etkili İletişim.....	15
3.1.6. Örgütsel İletişim.....	16
3.1.6.1. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi.....	16
3.1.7. Eğitim ve İletişim.....	17
3.1.8. Yönetim ve İletişim.....	18
3.1.8.1. Yöneticide Olması Gereken İletişim Becerileri.....	19
3.1.8.2. Eğitim Yönetiminde İletişimin Önemi.....	20
3.2. Örgütsel Güven.....	21
3.2.1. Güven Kavramı ve Özellikleri.....	21
3.2.2. Güven Kavramının Ön Koşulları.....	22
3.2.2.1. Risk.....	22
3.2.2.2. Belirsizlik.....	22
3.2.2.3. Savunmasızlık.....	23
3.2.3. Güven Boyutları.....	23
3.2.3.1. Yardımseverlik.....	23
3.2.3.2. Dürüstlük.....	24
3.2.3.3. Tutarlılık.....	24
3.2.3.4. Açıklık.....	24

3.2.3.5. Yetkinlik.....	24
3.2.3.6. Riske Karşı Savunmasızlık.....	25
3.2.4. Örgütsel Güven Kavramı.....	25
3.2.5. Örgütsel Güven Türleri.....	26
3.2.5.1. Yöneticiye Güven.....	26
3.2.5.2. Örgüte Güven.....	27
3.2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	28
3.2.6. Örgütsel Güvenin Önemi.....	29
3.2.7. Örgütsel Güven Ortamının Oluşturulması.....	30
3.2.8. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Güven.....	31
4. YÖNTEM.....	34
4.1. Araştırmanın Modeli.....	34
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	34
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	35
4.4. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	36
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	37
5. BULGULAR VE YORUM.....	39
5.1. “Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri nedir?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	39
5.2. “Öğretmenlerin Görüşleri Arasında, Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin; A)Cinsiyet, B)Okul Türü, C)Kıdem, D)Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenlerine Göre, Anlamlı Fark Var Mıdır?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	39
5.3. “Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşleri nedir?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	44
5.4. “Öğretmenlerin görüşleri arasında, örgütsel güven düzeylerine ilişkin; a)cinsiyet, b)okul türü, c)kıdem, d)çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre, anlamlı fark var mıdır?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	45
5.5. “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasında Anlamlı İlişki Var Mıdır?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	49
5.6. “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerini Yordamakta Mıdır?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	50
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	51
6.1. Sonuçlar.....	51
6.2. Öneriler.....	54
KAYNAKLAR.....	55
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	34
Tablo 4.2. Veri Toplama Araçları Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha (α) Katsayıları	36
Tablo 4.3. Beşli Derecelendirmenin Puan Aralıkları	37
Tablo 4.4. Yöneticilerin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği Puanları Dağılımının Normallliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	37
Tablo 4.5. Örgütsel Güven Ölçeği Puanları Dağılımının Normallliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	37
Tablo 5.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	39
Tablo 5.2. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonuçları.....	40
Tablo 5.3. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Okul Türü Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonuçları.....	40
Tablo 5.4. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Kıdem Değişkenine Göre Bağımsız Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	41
Tablo 5.5. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Son Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bağımsız Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	42
Tablo 5.6. İletişim Becerisi, Çevreyle Bütünleşme ve İletişime Odaklaşma Boyutlarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları	43
Tablo 5.7. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler....	44
Tablo 5.8. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonuçları.....	45
Tablo 5.9. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonuçları.....	46
Tablo 5.10. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	46
Tablo 5.11. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ...	47
Tablo 5.12. Yöneticiye Güven ve Örgütsel Güven Boyutlarının Okuldaki Hizmet Süresine Göre Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	48
Tablo 5.13. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Katsayıları.....	49
Tablo 5.14. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	50

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın problem cümlesi, araştırmanın alt problemleri, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıtları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Problem Durumu

İnsan, topluluk halinde yaşama eğilimi gösteren bir varlıktır. İnsanın toplumsal yaşam içinde var olabilmesi için çevresindeki diğer insanlarla iletişim içinde olması gerekmektedir. Bu iletişim süreci, bireyi örgütlenmeye yöneltmekte ve bu yönelimin sonucunda toplumda çeşitli örgütsel yapılar ortaya çıkmaktadır.

İletişim; duygu, düşünce veya bilgilerin çeşitli yollarla başkalarına aktarılmasıdır. İletişim sözcüğü Latince *communicare* kökünden gelmektedir. Komünikasyon, haberleşme veya bildirişim sözcükleriyle de tanımlanır. Etkileşimin olduğu yerde iletişim ve iletişimin olduğu yerde ise etkileşim kaçınılmaz bir durumdur. Bu iki durum birbirlerinin ayrılmaz parçalarını oluşturmaktadır. Etkileşim içerisinde olan nesnelere ve canlılar da iletişim dünyası içindedirler. Nesnelere iletişim sürecinde yer alan araçları oluştururken canlılar ise hedefi oluşturmaktadır (Baltaş, 2002).

İnsanlar, diğer insanlarla iş ve güç birliği yapmanın yaşamı kolaylaştırdığı bilincine vardıkları ilk çağlardan itibaren toplumlar oluşturmuş, toplum içinde yaşamıştır (Uras, 2008). İnsanlar arasındaki bu iş ve güç birliğinin sağlanabilmesi bireyler arası iletişim ile mümkün olabilmektedir.

Örgütler, insanın işbirliği gereksinimlerinden doğan, bireyler arası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten bir topluluk olarak, gruplar arası ve kişilerarası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanlarıdır. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği içine girerek bütünleşme eğilimine girerler. Bu şekilde oluşan sosyal yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan bazı değerler de etkili olabilmektedir. Güven, sözü edilen bu değerlerin en başında gelmektedir. Güven olgusu her türlü sosyal ilişkide kendini gösteren bir unsurdur. Örgütlerin bireyler arası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten bir topluluk olarak, gruplar arası ve kişilerarası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanları olması nedeni ile bu sosyal yaşam alanlarında örgütsel güvenin oluşması ve gelişmesi beklenir (Aydın, 2010; Uzbilek, 2006).

Yoğun rekabetin ve sürekli değişimlerin yaşandığı çalışma koşullarında, örgütlerin rekabet ortamıyla baş edebilmelerinde ve örgütsel başarı elde etmelerinde çalışanların tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler, çalışanların olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerini, bilgi ve yeteneklerini en üst seviyede kullanabilmelerini mümkün kılacak koşulları oluşturmaya özen göstermelidirler. Örgüt içinde sözü edilen koşulların sağlanabilmesi için ilk adım etkili bir iletişim ortamının oluşturulması olmalıdır. Etkili iletişim ortamı; bireylerin birbirlerini anlamasını, tutarlı davranışlar sergilemelerini ve dolayısıyla güven ortamının oluşumunu tetikleyecektir. Örgütsel güven, çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik olumlu duygular hissetmelerini sağlayarak bireysel ve örgütsel performansın artmasına, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine olanak tanıyacaktır.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu

sonuçların doğabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003). İçinde bulunulan ortamın özellikleri ve ortamdaki kişilerle kurulan ilişkiler bireyin, gelişimini ve iletişimini etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt içinde ve bireyler arasında güven ortamının oluşturulmasının, çalışanlar arasındaki işbirliğini ve iletişim düzeyini arttırması beklenmektedir. Dolayısıyla günümüz dünyasında güven, örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Örgüt bir iletişim ağı olarak da tanımlanabilir (Gürsel, 1997). İletişim en yoğun şekilde yaşandığı örgütler ise eğitim kurumları yani okul olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul örgütünün yöneticisi olan okul müdürlerinin öğretmenlerle kuracağı iletişimin kalitesinin, öğretmenin işe adanma, motivasyon, örgütsel özdeşleşme durumlarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin kurum içinde etkili bir iletişim sürecini başlatıp devam ettirmeleri beklenmektedir.

Eğitim, aileden, çevreye ve okula; anne-babadan, arkadaşla ve öğretmene kadar farklı boyutları içine alan ve bir o kadar da farklı tanımları yapılacak olan; insanın doğumundan ölümüne kadar, yaşamın her alanında varlığını sürdüren bir olgudur (Sabancı, 2008). Eğitim örgütleri olan okulların etkili ve verimli olabilmesi, özelde okulun genelde eğitimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum da okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bu ilişkilerin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri ise, bireyler arasında ya da okul içerisinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyidir (Özer vd., 2006). Güven, örgütsel başarı için gerekli ve zorunlu olmakla birlikte kısa vadede oluşturulamayan, uzun ve özverili çabalar sonucu meydana gelen bir olgu olarak kabul görmektedir.

Güven, başarının ve mutluluğun temel şartları arasında yer almakla birlikte, okulda başarıyı yakalayabilmek, tüm okulpaydaşları arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için önemli görülmektedir (Asunakutlu, 2002; Tschannen-Moran ve Hoy, 2001). Ayrıca Tschannen-Moran'a (2001) göre, güvenli bir ortam, gelişmeye açıklık, nitelikli bir iletişim örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple okullardaki güven düzeyinin belirlenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile olan ilişkisini belirlemek ve istatistiksel olarak açıklamaktır. Bununla birlikte, araştırma modelindeki yordayıcı değişkenlerin (yönetici ilgisi, iletişim yöntemi, çevreyle bütünleşme, öğretime odaklaşma), yordanan değişkenleri (örgütsel güven, yöneticiye güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven) etkileme düzeylerinin; aynı zamanda, yordayıcı değişkenlerin ve yordanan değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeylerinin açıklanması amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

“Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki nedir?” sorusu araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Alt Problemleri

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri nedir?

2. Öğretmenlerin görüşleri arasında, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin; a)cinsiyet, b)okul türü, c)kıdem, d)çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre, anlamlı fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşleri nedir?
4. Öğretmenlerin görüşleri arasında, örgütsel güven düzeylerine ilişkin; a)cinsiyet, b)okul türü, c)kıdem, d)çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre, anlamlı fark var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini yordamakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerine ilişkin veriler “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği” ile elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin veriler “Örgütsel Güven Ölçeği” ile elde edilen veriler ile sınırlıdır.
3. Araştırma verileri araştırmanın örneklem grubu ve araştırmanın yapıldığı Ocak 2017- Şubat 2017 tarihleri arasındaki süre ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Öğretmenler okul yöneticilerinin iletişim becerileri hakkında bilgi sahibidirler.
2. Öğretmenler okuldaki örgütsel güven hakkında bilgi sahibidirler.

1.6. Araştırmanın Tanımları

İletişim: İletişim, duygu, düşünce veya akla gelebilecek her türlü yolla bilginin başkalarına aktarılmasıdır (Baltaş ve Baltaş, 2002).

Kişilerarası İletişim: Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimidir (Dökmen, 1994).

İletişim Becerisi: Okul yöneticilerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için duygu, düşünce ve isteklerini öğretmenlerle paylaşabilme yeterliliğidir.

Örgütsel İletişim: Örgütsel iletişim, bir örgütte çalışan kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerçekleştirdikleri mesaj alışverişidir (Tutar, 2003).

Güven: Bir tarafın başka bir taraf hakkında, iyiliksever (benevolent), tutarlı (reliable), yeterli (competent), dürüst (honest) ve açık (open) olduğu inancına dayanarak, savunmasız olma istekliliğidir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003).

Örgütsel Güven: İş görenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesidir (Yaşar, 2005).

Okullarda Örgütsel Güven: Okullarda oluşturulan örgütsel güven ortamıdır.

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde okul müdürlerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiş olup bu bölümde iletişim becerisi ve örgütsel güven ile ilgili tek veya farklı konularla birlikte yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. İletişim Becerileri ile İlgili Yapılan Önceki Araştırmalar

Biggs'in (1981) eğitim örgütlerindeki çalışanların iletişim doyumu düzeyini incelediği araştırmanın çalışma grubunu, Oklahoma'da eğitim veren sekiz okuldan seçilen 126 lise öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonucunda formalizasyon, merkezileşme, uzmanlaşma gibi değişkenlerin, öğretmenlerin iletişim doyumu düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.

Kongchan'ın (1985), iletişim doyumu, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının çalışma grubunu, 320 öğretim üyesi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, iletişim doyumu, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer yandan, 60 yıldan fazla süredir eğitim veren üniversitelerdeki öğretim görevlilerinin iletişim doyumu ile daha yeni üniversitelerdeki öğretim görevlilerinin iletişim doyumu arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Balcı'nın (1996), üniversite öğrencilerine verilen danışma becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeylerine etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmasının çalışma grubunu, 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesinde eğitim gören 31 öğrenci oluşturmuştur. Araştırmaya katılan öğrenciler deney ve kontrol grupları olarak ayrılmış ve deney grubuna 12 oturumdan oluşan danışma becerileri eğitim programı ile iletişim becerileri kazandırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğrencilere verilen eğitimin öğrencilerin iletişim beceri düzeylerini arttırdığı gözlenmiştir.

Yüksel-Şahin (1997), iletişim becerileri eğitimi programının üniversite öğrencilerinin iletişim becerileri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu Kocaeli Üniversitesi öğrencileri arasından gönüllü olarak seçilen 32 öğrenci oluşturmuştur. Çalışma grubu deney ve kontrol grubu olarak ayrılmış ve deney grubuna 12 oturumluk iletişim becerileri eğitim programı sunulmuştur. Araştırma sonucunda iletişim becerileri eğitim grubuna katılan öğrencilerin iletişim beceri düzeylerinin, programa katılmayan öğrencilerin iletişim becerileri düzeylerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Payne'nin (2003) örgütlerde ilişkisel iletişim yeteneğinin iş performansı üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasında, yüksek düzeyde iletişim becerisinin örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve verimliliğini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şimşek'in (2003), "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki" adlı araştırmasının sonucunda, araştırmaya tabi tutulan okulların %19'nun üst düzeyde güçlü kültüre, %75'inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre ve %6'sının vasat kültüre sahip oldukları, okul müdürlerinin %25'nin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine ve %75'nin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmış olup bu ilişkinin öğretmenlerin eğitim düzeyi, kıdem ve çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Şahan'ın (2006), "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi" adlı araştırmasının çalışma grubunu, İstanbul ili Avrupa Yakasında yer alan ortaöğretim okullarında çalışan 261 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmen görüşlerine göre, çatışma durumunda okul müdürlerinin en çok tümleştirme, en az ise ödün verme stilini kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin stres düzeylerinin, okul müdürleri hükmetme stilini kullandıklarında en yüksek; okul müdürleri ödün verme stilini kullandıklarında ise en düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca okul müdürü ile çatışma durumunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran daha fazla strese girdikleri; ve okul müdürlerinin hükmetme stilini 25 yaş altı öğretmenlere karşı daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Karlı'nın (2007), "İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi" adlı araştırmasının çalışma grubunu, İstanbul ili Tuzla ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan 150 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, erkek öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimindeki algılarının, kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yöneticilere olan algının öğretmenlerin yaş ve kıdemleri arttıkça daha olumlu yönde seyrettiği görülmüştür. Ayrıca lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin yöneticiye bakış algılarının diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Süküt'un (2008) "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması" adlı araştırmasının çalışma grubunu, İstanbul İli Pendik İlçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 355 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak "Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği"nin kullanıldığı araştırma sonucunda, hükmetme stratejisinin cinsiyet değişkenine göre; bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejisinin kıdem değişkenine göre; bütünleştirme, kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejilerinin yaş değişkenine göre; bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejisinin mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir.

Tek'in (2008), okul yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasının çalışma grubunu, İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki okullarda görev yapmakta olan 90 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin cinsiyet, medeni durum, yönetim görevi ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre anlamlı fark göstermediği buna karşın 30-40 yaş grubunda ve 10 yıl üzeri kıdem gruplarında bulunan okul yöneticilerin iletişim becerileri düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özbudak'ın (2009), "Yönetici-Öğretmen İletişimi-İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği" adlı araştırmasının çalışma grubunu, İstanbul İli Küçükçekmece ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan 213 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda yöneticilerin, öğretmenlere güven verdiği; alınacak kararlarda öğretmenlerin katılımını önemseydiği; öğretmenlerin başarılarını takdir ettiği; öğretmenlere değerli olduklarını kısmen hissettirdiği; öğretmenler ile kırıcı bir iletişimden kaçındığı; öğretmenleri ödüllendirirken kısmen objektif davrandığı ve öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilendiği tespit edilmiştir.

Tekkanat'ın (2009), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği)" adlı araştırmasının çalışma grubunu, ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilen "İletişim Tarzları Ölçeği" ve "Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği" uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet içi eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çetinkaya (2011), ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasını, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 14969 öğretmen ve 319 okul müdürü ile yürütmüştür. Katılımcılara uygulanan anketler sonucunda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerileri arttıkça okuldaki öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki iletişimin arttığı, okul müdürlerinin işlemci liderlik becerileri arttıkça öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki iletişimin azaldığı tespit edilmiştir.

Sönmez'in (2014), ergenlerin iletişim becerileri ile anne-baba tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu, Düzce ilinin Akçakoca ilçesinde öğrenim görmekte olan 222 lise öğrencisi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, "İletişim Becerileri Envanteri, Anne-Baba Tutum Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, ergenlerin anne-baba tutumlarının cinsiyet, eğitim, meslek değişkenlerine göre; ergenlerin iletişim becerileri düzeylerinin ise sınıf düzeyi ve anne-baba tutumlarına göre anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir. Kadınların duygusal, zihinsel, davranışsal iletişim becerilerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kılıç (2014), yöneticilerin iletişim becerilerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasının çalışma grubunu, bir liman işletmesinde görev yapan 89 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla yöneticilerin empati yeterliliğinin daha yüksek düzeyde buldukları ve çalışanların eğitim düzeyi ve kıdemi arttıkça yöneticilerin iletişim becerileri düzeyine ilişkin algılarının azaldığı görülmüştür.

