



KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

YURTDIŞINDA GÖREVLENDİRİLEN ÖĞRETMENLERİN
OKULLARINDAKİ ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARINA YÖNELİK
DURUM ÇALIŞMASI
(KKTC ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayhan ALGÜL

Lefkoşa, 2013

KKTC



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA
BİLİM DALI

YURTDIŞINDA GÖREVLENDİRİLEN ÖĞRETMENLERİN
OKULLARINDAKİ ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARINA YÖNELİK
DURUM ÇALIŞMASI
(KKTC ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayhan ALGÜL

Danışman: Doç.Dr. Gökmen DAĞLI

Lefkoşa, 2013

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ayhan ALGÜL'ün Yurtdışında Görevlendirilen Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Güven Algılarına Yönelik Durum Çalışması (KKTC Örneği) başlıklı tezi 2013 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Doç. Dr. Zehra Altınay Gazi



Üye: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Güneyli



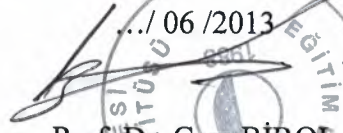
Üye: Doç. Dr. Gökmen Dağlı



Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../ 06 /2013



Prof. Dr. Cem BİROL
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Türkiye Cumhuriyeti ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ortak dil, din ve kültürel bağların da ötesinde, ‘Ana Vatan’, ‘Yavru Vatan’ ilişkisi olarak nitelenen bir yakınlığa ve ortak bir tarihi geçmişe sahip iki ülkedir. Bu tarihi geçmişin getirdiği ve gerektirdiği sorumluluklardan ve devletlerarası hukuki ilişkilerden biri olarak her iki ülkenin resmi makamları, ortak dil, din ve kültür bağlarına sahip çıkarak tarihi ve kültürel yakınlığı pekiştirmek amacıyla bir takım çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalardan biri de Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonu tarafından alınan yurtdışına öğretmen görevlendirilmesi kararıdır. Bu çerçevede yurtdışı görevi ile KKTC’de görevlendirilmiş olan TC-MEB öğretmenleri bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışma, yurtdışı görevlisi öğretmenlerin KKTC’de görev yaptıkları okullarda nasıl bir örgütsel güven algısına sahip olduklarını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın hazırlanış sürecinde benden desteğini esirgemeyen pek çok değerli insanın isimlerini her zaman saygı ve minnet duygularıyla hatırlayacağım.

Öncelikle yüksek lisans çalışmalarında beni destekleyen sevgili eşime, kendileri gibi öğrencilik halleri yaşamamda eğlenceli bir taraf bularak beni teşvik eden sevgili çocuklarım Furkan, Ahmet Burhan ve Şeyma’ya, manevi destekleri ile bana güç veren anne ve babama teşekkür ederim.

Araştırmaya katılan tüm öğretmen arkadaşlarıma, bilgi ve tecrübelerini paylaşarak araştırmanın tamamlanmasında bana yardımcı olan ve kendilerini sürekli yanımda hissettiğim; değerli müdürüm Ali YAMAN, kıymetli öğretmen arkadaşlarım İsmet KILIÇ ve Fazlı AKARSU’ya katkıları için teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca beni hem akademik verilerle ve hem de yönlendirmeleriyle sürekli destekleyip, yönlendiren danışman hocam Doç.Dr. Gökmen DAĞLI’ya teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

YURTDIŞINDA GÖREVLENDİRİLEN ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDAKİ ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARINA YÖNELİK DURUM ÇALIŞMASI (KKTC ÖRNEĞİ)

ALGÜL, Ayhan

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Gökmen DAĞLI

Haziran, 2013

Bu çalışmada, yurtdışı görevlisi olarak KKTC’de bulunan TC-MEB öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda nasıl bir örgütsel güven algısına sahip olduklarını araştırmak amacıyla durum çalışması yapılmıştır. Alan yazınında sırasıyla “güven” ve “örgütsel güven” konuları ele alınmış ve bu çerçevede yurtdışı görevlisi öğretmenlerin durumları incelenmiştir.

Nitel çalışma yöntemlerinden görüşme tekniği, veri toplama aracı olarak da yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve yurtdışı görevlisi öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 35 yurtdışı görevlisi öğretmene örgütsel güven algıları çerçevesinde sorular sorulmuş, görüşmeler ses kaydı ile tespit edilmiş ve metne dökülen görüşmeler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilerek, verilerden temalar ve bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular, literatür desteği ile tartışılmış ve bir takım sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bulguları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Öğretmenler, yurtdışı görevlisi olarak geldikleri KKTC’de genelde kendilerini güvende hissedebilecek uygun çalışma ortamına sahip olarak nitelemişlerdir. Görevli oldukları okul/kurumlarda yönetici ve öğretmen arkadaşlarına güven duymakta, kendilerine inanmakta, kişisel duygu ve düşüncelerinin saygıyla karşılandığını düşünmektedirler. Kurum yöneticilerinin temsil ettikleri vasıflar nedeniyle daha fazla güven telkin ettiğini düşünen

öğretmenler ilişkilerin karşılıklı güvene dayalı olduğunu belirtmişlerdir. Kişisel ilişkilerin hem resmi görev boyutu ve hem de informal anlamda ele alınması gerektiğini düşünmekte olan öğretmenler, bu iki temel ilişki modeli ile okullardaki yönetici ve öğretmenler arasında mükemmel iş ve dostluk ilişkileri ortaya çıkabildiği gibi kişisel çatışmaların yaşandığı hatta negatif ayrımcılık olarak nitelenebilecek adil olmayan durumların da meydana gelebildiğini söylemektedirler. Buna gerekçe olarak da yönetici ve öğretmenlerin zaman zaman tutarlı davranışlar gösteremediklerini, önceki tecrübelerin ve yaygın olarak yapılan dedikoduların etkisiyle hareket edilebildiğini söylemişlerdir.

Yurtdışı görevlisi öğretmenler ilişkilerin informal boyutta ilerlediği bir ortam yaşadıklarını, hesap verilebilirlik ve adalet duygusunun kurumsal bir kimlik gösteremediğini ifade etmişlerdir. Okullarda ortak karar alma mekanizmasının aksadığı zamanlar olsa da kurum içinde belirli oranlarda ve tatminkâr düzeyde bilgi alış-verişinin gerçekleştiğini belirterek aksayan yönlerin-işlerin hatırlatılması durumunda, yapıcı eleştiriye olumlu karşılık verildiğini de söylemişlerdir. Okullarda karşılıklı saygı ortamının bulunduğunu ve yaptıkları çalışmalar karşısında takdir gördüklerini belirten öğretmenler genel anlamıyla dilek ve şikâyetlerinin de dikkate alındığı güvenli bir çalışma ortamına sahip olduklarını söylemişlerdir. Yurtdışı görevlisi öğretmenler, mesleki anlamda teşvik ve doyumun ise istenilen orta düzeylerde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Güven, Örgütsel Güven, KKTC, TC-MEB, Yurtdışı görevi

ABSTRACT

A CASE STUDY ILLUSTRATING THE ORGANIZATIONAL TRUST WITHIN SCHOOLS THROUGH THE PERCEPTIONS OF TEACHERS APPOINTED ABROAD (TRNC MODEL)

ALGÜL, Ayhan

Masters degree (M.S.) in, Educational Administration, Supervision, Economy and
Planning,

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Gökmen DAĞLI

June, 2013

This work is a case study illustrating the “organizational trust” perceptions of teachers appointed abroad from Turkey who serve in various TRNC schools. The issues of "trust" and "organizational trust" were respectively addressed in the literature section in order to depict the position of these teachers from Turkey.

For qualitative purposes the interviewing method were used and for data gathering semi-structured interview techniques were utilized through predetermined interview questions. Overall 35 teachers took part in the study. The participating appointed teachers were interviewed within the framework of organizational trust. Each interview was sound recorded and subsequently converted into text material prior to content evaluation. It is through this detailed analysis that various themes and findings have been attained. These findings were blended with the support of relevant literature in order to reach series of conclusions.

The findings of the research can be summarized as follows:

The teachers appointed abroad from Turkey who are on foreign teaching mission in TRNC schools generally feel they possess proper, safe working environment. In their respective schools /place of work they trust administrators and fellow teachers. They have self-trust and sense that their personal feelings and

thoughts are valued and meet with respected. The teachers also feel that the relations are based more on mutual trust if the school has confidence inspiring administrators. There are those who feel both the formal and the informal aspect of relations are fundamental to trust within the school. Teachers thinking along these lines see these two aspects as being vital to organizational trust. If managed appropriately more harmonious working environment will evolve where work commitments are honored and personal friendships blossom. If managed inappropriately unfair practices may arise through personal conflict even prejudice and discrimination. To validate their point these teachers put forward the view that under the influence of prior practice, prejudice, hearsay and misconceptions administrators and local teachers from time to time can act inconsistently and conflictingly.

Teachers appointed abroad concur that involvement at school is more on an informal format hence accountability and sense of justice showed no organizational identity. Though the teachers say there are challenges facing common decision making mechanisms in schools they also declare that to certain degree information sharing is sufficient and affirmative steps are taken to overcome problem, hindrance or work inefficiency if constructive criticism is provided. In the school environment the foreign mission teachers perceive mutual respect, praise for the effort they put in and generally their wishes and complaints are taken into consideration, hence feeling safe within the school environment. On the other hand they concur that their desired professional achievement and job satisfaction criteria fulfillment is average.

Keywords: Trust, organizational trust, TRNC, TC-Ministry of Education, the International task

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın önemi	4
1.4. Araştırmanın Sayıtları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Kısaltmalar	6
Kısaltmalar	7
BÖLÜM II	8
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Güven	8
2.1.1. Güven kavramının tarihsel süreci	8
2.1.2. Güven Kavramının Tanımı	9
2.1.3. Güven Tanımlarının Ortak Özellikleri	12
2.1.4. Güven Tanımında Ortak Kavramlar	13
2.1.4.1. Risk	13
2.1.4.2. Belirsizlik	14
2.1.4.3. Beklenti	14
2.1.4.4. Zarar Görme İhtimali	15
2.1.5. Güven Kavramının Sınıflandırılması	15
2.1.5.1. Korkuya Dayalı Güven	15
2.1.5.2. Hesap Temelli Güven	16
2.1.5.3. Bilgi Temelli Güven	17
2.1.5.4. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	18

2.1.6. Güvenin Yapısı	18
2.1.7. Güvenin Oluşması	20
2.1.7. Güvenin önemi	21
2.1.9. Güven Biçimleri	23
2.1.9.1. Genel Güven	23
2.1.9.2. Kişiliğe Dayalı Güven	23
2.1.9.3. Sürece Dayalı Güven	24
2.1.9.4. Kişisel İlişkiye Dayalı Güven	24
2.2. Örgütsel Güven	24
2.2.1. Örgütsel Güven Kavramı	24
2.2.2. Örgütsel Güven Oluşumu	25
2.2.3. Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları	26
2.3. Eğitim Örgütlerinde Güven	27
2.3.1. Eğitim Örgütlerinde Güven Kavramı	27
2.3.2. Eğitim Örgütlerinde Güvenin Oluşması	28
2.3.3. Eğitim Örgütlerinde Güvenin Önemi ve Yararları	28
2.3.4. Okulda Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutu	31
2.3.5. Okulda Örgütsel Güvenin Öğretmenler Boyutu	32
2.3.6. Okul Yöneticileri ve Öğretmenleri Arasında Güven Oluşturulması	33
2.4. KKTC’de Bulunan Eğitim Örgütlerinde Yapılmış Olan Örgütsel Güven Konulu Araştırmalar	34
BÖLÜM III	36
YÖNTEM	36
3.1. Araştırmanın Modeli	36
3.2. Evren	37
3.3. Çalışma Grubu	37
3.4.1. Veri Toplam Aracı	42
3.4.2. Veri Toplama Süreci.	42
3.4.4. Verilerin Analizi	43
BÖLÜM IV	45
BULGULAR VE TARTIŞMA	45
4.1. Bulgular	45

4.2. TARTIŞMA	111
BÖLÜM V	135
SONUÇ VE ÖNERİLER	135
5.1. Sonuçlar.....	135
5.2. Öneriler	151
Araştırmacılar için öneriler:	151
KAYNAKÇA	153
EKLER:.....	159
EK-1: GÖRÜŞME FORMU	159
EK-2: ÖLÇEKLE İLGİLİ KKTC MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI İZİN BELGELERİ	161
EK-3: ÖZGEÇMİŞ	164

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Güven Türlerinin Rasyonel Ve Duygusal Temelleri	19
Tablo 2. Çalışma grubuna ait olan öğretmenlere ilişkin bilgiler	38
Tablo 3. Katılımcıların Görevli oldukları okul/kuruma göre Cinsiyet ve Öğrenim durumu dağılımı	39
Tablo 4.: Katılımcı görüşlerinin yazımında kullanılan kodlama sistemi.....	44
Tablo 5. Çalışma ortamında kendini güvende hissedebilecek uygun ortamı bulabilme durumu.	45
Tablo 6. Okulda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt arayıp aramama konusunda yönetici ve öğretmenlere güvenme durumu.	53
Tablo 7. Okul/kurumdaki yönetici ve/veya öğretmenlere inanma durumu.....	59
Tablo 8.Kişisel düşünce / değerler konusunda farklılık olduğunda saygı ile karşılanma durumu.	64
Tablo 9. Okuldaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerin dürüstlük ve güvene dayalı olma durumu ile alınan kararların / yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüşme durumunu gösteren tablo.	67
Tablo 10. Okuldaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davranma durumları.....	73
Tablo 11. Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olup olmadıklarının güven algısını ne yönde etkilediğini gösteren tablo. ...	77
Tablo 12. Okuldaki yönetici ve öğretmenlerin sık karar değiştirip değiştirmedikleri – tutarlı olup olmadıkları ve aynı olaylarda farklı davranıp davranmadıklarını gösteren tablo.....	82
Tablo 13.Okulda kararların ortak alınma durumu, yönetici ve öğretmenlerin bilgi alış-verişi yapıp yapmadıkları ile eleştiriye açık olma durumu.	88
Tablo 14. Okulunuzda yönetici ve öğretmenlerin, birbirlerine karşı saygılı davranma durumları.	93
Tablo 15. Okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanma durumu.....	95
Tablo 16. Mesleki doyuma ulaşma, mesleki gelişimin teşvik edilmesi, gayretlerin takdiri ile dilek ve şikayetlerin dikkate alınma durumlarını gösteren tablo.....	99

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi sayıtlıları, sınırlılıkları ve araştırmanın konusuna ait tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem

Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan öğretmenler, yurtdışına, Bakanlıklar Arası Ortak Kültür Komisyonu'nca belirlenmiş olan bir prosedüre tabi olarak 1 (bir) yıl için görevlendirilmekte ve başarılı olmaları halinde görev süreleri, bulundukları ülkenin çalışma şartları da dikkate alınarak her defasında 1'er yıl olmak üzere en çok 4 yıl daha uzatılarak (toplam 5 yıllık bir süre ile) geçici olarak yurtdışında öğretmenlik yapmak üzere görevlendirilmektedir. (Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonunun Çalışma Esas ve Usulleri Md. No:8) Yurtdışına görevlendirilen öğretmenlerin bir kısmı da (halen 140 öğretmen) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetine gönderilmektedir. KKTC-MEGSB'na bağlı olarak geçici öğretmen statüsü ile görev yapan yurtdışı görevlisi öğretmenler, görev süreleri boyunca, Türkiye'deki görevi ile Kuzey Kıbrıs'taki görevi arasında ister istemez birçok açıdan kıyaslama yapmakta, görevli olduğu okul/kurumun yöneticileri ve öğretmenleriyle olan ilişkileri de bu kıyastan nasibini almaktadır. Her okul/kurumun yerleşik kültürü farklılık gösterebildiğinden yeni görev yerinde de önceki görevlerinden farklı uygulamalarla karşılaşabilmektedir. Her yeni görev yeri, yeni yöneticiler ve öğretmenler yani yeni mesai arkadaşları ve farklı bir çalışma ortamı demektir. Yurtdışı görevine gönderilen her öğretmen yazılı ve sözlü olarak yapılan sınavlarda başarılı olmaları halinde Yurtdışı Görevine Uyum Semineri'ne alınmaktadır (<http://abdigm.meb.gov.tr>). Bunlarla birlikte Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetine görevlendirilen öğretmenler için ayrıca Türkiye Cumhuriyeti Lefkoşa Büyükelçiliği Eğitim Müşavirliği tarafından bir rehber kitapçık hazırlanarak ve büyükelçiliğin internet sitesinde kullanma sunulmuştur. İlgili kitapçığın bir bölümünde yurtdışı görevlisi öğretmenin nitelikleri açıklanmış ve

“Bütün farklılıklarına rağmen yurtdışı görevinde bulunan bir öğretmen, Türkiye Cumhuriyeti devletini temsil etme bilinciyle hareket etmesi gerektiğini de bilmektedir” (<http://www.tciefkosabe-em.com>) /dosya/Rehber.pdf). Denilmiştir.

KKTC’de; eğitim ve öğretim hizmetlerinin devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Milli Eğitim Bakanlığının sorumlu olduğu ve bakanlığın, bu görevlerini bünyesinde yapacağı örgütlenme ve kurumlaşma ile sağladığı belirtilmektedir (KKTC Milli Eğitim Yasası 68. Md.). İlgili yasa ile birlikte KKTC-MEGSB Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu (Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları) Yasası da her türlü eğitim öğretim faaliyetlerinin devletin kontrolünde yapıldığına yer vermektedir. Yurtdışı göreviyle adaya gelen öğretmenler, KKTC-MEGSB’nca görevlendirildiği okul/kurumda Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonu tarafından alınan kararlar uyarınca yapılan yasal düzenlemelere göre görev yapmaktadır.

Bu araştırmanın temel problemini; TC-MEB tarafından, KKTC’de yurtdışı görevi ile görevlendirilen öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yönetici ve öğretmenlere karşı duydukları örgütsel güven algılarına ilişkin görüşlerini belirlemek oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, TC-MEB öğretmenlerinin Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde yurtdışı görevlisi olarak, MEGSB’na bağlı, çalıştıkları okul/kurumlara ilişkin örgütsel güven konusundaki görüşlerinin değerlendirilmesidir. Türkiye görevlisi öğretmenler ciddi bir eleme ve hazırlık döneminden geçerek yurtdışına gönderilerek uzmanlık alanlarında hizmet vermeleri istenmektedir. Bu çalışma ile geçici görev olarak (en çok 5 yıl) tanımlanan yurtdışı görevi süresince görevlendirildikleri okul/kurumlarda öğretmenlik yapan yurtdışı görevlilerinin yaşadıkları güven duygusunun incelenmesi ve eğitim yönetimi alanına bir katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara cevaplar bulunmaya çalışılmıştır.