2.2. Örgütsel Güven ile İlgili Yapılan Önceki Araştırmalar

Robinson ve Rousseau (1994), "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm (Psikolojik Sözleşmenin İhlali: Sıra Dışı Bir Durum Değil, Bir Standart)" adlı araştırmalarında güven ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ve güven arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve psikolojik sözleşme ihlalinin güven oluşumunu olumsuz yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Özdil (2005), ilköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, 600 öğretmeni ankete tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin öğretmenlerin güven düzeyler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenler arasında güven ilişkisinin olduğu ve yöneticilerin destekleyici yönetici davranışlarının öğretmenlerin yöneticilere güven duymasını sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Uzbilek (2006), örgütlerde oluşan sosyal ilişkileri ile örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, çalışma grubuna "Örgütsel Güven Envanteri-Uzun Form" ölçeğini uygulamıştır. Araştırma sonucunda; Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile diğer birimler arasında oluşan arkadaşlık ve iş ilişkilerinin örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği, çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkisi ve iş ilişkisi

yoğunluğu arttıkça örgütsel güven düzeyinin arttığı, örgütlerdeki arkadaşlık ilişkisinin örgütsel güvene en yüksek düzeyde etki ettiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Tüzün'un (2006), çalışanların örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleme algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgütsel kimlik algısının, örgütsel güven aracılığı ile örgütsel özdeşleşmeye yol açtığını öngören bir model önerisi sunmak amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sermayeli bankalar oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda; örgütsel kimlik algısının, örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin bulunmadığı; örgütsel kimlik algısının örgütsel güven aracılığıyla özdeşleşme üzerinde dolaylı olarak anlamlı etkisi bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Polat'ın (2007), ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye genelinden seçtiği 1281 öğretmen oluşturmuştur. "Örgütsel Adalet Ölçeği", "Öğretmenlerin Yöneticilerine Güven Algısı ölçeği" ve "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algısı Ölçeği"nin uygulandığı araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının arasında olumlu ilişki bulunduğu saptanmıştır..

Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz'ın (2008), ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel güven algılarını belirlemeyi amaçladıkları araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ili Çankaya ve Altındağ ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 205 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre aralarında anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Buna karşın okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısına göre anlamlı fark tespit edilmiş olup; okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, örgütsel güven düzeyinin arttığı sonucunu ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılan öğretmenlerin, en yüksek düzeyde yöneticilerine daha sonra meslektaşlarına ve en az düzeyde paydaşlara güvendiği görülmüştür.

Dabney'in (2008) "İlgiyi bana göster: Bir kentsel okulda okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki güven ilişkisinin varlığı, eğitim ve insan ekolojisi koleji" adlı araştırmasının sonucunda, okul müdürlerinin öğretmenlerin çalışmalarının takdir etmesi ve öğretmenlere değer vermesinin öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven ile arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Aksoy'un (2009), işletmelerdeki örgütsel güven algısını demografik değişkenlere göre incelediği araştırmasının çalışma grubunu 440 kişiden oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, yaş ve medeni durum değişkenleri ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olmamasına rağmen, örgütsel güven ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Buna göre, erkeklerin örgütsel güven düzeyinin kadınların örgütsel güven düzeyine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun yanısıra, örgütsel güven düzeyi ile çalışanların eğitim durumu ve çalışma yılı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların eğitim durumu ve çalışma yılları arttıkça örgütsel güven düzeyleri azalmaktadır.

Artuksü'nin (2009), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu, Malatya ilindeki okullarda görev yapan 413 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlere "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin

okul örgütsel güven düzeyine ilişkin algılarının çok düzeyinde olduğu ve örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz'ın (2009), dersane öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini ve bu görüşler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu, Kütahya il merkezindeki dersanelerde görev yapan 200 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının orta düzeyde olduğu ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Altun'un (2010), özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu, İş Eğitim ve Uygulama Okulları ile Özel Eğitim ve Rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan 325 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; Özel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çubukçu'nun (2010), öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye genelinde Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde görev yapan 332 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, örgütsel güven düzeyinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Kartal'ın (2010), genel liseler ile mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven algı düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu 344 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, genel liselerde görev yapan öğretmenlerin yöneticiye güven ve meslektaşına güven alt boyutlarına ilişkin güven algısının, mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin güven algılarına göre; mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin paydaşlara güven alt boyutuna ilişkin algısının ise genel liselerde görev yapan öğretmenlerin güven algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Lin'in (2010), "Bağlanma kuramına dayanan işe bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık modelleri" adlı araştırmasının çalışma grubunu, 12 büyük şirketten seçilen çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, işe bağlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven boyutlarını dolaylı; örgütsel vatandaşlık alt boyutlarının işe bağlılık boyutunu doğrudan etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Başaran'ın (2011), ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile okul müdürlerinin mevzuat yorumları, okulun özellikleri, okulda görev yapan diğer öğretmenler ve yöneticiler arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin örgütsel güven algıları ile Milli Eğitim Bakanlığı uygulamaları, mevzuat, okulun imkan ve özellikleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Kaplan'ın (2011), öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık duyguları ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu Konya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 405 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlere "İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği" ve "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin

iş yerinde yalnızlık duyguları ile örgütsel güven düzeyleri arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Çatak'ın (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinde gözlemledikleri ego durumları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ili Maltepe ve Tuzla ilçelerindeki 203 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, "Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Ego (Ben) Durumları Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinde gözlemledikleri ego durumları ile örgütsel güveni düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Yanık'ın (2012), Endüstri Meslek Liseleri ile Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın çalışma grubunu; İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesindeki Endüstri Meslek ve Ticaret Meslek Liselerinde görev yapan 359 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel iletişim ile sessizlik davranışı arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca ticaret meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin uysal sessizlik davranışı düzeylerinin endüstri meslek lisesi öğretmenlerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, iletişim kavramıyla ilgili teorik araştırmalar ve açıklamalar yer almaktadır. İletişim süreci ve öğeleri açıklanmış, daha sonra örgütsel iletişime değinilerek eğitimde iletişimden bahsedilmiştir. Etkili iletişimin gerekliliklerinden biri olarak güven kavramı gösterilmiş ve güven kavramının tanımı yapılmıştır. Bunu takiben, örgütsel güven üzerinde durulmuş ve eğitim örgütlerinde örgütsel güvenin önemine değinilmiştir.

3.1. İletişim

3.1.1. İletişim Kavramı

Her gün, birçok mesaj alır ve mesaj iletiriz ve günün büyük bir kısmı iletişim denen bu süreçle akıp gider. Bu yüzden iletişim insanlar için her zaman önemli bir mevzu olmuştur ve bundan sonra da olacaktır. Dünyadan haberdar olmak isteyen, bilgiye ulaşmak isteyen, otorite ve söz sahibi olmak isteyen ve sürekli toplumsal, sosyal, ekonomik, kültürel ve tarihi sorunlarına çözüm arayan günümüz insanı için de iletişim hayatın vazgeçilmez bir parçası konumundadır (Durgun, 1991).

Sosyal hayatın temelini iletişim kavramı oluşturmaktadır. İletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 1994). Başka bir ifadeyle iletişim; bilgi, fikir, davranış gibi kapsamın bireyler veya gruplar arasında bölüşülmesini sağlamak için yapılan çabalar olarak tanımlanır. Bu terimi haberleşme olarak almak anlamını daraltır. Çünkü bireyler ve gruplar arasındaki her türlü ilişki iletişimdir (Bursalıoğlu, 2002).

İletişim becerileri bireyin çok erken yaşlarında başlar. Bebekteki ilk iletişim becerisi ağlama ve çıkardıkları sesler sonucunda onlara anlam yüklememizdir. Doğumla beraber bebekte olumlu ilişki kurma, uygun ses tonuyla konuşmanın sonuçlarını anneler her zaman almıştır. Bebek büyüdükçe toplumun iletişim sistemlerini öğrenir böylece toplumun bir parçası haline gelir (Cüceloğlu, 1997). Sosyal birer varlık olan insanlar birbirleri ile iletişim kurarak hayatlarını devam ettirmektedir. Bu anlamda iletişim insan hayatının olmazsa olmazıdır denilebilir. Zıllıoğlu (1993), psikologların insanlar arası ilişkilerde iletişim yokluğunun kötü bir iletişimden daha olumsuz sonuçlara yol açtığını gözlemlediklerini belirtmiştir.

Yüksel (2006) iletişimi, “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 tanımlamaktadır. Başaran’a (1993) göre ise iletişim 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 sorunların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlayabiliriz. 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, duygu 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.

3.1.2. İletişim Süreci

İletişime bir süreç olarak baktığımızda, kaynaktan alıcıya uzanması sırasında çeşitli organlar olması gerekir. Bu organlar iletişimin öğeleridir. İletişim süreci temel öğeleri kaynak, mesaj, kanal, alıcı, dönüttür (Ergin, 1995).

3.1.2.1. Kaynak

İletişimin başlangıcı kaynak tarafından oluşmaktadır. Kaynak; algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir (Zıllıoğlu, 1993).

İletişim sürecinin başlatıcısı olan kaynak, düşünme, yorumlama, analiz ve sentez gibi süreçlerden geçirdiği iletileri çeşitli iletişim kanalları vasıtasıyla alıcıya gönderen kişidir (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002; Zıllıoğlu, 1993). İyi bir iletişim süreci oluşturabilmek için kaynağın taşıması gereken bazı özellikler aşağıda sıralanmıştır (Tutar, 2003):

- Kaynak bilgili olmalıdır.
- Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır.
- Kaynak, durum ve rolüne uygun davranmalıdır.
- Kaynak tanınmalıdır.

Eğitim kurumlarında iletişim sürecine baktığımızda, okullarda iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kimse yöneticidir. Kendisine verilen yetkiden dolayı, öğretmenlere göre daha etkin durumdadır (Celep, 2000). Bu sebeple okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Kalyon'a (2006) göre kaynak:

- Alıcının eğitim, kültür, psikososyal durumu özelliklerini bilmeli,
- Gönderdiği ileti güvenilir olmalı ve gereken inandırıcılığı sağlamalı,
- İleti alıcının doğru algılayabileceği şekilde, yanlış anlaşılmalara yer vermeyecek şekilde olmalı,
- Alıcıya ulaşmada; sosyolojik, psikolojik durumu ön planda tutan en uygun iletişim kanalını ve aracını kullanmalı,
- İletiyi güçlendiren coşkuyu, heyecanı, arzuyu, içtenliği katabilecek şekilde beden dili kullanmalıdır.

3.1.2.2. Kanal

İleti alıcıya ulaşırken kullanılan araç ve yöntemlere kanal adı verilmektedir. İletiyi bozmadan taşıyabilecek doğru kanal seçimi etkili iletişimin en önemli faktörlerinden biridir (Yiğit vd., 2005). Kanal, kaynak ile alıcıyı birleştiren bir bağıdır. Mesajın, kaynaktan alıcıya ulaşabilmesi için izlediği tüm yollardır (Paksoy vd., 1998).

Kanal, mesajın gönderici ile alıcı arasında, kaynaktan hedefe ulaşması için kullanılan yollardır. Görsel, işitsel, dokunsal vb. olabilir. Örneğin; vücut, ses, gazete, resim, telefon, internet, faks, ilan panosu, posta, dergi, broşür. Birden çok kanal aynı anda kullanılabilir. Etkili bir iletişim sürecinin gerçekleşmesinde kanal seçiminin önemi büyüktür. Alıcıda yaratılmak istenen etki, alıcının özellikleri, alıcının zaman ve mekan

kullanımı göz önünde bulundurulmalıdır. Siyasi seçim dönemlerinde partiler ve liderler iletilerini en geniş kitlelere en etkin biçimde ulaştırmak için genellikle sözü edilen kitle iletişim araçlarını tercih etmektedirler. Yine benzer şekilde büyük kentlerde trafik ve yol durumlarına ilişkin bilgiler, ağırlıklı olarak trafikte bulunan hedef kitleyi göz önüne alarak radyo aracılığıyla verilmektedir çünkü trafikte seyredenlerin televizyon izleme gibi bir imkanları bulunmamaktadır (Vural, 2012). Etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için kanal seçimi çok önemli görülmektedir. Kanal seçimi, mesajı göndereceğimiz bireyin özellik ve yeterliklerine uygun olarak yapılmalı, gerekirse iletişim sürecinde birden fazla kanaldan yararlanılmalıdır.

Kanal, iletişim sürecinde mesajın göndericiden alıcıya ulaşmasını sağlayan araçtır. Mesajın alıcıya ulaşabilmesi için, alıcının duyu organlarından en az birine ulaştırılması gerekir. Mesajın bu anlamda alıcıya ulaşmasını sağlayan araç, yani kanal, yazı, ses, resim, mimikler olabilir. İletişim sürecinde çok çeşitli kanallar vardır. Örneğin sözlü iletişimde bazı sözcüklerin vurgulanması, sesin ince ve kalın oluşu, yazılı iletişimde, örneğin bir gazetede, başlıkların genişliği ve büyüklüğü, yazıların yerleştiriliş biçimi, açık ve koyu renk yazılar, değişik iletişim kanallarıdır. Göndericinin, mesajın etkisini yükseltebilmek için mesaja en uygun kanalı bulması gerekmektedir. En uygun kanalı bulabilmek için alıcının özellikleri, mesajın niteliği, zaman, kanalın özellikleri göz önüne alınmalıdır (Bolat, 1996).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 2005).

3.1.2.3. Mesaj

Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz ya da yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir. Mesaj, bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin, alıcının duyu organlarıncı algılanmasına yöneliktir. Mesaj, alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, anlatım o ölçüde etkili olur. Bu sebeple, görme, işitme, dokunma ve hatta koku ile ilgili faktörlerin iletişimde yer alması mesajı güçlendirir. Böylece mesajı alacak kişideki bütün alıcılara ulaşma ve onları besleme imkanı oluşur (mtegm.meb.gov.tr). Kaynak ve alıcı birbiri hakkında ne denli bilgiye sahipse, iletideki anlamı oluşturma ve buna karşılık o anlamın doğru ve istendik yönde çözümlenmesi ve yorumlanması da o oranda güçlü olacaktır (Vural, 2012).

Sözlü, sözsüz veya yazılı hale getirilmiş sembollere ileti denilmektedir. İletiler kaynağın bilgi, düşünce, duygu, tutum ve becerilerinin oluşmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bir iletide alıcı ne kadar çok duyu organına hitap ederse algılama da o ölçüde etkili olmaktadır. Kaynaktaki davranışların doğru algılanması, uygun sembollerden oluşturulmalarına bağlıdır (Yiğit vd., 2005). Eren'e (2003) göre, mesaj hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Kullanılan semboller alıcı için anlaşılır olmalıdır.
- Soyut ifade ve sembollerden çok somut olanlar kullanılmalıdır.
- Semboller, alıcının aşına olduğu anlamlarda kullanılmalıdır.
- Alıcının anlaması zor olabilecek semboller açıklanmalıdır.

3.1.2.4. Alıcı

Kaynağın gönderdiği iletilerin hedefi olan kişi ya da kişilere alıcı denir (Aşıkoğlu, 1986). İletişimin etkinliğini belirleyici ölçütlerden en önemlisi iletilenlerin

ne kadar olduğu değil, iletilenin ne ölçüde alıcıya ulaştığı ve ne anlaşıldığıdır. Bu bağlamda Erdoğan'a (1994) göre, etkin iletişimin gerçekleşmesi için alıcının sahip olması gereken özellikler aşağıdaki şekildedir:

- Alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya arzulu olmalı.
- Alıcı bilgili olmalı ve geri bildirimde bulunmaya istekli olmalı.
- Alıcı iletileni, algılayıcı seçime tabi tutmamalı.
- Alıcı bulunduğu davranış düzlemini ayırabilmeli.
- Alıcı kaynak olma özelliği taşımaları ve geri dönüş, bildirim veya tepki iletebilmeli.

Mesajın alıcıya iletilmesi, iletişim sürecinin gerçekleşmesi için yeterli olmamakta, kaynağın gönderdiği iletilenin alıcı tarafından doğru olarak anlamlandırılması gerekmektedir (Bolat, 1996; Yiğit vd., 2005). İletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için alıcı, kaynak tarafından gönderilen mesajları anlamlandırmalı ve kaynağa geribildirimde bulunmalıdır.

3.1.2.5. Geribildirim

Kaynak tarafından gönderilen mesaja, alıcı tarafından verilen tepkiye geribildirim denmektedir. Geribildirim olmadığı iletişim sürecinde iletilen mesajın alıcı tarafından doğru ve tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı belirlenememektedir. Bu sebeple iletişim etkililiği açısından geribildirim zorunlu olarak görülmektedir.