1. Çalışma ortamınızda kendinizi güvende hissedebilecek uygun ortamı bulabiliyor musunuz? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

2. Okulunuzda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt arar mısınız? Böyle bir durumda okulunuzun;
 - a. Yöneticilerine güvenir misiniz?
 - b. Öğretmenlerine güvenir misiniz? Örneklendirerek açıkla mısınız?
3. Okul yöneticileriniz ve/veya okulunuzdaki öğretmenler size bir şey söylediklerinde inanır mısınız?
 - a. Müdür ve diğer yöneticiler için örneklendirir misiniz?
 - b. Öğretmenlere güvenir misiniz? Örneklendirir misiniz?
4. Kişisel düşünce veya değerlerinizle, yönetici ve öğretmenlerin düşünce ve duyguları arasındaki farklılıkların saygıyla karşılandığını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?
5. Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinizin;
 - a. Dürüstlük ve güvene dayalı olup olmadığı hakkında neler söyleyebilirsiniz. Açıklar mısınız?
 - b. Alınan karar ve uygulamalar etik ilkeler ile ne kadar örtüşmektedir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?
6. Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davrandıklarını söyleyebilir misiniz? Hesap verilebilirlik durumu sizce nedir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?
7. Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi midirler? Bu durum sizin güven algınızı ne yönde etkilemektedir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?
8. Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler sık karar değiştirirler mi? Söz ve davranışları tutarlı mıdır? Birbirine benzeyen olaylarda farklı davranırlar mı? Bunları okulunuzdaki;
 - a. Yöneticiler açısından; Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?
 - b. Öğretmenler açısından; örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

9. Okulunuzda kararların ortak alındığını söyleyebilir misiniz? Yönetici ve öğretmenler birbirlerine işlerin nasıl gittiği konusunda bilgi verirler mi? Eleştiriye açık olduğunu düşünüyor musunuz? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?
10. Okulunuzda yönetici ve öğretmenlerin, birbirlerine saygılı davrandıklarını söyleyebilir misiniz? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?
11. Okulunuzun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanır mısınız? Örneklendirerek açıklar mısınız?
12. Okulunuzda mesleki doyumunuz hakkında neler söyleyebilirsiniz? Mesleki gelişiminiz teşvik edilir mi? Fazladan gösterdiğiniz gayretler desteklenir ve takdir edilir mi? Dilek ve şikâyetlerinizin dikkate alındığını söyleyebilir misiniz?

1.3. Araştırmanın önemi

Toplumsal ve örgütsel yaşamın önemli konularından biri olan güven, temeli çocukluk yıllarından atılan bir duygudur. Anne baba tutumları ile gelişir ve bu duygunun devamı için ilerleyen yıllarda da çevrenin ve okuldaki öğretmenlerin tutumları da önemlidir (Eldeleklioğlu, 2004). Solomon ve Flores (2001)'e göre de, "Günlük hayatın bireysel ve sosyal ilişkilerinde çok önemli bir etken olan güvenin, insanlık tarihi kadar eskilere gittiği bir gerçektir. Belirsizliklerin ve güvensizliklerin hızla yayıldığı bir dünyada güven eksikliği yakından hissedilmektedir. Gittikçe zayıflamakta olan güvenin veya kendini giderek daha çok hissettiren güvensizliğin giderek büyük ölçüde bir olgu haline gelmesi, güvenin iyice kirletildiğinin açık bir belirtisidir. Güvensizlik kuşkuları, kaygıları, korkuları çoğaltılmış, bireysel ve sosyal sıkıntıların, sevgisizliklerinin ve umutsuzluklarının artmasına neden olmuştur" (Solomon ve Flores, 2001).

Okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir (Koç, 2008). Ancak hem toplumsal ve hem de örgütsel anlamda önem taşıyan güven kavramı bireysel ve sosyal ilişkilerde son

derece önemli bir etken (Soylar, 2011) olmasına rağmen bugüne kadar ihmal edilen bir konudur (Erden, 2007).

Tshanmen-Moran ve Hoy (2004)'a göre de; okullarda güven çok önemlidir ve bu güveni oluşturmada okuldaki tüm taraflara büyük görevler düşmektedir.

Eğitim kurumları için önemli bir kavram olmasına rağmen güven konusunun eğitim örgütlerinde araştırılması henüz istenilen düzeyde değildir. KKTC-MEGSB'na bağlı kurum/okullarda, örgütsel güvene ilişkin daha önce yapılmış yalnızca iki çalışma mevcuttur. Bunlar; Erden (2007)'in "Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri" konulu doktora tezidir. Diğer çalışma ise Soylar (2011)'in "Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Durumuna İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Örneği)" konulu yüksek lisans tezidir. KKTC'de Türkiye'den gelen yurtdışı görevlisi öğretmenlerin örgütsel güven algısını konu edinen hiçbir akademik çalışma bulunmamasından hareketle bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

1. Araştırmaya katılan yurtdışı görevinde bulunan Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerinin, görüşme sorularını samimiyetle ve içtenlikle doğru şekilde cevaplandıkları kabul edilmiştir.
2. Araştırmada literatür taraması yoluyla ulaşılan bilgilerin doğru, bilimsel ve yeterli olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı kurumlar ve bu kurumlarda yurtdışı görevinde bulunan Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda görev yapan

Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Kısaltmalar

1. Bu araştırmada adı sık kullanılan bazı kavramların tanımları bu bölümde yapılmıştır. Araştırma metninde sık kullanılan kavramların/terimlerin anlamanın bilinmesi okuyucuya 'uygun' bir bakış kazandırabilir (Karasar, 1994). Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları şöyledir:
2. Güven: Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlanmıştır. (TDK)
3. **Güven:** Bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. (Erdem, 2000), (İşbaşı, 2001)
4. **Örgütsel Güven:** Örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (Demircan, 2003:142).
5. **Okulda Örgütsel Güven:** Okulda örgütsel güven, okulun örgütsel ortamından etkilenen ve okulun üyeleri olan müdür, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında güvenme eğilimi, değerler ve tutumlar, doğruluk, yetkinlik, tutarlılık, sadakat, açıklık ve ilgi boyutları ile var olan güvendir (Erden, 2007:12).
6. **Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonu:** Dışişleri Bakanlığı'nın koordinatörlüğünde Maliye, Milli Eğitim, Kültür ve Turizm Bakanlıklarının yetkili temsilcilerinden oluşan ve yurtdışında öğretmen görevlendirilmesinin yasal dayanağını oluşturan komisyondur. (05/06/2003 tarih ve 2003/5753 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ve 03.07.2003/25157 sayılı Resmi Gazete)
7. **Yurtdışı Görevi:** Türkiye Cumhuriyeti sınırları dışında bir başka ülkede öğretmenlik görevini sürdürmek üzere geçici olarak görevlendirilmeyi belirtmektedir. (Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonunun Çalışma Esas Ve Usulleri ile Bu Komisyon Tarafından Yurtdışında Görevlendirilecek Personelin Nitelikleri İle Hak Ve Yükümlülüklerinin Belirlenmesine ilişkin Karar. Md.3)

- 8. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı okul/kurum:**
Bakanlık örgütlenmesinde yer alan her türlü okul/kurum kastedilmektedir. Her türlü eğitim öğretim faaliyetleri devletin kontrolünde yapılmaktadır. Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu (Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları) Yasası. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, eğitim ve öğretim hizmetlerinin devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden sorumludur ve bu görevlerini bünyesinde yapacağı örgütlenme ve kurumlaşma ile sağlamaktadır. (KKTC Milli Eğitim Yasası Md.68)
- 9. Okul:** Her türlü eğitim ve öğretimin toplu olarak yapıldığı yer, mektep şeklinde tanımlanmaktadır. (TDK)
- 10. İlkokul:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı, 7-11 yaş aralığındaki çocukların devam etmek zorunda olduğu eğitim kurumu (www.mebnet.net)
- 11. Ortaokul:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı, 12-14 yaş aralığındaki çocukların devam etmek zorunda olduğu eğitim kurumu (www.mebnet.net)
- 12. Lise:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı, 15-17 yaş aralığındaki çocukların devam ettiği eğitim kurumu (www.mebnet.net)

Kısaltmalar

TC	Türkiye Cumhuriyeti
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TC-MEB	Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MEGSB	Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Güven

Araştırmanın bu bölümünde, güven, örgütsel güven, eğitim kurumlarında güven ve konuyla ilgili olarak daha önceden yapılmış olan araştırmaların tespit edildiği bölümler bulunmaktadır.

2.1.1. Güven kavramının tarihsel süreci

Polat (2007)'a göre güven konusu ile ilgili olarak “*Önceleri farklı anlamlarda kullanılmakta iken 1980’li yıllardan itibaren örgüt, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlayan güven kavramının örgüt anlamında ve dolayısıyla eğitim örgütlerinde de incelenmesi yenidir*” şeklinde ifade ederek tanımlamıştır.

Güven; insanların doğasında var olan bir duygudur ve aslında tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli unsurları arasında yer almış ve birçok disipline konu olmuştur. (Asunakutlu, 2001). M.Ö. 500’lü yıllarda güven hakkında Konfüçyüs, dengeli ve sosyal ilişkiler için ön şart olarak kabul etmiştir. Konfüçyüs M.Ö. 500’lü yıllarda, güvenin bütün dengeli sosyal ilişkiler için bir ön şart olduğunu kabul etmiştir (Kartal, 2010).

Güvenin sosyal süreçler içerisindeki rolü farklı disiplinlerce, kendi bakış açılarına göre açıklanmıştır. Bunlar üç ayrı grup halinde bütünleştirilerek ele alınmıştır (Tüzün, 2006:5). Bu üç grup şunlardır:

1. Kişilik kuramcılarına göre güven; kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklanmaktadır. Güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır.

2. Sosyologlar ve ekonomistlere göre güven; kurumsal bir olgudur ve kurumlar içi ve kurumlar arası kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır.
3. Sosyal psikoloji kuramcılarına göre güven; kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri bir kavramdır.

Toplumsal ve örgütsel boyutlarda gitgide daha bir önem kazanmakta olan güven kavramının her geçen farklı boyutlarıyla ele alınmakta olduğu, günümüzün örgüt yöneticileri dolayısıyla okul yöneticilerinin de örgüt içerisinde sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturma gayreti içinde oldukları akademik çevrelerce gözlemlenmekte, bir kavram olarak bireysel ve toplumsal ilişkilerde önemli bir etkiye sahip olduğu konusunda sosyologlar, ekonomistler, psikologlar ve yönetim araştırmacıları da ortak bir kanaate sahiptirler (Uzbilek, 2006:4). Dolayısıyla güvenin birey ve grup davranışlarında önemli bir belirleyici olduğu konusunda disiplinler arasında net bir görüş birliği bulunmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000).

2.1.2. Güven Kavramının Tanımı

Güvenin bireyler arasındaki ilişkiler ve toplumun yönetilmesinde çok önemli bir faktör olduğu konusunda araştırmacılar arasında fikir birliği olmasına rağmen, tanımına ilişkin ortak bir karar bulunmamaktadır (Hosmer,1995: akt. Polat, 2009:2). Tanımlanmasında zorluklar yaşandığı için de güven önemli bir sorun olarak karşımızda durmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, 709). Güven kavramı ile ilgili olarak bilim adamları tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Bu farklılıkların nedenleri arasında, araştırmacıların, güven kavramına yaklaşımlarının kendi akademik pencerelerinden bakmalarından kaynaklanan farklılıklar gösterilebilir. Yine de en rutin etkileşimlerde bile gerekli olan güvenin, birey ve grup davranışlarında önemli bir belirleyici olduğu yönündeki disiplinler arası görüş birliği gayet nettir (Erdem ve İşbaşı, 2000; akt. Altun, 2010:20). Güven kavramını psikologlar; güvenen kişi ve güvenilen kişinin tavırları ve özellikleri ile ele almışlar, sosyologlar; insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik

veya sistem güveni olarak, ekonomistler ise hesaba dayalı güven veya kurumsal olarak bakmışlardır (Sayın, 2009:41).

Literatürde güven kavramının ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan en çok kullanılanlar aşağıda verilmiştir.

Türk Dil Kurumunun, Büyük Türkçe Sözlüğünde; “güven; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” şeklinde tanımlanmıştır (TDK).

1950 yılında çocuğun başkalarına ve kendine karşı kabul edilebilir bir güven duygusunu geliştirebilmesi anlamında temel güven kavramı öne çıkarılmıştır.(Erickson, 1950), temel güven kavramını öne çıkarır. Temel güven, çocuğun başkalarına ve kendine karşı kabul edilebilir bir güven duygusu geliştirebilmesidir. Yıkılması durumunda yetişkinlikte temel güvensizlik yaratmaktadır(Tan, 1978:18). Luhmann (1979)’a göre güven; “bireyin karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır (Akt. Polat, 2009:3)” şeklinde tanımlanmıştır.

Güven, bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir (Chow ve Holden, 1997; akt. Polat, 2009:5).

Webster ansiklopedik sözlüğünde (1993, 1059) ise “kendi ya da başkası üzerinde mutlak güvenilirlik sağlanması hali” olarak tanımlanmaktadır.

Phillips (1999, 137) güveni, emin olma durumu olarak bir insana ya da bir şeye bel bağlanabileceğine duyulan kesin inanç şeklinde tanımlamıştır.

Fukuyama (2000) güveni; üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir. Farklı örf, adet, gelenek, değer, sembol, din, ideoloji gibi, ahlaki, sosyal ve kültürler ve alt kültürler bireyler bazında farklı anlamlar, değerler ve öncelikler taşımaktadır (Akt. Polat, 2009:5).

Mishra’ya göre (1996) güven; bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir (Akt. Polat, 2009:4).

Solomon ve Flores (2001:18)'e göre güven, taahhütlerde bulunan kişilerin bunları yerine getirmesidir. Kişilerin vaatlerle, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.

Güven, sosyal ilişkilerin temeli olarak kişinin karşısındakinin maksadına, beklentilerine, sözlerine ve iyi niyetine duymuş olduğu itimattır (Lewicki ve diğer., 1998, akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010:262).

Güven, bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur (Mayer ve diğer., 1995; akt. Polat, 2009:4).

Güven, bireyin karşısındakinden kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır (Rausseau ve diğer., 1998; akt. Memduhoğlu ve Yılmaz 2010:262).

Güven, bir grubun başka bir grubun yardımsever, güvenilir, yeterli, dürüst ve açık olduğuna dair rahatlığa dayanan savunmasızlığa istekli olmasıdır. Güven, risk almayı ve bir insanın başka bir insana zarar verici davranışlar göstermeyeceği rahatlığına dayanan savunmasızlığı içerir. Güven, insanlar arasında etkili iş birliği ve iletişimi sağlayan, insan ilişkilerinde belirsizliği azaltan bir unsur ve beklentilerimizin karşı taraf tarafından karşılanacağına dair duyduğumuz inançtır (Hoy ve Moran, 1999; akt. Kılınç, 2010:10).

Butler ve Cantrell güveni; “bir bireyin, diğerlerinden güvenin niteliklerini oluşturan (bütünlük, uzmanlık, tutarlılık, dürüstlük ve açıklık) beş noktaya ilişkin belirtisidir” (Polat,2009:3).

Erdem ve İşbaşı (2000)'na göre güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentilerdir. Güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğine veya karşı tarafın risk yaratmayacağına yönelik emin olmasıdır (Akt. Kartal, 2010:8).

Tüzün, (2006:7) çalışmasında güven kavramı ile ilgili yapılan tanımların bir kısmının diğer taraftan beklentiye, bir kısmının da diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğine yoğunlaştığını belirtmiştir. Literatüre bakıldığında güvene ilişkin oldukça çok tanımın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları güveni genel olarak tanımlarken, bir kısmı örgütteki ilişkilere dayalı olarak tanımlamakta ve bazıları da, örgüt düzeyinde tanımlamaktadır. Bu tanımların hepsindeki ortak nokta ise, güvenen ve güvenilen iki tarafın bulunmasıdır. Güven, insanlararası ilişkilerde kritik bir öneme sahiptir.

Örgütte kişi ve gruplar arasındaki güven, örgütün etkin işleyişi, uzun dönemdeki istikrarı ve örgüt üyelerinin refahı açısından yaşamsal bir unsur olarak nitelendirilmektedir (Cook & Wall, 1980; Dirks, 1999; akt. Ülbeği, 2011).

2.1.3. Güven Tanımlarının Ortak Özellikleri

Güven, tanımları incelendiğinde ortak bazı özelliklerin olduğu görülmektedir. Güvenin oluşması için; iki tarafın olması, bu iki tarafın tutum ve davranışları, karşılıklı bağımlılık ve yarar koşullarının oluşması gerekmektedir. Önemli bir nokta da, güvenin ihlal durumunda zarar görülmesi, güvene saygı durumunda ise kazanç sağlamasıdır (Hosmer,1995; akt. Polat,2007:34).

Tüzün (2007), güven tanımında yer alan her iki tarafa açıklık getirerek; yazında yapılmış olan tanımlara bakıldığında, tanımların bir kısmının karşı taraftan olan beklentiye, bir kısmının ise karşı tarafa savunmasız kalma isteğine yoğunlaştığı görülmektedir demektir.

Çubukçu (2010)'ya göre Güven; geleceğe dönük pozitif bir beklentidir, öznesi insan veya insanlardır, belirsizlik ve doğal olarak risk içerir, güven sonucu beklenen fayda muhtemel zarardan azdır, öznel ve nesnel bazı temeller üzerinde gelişir, güçlenir veya zayıflar, kaybolduğunda yeniden kurması zordur, adalet ve etik gibi insani değerlerle yakından ilgilidir, bilişsel ve duyuşsal yapıları birlikte içerir ve en önemlisi de insan davranışlarında önemli bir belirleyicidir (Çubukçu, 2010:11).

Literatürdeki güven tanımlarına bakıldığında, kavrama ilişkin şu belirgin özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Polat, 2007:34):

1. Güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış,
2. Güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi,
3. Olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi) ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi,
4. Güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması,
5. Güvenin risk içermesi ve risk alma isteği olması,
6. İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi,
7. Güvenin bir beklenti, istek ve inanç içermesi,
8. Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması,
9. Zamanla gelişmesi.

2.1.4. Güven Tanımında Ortak Kavramlar

Bir ilişkide güvenen risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder; güvendiği kişinin kendi istediği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik iyimser bir beklentisi vardır. Bu nedenle, risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güven kavramının önkoşulları olarak ele alınmalıdır (Erdem, 2003:157).

2.1.4.1. Risk

Risk kavramını güven yapısında önkoşul kılan temel neden, karşı taraftan emin olma yargısını, karşı tarafa güvenme duygusundan ayırmasıdır. Emin olma durumunda alternatif davranış yok sayılır, dolayısıyla riskin olmadığı kabul edilir. Oysa bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkânı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir, dolayısıyla risk üstlenir (Mayer ve diğer., 1995; akt. Erdem, 2003:157).

Güven ihtiyacı, yalnızca risk içeren durumlarda ortaya çıkmaktadır (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, s. 711). Risk, güven için fırsat oluştururken, güvenmek de risk almaya öncülük etmektedir (Ülbeği, 2011). Güvenen kişi başkasından

gelecek ihanet ve zarar için var olan potansiyelin farkındadır ve diğerinin uygun hareket etmesi ile ilgili belirsizlik bir risk kaynağıdır. Öyleyse güven, risk ve birbirine bağımlılık koşulları altında korumasız olma gönüllülüğüdür (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; akt. Polat, 2009:25).

2.1.4.2. Belirsizlik

İnsan ilişkilerinde belirsizlik nasıl güvensizliğe yol açıyorsa, bireyin kendi geleceği ve dünyamızın geleceğine ilişkin belirsizlikler de güvensizliğe neden olmaktadır (Doruk, 2009:191-192). Riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir. Zira ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur ve bu durumda, güvenin ilişkide bir rolü de yok demektir (Das ve Teng, 2001; akt. Erdem, 2003:157).