Geribildirim, alıcının kaynağın mesajına yönelik vermiş olduğu cevaptır. Alıcı ile gönderici arasındaki bilgi akışına geribildirim ismi verilmektedir. Dolayısıyla gönderici mesajının algılanıp algılanmadığını bu sayede öğrenmiş olur. Geribildirim bulunmadığı bir iletişim “tek yönlü iletişim” şeklinde ifade edilirken, geribildirim bulunduğu iletişim de “çift yönlü iletişim” şeklinde isimlendirilmektedir. Geribildirim, iletişim sürecine etki eden bir çeşit kontrol mekanizmasıdır diyebiliriz (Tutar ve Yılmaz, 2010).

Kişilerarası iletişimin temel amacı etkileşimdir. Dolayısıyla tarafların sürece olan katkıları bu durumda önem kazanmaktadır. Karşılıklı devam etmeyen bir iletişim monologdan öteye gidemez. Oysa geri dönüşümlü (geri bildirimli) olduğunda, dinamik bir süreç işleyecek ve etkin hale gelecektir. Kişilerarası iletişimin sürmesinin temeli, kaynağın göndermiş olduğu iletilenin, alıcıda yarattığı etki ve alıcının da iletişime katılarak geribildirimde bulunmasına dayanmaktadır. Alıcının geribildirimde bulunmaması durumunda iletişim kopar (Orta, 2009).

Geri bildirim sahibi olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Hellriegel vd., 2002) :

- Kullanışlı olmalıdır. Mesajı alan, göndericiye geribildirim sağlarsa, geribildirim etkisi muhtemelen yapıcı olacaktır.
- Değerlendirici olmaktan çok tanımlayıcı olmalıdır.
- Genel olmaktan çok belirli olmalıdır. Alıcının cevabının belirli noktalara olması geribildirimi daha etkili yapar.
- Zamanlaması iyi olmalıdır. Geribildirim alımı, onun meydan geliş şeklinden etkilenmektedir.
- Boğucu olmamalıdır. Sözlü iletişim büyük oranda belleğe bağlıdır. Yüksek miktarda bilgi yüklenildiği zaman, sözlü geribildirim yazılı geribildirimden daha az etkilidir. Konuşmacının mesajı çok uzun ve karmaşık olursa kavrama düzeyinin alacağı açıktır.

Etkili bir iletişimin gerçekleşebilmesi için kaynağın doğru bir kanalla mesajı iletmesi, alıcının mesajı doğru bir şekilde anlamlandırması ve kaynağa geribildirimde bulunması gerekmektedir.

3.1.3. İletişim Düzeyleri

İletişim düzeyleri kişinin kendisiyle iletişimi (öz iletişim), kişilerarası iletişim ve toplum düzeyinde iletişim (kitle iletişimi) olmak üzere üç farklı düzeyde açıklanmaktadır.

3.1.3.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi (Öz İletişim)

İnsan varlığının ilk iletişimi “kendisiyle iletişimidir”. Eğer iletişimde mesajı ileten ve alan aynı kişiyse, buna kişinin kendisiyle iletişimi denir. Yaşanan dünyada nitelik ve nicelik bakımından en sık, çok ve yoğun olan iletişim insanın kendisiyle olan iletişimidir. İnsanın kendisiyle iletişimi varlığını anlamasıyla başlar (Erdoğan, 2005). Öz iletişimin amacı, bireyin kendisinin farkına varmasıdır.

3.1.3.2. Kişilerarası İletişim

Kişiler arası iletişim, mesajın kaynağı ve hedefini bireylerin oluşturduğu ve genellikle yüz yüze gerçekleşen bir iletişim biçimidir. Kişiler arası iletişim, genellikle kendiliğinden ve teklifsizdir; katılanlar birbirlerinden en üst derecede geri beslenme alırlar. Roller esnektir; çünkü taraflar karşılıklı olarak kaynak ve alıcı konumuna geçmişlerdir (Tutar, 2003). Kişilerarası iletişimin amacı, iletişimde bulunan bireylerin farkına varmaktır.

3.1.3.3. Toplum Düzeyinde İletişim (Kitle İletişimi)

Birtakım bilgi veya sembollerin, birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine “kitle iletişimi” adı verilir. Basılı her türlü yayın kitle iletişim aracı sayılabilir (Dökmen, 2002). Kitle iletişiminin amacı, toplumun tamamının farkına varmaktır.

3.1.4. İletişim Engelleri

Hızla değişen çağımızda bilim, teknoloji ile kişi ve toplum yaşamı değişmektedir. Bu değişimle beraber ilişkiler hız kazanmakta ve sonucunda toplumlar birbirine yakınlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak da iletişim ön plana çıkmaktadır. Kişilerin sağlıklı iletişim kurması toplumda sağlıklı ilişkiler gelişmesini sağlar. Okullarda verilen eğitimle kişiler toplum yaşamına hazırlanmakta; öğrenme, iletişim becerilerinin gelişmesinde önemli katkı sağlamaktadır. İnsanlar öğrendikçe etkili iletişim gerçekleştirmiş olur (Alkan, 1984).

Etkin ve sağlıklı bir iletişim kurulmasını engelleyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler fiziksel, teknik, psikolojik ya da örgütsel olarak sınıflandırılabilir. Genel olarak iletişim süreçlerinin %20’si teknolojik, %80’ni psikolojik olarak oluşturulmaktadır. Teknolojik iletişim sürecinde ortaya çıkan teknik, fiziksel engel ve bozukluklar, psikolojik nitelikli engel ve bozukluklara göre daha kolay olmaktadır. Bu bağlamda fiziksel ve teknolojik nitelikli engel ve bozukluklar; mesajın

mekanik olarak iletilmesine engel olmakta, mesaj hiç iletilmemekte ya da tam iletilmemekte veya iletilse de istenen yere istenen zamanda ulaşamamaktadır (Eren, 2000). Zayıf iletişim, kurumda başarının ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Gordon'a (2003) göre, iletişim engelleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Emir vermek,
- Uyarı tehdit etmek,
- Öğüt vermek,
- Yargılayıp eleştirmek,
- Alay etmek,
- İlgiyi başka yere çekmek,
- Gücenip incinmek,
- Övgü dolu ifadelerde bulunmak,
- Çözüm yolları önermek,
- Mantıksal tartışmalara girmek,
- Telkin edip avutmak,
- Sorular sormak.

Örgüt içi ilişkilerde yaşanan iletişim engelleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Açıkalın, 1994):

- Kişilerin iletişimci kimlik kazanamamaları,
- Orta seviye yöneticilerinin mesajları gözden geçirdikten sonra iletmeleri,
- Geri bildirim önem verilmemesi,
- Alıcının iyi şekilde tanımlanmaması,
- Arzu edilen amacın açık bir biçimde ifade edilememesi.

İnsanlar, etkili iletişim kurduğu sürece daha iyi öğrenir, iletişim kanalını kapalı tutan insanın öğrenme düzeyi düşecektir. İletişim becerisi geliştikçe öğrenme süreci de hızlanmış olur (Zıllıoğlu, 1993). Etkili iletişim süreci bu denli önemli bir yere sahip olduğundan dolayı iletişimi engelleyecek ya da zayıflatacak olan iletişim engellerinin ortadan kaldırılması, ortaya çıkması muhtemel engelleri önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Etkili iletişim öncelikle dinleme ile başlamaktadır. Bu bağlamda, kişilerin saygı çerçevesinde birbirlerini dinlemeyi öğrenmesi iletişim sürecinin verimliliğini ve kalitesini arttıracaktır.

3.1.5. Etkili İletişim

Etkili iletişimin en önemli faktörü; iç, dış dünyanın bilincinde, farkında olmaktır. Etkili iletişim kurabilmek bireyin kendini bilmesi, kendini algılama, yorumlama, yansıtma arzularının farkında olmasıyla sağlanabilir. Kişinin karşısındakinin farkında olması ise; ancak ve ancak deneyim yaşantılarının ne olduğunu anlayabilmekten geçmektedir (Cüceloğlu, 1997).

Etkili iletişimin sağlanmasında yönetici, iletişimin önemini kavramalı, örgüt içerisinde tüm birimlere, iş görenlere ulaşabilecek iletişim kanallarının düzenli işlenmesini sağlamalı, kesintiye neden olabilecek engelleri gidermeye çalışarak bu kanalları denetlemelidir. Ayrıca kişiler arası ilişkilerde duygusal davranışlardan kaçınmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Gordon'a (1996), iletişimi kolaylaştırıcı etkenler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

1. Edilgin dinleme: Kabul edilme duygusu veren sıcaklık, empati yarı eksik bir kolaylaştırıcıdır.

2. Kabul tepkileri: Alıcıya verilmiş olan sözsüz iletişime ait tepki ve seslerdir.
3. Kapı aralayıcılar ve konuşmaya çağrı: Konuşmanın başlaması için kapı aralayıcı bir kelime kullanmasıdır. Sık sık kullanılması biktirabilir.
4. Etkin dinleme: Düşüncelerin saygıyla karşılandığı, anlaşıldığı, kabul edildiği duygusu verir.

3.1.6. Örgütsel İletişim

Örgüt, ortak bir amaca yönelik olarak beraber çalışan insan topluluğudur. İletişimin bir sistem olarak hedeflediği en önemli amaç, örgütsel bağlantıların belli bir sistem içine yerleştirilmesi ve böylece de kişisel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında bilinçli bir dengeyi oluşturulmasının sağlanmasıdır (Gürgen, 1997).

İnsanlar, toplumsal rolleri gereği, üyesi oldukları tüm sosyal gruplarda olduğu gibi iş hayatında da gerek kendi kişisel özelliklerini kanıtlamak ve var olmak gerekse örgütsel hedeflere ulaşmak adına sürekli iletişim halindedirler. Kişiler; yöneticileri, çalışma arkadaşları, hissedarları, müşterileri, denetçileri vb. gibi pek çok kişi ve kuruluşla resmi ve kişisel ilişkiler çerçevesinde iletişim kurmakta ve etkileşimde bulunmaktadır (Şaşı, 2008).

Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örüntüsüdür. Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındanır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar iyi olur. (Bursalıoğlu, 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.

3.1.6.1. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Örgütsel iletişim, kurumun hedeflediği amaçlarına erişmesini gerçekleştirecek şekilde departmanların, birimlerin, çalışanların koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan bir süreç ve sistem olduğunu anlatarak önemine vurgu yapmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Türkmen'e (2000) göre, örgütsel iletişimin işlevleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

1. Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir.
2. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişimle gerçekleştirilebilir.
3. Örgütsel iletişim, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alış verişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre koşulları karşısında örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da örgütsel iletişimle sağlanabilir.
4. Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetleme süreçlerinin gerçekleştirilmesi etkin bir örgütsel iletişimi gerektirir.
5. Örgütsel iletişim örgütte çalışanların kurdukları küçük grupların birbiriyle ve örgüt bütünüyle ilişkilerin sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütün bütünlüğü ve çalışanların örgüte aidiyet duygularının geliştirilmesini sağlar.

Örgütsel iletişim, örgütün tüm öğelerinin örgüt amaçları doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmektedir. İletişim sistemindeki aksaklıklar, örgütün tüm sistemlerinin işleyişine etki etmekte, örgütün bütünlüğünü bozmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel iletişimin etkin olmadığı bir örgütte başarı beklentisi istenilen düzeyde karşılanamayacaktır. 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.

Örgüt çalışanların örgütün hedeflerine ne derecede inandıkları, bu hedeflere ulaşabilmek için nasıl ve ne düzeyde çaba sarf ettiklerini etkili bir iletişim kurmadan belirlemek mümkün olmamaktadır. Etkili iletişimin en önemli işlevlerinden biri üst ile arasında işbirliği ve eşgüdüm sağlamaktır. Eşgüdüm sağlamaktaki amaç kişisel hedeflerden uzaklaşıp örgütsel hedeflere yakınlaşmayı kolay hale getirmesidir. Çalışanlar, birbirlerini anlayabildikleri, birbirlerine güvenebildikleri ölçüde birlikte çalışma, işbirliği yapma eğilimi göstermekte, performanslarını daha üst düzeylere taşıyabilmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar arasında birbirine karşı güven seviyesi yükseldikçe örgütsel hedeflere ulaşmak için kurulması gerekmekte olan iletişimin kalitesi de artmaktadır.

3.1.7. Eğitim ve İletişim

Eğitimde iletişim, eğitimin en önemli öğesidir. İletişim akademik becerilerin ve hedeflenen bilgilerin öğretilmesinde ve sınıf yönetiminde oldukça etkilidir. Bir öğretmenin görevini iyi yapabilmesi için ruh bilimi ve iletişim kuramıyla ilgili bilgi sahibi olması gerekir. Çünkü eğitim bireye, aileden bütün insanlığa ve evrene doğru yayılıp gelişen sevgi ve bilgi aktarımıdır. Amaç seven, sayan güvenli, bilgili, başarılı, verimli ve doyurucu bir yaşam sürdürecektir kişiler yetiştirmektir (Yavuzer, 2003). Eğitim örgütlerinin yapısında, informal iletişimin rolü daha önemli görülmektedir. Bu sebeple eğitim yöneticisinin, iletişim sürecinde formal durumlardan çok informal durumlardan faydalanmasının iletişimin kalitesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İletişim aracılığıyla, okul üyeleri kendilerinden ne beklediğini ve işlerini nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olurlar. Bilginin alımı ve aktarımı örgütsel yaşamda önemli bir rol oynar ve etkili iletişim, okul üyelerinin iş tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir. Araştırma sonuçları, kendilerinin iyi olma durumlarını işi ile ilişkilendiren öğretmenlerin, iletişim kalitesinden etkilendiklerini göstermektedir (Orpen, 1997).

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 dönüşün 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 yaşaması ya da başarısızlığa uğraması kuvvetle muhtemel görülmektedir.

3.1.8. Yönetim ve İletişim

Yönetimsel iletişim, yönetimin işleyişini sağlamak ve amacını gerçekleştirmek amacıyla örgütü meydana getiren birimler ve ögeler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dicle, 1974). Bir örgütte iletişim sürecini başlatan, iletişime yön veren ve iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge yöneticidir. Fakat yöneticinin tek başına örgütün bütün işlerini yapabilmesi mümkün olmamakta, dolayısıyla yöneticinin, görev ve sorumluluklarını paylaşması gerekmektedir. Bu paylaşımın sağlanması ise yöneticinin, örgütteki bireylerle iletişim kurmasına bağlıdır. Etkili iletişim, örgüt üyelerinin çalışma performanslarını doğrudan etkilemektedir. Etkili iletişimi sağlamadan etkili yönetimi gerçekleştirmek mümkün olmamaktadır.

Selinhocaoğlu'na (2004) göre, etkili iletişim için gerekleri olan unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Bireylerin kendilerine özgü özellikleri olduğuna ve bu özellikleri ile değerli olduklarına inanması,
- Karşısındaki bireyleri şartsız kabul etmeleri,
- Kendi sorunlarını kendileri çözecek gücü benliklerinde bulabilmeleri,
- Kendilerini oldukları gibi gösterebilmeleri,
- Eylem ve söylemlerinde tutarlılıklarını koruyabilmeleri,
- Empati kurabilmeleri.

Etkili bir iletişim kurabilmek için kişi hem kendisini hem de iletişimde bulunduğu kişiyi iyi tanımalı ve iletişim kuracağı kişinin davranışlarını değerlendirebilecek seviyede olmalıdır. Bursalioglu (2002), eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim strateji ve ilkelerini şu şekilde sıralamıştır:

- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
- Katılanları güdülemek,
- Başarılan işleri ortaya koymak,
- Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- Önemli haberleri tekrarlamak,
- Her iletişim aracından yararlanmak,
- İletişimi aralıksız sürdürmek,
- Destek ve karşıt güçleri tanımak.

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). Etkili iletişim kurabilen okul müdürlerinin daha başarılı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Çelik'e (1999) göre, iletişimci rolü çerçevesinde okul yöneticisinin görevleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

1. Çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
2. Özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.

3. Çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili bir biçimde yönetir.
4. Sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
5. Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
6. Bir grup üyesi gibi çalışır; grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir.

Toplumun aydınlatılmasında önemli bir role sahip olan öğretmenlerin, okul içerisindeki göreviyle ilgili sorunlarını çözme gücüne sahip olduğu veya çözülmesi için uygun ortamı bulduğu sürece, öğrencilerin veya toplumun diğer üyelerine, sorunlarının çözümünde yardımcı olabilir. Ayrıca görevini daha etkin bir biçimde yerine getirmesi olanaklı olabilir. Bu nedenle, gerek öğrencilerin (özellikle ilkokul düzeyindeki öğrenciler) toplumsal beklentiler doğrultusunda yaratıcı, üretken, eleştirici, demokratik düşünebilen öğrenciler olarak yetişmesi, gerekse okulun toplumsal işlevni gerçekleştirebilmesi, okul içerisindeki demokratik bir ortamın yaratılmasıyla olanaklı olabilir ki bunun sonucunda da çift yönlü iletişimin gelişmesi söz konusu olabilir (Celep, 1992).

3.1.8.1. Yöneticide Olması Gereken İletişim Becerileri

Başarılı ve etkin yöneticiliğin temeli, yöneticinin çalışanlarıyla etkili iletişim kurabilmesine dayanmaktadır. Çalışanlar ile yöneticilerin örgütün hedeflerine ulaşabilmeleri için birbirlerini anlamaları, empati kurabilmeleri, bilgi ve fikir alış-verişi içinde bulunmaları gerekmektedir; bu durumun ise iletişim ile sağlanması mümkündür.