2.1.4.3. Beklenti

Güven beklentilerle yakından ilişkilidir. Bireylerarası güven ilişkisindeki temel beklenti olarak en sık belirtilen, karşı tarafın yetkinliğine, rolünü başarılı bir biçimde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir. Bunun yanında, eğer taraflar aralarında daha derin ve duygusal temeli olan bir güven ilişkisi yaşıyorlarsa, bir tarafın diğerinin çıkarlarına öncelik vereceği yönünde bir beklenti oluşur ve bu beklenti ile bireyler ilişkilerinin geleceğinden ödünç alırlar (Erdem, 2003:158). Okul ortamında müdürün, öğretmenlerden istenen yüksek performansı göstermelerini beklemesi, beklenti koşuluna bir örnek olarak gösterilebilir.

Beklentilerin gerçekleşmemesi ya da karşılanmaması güvensizliğe neden olmaktadır. Kişiler günlük etkileşimlerinde, ilişkilerinde düzen ve istikrar beklerler. İlişkilere yönelik beklentiler ise birey, grup ya da toplumun etik olarak onaylayabileceği davranışla göstermesidir (Doruk, 2009:159).

2.1.4.4. Zarar Görme İhtimali

Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeden, olası kötü niyetli eylemlere ya da görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Bu durum, bir güven ilişkisinde gönüllü olarak riskin üstlenilmesidir. Bunun devamında taraflar giderek, karşılıklılık ilişkisi içinde birbirlerinin zayıf yönlerini istismar etmeyeceklerine yönelik bir inanca sahip olurlar (Erdem, 2003:158).

2.1.5. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Güvenle ilgili yapılan araştırmalar temel olarak üç alana odaklandığı görülmektedir. Bunlar; kişilerarası güven, yöneticiye duyulan güven ve üst yöneticiye duyulan güvendir (Polat, 2007:34). Örgüt ortamında bireye güven meslektaş, asta ya da üste güven olmak üzere iki yönelimlidir. Dikey yönelim örgüt içindeki ast-üst ilişkilerine dayalı oluşan güvendir. Üstlerin öngörülebilirliği ve onlara duyulan inanca dayalı olarak yönetime güven oluşurken; yöneticilerin, astlarının bağımsız bir şekilde işlerini yapabilme yeteneğine ve işleri kendi istekleri ile yapacaklarına olan inanç, işlerinde sorumluluğu paylaşma yeteneklerine inanma derecesi ise yönetilene (astlara) güveni oluşturmaktadır (Wang ve Clegg, 2002; akt. Polat, 2007:35-36).

Literatürde birçok güven çeşidi karşımıza çıkmaktadır. Karaktere dayalı güven, sürece dayalı güven, kurumsal güven, korkuya dayalı güven, özdeşleşmeye dayalı güven, hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven bunlardan bazılarıdır (Kılınç, 2010:38).

2.1.5.1. Korkuya Dayalı Güven

Bu güven çeşidi korku ve fırsatçılık üzerine kuruludur. Korku temelli güvende, güven ilişkisini belirleyen faktör korkudur. Güven ilişkisinde taraf olan bireyler, bu ilişkinin zarar görmesinden korku duymaktadırlar. Çünkü böyle bir durumda tarafların beklentileri gerçekleşmeyecektir. Bireyler, güven ilişkisinin

zedelenmesinin ortaya çıkaracağı olumsuzluklardan ötürü endişe duymaktadırlar (Çimen, 2007; akt.Kılınç, 2010:39).

Korku temelli güven genellikle ilişkinin ilk safhalarında ortaya çıkan bir güven türüdür. Bu tür bir güven ilişkisinde insanlar kendilerinden beklenen ve istenen şekilde davranışta bulunurlar. Bireyler vaat ettikleri şeyleri yapmamaktan ya da yapamamaktan endişe duyarlar. Bunun yanında, bu ilişki türünün çok kırılgan olduğu ve en ufak bir yanlış, ihlal ya da uyumsuzlukla ciddi zarar görebileceğini söylemek mümkündür (Yücel, 2006; akt. Kılınç, 2010:39).

Kişinin kendine güvenini kaybetmesine neden olan korkulardan biri de başarısızlık korkusudur. Her insan başarılı olmak ister. Başarıya duyduğu aşırı istek yüzünden, başarısızlığa uğrama korkusu ortaya çıkabilir (Doruk, 2009:184-188).

2.1.5.2. Hesap Temelli Güven

Hesap temelli güven ilişkisinde güvenen kişi, güvenilen kişinin ortaya koyacağı davranışlardan fayda sağlayacağını düşünerek ona güvenmektedir. Bu güven ilişkisinde taraflar, güven ilişkisinin yıkılması sonucu uğranacak muhtemel zararlar güven ilişkisinin olumlu sonuçlanması sonucu elde edilecek faydayı değerlendirir ve yapılan bu değerlendirmeye göre karşı tarafa güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler (Uzbilek, 2006:12). Bu tür güven ilişkilerinde güvenen, güvenilen bireyin yararlı davranışlar sergileyeceğine dair pozitif algılara sahiptir (Reyhanoğlu, 2006; akt. Kılınç, 2010:40). Yücel'e (2006) göre, hesaplanmış güvende taraflar güven ilişkisi sonucu ortaya çıkması muhtemel fayda ve zararların analizini yaparak birbirlerine güvenmeye veya güvenmemeye karar verirler (Akt.Kılınç, 2010:40).

Hesaplanmış şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar (Lewicki ve Bunker, 1998; akt. Sayın, 2009:46). Güven ilişkisine bir zarar gelirse, bireyler kendilerinden güven ilişkisi içinde beklenen taahhütleri yerine getiremeyeceklerdir (Robbins ve Decenzo, 2001; akt. Tüzün, 2006:20). Başka bir ifade ile karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda

elde edeceği fayda ve zararların analizinin yapılması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesinin hesaplandığı güvendir (Çimen, 2007:92).

2.1.5.3. Bilgi Temelli Güven

Güvenen ve güvenilen arasında zamanla yenilenen etkileşimlerde, soysa değişimlerin kalitesine dayanarak ortaya çıkmakta olan güvendir (Erden, 2007). Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Lewicki ve Bunker, 1998; akt. Sayın, 2009:46).

Kişinin sahip olduğu özellikleri bilme, kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla güvenme ya da güvenmeme tercihini yapmaya dayanır. Diğer kişi veya grup hakkında şüpheler geri çekildiğinde ve güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentiler bunun yerini aldığı anda ortaya çıkan güven şeklidir (Çimen, 2007:92).

Bilişsel güvenin en iyi izlendiği sürece örnek olarak, karşı tarafın teknik yeterliliğine (beklenen rol performansı) yönelik duyulan güveni vermek mümkündür: 'Bu işi yapabilir', değerlendirmesi bir bilişsel güven ifadesidir (Erdem, 2003).

Bilgi temelli güvende tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi güven ilişkisinin temel belirleyicisidir (Lewicki ve Bunker, 1996; akt. Kılınç, 2010:40). Birbirlerini iyi tanıyan ve birbirleri hakkında bilgi sahibi olan bireyler, birbirlerine güvenip-güvenemeyeceklerini daha iyi tahmin edebilirler (Small, 2004; akt: Kılınç, 2010:40). Her iki tarafta birbirlerine nasıl davranacaklarını bilirler ve güven de bu noktada başlamaktadır (Çimen, 2007).

Bilgi temelli güven, bilişsel güven (cognitive trust) olarak da adlandırılmaktadır (Child, 1998; akt: Erden, 2007).

2.1.5.4. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler birbirlerinin isteklerini ve niyetlerini anlayıp buna uygun davranışlar sergilerler (Tüzün, 2006:21). Tarafların birbirlerine empati kurarak güven duydukları bir güven türüdür. Özdeşleşmeye dayalı güven, güvenin en üst boyutudur. Bu boyutta artık taraflar birbirlerinin seçimlerini iyice özümsemişlerdir. Böyle bir durumda kişinin aynı gruptan olması onu daha güvenilir kılmaktadır (Small, 2004; akt. Kılınç, 2010:40).

Bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladıktan sonra güven süreci kendisi açısından başlamış olur. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden tahmin edebilir ve güvenilebilir olarak görmeye başlar ve diğerlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi olumlu cevap verirse aralarındaki bağlar sağlamlaşır. Örgütlerde, çok uzun süredir birlikte çalışan, ortak deneyimleri olan, hem işte hem de sosyal hayatlarında bir arada olan iş arkadaşları arasında bu tür bir güvenden söz etmek mümkündür. Bu güven taraflar arasında duygusal bir bağ geliştğinde gerçekleşmektedir (Tüzün, 2006:21-22). Başka bir ifade ile diğerlerinin istek ve niyetlerinin tam olarak içselleştirildiği, taraflar arasında duygusal bir bağın oluşturulduğu güven türüdür (Artuksı, 2009:16).

2.1.6. Güvenin Yapısı

Güven kavramı daha çok güveni oluşturan unsurlar ya da güven ortamının sağlanması nedeniyle elde edilecek faydalar açısından ele alınmıştır. Güven olgusunu açıklayan tipolojiler, güvenin yapısı yerine güvenin ne kadar var olduğu ve uzun ömürlülük, güçlülük gibi temellere ne kadar dayandığı ile ilgilenmiştir. (Soylar , 2011)

Güvenin yapısını irdeleyen sınırlı sayıdaki çalışmada güven, birincisi bilişsel, hesaplanmış ve rasyonel diğeri ise duygusal olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Young ve Daniel, 2003:140).

Hesaplanmış Güven; kökleri 1958 ve 1962 yıllarında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına dayanır. Güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır. Bir başka deyişle bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğini tartışır. Bilişsel, hesaplanmış güven türüne iş yerinde ve iş yaşamında sıkça rastlanır.

Duygusal Güven; bireyin negatif ve pozitif duygularını ön plana çıkararak güven duygusu oluşturmastır. Duyguların insan yaşamında önemli bir rolü vardır. Dolayısıyla işyerinde birilerine karşı güven ya da güvensizlik duygularının oluşmasında olumlu ve olumsuz düşüncelerin yeri büyüktür.

Tablo 1. Güven Türlerinin Rasyonel Ve Duygusal Temelleri

Duygusalılık Rasyonellik	Yüksek	Düşük	Hemen Hemen Yok
Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
Düşük	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
Hemen Hemen Yok	İnanç	Kader(Kısmet)	Belirsizlik ve Panik

Kaynak: Ferhat Özbek. “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”. **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**. 2004 cilt:6/1 s.10.

Tablo 1’de bireylerdeki duygu ve rasyonellik olgularının ağırlığının hangi tür güven biçimini oluşturduğunu açıklamaktadır. Duygusalılık ve rasyonellik kavramlarının yüksek düzeyde kullanılması sonucunda ‘ideolojik güven’ oluşmaktadır. Duygusal davranışın yüksekliğine karşın rasyonel davranışın düşük olması ile ‘duygusal güveni ortaya çıkmaktadır. Bir bireye ya da gruba karşı güven duygusu oluştururken rasyonel düşüncenin olmaması halinde de ‘inanç’ kavramı söz konusu olmaktadır. Bilişsel güven ya da hesaplanmış güven rasyonel düşüncenin ön planda olduğu durumlarda oluşan güven türüdür. Duygusalılık ve rasyonelitenin hemen hemen hiç yer almaması halinde ise ‘belirsizlik ve panik’ açığa çıkmaktadır (Özbek, 2004: 10).

2.1.7. Güvenin Oluşması

Güven; bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgütsel ve kurum düzeyinde oluşmaktadır. Güvenin oluşturulması, ortak değerlere dayanan kültürün yaratılması ile başlar (Asunakutlu, 2006:20). Genel anlamada dürüstlük ve doğruluk olan güven, örgütsel başarı için gerekli olduğu, fakat kısa sürede oluşturulmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda ortak bir kanaat mevcuttur (Demircan ve Ceylan, 2003:139).

Güven çoğu kez göze görünmez “şeffaf” varsayılan bir şeye de, sürekli bir özen ve çabanın ürünüdür. Güven bir kez tesis edildi mi, arka plana çekilir, bildik ve o nedenle pek de bilinçli olmayan alışkanlık ve uygulamaların içine gömülür. Ama güveni, onun bu arka plandaki konumuyla bir tutmamak gerekir. Güven ancak kendisine meydan okunduğunda veya ihlal edildiğinde (geriye dönüp bakıldığında) görünür hale gelir. Güven bir ruh hali ve duygusal beceri meselesidir, hayal gücünün bir fonksiyonu olduğu kadar, müzakere ve anlamanın ürünüdür (Solomon ve Flores, 2001).

İnsanlar ilişki içinde bulundukları kişilere karşı güven geliştirirken, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler (Asunakutlu, 2002:2).

Güven biz istediğimizde, hemen oluşan bir davranış değildir. Zamanla, yavaşça ve adım adım yaratılır. Güven tanımlarından yola çıkarak güven ilişkisinin ortaya çıkabilmesi için üç durumun oluşması gerekir (Lewicki ve Bunker,1996; akt. Polat,2007:33-34).

1. Gelecekle ilgili çelişkiler ve belirsizliğin olması,
2. Gelecekle ilgili kararların ve sonuçlarının başkalarının davranışlarına bağlı olması,
3. Oluşabilecek zarar ihtimalinin, olumlu ve faydalı durum ihtimalinden daha kuvvetli olması.

Bireyler, örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarına karşı yardımseverlik davranışları sergilediklerinde, güven duygusu oluşacaktır. Karşılıklı güven

ilişkisinin oluşabilmesi için, güvenen taraf karşısındaki kişinin kendisi açısından önemli sonuçlar doğuracak ve çıkarlarını etkileyebilecek davranışları ve kararlarına bağlıdır, karşısındaki kişinin güvenen tarafın çıkarlarını gözeterek karar alacağına inanmak durumundadır (Tüzün, 2006:8).

Güven sosyal ilişkilerin temelini oluşturur ve bu temeli canlı tutar. Dolayısıyla kişisel sorumluluklar, sözler ve taahhütler gerektirir ve bunların pratikte uygulanmasını bekler (Doruk, 2009:163).

2.1.7. Güvenin önemi

Güven; yapıcı insan ilişkileri dinamiklerinden en önemli olanıdır. Kişisel ve diğer ilişkilerin çoğunda somut olarak gözükmeyen ama hissedilen bir gerçektir. Güveni tesis etmek, tehlike anında onu koruyabilmek insan ilişkilerinin daha sağlıklı ve daha anlaşılır olmasını sağlar (Doruk, 2009:159-165).

İnsanlar her zaman güven içinde yaşamak isterler ve hep bunun arayışı içindedirler. Çünkü insan güvenmeden ve güvence olmadan yaşayamaz. Aslında bireylerin kişisel, sosyal ve toplumsal yaşam alanlarında karşılıklı güven duygusuna ihtiyaçları, onları dayanışma ve işbirliğine götürür. Dolayısıyla güven, her zaman her yerde herkesin daima aradığı ve ortaklaşa paylaştıkları bir duygudur (Erdem, 2003:37). Örneğin bir kimse bir doktora, avukata, mahkemeye, okula, öğretmene alışverişe vb. gittiğinde orada öncelikle güven ve güvence arar ve her yerde güvenli olmayı bekler. Bu da insanın hiçbir zaman güvensizlik içinde bulunmak istemediğini, üstelik her zaman başkalarından ve geleceğinden emin olmayı düşündüğünü gösterir.

Güvenin varlığı hem bireysel, hem bireylerarası, hem de toplumsal hayatın düzenlenmesinde önemli yer tutar. O karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinde bir bel bağlama, dayanma, sadık kalma, söz verme ve sözünde durma fiilidir. Bireylerarası sürdürülen iyi ilişkiler sonunda ortaya çıkan güvenin hayatın akışı sırasında hissedilmemesi, düşünülmemesi ve yaşanmaması bir bakıma hayatın felç olması demektir (Solomon ve Flores, 2001:55-57).

Güven kavramının birey ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beri bilinmektedir. Bu konularda araştırma yapan yazarlar toplumlardaki yüksek güven düzeyinin işbirliği eğilimini de artırdığını belirtmektedir. Özellikle insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alan güven, işgörenlerin hayata ilişkin bakış açılarını da olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir (Yılmaz ve Sümbül, 2011:173).

Güven taahhütlerde bulunma, söz verme ve bunları yerine getirme gerçeğidir. Güven sorunu güvenin yitirilmesi değil, taahhütte bulunmayı beslememe sorunudur. Taahhütler özgürlüğü kısıtlamaz, tersine onun önkoşulu ve ifadesidir. Güven içtenlik, sahicilik, dürüstlük, erdem ve onur içerir (Solomon ve Flores, 2001:9-24).

Sosyal sermayenin asıl ögesi güven, kurum içinde ilişkilerde birliktelik sağlayan temel yapıştırıcı görevini üstlenir. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefine ulaşamaz ve işler yolunda gitmez (Rosen, 1998; akt. Koç, 2008:1). Güvenin geliştiği, yerleştiği, beslendiği ve korunduğu bir toplumda, örgütsel faaliyetlerin daha sağlıklı ve örgütsel yeniliklerin de daha başarılı olabileceği belirtilmiştir. Bunun tersine birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler resmi kurallar ve düzenlemeler sistemi olacaktır. Zaman zaman sistem bireyleri baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır (Fukuyama, 2000:40).

Güven gibi paha biçilmez bir değer sürekli içtenlik, doğruluk, dürüstlük, özüne ve sözüne bağlılıkla beslenmesi ve ısrarla korunması için özen gösterilmesi gerekir. Şu halde güven çift yönlü ya da karşılıklı olma, yani onun bir güvenen ve güvenilen, bir de kendine ve karşısındakine güvenme yönü vardır (Solomon ve Flores, 2001:9-29).

2.1.9. Güven Biçimleri

Güvenin yapılan araştırmalar neticesinde çeşitli biçimlerde olabileceği görülmüştür. Bunlar; genel güven, kişiliğe dayalı güven, sürece dayalı güven ve kişisel ilişkiye dayalı güven şeklinde sınıflandırılabilir.

2.1.9.1. Genel Güven

Genel güven, herhangi bir kişinin diğerlerine olan genel güven eğilimini temsil eder (Paker, 2009:18). Hiç kimse kendi kendine yetemez. Her birimiz, diğer insanların sunduğu şeylere gereksinim duyarız. Diğer insanlarla tüm ilişkilerimiz bu gereksinimlere dayanmaktadır (Giblin, 2001:9).

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşır. Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmaz, diğer gruplara da toplum içerisindeki rolleri veya statülerinden dolayı da güven geliştirilebilir. Örneğin doktorlara güven duyulur çünkü onları yetiştiren sistemlere güvenilir. Üst düzey yöneticilere ve akademisyenlere kurum içindeki mevkileri nedeniyle güvenilir (Tyler ve Degoe, 1996; akt. Demircan ve Ceylan, 2003:141).

2.1.9.2. Kişiliğe Dayalı Güven

Güven, kişilik özelliği olarak da görülebilir. Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir (Mayer, 1999; akt. Demircan ve Ceylan, 2003:141). Yetenekli olduğu tahmin edilen insanlara daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığıdır. Kişiliğe dayalı güven, liderlerin veya diğer kişilerin kişisel özellikleri açısından sahip olduğu güvenilirlik düzeyini ifade eder (Demircan ve Ceylan, 2003:141). Başarılı insan ilişkileri, bir başkasına istediği bir şeyi vererek, karşılığında kendi istediği bir şeyi almak demektir (Giblin, 2001:15-24).