İletişimin başlatıcısı olarak kabul edilen yöneticilerin birtakım iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu iletişim becerileri Sabuncuoğlu'na (2001) göre, aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Empati kurma kabiliyeti,
- Yöneticilerin iletişime dair pozitif tutumları,
- İletişimi arttırıcı uygulamaları kullanma,
- Dinleme kabiliyeti,
- İletişim araçlarının etkili kullanımı,
- Geribildirimde bulunma,
- Çalışanları örgütün faaliyetleri konusunda bilgilendirmek.

Duygular, iletişim sürecini tarafsız olarak değerlendirmeye engel olmaktadır. Kişiler; kendi hatalarını görmemekte ve sistemi, örgütü ve kuruluşları suçlamaya yönelik tutumlar sergilemektedir. Bu tür savunma mekanizmalarını devre dışı bırakmak için kişinin iç dünyasını anlamak gerekmektedir. Bu durum ise empati kurmakla başarılabilir. Yönetici, olaylara çalışanın bakış açısıyla bakabilmeli, bunu da çalışana aktarmalıdır. Böylece çalışan, anlaşılmiş olduğunu hissederek savunma mekanizmalarını bırakma eğilimi gösterecektir. Empati kurmanın yanı sıra yöneticiler önyargılarından arınmış olmalı, gelen mesajları önyargısız fikirlerle değerlendirmelidir. Tam anlamıyla algılanmayan ya da yanlış algılanan mesajlar örgütte genellikle problemlere neden olmaktadır. Önyargıdan uzak olarak iletilen ya da alınan mesajlar iletişimin kalitesini, örgütün başarısını yükseltecektir.

Yöneticiler kimi zaman algıda seçici davranarak yalnızca gereksinim hissettikleri verileri almak amacıyla dinleyip geri kalanını dinleme gereksinimi hissetmezler. Ancak iyi bir dinleyici olabilmek adına yalnızca kendi gereksinimlerimizi

değil aynı zamanda kaynağın da gereksinimlerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Hisleri uygun iletişim çeşitleriyle anlatmak, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim araçları kullanmak, kinayeli dil kullanımından uzak durmak, aktif ve pasif dinleme yapmak, açık fikirli olmak, anlaşılmalıkları parçalara bölmek, şimdije bağlı olmak, sürtüşmenin çözümünde uyulacak kuralları tartışmak, örgütte yer alan her türlü sorunun çözümüne destek sağlamaktadır (Maçın, 2010). Usluata'ya (1994) göre, iyi bir dinleyici olabilmenin koşulları aşağıdaki şekildedir:

- Uygun ortam seçilmesi,
- Dinlemeye hazırlık,
- Önyargıların bilincinde olma,
- İletiyeye konsantre olma,
- Zamanında sorular sorarak geri bildirimde bulunma,
- Hemen sonuç çıkarmaktan uzak durma,
- Zihinde harita oluşturma,
- Empatik dinleme yapma,
- Adil ve eleştirici olmayan bir tutumla dinleme.

İletişimi geliştirecek bir diğer unsur ise uygun iletişim araçlarının seçimidir. Kullanılacak olan iletişim araçlarının; bilgi iletimini kolaylaştırıcı, mesajın şeklini ve özünü koruyucu, anlaşılır ve hızlı gibi niteliklere sahip olması gerekmektedir. Örgütün hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi açısından örgütte bir iletişim ağının da oluşturulması gerekmektedir.

Geri bildirim, gelen mesajların ne kadar anlaşıldığı konusunda bilgi vermektedir. Bu durum ise geribildirim, iletişim sürecinin vazgeçilmez bir parçası haline getirmektedir. Yöneticilerin etkin geribildirimde bulunabilmeleri açısından aşağıda verilen kuralların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Aydın, 2000):

- Etiketleri kullanmalılar,
- Tanımlayıcı olmalılar,
- Abartmamalılar,
- Olayı kısa ve uygun bir biçimde ifade etmeliler,
- Geribildirim doğru olarak bilinen konularla kısıtlanmalı,
- Pozitif geribildirimde övgüleri karşıdaki kişinin duyması sağlanmalıdır.

Çalışanların performanslarına dair geribildirimler örgütün etkililiği bakımından önemli olmaktadır. Yöneticilerin, örgüt bünyesindeki işinde gerektiği oranda başarı sağlayamayan çalışanlara başarısızlıklarının nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla yol gösterici geribildirim sunmaları gerekli olmaktadır (Aydın, 2000).

Oluşturulan iletişimin her boyutu değerlendirilmeli ve yanlış anlaşılmalara sebebiyet verecek durumlar ortadan kaldırılmalıdır. Ayrıca çalışanlar örgütün amaçlarının farkında olmalı ve bu amaçlara ulaşmak için yönlendirilmelidirler.

3.1.8.2. Eğitim Yönetiminde İletişimin Önemi

Yönetici, işbirliği halinde olduğu çalışanı ile birlikte başarıyı sağlayacaktır. Yöneticide olması gerekli olan en önemli becerilerden biri şeklinde görülen liderlik, yöneticilerin çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmeleri ve onları bu anlamda cesaretlendirmeyi gerekli kılmaktadır.

Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim, okuldaki performansın etkililiğini sağlamak açısından önemli bir etkidir. Okullarda öğretmenler arasında birlik ve beraberliği sağlamak okul yöneticisinin görevleri arasındadır. Bu sebeple okul yöneticisinin düşünce ve duygularını rahatça ifade edebilmesi, ikna kabiliyetinin olması,

iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin, öğretmenlerle etkili bir iletişim kurabilmeleri için saygı ve güvene dayalı bir okul iklimi oluşturmaları zorunlu görülmektedir.

Öğretmenler yöneticilere sorunlarını, isteklerini ve önerilerini iletmede güçlük yaşamaktadır. Bunun sebebi, halen yöneticilerin otokratik yönetici tutumlarını benimsemeleri ve öğretmenlerin iletişim korkusunu üstlerinden atamamaları olabilir. Okul müdürleri, öğretmenlerini başarılı olmaları için destekleyerek, güdülemelidir. Böylece öğretmenler bir yandan kendilerini geliştirme olanağı bulurken, diğer yandan okulun ve eğitimin amaçları ile giderek daha fazla özdeşleşebilecektir (Demir, 2000).

3.2. Örgütsel Güven

3.2.1. Güven Kavramı ve Özellikleri

Güven, kişilerarası ilişkilere yön veren ve kişilerarası ilişkilerde mutlaka bulunması gereken en temel duygular arasındadır. İnsanların, birbirlerine duydukları güven; karşılıklı davranışları, tutumları, sosyal ilişkileri ve beklentileri sonucunda oluşmaktadır. Güven soyut bir kavramdır ve hissedilerek anlaşılmaktadır. Kişiler arası ilişkilerde farklı güven boyutları görülmektedir; kimi ilişkilerde dayanıklı, sağlam güven bağları varken kimi ilişkilerde son derece zayıf ve kırılgan olabilmektedir. Güven düzeyinin artması bireylerde rahatlık hissi uyandırırken, güven düzeyinin azalması kaygı ve korkuyu arttırmaktadır.

Güven değişebilir ve sabit olmayan bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle güvenin var olduğundan veya olmadığından basit olarak söz etmek doğru değildir. Güven, bireyin tutumlarına, davranışlarına veya beklentilerine dayalı olarak artan veya azalan, dinamik bir olgudur (Cox vd., 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:

- Bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunun diğerlerin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentidir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inancıdır (Deutsch, 1958).
- 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).
- 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).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak güven kavramını Polat (2009), bireyler arası işlem ve ilişkilere dayalı olarak bireylerin karşı taraftan beklentisi olarak tanımlanan psikolojik bir olgu olarak tanımlamaktadır.

3.2.2. Güven Kavramının Ön Koşulları

Güven kavramının ön koşulları risk, belirsizlik ve savunmasızlık olmak üzere üç başlıkta incelenecektir.

3.2.2.1. Risk

İnsan, yaşamı boyunca birçok risk ile karşılaşmakta; kendini bu kaostan kurtarabilmek için güven ihtiyacı duymaktadır. Güven, kesin ve net hatlara sahip değildir; belirsizlikleri, hayal kırıklıkları ve başarısızlık risklerini bünyesinde barındırır. En yakın ilişkilerde bile beklentinin gerçekleşmemesi, hayal kırıklıklarına maruz kalma ihtimalleri mevcuttur. Kişinin hayal kırıklığı ve başarısızlığa uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenmesi durumu "risk" kavramı ile açıklanmaktadır.

Sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmaların sonucunda, insanların büyük bir çoğunluğunun risk almaktan kaçındıkları ortaya çıkmıştır. Buna karşın risk, yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bireylerin güven ihtiyacı sadece risk koşulları altında ortaya çıkmaktadır (Özbek, 2008). Güvenen taraf, karşı tarafa karşı bir beklenti içine girmekle, beklentisinin gerçekleşmemesi riskini göze almıştır.

Güven oluşumu, çaba gerektiren uzun bir süreçtir. Risk düzeyi ile güven düzeyi arasında doğru orantı bulunmaktadır; bireyin risk düzeyi arttıkça güvenilen bireye olan güven düzeyi de aynı oranda artacaktır. Sheppard ve Sherman'a (1998) göre, güven oluşumu için risk ile birlikte karşılıklı bağımlılık da gerekmektedir. Karşılıklı bağımlılık, bir tarafın çıkarlarının gerçekleşmesinin, diğer tarafa güvenmeden mümkün olmayacağını ifade etmektedir. Karşılıklı bağımlılık arttıkça, riskin ve güvenin niteliği farklılık göstermektedir (akt. Öğütveren, 2007).

3.2.2.2. Belirsizlik

Sosyal yaşam içerisinde geleceğin belirsizliği kaçınılmaz bir gerçektir (Kartal, 2010). Güven, hiçbir zaman kesinlik içermediğinden her zaman belirsizliği bünyesinde barındırmaktadır. Risk ile güveni birbirine bağlayan olgu belirsizlik olarak görülmektedir. Dolayısıyla belirsizlik, güven sürecini başlatan bir kavram olarak ifade edilebilmektedir.

Belirsizliğin arttığı ölçüde insan karşısındaki kişiye güvenme eğilimine girer. Belirsizliğin azaltılması da güvenin gelişimi olarak açıklanabilir (Türküler, 2004; akt. Kartal, 2010). Güven sürecinde karşılaşılabilecek olası sonuçlara ilişkin belirsizliğin

olmaması riskin de olmadığı anlamına gelmektedir. Eğer risk yok ise güven oluşumu sağlanamamış demektir.

3.2.2.3. Savunmasızlık

Güven, güvenilen tarafın davranışlarına bağımlı olmaktan kaynaklanan bir savunmasızlık halini belirtmektedir. Savunmasızlık, kişi için önemli olan herhangi bir şeyi kaybetme durumu ya da kişinin karşılaşılabileceği herhangi bir tehlike karşısında tedbirsiz olma durumu olarak ifade edilebilmektedir. Karşılıklı ilişkilerde güven ortamının gelişebilmesi için kişilerin savunmasız kalmayı göze alabilmeleri gerekmektedir.

Karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu ve iş bölümü gerektiren görevlerde savunmasızlık yoğun şekilde yaşanmaktadır. Güven, güvenen kişinin karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyebileceği beklentisi taşıması ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Mayer vd., 1995; akt. Kartal, 2010).

İlişkilerde belirsizliğin azaldığı ölçüde güven düzeyi artacaktır. İyi niyetin hakim olduğu bir örgütte, karşı taraftan herhangi bir zarar gelmeyeceğini düşünen bireyler savunmasız kalma eğilimi göstereceklerdir. Savunmasızlığın hüküm sürdüğü bir ortamda, birey kendisini savunmak için sarf edeceği çabayı, örgüt için daha önemli herhangi bir konuda kullanabilecek ve bu durum verimliliği artmasına sebep olacaktır.

3.2.3. Güven Boyutları

Bir insanın güvenilir bulunması için bu kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılması gereklidir (Asunakutlu, 2001). Güven kavramı, karmaşık ve çok yönlü bir yapıya sahip olduğu için birçok faktörden oluşmaktadır. Bu durum ise güvenin birçok unsurdan etkilenmesine neden olmaktadır.

Literatürde en çok üzerinde durulan güven boyutlarının; yardımseverlik, dürüstlük, tutarlılık, açıklık, yetkinlik olduğu görülmektedir. Daha sonra bu beş boyuta riske karşı savunmasızlık boyutu da eklenmiştir.

3.2.3.1. Yardımseverlik

Güvenin en kapsamlı boyutu olan yardımseverlik; karşıdakinin iyi niyetli olduğuna, onun tarafından korunacağına veya zarar görmeyeceğine inanmadır. Güvenen insan ihtiyacı olduğunda karşıdaki kişiden yardım alacağını bilir (Samancı, 2007). Yardımseverlik, yöneticinin benmerkezcilikten uzak bir düşünce yapısı içinde astı için en iyi olanı yapmaya olan istekliliğidir (Altun, 2010).

Yardımseverlik, güven ilişkisini sağlamlaştırmaktadır. Güven sayesinde kişiler arasında karşılıklı bir bağlılık durumu söz konusu olmaktadır. Güvenen ve güvenilen arasındaki yardımseverlik, güvenin ahlaki boyutunu göstermektedir. Yardımseverliğe dayalı güvende güvenen kişi, karşı tarafın çıkar gözetmeksizin kendisine yardım edeceğine inanmaktadır. Bu bağlamda güvenen taraf, her koşulda kendisinin destekleneceğini bildiği için kendisini işine adayacaktır.

3.2.3.2. Dürüstlük

Dürüstlük; doğruluk ve samimiyet kavramlarına değinir. Bir kişinin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki benzerlik o kişinin doğruluğunu niteler. Yapılanların sorumluluğunu kabul edip suçluluk duygusundan kurtulmak için gerçekleri çarpıtmaktan uzak durmak ise samimiyeti gösterir (Paker, 2009).

Dürüstlük, güvenin karakteristik özelliği olarak görülmektedir. Dürüstlük temelli güvende güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu düşünmekte ve kendisine sadık kalacağına inanmaktadır. Örgütlerde de yöneticinin davranışları ve sözleri arasındaki tutarlılık, güvenilirliği olumlu yönde etkilemektedir.

3.2.3.3. Tutarlılık

Tutarlılık, bireyin gerekli olduğunda karşı tarafın kendinden beklenileni yapacağına güvenebilmesidir. Tutarlılık, yardımseverlik ile tahmin etme boyutlarını birleştirir (Bilgiç, 2011). Güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görerek, güvendiği tarafın gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmektedir. Eğer güvenen tarafın tahminleri ile beklentileri örtüşüyorsa tutarlılığın varlığından söz etmek mümkündür. Aksi halde güven kavramından bahsetmek zordur.

Örgütlerde ise, yöneticilerin tutarlı davranışları çalışanın güven duymasını sağlamak için gerekli olsa da yeterli görülmemektedir. Okullarda öğretmenler, yöneticilerinin davranışlarını tahmin edebildiklerinde yöneticilerine daha fazla güven duymaktadırlar. Okul yöneticilerinin davranışlarındaki tutarlılık, başarılı ve sağlıklı bir okul iklimi oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir.

3.2.3.4. Açıklık

Açıklık, duygu, düşünce ve isteklerin olduğu gibi ortaya konulması olarak tanımlanmaktadır (Altun, 2010). Açıklık ve güven kavramları birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Zira birey bilgilerini karşı tarafla paylaşarak savunmasız hale gelmektedir. Bu durumda açıklık, paylaşılan bilgilerin kötü niyetle kullanılmayacağına dair duyulan güveni ifade etmektedir. Açıklıktan kaçınan birey ise karşı tarafta merak ve şüphe duyguları uyandırır. Bu durum ise açıklıktan kaçınan bireye karşı duyulan güven duygusunun zedelenmesine sebep olmaktadır.

Hoy ve Tschannen-Moran'a (1999) göre açıklık, yöneticilerin bilgiyi paylaşarak, diğerleri için kendilerini savunmasız kıldığı bir süreçtir ve bu tür açıklık güvenin genişlemesini sağlayacaktır (Akt. Kartal, 2010). Sadece iş ilişkilerinde değil kişiler arasındaki sosyal ilişkilerde de açık olmak güven duygusunu geliştirmekle birlikte ilişkilerin daha uzun süreli yaşanmasına olanak sağlamaktadır.

3.2.3.5. Yetkinlik

Yetkinlik, bir kişinin belli bir konuda etkili davranabilmesini sağlayan bilgi ve beceriler toplamı olarak ifade edilir (Terekli, 2010). Herhangi bir konuda yetkinliği olduğu düşünülen kişiye o konu ile ilgili düşüncelerinde ve kararlarında güven duyulmaktadır.

Eğitim örgütü olan okullarda, müdürler ve öğretmenler okulun öğretim ve öğrenim amaçlarını gerçekleştirmek için birbirine bağlıdır. Öğrenciler ise öğretmenlerin yetkinliğine bağlıdırlar. Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna ve onun

öğrenmesine yardım etmek istediğine inanabilir fakat öğretmenin konu ile ilgili bilgi eksikliği varsa ya da bu bilgiyi yeteri kadar anlatamazsa öğrencinin öğretmenine olan güveni sınırlanabilir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; akt. Kartal, 2010). Dolayısıyla okul yöneticileri ve öğretmenler yetkinlikleri ölçüsünde saygınlık ve güven kazanmaktadırlar. Eğitim ve yetkinlik düzeyi azaldıkça, duyulan güvenin azalması da kaçınılmaz görülmektedir.

3.2.3.6. Riske Karşı Savunmasızlık

Genel olarak tüm tanımlarda ortak olan özellik, riske karşı savunmaz olma durumudur. Savunmasızlık durumu olmadan güvene gereksinim duyulmamaktadır (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001; akt. Çınar, 2003). Güven karşılıklı dayanışmaya dayanır. Fakat dayanışmada ihanetlerin ve zarar verme ihtimallerinin düşünülmesi gerekir. Bu da güvenin içermesi durumudur. Öyleyse güven, risk ve karşılıklı uyum koşulları altında hassas olma istekliliğidir (Artuksi, 2009).

3.2.4. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven kavramı, örgüt bilimciler tarafından özellikle son yıllarda sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur. Bu durum örgütlerin yönetim biçimlerinin zamanla değişmesi bu doğrultuda da yönetimlerin zihniyetinin değişime uğraması sonucunda ortaya çıkmıştır. 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).

Güven ortamının bulunduğu örgütlerde örgüte bağlılık, örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruma, işbirliği, dayanışma, destekleme gibi davranışlar sergilenmektedir. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, bireyler arasındaki bağlarının daha güçlü, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye ve başarıya daha yakın ve yatkın oldukları gözlenmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı oldukları yadsınamaz bir gerçektir.

Sosyal hayatta güveni inşa etmenin güçlüğü, örgütsel yaşamda da kendini göstermektedir. Örgütte yöneticiye duyulan güven, işgörenlerce örgütün bütününe atfedildiği için alanyazında, örgütsel güvenin başlatıcısı olarak yöneticiler görülmektedir. Çünkü örgütlerde güven, yukarıdan başlayıp aşağıya doğru yayılmaktadır. Örgütsel güvenin oluşmasında yöneticiye duyulan güvenin yanı sıra, güven konusunda bireysel ve ortaklaşa öğrenmenin de etkili olabileceği ifade edilmiştir. Bu durumda, örgüt içinde güvenin kendiliğinden oluşmasını beklemek anlamlı olmayacaktır (Artuksi, 2009). Örgüt yönetimi, çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, çalışanlarda örgüte karşı güven duygusu oluşturabilir. Örgüt içinde motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı üstün çalışanlarla, örgütsel çatışma ve stres olasılığı en aza indirilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilir (Yanık, 2012).

Handy'ye (1998) göre, güvene dayalı bir örgüt iklimi oluşturmak için aşağıdaki yedi ilkeye dikkat etmek gerekmektedir:

1. Güven kör değildir: İnsanlar birbirlerini tanımadığı zaman birbirlerine ve kuruma güven duymazlar. Yine çalışanların kuruma karşı güven duyabilmesi için tüm çalışanların aynı hedef için çalıştığını hissetmesi gerekir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanıyabileceği ortamlar oluşturulmalıdır ve kurum çalışanlarına sahip çıkıldığını, yöneticilerin hissettirmesi gerekir.
2. Güven sınır gerektirir: İnsanların tüm hayatlarında ne yaptıklarından haberdar olamayacağımızdan insanlara tanıdığımız kadar güven duyabiliriz. Diğer bir deyişle insanların bazı alanlarına güven duyabiliriz.
3. Güven sürekli öğrenmeyi gerektirir: Kişilerin kendi içinde arayışa girmesi, sürekli öğrenme isteği içinde olması ve öğrenmeyi hayatın bir parçası haline getirmesi, çevresindeki insanların ona karşı güven duymasını sağlar.
4. Güven katıdır: Güvenin bir kez kırılmasından sonra eski haline gelmesini beklemek doğru değildir.
5. Güven bağlantılı olmayı gerektirir: Kurumda güvenilir bir ortam oluşturmanın yolu, kendi kendine yeterli, aynı hedef ve amaçlar için çalışan birimler oluşturmaktır.
6. Güven teması gerektirir: Kurum içindeki insanların birbirleriyle etkileşim içinde olması güveni artırır. Çalışanlar arasında iletişim ortamları oluşturulmalı ve iletişim kanallarının açık olması sağlanmalıdır.
7. Güvenin kazanılmış olması gerekir: Kurumun çalışanlarına, kurumun güvenilir olduğunu kanıtlaması gerekir. Bunun için de kurumun vaatlerini yerine getirmesi zorunludur.

Örgütsel güven, kolektif güven sonucu oluşur ve örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlıdır. Güven bireye özgüdür fakat örgütsel güven örgütün tamamını kapsar (Demirel, 2008). Başarılı olmayı ve bu başarıyı sürekli hale getirmeyi amaçlayan örgütler; değişime açık, nitelikli, örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için üstün çaba gösteren, örgüte bağlı çalışanlar ile bu amaçlarına ulaşabileceklerinin ve bu tarzda çalışanlara sahip olmak için sağlam bir örgütsel güven ortamının kurulması gerektiğinin bilincindedirler.

3.2.5. Örgütsel Güven Türleri

Örgütsel güveni oluşturabilmek için birden çok unsurun bir arada etkileşimli bir şekilde bulunması gerekmektedir (Kartal, 2010). Bu unsurlar arasındaki etkileşim güçlendikçe örgütsel güvenin kalıcılığı da 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 (Artuksı, 2009). Bu bölümde örgütsel güven türlerini yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç başlık altında inceleyeceğiz.

3.2.5.1. Yöneticiye Güven

Yöneticilere güven, örgütsel güvenin sağlanmasında kilit nokta konumunda bulunmaktadır. Güven sürecinin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu bilinen bir gerçektir. Yöneticinin tutum ve davranışları, güven ortamını şekillendirmektedir. Yöneticiye duyulan güven, örgüt çalışanlarınca örgütün bütününe

atfedilebilmekte olduğu için yöneticilerin güven sürecini etkili bir şekilde yürütmesi gerekmektedir.

Hızlı değişimi yaşayan dünyada örgütler ayakta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Bu durum yöneticilere yeni sorumluluklar yüklemektedir. Yöneticiler bir yandan örgütü yüksek kaliteye ulaştırmayı hedeflerken, diğer yandan örgütü geliştirmeye ve yenilemeye çalışmaktadırlar. 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 oluşturmalarıdır (Özer vd., 2006.).

Yöneticiye güven, iş ilişkilerine yardım eden bir tür sosyal etkili araç olarak karakterize edilebilir. Çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında, daha çok iş performansı göstermek için istekli olurken, ikili ilişkiler açısından da daha olumlu davranışlar sergilerler. Astlar, işe bağlılık, sağlıklı ikili ilişkiler ve yüksek performans gösterebilmeleri için motive edilmelidirler (Tokgöz, 2012).

Bu güven türü, öğretmenlerin yöneticilerine ve yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenmesini, yöneticinin öğretmenlerin sorunları ile ilgilenmesini, öğretmen-yönetici ilişkisinin tutarlı olmasını, yöneticinin yaptığı işlerde yetenekli olmasını gerektirir. Yöneticiler verdikleri sözleri tutmalı ve çalışanlar ile ilgili kişisel bilgileri diğer kişilerle paylaşmamalıdır (Yılmaz, 2009).

Mishra ve Morrissey (1990), yöneticilerin, çalışanlarının güvenini kazanmak için dikkat etmeleri gereken kuralları aşağıdaki şekilde sıralamıştır (akt. Gürbüz, 2012):

1. Fırsatlar, adil biçimde paylaştırılmaya çalışılmalıdır. Çalışanın kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır.
2. Yardımcı personele kabul edilebilir sonuçlar ve tehlikeler açıklanmalı ve görevlerini yerine getirmeleri konusunda yeteri kadar serbestlik tanınmalıdır.
3. Mümkün olduğunca katı politikalardan ve prosedürlerden kaçınılarak çalışanların makul risk alımlarına izin verilmelidir.
4. Zorlayıcı güç olmaktan kaçınılmalı, otorite dağıtılmalıdır; astlar mümkün olan her durumda desteklenmelidir.
5. Cezaya vakit ve emek harcamaktan çok problemin çözümü ile ilgilenmelidir.
6. Kimin suçlu olduğunu bulmaya çalışmaktansa, aynı olayın tekrarı halinde işlerin yolunda gitmesi için gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.
7. Astları destekleyerek kazanılan kişiler haline getirmeyi amaç edinmelidir.

Tschannen ve Moran'a (2003) göre, bir güven bağı yaratan okul liderleri, yüksek çaba gösterme ve başarıya ulaşabilmede öğretmenler için bir esin kaynağı olabilmektedir (Akt. Cerit, 2009). Bu nedenle yöneticilerden, güvenilir bir okul kültürü oluşturmaları ve güvenilir bir örgüt üyesi modeli olmaları beklenmektedir.

3.2.5.2. 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 (Agün, 2011). Zira Noordenhaven'e (1992) göre de örgüte güven, bir inançtır ve bu inanç küçük örgütlerde örgüt sahibinin kişiliğine, büyük örgütlerde ise merkezileşmiş yapıya ve örgüt kültüründen kaynaklanan örgütün kişiliğine, kimliğine dayanmaktadır (Akt. Polat, 2009). Örgüte güvenin, örgütün verimliliğini ve örgüt çalışanlarının motivasyonunu arttırdığı, çalışma performansını olumlu yönde etkilediği, çalışanların işten ayrılmalarını önemli ölçüde azaltabildiği öngörülmektedir.

Örgütlerde güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Asunakutlu, 2002):

- Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin belirlenmesi,
- Örgüt içinde iyi bir iletişim sağlanması,
- Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sağlanması,
- Kişilerin gelişmesini sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

Dinç'e (2007) göre, çalışanların örgüte karşı güven algısının yüksek olabilmesi için, örgüt yönetiminin, kurum içerisinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturması ve çalışanları düzenli olarak örgüt kültürü, politikası ve prosedürleri hakkında bilgilendirmesi gerekmektedir (Akt. Eğerci, 2009). Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, emeklerinin karşılığının tam olarak verilmesi, çalışanlara adil ve saygılı bir biçimde davranılması örgüte olan güveni arttırmaktadır.

3.2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışanların tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi örgüt içerisinde de etkileşim ve iletişim halinde oldukları, karşılıklı paylaşımda buldukları, birlikte hareket ettikleri, sosyal aktivitelere katıldıkları ya da belirli bir amaç veya iş çerçevesinde bir araya geldikleri biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanlar samimiyet, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgi alanları, saygı duyulma, güvende hissetme gibi gereksinimler nedeniyle bir gruba üye olabilirler. Grup üyeleri arasında bir bağlılık, sahiplenme ve grup dinamiği oluşur. Gruplarda ilişkilerin sağlıklı olması ve devamı için ise güven en önemli koşullardandır. Güven duygusunun eksik olduğu çalışanlardan oluşan grupların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesi güçleşir. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer üyelere güvensizlik oluşturan çalışanlar gruptan dışlanır ve dolayısıyla bu durum da o çalışanı örgüte yabancılaştırabilir. Yabancılaşma durumunda ise çalışanın motivasyonu ve iş başarısını azalarak örgüte olan bağlılığı ve verimliliği olumsuz yönde etkilenir (Topaloğlu, 2010). Çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışma arkadaşları arasındaki güven düzeyi ne kadar yüksek olursa, örgütün verimliliği de o düzeyde yüksek olacak; örgüt içinde çalışanların kontrol etme ve edilme ihtiyacı ise aynı düzeyde azalacaktır.

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). Çalışanlar arasında güvenin olmadığı bir örgüt ortamında çalışanların iş motivasyonunun, birbirlerine karşı sergileyecekleri anlayış ve hoşgörünün düşük seviyede olacağı ya da hiç olmayacağı beklenmekte, buna paralel

olarak da çalışanların işbirliği ve dayanışma eğilimlerinin azalacağı, buluş yeteneklerinin gelişmeyeceği ve yaratıcılıklarının köreleceği düşünülmektedir.

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). Toplumda rol model olan öğretmenlerin sadece iş ilişkilerinde değil her zaman ve her koşulda güvenilir olmaları ve yetiştirdikleri nesillere de bu davranışları ile örnek teşkil ederek güven dolu bireyler yetiştirmeleri beklenmektedir.

3.2.6. Örgütsel Güvenin Önemi

Güven, bireylerin çalışma ve sosyal yaşamlarında, ilişki kurmaları üzerinde önemli bir role sahiptir. Güven, sosyal yaşamda aileyle ve arkadaşlarla olan ilişkilerin, iş yaşamında ise örgütsel ilişkilerin niteliğini belirleyerek, tüm toplumu bir arada tutan özellik taşımaktadır (Van Den Bos vd., 2011). İnsan ilişkilerinin temeli güven unsuruna dayanmakta; bu nedenle güvene dayalı ilişkilerin kurulması, güvenin sürekliliğinin sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Güven, önemli bir kültürel değer olması sebebiyle örgütsel yapılar üzerinde de etkili olmaktadır. Örgütteki yüksek güven ortamı, örgüt yapısındaki merkezileşme eğilimini azaltırken; güven eksikliği ise merkezileşmeyi arttırmakta ve katı bir dışsal denetimi devreye sokabilmektedir (Sargut, 1994). Güven olgusu, örgütlerde istikrarı ve işbirliğini sağlamada, verimi arttırmada, başarıya ulaşmada, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu sağlamada kilit nokta olarak görülmektedir. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütler, güven düzeyi daha düşük olan örgütlere göre daha başarılı ve işbirlikçi olmaktadır.

Örgüt içinde güven duygusu genel anlamda çalışanlarda örgütsel yapıya ait bir takım düşünceleri güçlendirir. Bunlardan bazıları; diğer çalışanlara daha olumlu bakmaları, yeniliklere açık olmaları ve risk almaları, olaylar konusunda soğukkanlı olmaları, sorunlara çözüm üretmek amacıyla olmaları, kararlara katılmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleridir. Güvenin olmadığı örgütlerde bu kavramlar çoğunlukla çalışanlar için bir şey ifade etmeyecektir (Topaloğlu, 2010).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların örgütlerini benimsemesine, iş doyumunu yaşamalarına, örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmelerine, verimliliklerinin ve performanslarının artmasına; çalışanların devamsızlık, örgütten ayrılma ve stres düzeylerinin azalmasına etki etmektedir. Örgütsel güven, sağlıklı bir iletişim oluşturulmasında, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemelerinde ve çalışan-yönetici ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahip olarak görülmektedir.

Düşük güven ortamında çalışmak çalışanları örgüte yabancılaştırır. Çalışanlar kendilerini korumayı düşündükleri için yeterince verimli çalışamazlar, riske girmek istemezler, değişimlere ayak uyduramaz örgüte bağlılıkları azalır (Erdem, 2003). Polat (2007), örgütsel güvenin faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Örgütte açık ve güçlü örgüt kültürünün daha kolay gelişmesini sağlar.
- İletişim kanallarının açık olmasını sağlayarak iş görenlerin iş birliği içine girmesini destekler.
- Örgütsel yenileşme ve öğrenme, istedik örgüt iklimi oluşturmakta, yetki ve kaynak aktarmakta ve örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırmaktadır.
- İş görenlerin iş doyumunu, işe ve örgüte bağlılığını, moralini, örgütsel adalet algısının düzeyini arttırmaktadır.

- İş görenlerin örgütle özdeşleşme düzeylerini arttırarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini arttırmaktadır.
- İş görenlerin sosyal sorumluluk, problem çözme, görev alma ve risk alma davranışlarını ve yaratıcılıklarını arttırmaktadır.
- İş görenlerin yaşadığı örgütsel stres ve çatışmayı azaltmaktadır.
- İş görenlerin, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlığı, iş terki ve iş devrini azaltmaktadır.
- Örgütsel güven doğrudan ya da dolaylı etkilerle bireyin, grubun ve örgütün performansını ve verimini arttırıcı etki sağlamaktadır.

3.2.7. Örgütsel Güven Ortamının Oluşturulması

Güven, bir anda oluşan ve sonsuza kadar süren bir olgu değildir. Örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Güvenin oluşması için mutlaka belli bir sürenin geçmesi ve oluşturulan güvenin sürdürülmesi için çaba verilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda güven tek taraflı geliştirilecek bir kavram değildir, en az iki tarafın ortak çaba harcamasını gerektirir. Ayrıca güven kırılmandır ve bir kez kırılınca onarılması mümkün değildir. Oluşturulan güven çoğu zaman hissedilmez, sürekli özen ve çabanın ürünüdür. Güvenin varlığından daha çok yokluğu kendini hissettirir (Polat, 2007). Güven ortamını oluşturmada yönetime büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin güven duygusunu tüm örgüt bünyesine zamanla dikkatli ve özenli bir şekilde aşılması gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler, tutum, davranış ve uygulamalarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgütte güven eğilimini yukarı taşımak için karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, politikaların, dağıtılan ödüllerin ve kısacası örgütteki tüm süreç ve faaliyetlerin etkin ve adil olması gerekmektedir (Shaw, 1997).

Örgütsel güvenin oluşturulmasında en büyük rol yöneticiye aittir, yöneticilerin yeterlik sahibi olması, adil ve dürüst olması, yeniliğe açık olması, verdiği sözleri tutması, yaptıklarında açık davranması, duyarlı olması, kararlarında ve uygulamalarında tutarlı davranması örgüte güveni artırır. Bu doğrultuda yöneticiler adil bir iş bölümü yaparak çalışanlar tarafından örgütün benimsenmesini ve bu sayede yöneticiye ve örgüte güvenlerinin artmasını sağlar (Yılmaz, 2004).

Güvenin bir örgütte oluşturulması yetmez bunun belirli bir seviyede tutulması ve devam ettirilmesi gerekmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin saygıya, bağlılığa dayalı olarak devam etmelidir. Bireyler arasındaki güvenin devam ettirilmesi ve genişletilmesi için dürüstlük, güvenirlilik, yardımseverlik, yetenek ve açıklık özelliklerinin çalışanlar arasında yaygınlaştırılması gerekmektedir. Güven kırılğan bir olgu olduğundan sürekli güven düzeyi değişebilmektedir. Bu yüzden güvenin sürdürülmesi, bozulması durumunda ise yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Polat, 2007).

Marshall'a (2000) göre, örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi için yapılması gerekenler (Akt. Yılmaz, 2006):

- Vizyon ve hedeflerin açıkça belirlenmesi,
- İş ortamı uzun bir geçmişe dayandığı için, "temiz bir sayfa" açılması ve eski ilişkilerin geçmişte kaldığının belirtilmesi,
- İnsanların birbirlerinden beklentisinin açıkça belirlenmesi, bu belirlenen ilkelerin herkesçe bilinmesi ve tüm bunların yazıyla ifade edilmesi,

- Çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiği hakkında fikir birliğine varılması,
- Kurumda her türlü iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve bilgi akışının hızlandırılması gerekmektedir.

3.2.8. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Güven

Okul, öğrencilere, önceden belirlenmiş eğitsel amaçlara ulaşmak için gereken kazanımı (bilgi, beceri ve tutumu) planlı bir süreç içinde belli bir sürede kazandıran örgüttür (Başaran, 2008). Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, eğitim örgütlerinde de önemli bir yere sahiptir. Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklıktır, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir (Tschannen-Moran, 2001).

Okullar toplumda özel bir rol oynamaktadır ve okullarda güven ilişkilerini sağlamak çok önemlidir. Açık ve toplumsal sistem olarak yapılan okullarda stratejik bir önem taşıyan güven kavramı, okulun başarısının oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Çeşitli paydaşlardan oluşan okul yapısında paydaşlar arasındaki güven, okul başarısını artırıcı bir faktördür. Bu paydaşları okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, büro hizmetleri, yardımcı personel ve çevre (aileler) olarak ifade edebiliriz. Bu paydaşlar arasında etkili bir güven sürecinin oluşturulması için, okul amaçlarını ve hedeflerinin açıkça ortaya konması, bireylerin birbirlerinden beklentisinin açıkça belirlenmesi ve bu beklentilerin herkes tarafından bilinmesi ve ifade edilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışma ortam ve kurallarının özellikleri hakkında fikir birliğine varılması, yasal düzenlemelerin analizi, okulda her türlü iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve bilgi akışının hızlandırılması da güven süreci için oldukça önemlidir. Sonuç olarak okul içi güven düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Okul içi güven, sağlıklı bir iletişim ortamının gelişmesinde, örgütsel ve eğitsel verimliliğin artmasında psikolojik olarak rahat bir çalışma ortamının, kısaca “mutlu bir okul” yapısının, oluşmasına yardımcı olacaktır (Arslan, 2009).

Eğitim örgütlerinde güvenin oluşmasını sağlamak; kısa vadede öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerin kalitesini, uzun vadede ise tüm toplum yaşamını etkileyecek gelişmelere neden olabilir (Artuksı, 2009). Bu nedenle güven, eğitim örgütlerinde kritik bir öneme sahiptir. Okullarda güven ortamının oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesinde en büyük pay yöneticilere ait görülmektedir. Yöneticinin tutum ve davranışları ile oluşturabileceği güven ortamı sayesinde, okulun yönetsel ve eğitsel faaliyetlerde hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi kolaylaşacaktır.

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'e (1998) göre, güven ortamı oluşturmak için yöneticinin sahip olması gereken davranışlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Özer vd., 2006):

- Tutarlı olma,
- Doğru/ dürüst olma,
- İlgili olma,
- İletişim becerilerine sahip olma,
- Yetkiyi paylaşma.

Okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için ilk olarak, olumlu bir iletişim ve etkileşim ortamı oluşturulmalıdır. Birbirlerini anlayabilen, etkileşimlerde bulunarak işbirliği içinde çalışan öğretmenler ile istenilen başarı düzeyini yakalamak kolaylaşacaktır. Birlikte hareket ederek bireysel başarıdan ziyade örgütsel başarı elde edildiği takdirde kişisel hırslar ve menfaatler anlamını yitirecektir. Dolayısıyla

öğretmenler kendi aralarında değil örgütün başarısına daha fazla katkı sağlama adına bir rekabet ortamına girmelidir. Zira rekabet, başarıyı da beraberinde getirecektir. Böyle bir okul ortamının oluşabilmesi için öğretmenler arasında saygı ve dürüstlüğü temel aldığı bir ilişki kurulması gerekmektedir. Tüm bu etkileşimler gerçekleştirildiğinde okullarda güven ortamı oluşturulmuş olur. Bu aşamadan sonraki evre ise, mevcut güven ortamının sürekliliğini sağlamak olmalıdır. Okullarda sürdürülebilir bir güven ortamının oluşturulması için yapılması gerekenleri Bryk ve Schneider (2002) şu şekilde sıralamıştır (Eğerci, 2009):

- Okulda çalışanların mesleğini yapabilecek yeterliliğe sahip olması,
- Tüm çalışanların ilişkilerinde dürüst ve açık olması,
- Yönetici ve çalışanlar arasında şeffaflığın olması.

Eğitim örgütleri olan okulların başarılı ve verimli olabilmesi, amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi okul içi ilişkilerin niteliği ile yakından ilgilidir. Okul içi ilişkilerin niteliğini arttırmak için güven ortamının oluşturulması gerekliliği aşikardır. Okullarda güven ortamı oluşturmak için yapılması gereken eylemler kadar ortadan kaldırılması gerekenler engeller de kritik öneme sahiptir. Brewster ve Railsback'a (2003) göre, okullarda sürdürülebilir güven ortamının oluşturulması için ortadan kaldırılması gereken engeller şu şekilde sıralanmıştır (Ercan, 2006):

- Okulu ilgilendirmeyen, yanlış ve nedensiz kararlar alınması,
- Etkisiz iletişim ortamı,
- Okulu geliştirmeye ve iyileştirmeye dönük proje ve fikirlerin desteklenmemesi,
- Okulun kaynaklarının adaletsiz ve dengesiz dağıtılması,
- Kurumun başarısına katkı sağlamayan yönetici ve öğretmenlerin kurumda tutulması,
- Okul yöneticisinin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin kurum içinde kendini yalnız hissetmesi.

Bu engellerin kaldırılması, örgütsel güven ortamının oluşturulması açısından son derece önemli görülmele birlikte, bu konuda atılması gereken ilk adım okulda güven eksikliğini yaratan esas nedeni belirlemektir. Ancak güvensizliği yaratan esas neden giderildikten sonra sağlıklı bir güven iklimi oluşturulabilecektir.

Okullar güvenin en üst düzeyde yaşandığı ve bulunduğu örgütsel yapılar olmalıdır. Okullar için güvenin önemi anlamak, çalışanlar arasında temel bir ihtiyaç olarak yerleştirmek ve güvenin devamlılığını sağlamak stratejik olarak önemli kazanımlar sağlayacaktır. Güven, eğitsel niteliğin artmasında, huzurlu ve ahenkli bir örgüt içi işleyişin oluşmasında önemli bir belirleyicidir. Değişimin ve yenilenmenin temel bir özellik olduğu günümüzde, örgütler ileriye dönük planlarında güveni gözden kaçırmamalıdır. Değişimin önemli bir kaynağı olan okulların da güveni örgüt geneline yaymaları ve örgüt politikası haline getirmeleri gerekmektedir (Arslan, 2009). Yılmaz'a (2006) göre, güçlü bir güven ortamının okula sağlayacağı faydalar şunlardır (Eğerci, 2009):

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur,
- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir,
- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar,
- Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürüyüp yürümediğini gösterir,

- Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirir,
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenlerin daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabilecekleri konusunu düşünmelerini sağlar.

Eğitim örgütlerinde güven ortamını oluşturma noktasındaki kilit isim okul yöneticileridir. Eğer okul yöneticisi öğretmenleri ile olumlu bir güven ilişkisi kuramamış ise bu durum öğretmenin yöneticiye ve örgütü olan okula karşı güvenini sarsacak ve öğretmenin iş doyumuna ulaşamamasına dolayısıyla mesleğinin gereğini verimli şekilde yapamamasına neden olacaktır. Bu nedenle okul yöneticileri ile öğretmenler arasında olumlu bir güven ilişkisi oluşturulması esas alınmalıdır. Okullarda yönetici ve öğretmenler arasında güveni arttırmaya yönelik önerileri, Brewster ve Railsback (2003) aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Polat, 2009):

- Kişisel dürüstlüğü göstermek,
- Önem verdiğini göstermek,
- Ulaşılabilir olmak,
- Etkili iletişimi kolaylaştırmak ve model olmak,
- Karar verme sürecine iş göreni dahil etmek,
- Denemeyi kutlamak ve riski desteklemek,
- Görüş ayrılığının değerini bilmek,
- Öğretmenlerin eleştirilerine açık olmak,
- Öğretmenlerin temel kaynaklara sahip olduğundan emin olmak,
- Etkisiz öğretmenleri değiştirmeye hazır olmak.

Eğitim örgütlerinin en aktif çalışanları olan öğretmenlerin desteği ve katkısı olmayan hiçbir uygulama başarıya ulaşmamaktadır. Bu durum okullardaki güven ortamının sürekliliğinin sağlanabilmesi için de gereklidir. Okul yöneticisi güven ortamını oluşturmuş olsa bile öğretmenlerin bu ortama uygun davranması ve güven ortamının sürekliliğini devam ettirmeye istekli olması gerekmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin yöneticileriyle ve diğer öğretmenler ile sağlıklı bir güven ilişkisi içinde olmaları beklenmektedir. Brewster ve Railsback'a (2003) göre, öğretmenler arasında güveni arttırmaya yönelik öneriler ise şu şekilde sıralanmıştır (Polat, 2009):

- Tüm öğretim kadrosunu okulun misyonu, vizyonu ve ana değerleriyle bağlantılı tartışmalarla ve aktivitelerle meşgul etmek,
- Yeni öğretmenleri "hoş karşılanmış" hissettirmek,
- Öğretmenlerin birbirleriyle paylaşımcı olarak çalışabilecekleri fırsatlar yaratmak ve desteklemek,
- Öğretim kadrosu iletişimini geliştirmek için gereken yolları belirlemek,
- İlişki geliştirmeyi öncelikli sıraya almak,
- İlişki gelişimini destekleyen profesyonel gelişim modelini seçmek.

Güvenin az olduğu eğitim kurumlarında yöneticiler işlerini kendi çıkarları doğrultusunda ilerletirler. Kişisel çıkarlar göz önünde olur, kurumun çıkarları önemsizdir. Bu da çalışanlarda kuruma karşı güvensizlik oluşturur. Güvensizliğin sonunda iş verimi düşer. Başarıyı arttıran ortamları oluşturmak için etkili iletişim, çalışanları tanıma ve değişimi sağlama çabaları gerekmektedir. Bunları yapabilmenin şartı ise güveni oluşturmaktan geçer (Kartal, 2010). Bu nedenlerle eğitim örgütlerinde başarıya giden yol sağlıklı bir güven ikliminden geçmektedir.

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması ve verilerin nasıl analiz edileceğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

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). Araştırmada bağımsız ve bağımlı olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini okul yöneticilerinin iletişim becerileri oluşturmaktadır. Bağımsız değişken; yönetici ilgisi, iletişim yöntemi, çevreyle bütünleşme ve öğretime odaklaşma olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleridir. Bağımlı değişken; yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

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 kriterlerine uymayan 15 tanesi değerlendirmeye alınmamış olup 331 veri toplama aracı değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. 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
Kıdem	1-7 yıl	133	40,2
	8-14 yıl	115	34,7

	15 yıl ve üstü	83	25,1
	1-4 yıl	199	60,1
	5-8 yıl	93	28,1
Hizmet Süresi	9 yıl ve üstü	39	11,8

Görüşüne başvuru alan öğretmenlere ilişkin frekans ve yüzde tablosu incelendiğinde erkek (%48,9) ve kadın (%51,1) öğretmen sayısının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne bakıldığında Anadolu ve Fen liselerinde görev yapan 210 öğretmen (%63,4), genel liselerde görev yapan 121 öğretmen (%36,6) olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet süreleri süreleri 1-23 yıl arasında değişmekte olup ortalama kıdem süresi ise 9 yıl olarak tespit edilmiştir. Görüşüne başvuru alan öğretmenlerin 133'ü (%40,2) 7 yıl ve altı kıdem grubunda, 115'i (%34,7) 8-14 yıl kıdem grubunda ve 83'ü (%25,1) 15 yıl ve üstü kıdem grubunda bulunmaktadır.

Görüşüne başvuru alan öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleri incelendiğinde bu sürenin en az 1 yıl en çok 19 yıl arasında değiştiği ve ortalama hizmet süresinin 7 yıl olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin 199'u (%60,1) 4 yıldan az, 93'ü (%28,1) 5-8 yıl arası, 39'u (%11,8) 9 yıldan fazla süredir buldukları okulda görev yapmaktadırlar.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada, görüşlerine başvuru alan 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" ve 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 güvenilirlik 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 başvuru alan 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 Alfa katsayısı $\alpha=0,89$ ’dur. Maddelerin toplam korelasyonları 0,52 ile 0,73 arasında değerler almıştır. Meslektaşlara Güven alt boyutunun Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=0,87$ ’dir. Maddelerin toplam korelasyonları 0,42 ile 0,70 arasında değerler almıştır. Paydaşlara Güven alt boyutunun Cronbach Alfa 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 Alfa 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).

Araştırma veri toplama araçlarının yapı geçerliliğini test etmek amacıyla uygulama sonrasında her bir veri toplama aracına faktör analizi uygulanmış olup bu faktör analizi sonucunda asıllarıyla tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Veri toplama araçları için hesaplanan Cronbach's Alpha (α) katsayıları Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Veri Toplama Araçları Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha (α) Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha (α)
Yönetici İlgisi	0,859
İletişim Yöntemi	0,890
Çevreyle Bütünleşme	0,892
Öğretime Odaklaşma	0,865
Yöneticiye Güven	0,912
Meslektaşlara Güven	0,925
Paydaşlara Güven	0,918

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

4.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

“Kişisel Bilgi Formu”, “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği”nden oluşan 400 veri toplama aracı öğretmenlere uygulanmak üzere, daha önceden tesadüfi olarak belirlenen örneklem grubu içindeki okullara elden ulaştırılmıştır. Bu veri toplama araçlarından 346 tanesi geri dönmüş fakat dönen veri toplama araçlarının 15’i yönerge kurallarına uygun şekilde doldurulmadığı için örneklemden çıkarılmıştır. Sonuç olarak, öğretmenler tarafından doldurulmuş olan 331 veri toplama aracı değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

4.5. 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 4.3. 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

Veri toplama araçlarından elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği “Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi” yapılarak belirlenmiştir. “Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” boyutlarına uygulanan Kolmogorov-Smirnov Testine ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Yöneticilerin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği Puanları Dağılımının Normallliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

	Yönetici İlgisi	İletişim Yöntemi	Çevreyle Bütünleşme	Öğretime Odaklaşma
N	331	331	331	331
Normal	3,22	3,37	2,90	3,68
Parametreler SS	0,76	0,65	0,77	0,72
Kolmogorov-Smirnov Z	0,118	0,103	0,098	0,128
p	0,056	0,061	0,058	0,053

Tablo 4.5. Örgütsel Güven Ölçeği Puanları Dağılımının Normallliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

	Yöneticiye Güven	Meslektaşlara Güven	Paydaşlara Güven
N	331	331	331
Normal	2,88	3,66	2,97
Parametreler SS	1,04	0,80	0,72
Kolmogorov-Smirnov Z	0,094	0,096	0,099
p	0,084	0,090	0,079

Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği ölçęi ve örgütsel güven ölçęine 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 olduğunu 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. Çalışmada anlamlılık değeri $p<0,05$ olarak kabul edilirken istatistiksel bilgilerin hesaplanmasında SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

5.1. “Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri nedir?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlere uygulanan veri toplama araçları sonucunda elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	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 konuşamadıkları ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına beklenen duyarlılığı göstermedikleri tespit edilmiştir.

5.2. “Öğretmenlerin Görüşleri Arasında, Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin; A)Cinsiyet, B)Okul Türü, C)Kıdem, D)Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenlerine Göre, Anlamlı Fark Var Mıdır?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemine ait tanımlayıcı istatistikler bu başlık altında sunulacaktır. İlk olarak okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine ait tanımlayıcı istatistiklerine bakılmış olup elde edilen bulgular Tablo 5.2’de gösterilmiştir.

Tablo 5.2. 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		

Görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerisi düzeyleri incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerinde 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 5.3'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3. 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	Anadolu ve	210	3,66	0,85	1,093	0,276

Odaklaşma	Fen Lisesi					
	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 birlerine 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.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkenine göre incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 5.4'te gösterilmiştir.

Tablo 5.4. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Kıdem Değişkenine Göre Bağımsız Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	KT	sd	F	p
Yönetici İlgisi	1-7 yıl	133	3,28	0,80	Gruplar Arası	0,816	3	0,668	0,513
	8-14 yıl	115	3,18	0,76	Gruplar İçi	288,980	327		
	15 yıl ve üstü	83	3,29	0,78	Toplam	289,796	330		
	Toplam	331	3,22	0,76					
İletişim Yöntemi	1-7 yıl	133	3,37	0,64	Gruplar Arası	1,006	3	2,645	0,072
	8-14 yıl	115	3,36	0,63	Gruplar İçi	268,837	327		
	15 yıl ve üstü	83	3,32	0,66	Toplam	269,843	330		
	Toplam	331	3,37	0,65					
Çevreyle Bütünleşme	1-7 yıl	133	3,05	0,74	Gruplar Arası	1,201	3	1,416	0,245
	8-14 yıl	115	2,89	0,79	Gruplar İçi	200,364	327		
	15 yıl ve üstü	83	2,87	0,71	Toplam	201,565	330		

	Toplam	331	2,90	0,77					
Öğretime Odaklaşma	1-7 yıl	133	3,76	0,74	Gruplar Arası	1,261	3	1,444	0,123
	8-14 yıl	115	3,56	0,72	Gruplar İçi	261,543	327		
	15 yıl ve üstü	83	3,64	0,70	Toplam	262,804	330		
	Toplam	331	3,68	0,72					
İletişim Becerisi	1-7 yıl	133	3,49	0,64	Gruplar Arası	4,113	3	2,523	0,083
	8-14 yıl	115	3,46	0,58	Gruplar İçi	592,514	327		
	15 yıl ve üstü	83	3,36	0,49	Toplam	596,627	330		
	Toplam	331	3,42	0,56					

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin kıdem değişkenine göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testine göre, öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı ($F(3,327)=2,523$, $p=0,083>0,05$) ve iletişim becerileri toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{X}=3,42$) yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında, yönetici ilgisi, iletişim yöntemi, çevreyle bütünleşme ve öğretime odaklaşma alt boyutlarının aynı ya da birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel analizleri yapılmış olup test sonuçları Tablo 5.5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.5. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisinin Son Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Bağımsız Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	KT	sd	F	p
Yönetici İlgisi	1-4 yıl	199	3,19	0,79	Gruplar Arası	0,816	3	1,518	0,220
	5-8 yıl	93	3,23	0,83	Gruplar İçi	288,980	327		
	9 yıl ve üstü	39	3,24	0,73	Toplam	289,796	330		
	Toplam	331	3,22	0,76					
İletişim Yöntemi	1-4 yıl	199	3,47	0,69	Gruplar Arası	1,006	3	2,738	0,066
	5-8 yıl	93	3,35	0,70	Gruplar İçi	268,837	327		

	9 yıl ve üstü	39	3,34	0,62	Toplam	269,843	330		
	Toplam	331	3,37	0,65					
Çevreyle Bütünleşme	1-4 yıl	199	3,05	0,86	Gruplar Arası	1,201	3	3,309	0,038
	5-8 yıl	93	2,82	0,69	Gruplar İçi	200,364	327		
	9 yıl ve üstü	39	2,89	0,71	Toplam	201,565	330		
	Toplam	331	2,90	0,77					
Öğretime Odaklaşma	1-4 yıl	199	3,75	0,97	Gruplar Arası	1,261	3	4,522	0,013
	5-8 yıl	93	3,52	0,82	Gruplar İçi	261,543	327		
	9 yıl ve üstü	39	3,51	0,77	Toplam	262,804	330		
	Toplam	331	3,68	0,72					
İletişim Becerisi	1-4 yıl	199	3,69	0,80	Gruplar Arası	4,113	3	4,257	0,015
	5-8 yıl	93	3,36	0,74	Gruplar İçi	592,514	327		
	9 yıl ve üstü	39	3,39	0,68	Toplam	596,627	330		
	Toplam	331	3,42	0,56					

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin, çalışılan okuldaki hizmet süresine göre değişip değişmediğini kontrol etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ($F(3,327)=4,257$, $p=0,015<0,05$) ile çevreyle bütünleşme ($F(3,327)=3,309$, $p=0,038<0,05$) ve öğretime odaklaşma ($F(3,327)=4,522$, $p=0,013<0,05$) alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. ANOVA sonrası Levene's testi ile grup dağılımlarının homojenliği kontrol edilerek Scheffe testi yapılmış ve sonuçları Tablo 5.6'da verilmiştir.

Tablo 5.6. İletişim Becerisi, Çevreyle Bütünleşme ve İletişime Odaklaşma Boyutlarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

	Hizmet Süresi (i)	Hizmet Süresi (j)	$X_i - X_j$	SS	P
Çevreyle Bütünleşme	1-4 yıl	5-8 yıl	7,546	2,29	0,032
		9 yıl ve üstü	4,335	2,34	0,086
	5-8 yıl	1-4 yıl	-7,546	2,29	0,032
		9 yıl ve üstü	-4,438	2,42	0,064

Öğretme Odaklaşma	9 yıl ve üstü	1-4 yıl	-4,335	2,34	0,086
		5-8 yıl	4,438	2,42	0,064
	1-4 yıl	5-8 yıl	5,200	2,65	0,045
		9 yıl ve üstü	4,895	2,84	0,001
	5-8 yıl	1-4 yıl	-5,200	2,65	0,045
		9 yıl ve üstü	3,223	2,68	0,710
	9 yıl ve üstü	1-4 yıl	-4,895	2,84	0,001
		5-8 yıl	-3,223	2,68	0,710
İletişim Becerisi	1-4 yıl	5-8 yıl	8,996	2,33	0,015
		9 yıl ve üstü	6,424	2,49	0,007
	5-8 yıl	1-4 yıl	-8,996	2,33	0,015
		9 yıl ve üstü	4,375	2,35	0,194
	9 yıl ve üstü	1-4 yıl	-6,424	2,49	0,007
		5-8 yıl	-4,375	2,35	0,194

Tablo 5.6 incelendiğinde, çevreyle bütünleşme alt boyutu ortalamalarının çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın 1-4 yıl arası grup ile 5-8 yıl arası grup arasında, 1-4 yıl arası grup lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Öğretme odaklaşma ve iletişim becerileri boyutlarına bakıldığında farklılaşmanın, 1-4 yıl arası hizmet süresi olan grup ile 5-8 yıl arası ve 9 yıl ve üstü hizmet süresi olan gruplar arasında ve 1-4 yıl arası grup lehine gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu durum okuldaki hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

5.3. “Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşleri nedir?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

“Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşleri nedir?” alt problemine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 5.7’de gösterilmektedir.

Tablo 5.7. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	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 5.7’de 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.

5.4. “Öğretmenlerin görüşleri arasında, örgütsel güven düzeylerine ilişkin; a)cinsiyet, b)okul türü, c)kıdem, d)çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre, anlamlı fark var mıdır?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

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 5.8’de yer verilmiştir.

Tablo 5.8. 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.

Araştırmada, 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 5.9’da gösterilmiştir.

Tablo 5.9. 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 5.9’da, 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 değişkenin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, elde edilen bulgular Tablo 5.10’da gösterilmiştir.

Tablo 5.10. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	KT	sd	F	p
Yöneticiye Güven	1-7 yıl	133	2,98	0,93	Gruplar Arası	0,014	3	0,295	0,662
	8-14 yıl	115	2,85	1,23	Gruplar İçi	201,553	327		
	15 yıl ve üstü	83	2,80	0,91	Toplam	201,567	330		
	Toplam	331	2,88	1,04					

Meslektaşlara Güven	1-7 yıl	133	3,64	0,80	Gruplar Arası	0,442	3	0,454	0,623
	8-14 yıl	115	3,66	0,78	Gruplar İçi	295,186	327		
	15 yıl ve üstü	83	3,68	0,82	Toplam	295,628	330		
	Toplam	331	3,66	0,80					
Paydaşlara Güven	1-7 yıl	133	2,93	0,74	Gruplar Arası	0,392	3	0,385	0,612
	8-14 yıl	115	2,96	0,75	Gruplar İçi	243,386	327		
	15 yıl ve üstü	83	2,99	0,69	Toplam	243,778	330		
	Toplam	331	2,97	0,72					
Örgütsel Güven	1-7 yıl	133	3,46	0,64	Gruplar Arası	0,645	3	0,216	0,787
	8-14 yıl	115	3,42	0,68	Gruplar İçi	518,732	327		
	15 yıl ve üstü	83	3,44	0,63	Toplam	519,377	330		
	Toplam	331	3,45	0,66					

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin kıdem değişkenine göre değişip değişmediğini kontrol etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ($F(3,327)=0,216$, $p=0,787>0,05$). Örgütsel güven boyutuna ait aritmetik ortalama değeri 3,45 olup öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin “yüksek” olduğu görülmektedir. Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında, yöneticiye ve paydaşlara güven algılarının birbirine yakın değerlere sahip ve “orta” düzeyde olduğu, meslektaşlara güven algısının “yüksek” düzeyde olduğu ve boyutlar arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşleri arasında okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, elde edilen bulgular Tablo 5.11’de gösterilmiştir.

Tablo 5.11. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyans Kaynağı	KT	sd	F	p
Yöneticiye Güven	1-4 yıl	199	3,07	1,27	Gruplar Arası	0,014	3	3,278	0,029
	5-8 yıl	93	2,74	0,83	Gruplar İçi	201,553	327		
	9 yıl ve üstü	39	2,77	0,92	Toplam	201,567	330		
	Toplam	331	2,88	1,04					
Meslektaşlara	1-4 yıl	199	3,65	0,74	Gruplar Arası	0,442	3	1,587	0,342
	5-8 yıl	93	3,74	0,78	Gruplar	295,186	327		

Güven					İçi				
	9 yıl ve üstü	39	3,62	0,83	Toplam	295,628	330		
Toplam	331	3,66	0,80						
Paydaşlara Güven	1-4 yıl	199	2,88	0,71	Gruplar Arası	0,392	3	1,075	0,138
	5-8 yıl	93	2,96	0,74	Gruplar İçi	243,386	327		
	9 yıl ve üstü	39	2,99	0,70	Toplam	243,778	330		
	Toplam	331	2,97	0,72					
Örgütsel Güven	1-4 yıl	199	3,68	0,65	Gruplar Arası	0,645	3	3,367	0,032
	5-8 yıl	93	3,38	0,67	Gruplar İçi	518,732	327		
	9 yıl ve üstü	39	3,36	0,65	Toplam	519,377	330		
	Toplam	331	3,45	0,66					

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin okuldaki hizmet süresine göre değişip değişmediğini kontrol etmek amacıyla yapılan ANOVA testine göre, okuldaki çalışma süresinin gerek örgütsel güven ($F(3,327)=3,367$, $p=0,032<0,05$), gerekse örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven ($F(3,327)=3,278$, $p=0,029<0,05$) boyutlarına ilişkin okuldaki hizmet süresi grubu görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. Meslektaşlara güven “yüksek” düzeyde, paydaşlara güven “orta” düzeyde tespit edilmiş olup bu alt boyutlarda okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı fark görülmemiştir. Anlamlı fark tespit edilen boyutlarda, ANOVA sonrası Levene’s testi ile grup dağılımlarının homojenliği kontrol edilerek hangi gruplarda farklılaşmanın olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 5.12’de gösterilmiştir.

Tablo 5.12. Yöneticiye Güven ve Örgütsel Güven Boyutlarının Okuldaki Hizmet Süresine Göre Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

	Hizmet Süresi (i)	Hizmet Süresi (j)	$X_i - X_j$	SS	P
Yöneticiye Güven	1-4 yıl	5-8 yıl	8,666	2,49	0,017
		9 yıl ve üstü	7,228	2,51	0,023
	5-8 yıl	1-4 yıl	-8,666	2,49	0,017
		9 yıl ve üstü	4,459	1,79	0,991
	9 yıl ve üstü	1-4 yıl	-7,228	2,49	0,023
		5-8 yıl	-4,459	1,79	0,991
Örgütsel Güven	1-4 yıl	5-8 yıl	21,533	4,95	0,002
		9 yıl ve üstü	12,328	4,99	0,027
	5-8 yıl	1-4 yıl	-21,533	4,95	0,002
		9 yıl ve üstü	8,400	5,80	0,560

9 yıl ve üstü	1-4 yıl	-12,328	4,99	0,027
	5-8 yıl	-8,400	5,80	0,560

Tablo 5.12 incelendiğinde, yöneticiye güven ve örgütsel güven boyutları ortalamalarının çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın 1-4 yıl arası grup ile 5-8 yıl arası ve 9 yıl ve üstü çalışma süresine sahip grup arasında, 1-4 yıl arası grup lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu durum okuldaki hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin zamanla azaldığını göstermektedir.

5.5. “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasında Anlamli İlişki Var Mıdır?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bir diğer alt problemi, “Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamli ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları Tablo 5.13’te verilmiştir.

Tablo 5.13. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Katsayıları

		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 anlamli 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 anlamli olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde iletişim becerisi genel boyutu ile örgütsel güven alt boyutları arasında da doğrusal ve pozitif yönde anlamli 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 bir 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.

5.6. “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerini Yordamakta Mıdır?” Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

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 5.14’te gösterilmiştir.

Tablo 5.14. 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 düzeylerinin $p=0,000<0,001$ anlamlılık düzeyinde yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R^2=0,49$). Buna göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin %49’unu yordamaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan genel sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen cinsiyet, okul türü, kıdem ve son çalışılan okuldaki hizmet süresi gibi öğretmenlerin demografik özelliklerinin, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Son olarak, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisi ve yordamasına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Claypool (2003), işyerlerinin en önemli kaynağının insan olduğunu ve iş yerlerinde iletişim becerilerinin kalitesi arttıkça çalışanların daha mutlu olduğunu belirtmiştir. Yaptıkları araştırmalar sonucunda, Maçın'ın (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'ın (2009) yöneticiler ile öğretmenler arasında etkili iletişim için uygun koşullar oluşturulduğunda okulların amaçlarına daha çok yaklaşacağı; Argon'un (2010) iletişimin, örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arttırdığı yönündeki ifadeleri iletişimin başarı için vazgeçilmez bir öğe 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 Kösterelioğlu ve Argon (2010) da araştırmaları sonucunda, 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 çelişmektedir. Bunun sebebi, bu araştırmada görüşüne başvuru alan 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 de 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 oluşturmakta 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.

Bu 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 öneminin 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 araştırmada 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. Aynı şekilde okul yöneticilerinin iletişim becerisi düzeyi kıdem değişkenine göre de, öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark oluşturmamıştır. 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.

Araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin son çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Yapılan analizler, okuldaki hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyinin daha yüksek olduğu sonucunu göstermektedir. Bu sonuç Cesur'un (2009) çalışmasının sonuçları ile örtüşmektedir. Cesur (2009) da yaptığı çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süresinin, okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyini etkilediğini tespit etmiştir. Buna karşın elde edilen sonuç, Demirkaya'nın (2012) araştırmasının sonuçları ile örtüşmemektedir. Demirkaya (2012), okuldaki hizmet süresinin öğretmen-yönetici ilişkilerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını; ilk etkileşimin önemli olduğunu ve daha sonraki iletişim sürecinde de bu ilk görüşlerin etkisinin devam edeceğini ifade etmiştir.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin, örgütsel güven düzeyleri “yüksek” olarak belirlenmiştir. Bu sonuç Demircan (2003), Tüzün (2006), Polat (2007), Artuksı (2009), Altun (2010) ve atak’ın (2012) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Araştırmada ğretmenlerin 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 rgtlerinde güven ilişkilerinin en üst düzeyde gerçekleşmesi beklenmekteyken, bu değer beklentilerin altında bir değer olarak kabul edilebilir. Bu araştırmaya benzer olarak Artuksı’nin (2009) yapmış olduğu araştırma sonucunda da, öğretmenlerin örgütsel güveni “ok” 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 “olduğu yüksek” düzeyinde olması gerekmektedir. Zira güven içinde çalışan ğretmen 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 ğrenci) “orta” düzeyde, meslektaşlarına “yüksek” düzeyde güvendiği ve en düşük güven düzeyinin yöneticiye güven alt boyutuna ait olduğu grlmştir. Bu durum, öğretmenlerin yöneticilerinin dürüstlüğüne, kendilerini koruyacağına, samimiyetine dair algılarının yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu sonuç okluk Bökeoğlu ve Yılmaz’ın (2008) araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. okluk Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) “İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında ğretmen görüşleri” adlı çalışmalarında, ilköğretim okulu ğretmenlerinin ilk sırada yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına, üçüncü sırada ise paydaşlara (veli ve ğrenci) 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 grlmştir. 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, kırılğan ve duygusal olmaları güven oluşumlarını olumsuz yönde etkiliyor olabilir. Culver (1994), Blevins (2001) ve zdil’in (2005) araştırmaları sonucunda da kadın ve erkeklerin güvenleri yüksek düzeyde bulunmuştur. Buna karşın, Knox ve arkadaşları (1998), Yılmaz (2006) ve Aksoy (2009) tarafından yapılan çalışmalarda erkeklerin güven düzeyinin kadınlarınkiden daha yüksek olduğu; Conn’un (2004) yaptığı çalışmada ise erkeklerin daha düşük güven düzeyine sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmada görüşüne başvurulan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, okul türü ve kıdem değişkenlerine 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, zıtlaşma 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 çalışmada, 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 yordayıcı etkisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin %49'unu yordamaktadır. Yönetici, etkili bir iletişim kurarak öğretmenin ilgi ve ihtiyaçlarını takip etmek ve bu ilgi ve ihtiyaçlara yanıt vermek suretiyle, öğretmenin güvenini kazanabilir. 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 (Agün, 2011).

Elde edilen bulguların genel olarak ulusal ve uluslararası çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir. Yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

6.2. Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre oluşturulan 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 imkanlarında 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 etkinlikler 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.
- Benzer bir çalışma okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak yapılabilir.
- Benzer bir çalışma araştırma evreni genişletilerek Türkiye genelinde yapılabilir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A., 1994. Teknik ve Toplumsal Kurumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- AGÜN, H., 2011. “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ALKAN, C., 1984. Eğitim Teknolojisi (8.baskı), Aşama Matbaacılık, Ankara.
- ALTUN, G., 2001. “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ARI, R., 1989. “Üniversite Öğrencilerinin Baskın Ben Durumları İle Bazı Özlük Niteliklerinin, Ben Durumlarına, Atılganlık Ve Uyum Düzeylerine Etkisi”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ARI, G. S., 2003. “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, s. 17-36.
- ARTUKSİ, E., 2009. “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları”, Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- AŞIKOĞLU, M., 1986. “İşgören yönetiminde iletişim ve Şişe-Cam endüstrisinde bir uygulama örneği”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- AYDIN, M., 2000. Çağdaş eğitim denetimi (4. Baskı), Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- _____, 2005. Eğitim yönetimi, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- BALTAŞ, Z. A., 1999. Bedenin dili, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARRAUD-DIDIER, V., HENNINGER, M. ve AKREMIC, A. E., 2012. “The Relationship Between Members’ Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment”, International Food and Agribusiness Management Review, 15 (1), s. 1-24.
- BAŞARAN, Ş. E., 2004. Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BOLAT, S., 1996. “Eğitim örgütlerinde iletişim-Hacettepe Eğitim Fakültesi Uygulaması”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, s. 75-80.
- BOLAT, T. ve SEYMEN, O. A., 2007. “Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(9), 59-85.
- BOONE, L. E. ve KURTZ, D. L., 2003. Contemporary Business, (10th Edition), Harcourt College Publishers, New York.
- BURSALIOĞLU, Z., 2002. Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (12. Basım), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CAN, N., 2006. “Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri”, Elektronik Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, s. 349-363.
- CAN, H., 1992. Organizasyon ve yönetim, Adım Yayıncılık, İstanbul.
- _____, 2006. Örgütsel davranış, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, Denizli.
- CELEP, C., 1992. “İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı: 8, s. 301-316.
- _____, 2000. Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CERİT, Y., 2009. “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22 (2).

- COSTA, A. C., ROE, R. A. and TAILLIEU T., 2001. "Trust within teams: the relation with performance effectiveness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- COSTIGAN, R. D., ILTER, S. and BERMAN, J. J., 1998. "A multi-dimensional study of trust in organizations", *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- COX, S., JONES, B. and COLLINSON, D., 2006. "Trust Relations in High-Reliability Organizations", *Risk Analysis*, 26 (5), s. 1123-1138.
- CUMMINGS, L. L. and BROMILEY P., 1996. "The organizational trust inventory: development and validation" (Edited by: Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks California: Sage Publications, 302-330.
- CÜCELOĞLU, D., 1997. *Yeniden İnsan İnsana* (17.baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- _____, 2001. *İçimizdeki Çocuk* (16.baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul
- ÇETİNEL, E., 2008. "Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÇİMEN, M., 2007. "İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ÇUBUKÇU, K., 2010. "Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama)", *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DAFT, R. L., 1997. *Management*, 4th Ed., The Dryden Pres, New York.
- DEMİR, K., 2000. *Örgütlerde İletişim Yönetimi-Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- DEMİRCAN, N., 2003. "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- DEMİRCAN, N., CEYLAN, A., 2003. "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150. Kaynağı: <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C10S22003/ndac.pdf> (12.02.2017)
- DEMİREL, Y., 2008. "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2).
- DİCLE, Ü., 1974. *Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme*, Milli Produktive Merkezi yayınları. No:169, Ankara.
- DİNÇ, S., 2007. "Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DUBRIN, A. J., 2000. *Applying Psychology, Individual Organizational Effectiveness*, (5th Edition), US: Prentice Hall, Inc, New Jersey.
- ERDEM, F., 2003. *Örgütsel yaşamda güven*, Ed.: Ferda Erdem, *Sosyal Bilimlerde Güven* (1. Baskı), Vadi Yayınları, 153-180, Ankara.
- ERDEM, F. ve İŞBAŞI, 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., 1994. *İşletmelerde Davranış*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- _____, 1996. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- _____, 2002. Yeni Bir Binyıla Doğru Türk Eğitim Sistemi Sorunlar ve Çözümler, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- _____, 2003. Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, E., 1998. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (5. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.
- _____, 2003. Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar (6. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.
- ERGİN, A., 1995. Öğretim Teknolojisi İletişim (3. baskı), Anı Yayıncılık, Ankara.
- ERGÜN, M., 1998. Eğitim ve toplum (2. Baskı), Ocak Yayınları, Ankara.
- FINE, G. A. and HOLYFIELD L., 1996. "Secrecy, trust and dangerous leisure: generating group cohesion voluntary organizations", Social Psychology Quarterly, 59 (1), 22-38.
- GENÇ, N., 2005. Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- GIBSON, J. L., IVANCEHICH J. M. and DONNELLY J. H., 1997. Organizations: Behavior structure processes (9th Edition), Mcgraw-Hill Companies, Boston.
- GOMEZ-MEJIA, L. R., and BALKIN, D. B., 2002. Management, McGraw- Hill, New York.
- GORDON, T., 1996a. Etkili Anne- Baba Eğitimi Aile İletişim Dili, Çev.: E. Aksay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- _____, 1996b. Etkili Öğretmenlik Eğitimi, Çev.: E. Aksay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- _____, 2003. Aile İletişim Dili, Çev.: E. Aksay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- GÖK, S. G., 2011. "Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma ", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GUTHRIE, W. J. and REED J. R., 1991. Educational administration and policy, Allyn and Bacon.
- GÜRGEN, H., 1997. Örgütlerde İletişim Kalitesi (2. baskı), Der Yayınları, İstanbul.
- GÜRÜZ, D., ve YAYLACI, G. Ö., 2004. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- GÜRBÜZ, R., 2012. "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- HALİS, M., GÖKGÖZ, S. ve YAŞAR, Ö., 2006. "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama", Alato Academic Studies Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.
- HANDY, C., 1998. Ruhun Arayışı, Çev.: N. Elhüseyni, Boyner Yayınları, İstanbul.
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. E. and SLOCUM, W. J., 2002. Management, USA: South- Western Thompson Learning.
- HOSMER, L. T., 1995. "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", Academy of Management Review, Cilt:20, Sayı:2, 379-403.
- İLENTİ, K., 1988. Eğitim Teknolojisi ve Öğretim, Gül Yayınevi, Ankara.
- KALYON, Y., 2006. Halkla İlişkiler, Ankara.
- JEFFRIES, F. L. and REED, R., 2000. "Trust and adaptation in relational contracting", Academy of Management Review, 25(4). 873-882.
- KARTAL, S. E., 2010. "Genel Liseler İle Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması (Elazığ İli Örneği)",

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- KAZMIER, L., 1979. İşletme yönetimi ilkeleri, Çev.: Cemil Cem ve Oya Çiftçi, Şafak Matbaası, Ankara.
- KIRMIZI, H., 2010. Genel ve Teknik İletişim, Trabzon.
- KÖKNEL, Ö., 1997. İnsanlararası ilişkiler, Altın Kitaplar Yayınevi, Ankara.
- KUO, F. ve YU, C., 2009. "An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14, s. 823-854.
- KUO, J., CHENG, J., TAIWAN, T., CHANG, S. ve LU, K., 2012. "Ethical Leadership, Work Engagement and Voice Behavior: The Moderating Role of Promotion Focus", *Business and Information* 2012, s. 121-131.
- LEE, H., 2004. "The Role of Competence-Based Trust and Organizational Identification In Continuous Improvement", *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), s. 623-639.
- LEWICKI, R. J. and BUNKER, B. B., 1996. "Developing and maintaining trust in work relationships" (Edited by: Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 114-139.
- LEWICKI, R. J., McALLISTER, D. J. and BIES, R. J., 1998. Trust and distrust", *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- LEWIS, D. J. and WEIGERT, A., 1985. "Trust as a social reality", *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- MAÇİN, E., 2010. "Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri", T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bölümler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölüm Dalı, İstanbul.
- MAYER, R. C., DAVIS J. H. and SCHOORMAN, F. D., 1995. "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McALLISTER, D. J., 1995. "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- MEAD, R., 1990. *Cross-cultural management communication*, Wiley Publishers, New York.
- MEMDUHOĞLU, H. B. ve YILMAZ K., 2013. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (2. Baskı), Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- MILES, R. E. and SNOW, C. C., 1986. "Organizations: new concepts for new forms.", *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- MISHRA, A. K., 1996. Organizational responses to crisis: the centrality of trust (Edited by: Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 261-287.
- MISHRA, J. and MORRISSEY, M. A., 1990. "Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers", *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- MISHRA, J. and SPREITZER G. M., 1998. "Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign", *The Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- ORPEN, C., 1997. "The interactive effects of communication quality and job satisfaction and work motivation", *Journal of Psychology*, 131(5), 519-523.

- ORTA, A. Z., 2009. "Etkili İletişim Sürecinde Kişilerarası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği", İstanbul Kültür Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul.
- ÖĞÜTVEREN, Ö., 2007. "Örgütsel Güvenin Ağ düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZBEK, M. F., 2008. "Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi, 15.
- ÖZER, N., DEMİRTAŞ, H., ÜSTÜNER, M. ve CÖMERT, M., 2006. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", Ege Eğitim Dergisi, 7 (1), 103- 124.
- PAKER, N., 2009. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- PAKSOY, M., 1998. Örgütsel iletişim (3.Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- PAKSOY, M., ACAR, A. C. ve ÖZALP, İ., 1998. Örgütsel iletişim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- PAKSOY, M. ve ACAR, A. C., 2001. İletişim ve iletişim modelleri örgütsel iletişim, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 533, Eskişehir.
- PATTERSON, M., WARR, P. and WEST, M., 2004. "Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, s. 193-216.
- POLAT, S., 2007. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- _____, 2009. Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven, PegemA, Ankara.
- _____, 2012. Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12 (2), 1397-1418.
- POTTER, P. and PERRY, A. G., 2009. Fundamentals of Nursing (6.Ed), Mosby Year Book Inc., 340, St. Louis.
- ROBBINS, S., 2005. Organizational Behavior. New Jersey, US: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P., and JUDGE, T. A., 2009. Organizational Behavior, US: Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- ROPER, N., LOGAN, W. W. and TIERNEY, A. J., 1996. The Elements of Nursing (4.Ed), Churchill Livingstone, 103, Edinburg.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., 1995. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAMANCI, G., 2007. "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- SARGUT, S. A., 1994. Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim, V Yayınları, Ankara.
- SELİMHOCAOĞLU, A., 2004. "İletişim ve sınıf içi iletişimin önemi", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- SHAW, R. B., 1997. Trust In Balance: Building Successful Organizations On Result, Integrity And Concern, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.

- SITKIN, S. B. and ROTH, N. L., 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust, *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- SITKIN, S. B. and STICKEL, D., 1996. The road to hell: the dynamics of distrust in an era of quality (Edited by: Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 196-215.
- ŞAŞI, M., 2008. “Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetimsel sorunlar”, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul*.
- TABAK, R. S., 2006. *Sağlık İletişimi, Literatür Yayıncılık, İstanbul*.
- TAYFUN, R., 2007. *Etkili İletişim ve Beden Dili, İstanbul*.
- TDK, Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://www.tdk.gov.tr> (17 Nisan 2017).
- TEREKLİ, G., 2010. “Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.
- TOKGÖZ, E., 2012. “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir*.
- TOPALOĞLU, G. I., 2010. “İş görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- TUTAR, H., 2003. *Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara*.
- TUTAR, H. ve YILMAZ, K., 2003. *Genel iletişim, Nobel Yayıncılık, Ankara*.
- TÜRKMEN, İ., 2000. *Yöneticiler için etkin iletişim modeli, MPM Yayınları, Ankara*.
- USLUATA, A., 1994. *İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul*.
- UZBİLEK, A., 2006. “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- VAN DEN BOS, W., VAN DIJK, E. and CRONEL, E. A., 2011. “Learning Whom To Trust In Repeated Social Interactions: A Developmental Perspective”, *Group Processes & Intergroup Relations*, 15(2), s. 243-256.
- VECCHIO, R. P., 2006. *Organizational Behavior: Core Concepts*, (6th edition), Thomson, South-Western: Ohio.
- VURAL, İ. K., 2012. “İletişim Süreci”, *Medya ve İletişim*, Ed. H.İ. Gürcan, Eskişehir.
- WHITENER, E.M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A. and WERNER, J. M., 1998. “Manager As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *Academy Of Management Review*, 23 (3), s.513-530.
- WILLIAMS, J. W., ve EGGLAND, S. A., 1991. *Örgütlerde İletişim*, Çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*. No: 628, Eskişehir.
- YANIK, C., 2012. “Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma”, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- YAVUZER, H., 2003. *Çocuk psikolojisi, Remzi Kitabevi, İstanbul*.
- YENİÇERİ, Ö., 2006. *Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ed.: Özcan Yeniçeri, *IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul*.

- YILMAZ, E., 2006.” Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YİĞİT, N., ALEV, N., ALTUN, T., AKYILDIZ, S. ve ÖZMEN, H., 2005. Öğretim Teknolojileri Ve Materyal Geliştirme, Derya Kitabevi, Trabzon.
- YÖRÜK, S. ve ÖZMEN, F., 2007. “Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi”, Milli Eğitim Dergisi, 174, 88-105.
- YÜCEL, P. Z., 2006. “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ZILLIOĞLU, M., 1993. İletişim Nedir? (1.baskı), Cem Yayınları, İstanbul.



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı– Soyadı : Feyza PARLAK

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi Lise Matematik Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçüİmam Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce ve Almanca

Bilimsel Faaliyetleri : Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromu

İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar :Özel İsmet Karaokur Simya Koleji/Kahramanmaraş

İletişim

E-Posta Adresi :feyzaparlak@windowslive.com

Tel. :

EKLER

Değerli Meslektaşım,

Bu anketten elde edilecek bilgiler "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Aşağıdaki ifadeleri, okulumuzda görev yapan yönetici/yöneticileri ve meslektaşlarınızı düşünerek, tamamen kendi değerlendirmeleriniz doğrultusunda cevaplandırmanız gerekmektedir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruların tamamını içtenlikle cevaplamınıza bağlıdır. Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Feza PARLAK
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

Kadın	
Erkek	

2. Yaşınız:

21-25 yaş	
26-30 yaş	
31-35 yaş	
36-40 yaş	
41 yaş ve üstü	

3. Kıdeminiz:

1-5 yıl	
6-10 yıl	
11-15 yıl	
16-20 yıl	
21 yıl ve üstü	

3. Çalıştığınız okul türü:

Özel Okul	
Devlet Okulu	

OKUL YÖNETİCİSİNİN İLETİŞİM SÜRECİNDEKİ DAVRANIŞLARI	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
1. Yönetici, aşağıdan yukarıya iletişimi hızlandırır.					
2. İletişim çoğunlukla yöneticiden öğretmenlere gelen talimat ağırlıklıdır.					
3. Öğretmenler zorunlu olmadıkça yönetici ile iletişime geçmezler.					
4. Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimde yüz yüze sözlü iletişim tercih edilmektedir.					
5. Yönetici öğretmenlerle olan iletişimde yazılı iletişimi tercih eder.					
6. Yönetici ile her istediğinde rahatlıkla görüşebilirim.					
7. Yönetici iletişimde dinleme becerisini iyi kullanır.					
8. Yönetici öğretmenlerin söylediklerini görünürde dinler gözükür ancak gerçekte dinlemez.					
9. Öğretmenler derdlerini anlatabilmek için defalarca tekrar etmek zorunda kalırlar.					
10. Yönetici kendisine iletilen konuları dikkate almaz.					
11. Yöneticinin sözleri ile hareketleri tutarlı değildir.					
12. İletişimin büyük bir kısmı öğretimle ilgili konuları kapsar.					
13. Yönetici ile görüşmeden önce randevu alırım.					
14. Diğer okullarla etkili iletişim kurabilmekteyiz.					
15. Öğretmenler arasında işbirliği ve paylaşmaya dayalı bir iletişim vardır.					
16. Çevre okullarıyla olduğu kadar diğer kurum ve kuruluşlar arasında da etkili bir bilgi alışverişi bulunmaktadır.					
17. Okulda öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için, her türlü iletişim kanalından yararlanılmaktadır.					

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
1. Okul müdürüne güvenirim.					
2. Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim.					
3. Bu okuldaki öğrencilere güvenirim.					
4. Öğrencilerimin ailelerine güvenirim.					
5. Okul müdürümün dürüstlüğüne güvenirim.					
6. Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem.					
7. Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım.					
8. Bu okuldaki diğer öğretmenler birbirlerine bağlıdır.					
9. Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir.					
10. Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır.					
11. Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim.					
12. Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir.					
13. Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır.					
14. Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim.					
15. Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar.					
16. Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde onlara inanırım.					
17. Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır.					
18. Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım.					
19. Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar.					
20. Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım.					
21. Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım.					
22. Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır.					