2.1.9.3. Sürece Dayalı Güven

Güven sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak da görülebilir. Güven sadece bir tarafın diğerine karşı tutumu değildir; ancak tarafların karşılıklı etkileşiminde ortaya çıkar. Bu karşılıklı yaklaşım ele alındığında iletişim, tekrarlı sosyal etkileşimler süresince güvenin gelişiminde en önemli belirleyici haline gelir. Sürece dayalı güven, başkalarıyla tekrarlı olan ve süregelen etkileşimlerden kaynaklanır ve büyük ölçüde karşılıklı bir yapı taşır (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003:141).

2.1.9.4. Kişisel İlişkiye Dayalı Güven

İş dünyasındaki tüm başarısızlıkların %66 ile % 90'ının, insan ilişkilerindeki başarısızlıklar olduğu kanıtlanmış bir gerçektir. İnsanlarla güven dolu ilişkiler kurmayı öğrenmekle başarı ve mutluluğun kendiliğinden arttığı görülür (Giblin, 2001:13).

2.2. Örgütsel Güven

2.2.1. Örgütsel Güven Kavramı

Yılmaz (2006)'ya göre örgütsel güven, risk içeren durumlarda bile, bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentiler taşıması, kendisini desteklemesidir (Yılmaz, 2006. Akt.: Soylar, 2011). Örgütsel güven Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından da bir çalışanın örgüte sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve taahhütlerinde duracağına olan inancı olarak tanımlanmıştır. Arslan, (2009)'a göre ise örgütsel güven; "Belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşturulan örgütsel yapı içerisinde bu yapıyı oluşturan tüm öğelerin doğruluk, inanç, bağlılık ve samimiyet bağlamlarında birbirlerine karşı duydukları soyut ama davranışlarla somutlaşan bir süreçtir"

Asunakutlu (2002)'ya göre, örgütsel güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentidir.

Memduhoğlu ve Yılmaz (2010)'a göre örgütsel güven, çalışanların, yöneticilerin ve diğer paydaşların iyi niyetine ve samimiyetine olan inancı ifade etmektedir.

Örgütsel güven, kuruma güven, yöneticilere güven ve çalışanlararası güven olarak sınıflandırılmaktadır (Özen, 2003). Örgüt içinde var olan güven, kişiler arasında var olandan daha karmaşıktır. Börü ve arkadaşları (2007; akt: Soylar, 2011) kurum içinde güveni, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güveninin alt boyutlarını araştırmak için yaptıkları çalışmada güvenin boyutlarını; Yöneticiye güvenin on boyutu, çalışanları destekleyen, dürüst ve adil, takım lideri, olumlu çalışma ortamı yaratan, kendine güvenen, bilgi paylaştan, gerginlik yaratmayan, güven veren, yetkin, yetki veren ve astını önemseyen. Çalışma arkadaşlarına güvenin dokuz boyutu; bilgi ve çabası ile başarmak isteyen, kendini geliştiren, dürüst ve açık, sevecen, istismar etmeyen, hoşgörülü, sorumluluk sahibi, politik olmayan, uyumlu. Kuruma güvenin on boyutu; pozitif imaja sahip, dürüst ve hakkaniyetli işleyişe sahip, huzurlu ve adil bir ortama sahip, işe alım ve işe uyumu önemseyen, bağlılık yaratan, mali güce sahip, çalışanlara ilgili ve saygılı, objektif performans değerlendirmesi yapan, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan, uzun süreli istihdam sağlayan şeklindedir.

2.2.2. Örgütsel Güven Oluşumu

Doğrudan örgüte ait olan ve insanlara güveni içermeyen bir güvendir (Erden, 2007). Örgütlerde benlik saygısı ve kendilerine olan güven duyguları gelişmiş kimi kişiler vardır. Güven düzeyi yüksek olan insanlar engelleri aşabilmekte, düşük olan insanlar ise birtakım engeller çıkarmaktadırlar (Fisher, 1999; akt: Erden, 2007). Örgütsel güven örgütün birimleri arasındaki güven derecesi olarak da tanımlanabilir (Erden, 2007). Koç (2008)'un, Hultman (2002)'den aktardığına göre örgütlerde güvenin etkisini anlayabilmek için balık akvaryumu örneği yeterli olacaktır. Buna göre balık ve su bir ekosistem oluşturur. Temiz suda balık yüzebilir, pis sularda ise balık ölür. Örgütteki güven de akvaryumun suyuna benzetilerek örgütün fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan önemli bir koşul olarak verilmiştir. Buna karşılık olarak ise sistematik güvensizlik, örgütte kirliliğe yol açabilmekte ve örgüte zarar verebilmektedir (Koç, 2008). Örgütlerde güven oluşturma'nın belli bir formülü bulunmamakla

birlikte genel olarak bu güveni yaratmak için yöneticiye düşen görev, örgütte kurumsal etiğin oluşturulması ve tüm işgörenlere benimsetilmesidir. Etik ve ahlaki değerlerin varlığı, belirsizliği azaltmakta ve belirsizliğin azalması güven oluşumunu artırıcı rol oynamaktadır (Safran, 2005; akt. Y.Arslan, 2009:11).

Asunakutlu (2002), örgütsel güvenin oluşumuna katkı sağlayabilecek sıralamayı şu şekilde yapmıştır.

- 1- Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilen kuralların ve düzenlemelerin oluşturulması
- 2- Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı
- 3- Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması
- 4- Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

2.2.3. Örgütsel Güvenin Önemi ve Yararları

Organizasyonların etkinliği için çok önemli bir unsur olarak tanımlanan (Baş, 2010) örgütsel güvenin yokluğunda sağlıklı bir örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılım ve paylaşım ile örgütsel etkililikten söz etmek mümkün olamamaktadır.

Arslan (2009)'a göre de güven çalışanın moralini artırmaktadır ve çalışanın morali de işyerine karşı genel tutumunu ifade etmektedir. Yüksek moralli bir çalışan işine yöneticilerine ya da sisteme karşı olumlu bir tutuma sahiptir. Düşük moralli bir çalışan için ise bunun tam tersi söylenebilmektedir. Yılmaz (2006)'ya göre de; işgörenler yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına veya örgüt içindeki diğer kişilere güven duygusu besleyerek ve kendisine güvenildiğini hissederek çalışırlarsa, daha uyumlu çalışırlar. Yüksek düzeyli güven insanlar arasında ilişkileri geliştirmeye yardımcı olmakta, çalışanlar arasındaki formaliteyi azaltmakta ve insanların birbirleri hakkında olumlu şeyler hissetmesini sağlamaktadır.

Yılmaz (2006), Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerin özelliklerini;

1. Güven dolu bir örgüt ortamı,
2. Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi,
3. Örgüt içi etkili iş birliğinin sağlanabilmesi,

4. Çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusunun gelişmesi sonucu yetenek ve zekâlarını etkin şekilde kullanmaları,

5. Öğrenen örgüt yaklaşımıyla başarıya ulaşma,

6. Çalışanların örgüte olan güvenlerinin sonucu iş ve işlemlerde maliyetin azalması,

7. Yetki dağıtımının kolaylığı,

8. İletişimin iyileşmesi sonucu ortak aklın işe koşulması

Şeklinde sıralamıştır (Yılmaz, 2006).

Örgütün verimliliği ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesinin belirleyici unsurları arasında örgütsel güveni de sayan Yılmaz (2004)'a göre güvenin olmadığı bir örgütte amaçların gerçekleymesinde birtakım eksikliklerin olması kaçınılmazdır (akt.: Kalaycı, 2007).

2.3. Eğitim Örgütlerinde Güven

Bu bölümde eğitim örgütlerinde güven kavramı açıklanarak, okul ortamında güvenin yönetici ve öğretmenler boyutu incelenmiş, okulda güvenin oluşturulması konusu ele alınmıştır.

2.3.1. Eğitim Örgütlerinde Güven Kavramı

Eğitim örgütlerinin genel amacı; topluma ve dolayısıyla ülkeye iyi insan yetiştirmektir. Bunun içinde belirli hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşabilmenin önemli yapı taşlarından biri de güvendir (Soylar, 2011).

Hoy, Tschannen-Moran (2003)'e göre, eğitim kurumlarında başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı iletişim ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir. Güven, ilişkilerde ortaya çıkmakta ve diğerlerine karşı olan referanslarla belirlenmektedir. Öğretmenlerin öğrencilere, okul yöneticilerine, ailelere ve öğretmenlerin birbirlerine olan güvenleri, okuldaki örgütsel güvenin de resmini ortaya koymaktadır (akt.:Baş, 2010).

Okullarda grup ilişkilerinin ve kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinin anahtar unsuru olarak görülen güven, insanların öğrenmesinde, okul kültürünün geliştirilmesinde, okuldaki öğrenmelerin gerçekleşmesinde, okulda liderlikte,

öğrenci başarısında ve okul yaşamının niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; akt. Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:214).

2.3.2. Eğitim Örgütlerinde Güvenin Oluşması

Güven, bir örgütün niteliğini gösterir. Okul ortamında güvenin oluşturulması öğretmenlerin birbirlerine, öğrencilere ve okula karşı nasıl davranacaklarıyla ilgili standartların geliştirilmesini sağlar. Güven okul kültürüne yerleştiği zaman okuldaki herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır. Bu da okulun öğrenciler için daha iyi bir ortama dönüşmesini sağlar (Sergiovanni, 2005; akt, Kartal, 2010:45).

Okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için ilk şart, olumlu bir etkileşim ve düşük riskli ortamlar oluşturmaktır. Bu ortam sayesinde bireyler arasında incinme olasılığı azalmakta ve başarı kendini göstermektedir. Daha sonra örgütsel güven düzeyinin artırılması için, okul içindeki eğitim çalışanlarının değişim ve gelişimi sağlama adına yüksek riskli ortamlar oluşturmalılar. Bu etkileşimler gerçekleşirken kişiler birbirlerinin kişiliklerini doğru anlamalı ve saygı duymalı, birbirlerine karşı dürüst olmalı ve rekabetin aslında başarıyı getirdiğini anlamalıdır. Bunlar istenildiği gibi sağlandığında okullarda güven oluşumu sağlanmış olur. Tüm bu aşamalar sistematik bir döngü olarak devam etmeli ve süreklilik sağlanmalıdır (E.Yılmaz, 2006:67).

E.Yılmaz (2006:65)'ın Bryk and Schneider (2002)'den aktardığına göre, eğitim kurumlarında sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için yapılacak eylemler şunlardır:

1. Eğitim kurumlarında çalışanların mesleğini yapabilecek yeterliliğe sahip olması,
2. Tüm çalışanların ilişkilerinde dürüst ve açık olması,
3. Yönetici ve çalışanlar arasında şeffaflığın olması.

2.3.3. Eğitim Örgütlerinde Güvenin Önemi ve Yararları

Sosyal bir sistem olarak kabul edilen okul örgütlerinde, başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı bir ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir. Çünkü okullar

bireylerde davranış değişikliği meydana getirmek için oluşturulmuş kurumlardır. Okul ürününün büyük bir kısmını, eğittiği insandaki davranış değişikliği oluşturur. İnsan öğesinin, okulda olduğu kadar baskın olduğu bir başka örgüt türüne az rastlanır. İnsan öğesinin baskın olduğu bir kurumda, insanları bir arada tutan ve bunlar arasındaki ilişkinin sonucu olan güven elbette çok önemlidir (Yılmaz , 2006:65). Ülkemizde son dönemlerde yapılan eğitim reformları göz önünde bulundurulduğunda, bu reformların gerçekleştirilmesi açısından okullarda güven ortamının oluşturulması oldukça önemlidir (Özer ve diğer., 2006:107).

Güven, okullarda güzel ve etkili işler yapılmasına zemin hazırlarken, güvenin yokluğu bu tür gelişmeyi engelleyici bir faktör olur. Güvenin olmadığı okullarda, öğretmenlerle öğrenciler arasında uzaklaşma ve sağlıklı bir iletişim ortamı oluşur. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda; liderler, grup ve okul yararına çalışmak yerine küçük hesapları tatmin etmek için çalışmaya başlarlar. Güvensizlik okul kültürünü ele geçirdiği zaman, okulun verimli işler yapması mümkün değildir. Okullarda olumlu değişikliği sağlamak için güvene dayalı ilişkilerin oluşturduğu bir ortam oluşturmak zorundayız. Okullarda karşılaşılan birçok problemin çözümü için, güven dolu bir çalışma ortamı oluşturmak ön koşuldur (Moran, 2000; akt.Yılmaz, 2006:66).

Okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ile öğretmenler ve yöneticiler ile yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; akt. Parker, 2009:16).

Ayrıca güven, insanların öğrenmesinde, okul kültürünün geliştirilmesinde, okuldaki öğrenmelerin gerçekleşmesinde, okulda liderlikte, öğrenci başarısında ve okul yaşamının niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Ancak okullardaki güven ortamına ilişkin çalışmalar çok azdır. Bu araştırmalar göstermektedir ki, okuldaki güvene, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin davranışları farklı etkiler yapmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; akt. Yılmaz, 2009:476).

Okulda güven ortamı olmadığı zaman, eğitim çalışanları çabalarını, kendilerini korumaya harcayacaklardır. Bütün enerjilerini işe performanslarını artırmak yerine, kendilerini korumaya yönelik yeni planlar yaparak harcayacaklardır. Hem insan gücü hem de zaman kaybı yaşanmaktadır (Töremen, 2002; akt. E.Yılmaz, 2006:66).

Sonuç olarak güven, örgütsel yaşamda ve birer örgüt olan okulların örgütsel yaşamında çok önemli bir yere sahiptir ve güven örgüt içerisindeki unsurların karşılıklı etkileşimlerinden etkilenmektedir (Soylar, 2011)

Güçlü bir örgütsel güvenin düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde özetlemiştir (Yılmaz, 2005:66):

1. Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur.
2. Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir.
3. Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.
4. Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp ve yapılmadığı gösterir.
5. Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenlerin yenilik ve değişime karşı açık hale getirir.
6. Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenleri daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabileceklerine düşüncelerini sağlar.

Güvene dayalı okul ortamı eğitsel başarıyı artırabileceği gibi okul içinde çalışanların daha mutlu ve huzurlu olmalarını da sağlayacaktır. Okul yöneticisinin öğretmenlere, öğretmenlerin yöneticilere, yardımcı personelin öğretmen ve yöneticilere, öğrencilerin tüm paydaşlara karşı güven düzeyinin yüksek olması beraberinde yüksek başarıyı getirebilecektir (Yılmaz ve Ceren, 2009; akt. M.Arslan, 2009:4). Okulda güven, bireyler arasındaki işbirliğini, grup bağlılığını artırır ve öğrenci başarısını yükseltir (Soylar, 2011)

2.3.4. Okulda Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutu

Örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi ve sürdürülebilmesi açısından yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda da genel güven atmosferinin oluşturulmasında yöneticinin davranışları oldukça önemlidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; akt. Polat 2009:66-74).

Okul yöneticilerinin, tüm kaynakları sağlama, bunları koruma, etkili kullanma, eğitim-öğretim etkinliklerini düzenleme, işbirliğini sağlama, olumlu iletişim ortamını oluşturma, eşgüdümü oluşturma görevleri vardır. Tüm bu özellikler istenen seviyeye ulaştığında güven kavramı kendiliğinden oluşacaktır. İstenilen düzeye ulaşmış bir güven ortamında hedeflere ulaşmak ve gerçekleştirmek kolaylaşmaktadır. (Kartal, 2010:45).

Özer (2006)'ya göre, yöneticinin örgütü hedeflerine ulaştırması ve geliştirmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile olanaklıdır. Bir örgüt kültürü yaratmak, örgüt için bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun örgüt çalışanlarınca benimsenmesini sağlamak, bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturularak başarılabılır (akt.: Soylar, 2011).

Hem öğretmenler arasında, hem de öğretmen- yönetici arasındaki iletişim eleştiriye açık olmalıdır. Gerçek anlamında yapılan eleştiriler yeniliğe ve gelişmeye götürebilir. Eleştiriye hoşgörü ile yaklaşabilmek için kurum içi ilişkiler çok önemlidir. Kurumda sadece resmi iletişim değil, resmi olmayan iletişimde olmalıdır. Bunun için yemekler, toplantılar, piknikler, özel gün kutlamaları ve benzeri etkinlikler düzenlenebilir. Hızlı değişen ve gelişen çağımızda, eğitim örgütleri dolayısıyla okullar topluma öncülük etmelidir. Geleceğe kararlı bakmak için yeni fikirlere ihtiyaç vardır. Okul içinde herkesin görüşüne saygı duyulmalı ve bu düşüncelerinden faydalanılmalıdır. Öğretmenler ve yöneticilere arasında beyin fırtınası oluşturulmalıdır. Öğretmenlerin yeni projelerini açıkça paylaşabilecekleri bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Bunu sağlayabilmek için de, yönetici-çalışan arasında dürüstlük, açıklık, şeffaflık ve birbirlerinin yeterliklerine karşı güven olmalıdır (Soylar, 2011).

2.3.5. Okulda Örgütsel Güvenin Öğretmenler Boyutu

Örgütsel güven çalışmalarında temelde yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaşıldığı buna karşılık, meslektaşlara güven düzeyinin ihmal edildiği ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir (Arslan, 2009:10).

Öğretmenler açısından örgütsel güven araştırmaları temel olarak örgütsel güvenin öğretmenler ve okullar üzerindeki etkilerinin incelenmesi şeklindedir. Öğretmenler açısından örgütsel güvenin şu boyutlara sahip olduğu görülmektedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:60).

Okullarda örgütsel güven gönüllülük, kendini adama, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık özellikleriyle ifade edilebilir.

Öğretmenlerin yönetime katılımı örgütsel güven düzeylerini artırmaktadır.

Adalet ve etik katılımcı yönetimle birlikte örgütsel güveni artıran önemli değişkenlerdir.

Okullarda sağlıklı bir okul ortamı oluşturma, yeniliğe açıklık ve başarıyı yakalayan bir yapı inşa etme örgütsel güvenle yakından ilişkilidir.

Okullarda örgütsel güveni etkileyen diğer değişkenler ise devlet okulu özel okul ayrımı, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayıları, öğretmenlerin değer ve tutumları, öğrettikleri konular.

Eğer öğretmenler yöneticilerine güvenmezler, onlar örgüt hedeflerine ve karar vermeye katılmayacak ve yöneticilerine güven eksikliği bulunan öğretmenle yöneticiler ve akranlarıyla muhtemelen daha az işbirliği fırsatını bulacaklardır (Findlay, 2000; akt. Cerit, 2009:5). Öğretmenlerin yeni düşüncelere açık olma seviyesi ve idarecilerin güveni arttırmaya yönelik çabalarına verecekleri desteğin nasıl etkili olabileceği konusunda bir fark yaratacaktır (Brewster ve Railsback, 2003; akt. Polat, 2009:73).

Öğretmenler, okul müdürünün onların çıkarları doğrultusunda hareket edeceğini, onların hak ve hukuklarını koruyacağını, şeffaf, dürüst ve yetkin olduğuna inanırlar. Öğretmenler, meslektaşlarına da güven duymak isterler; birbirleri ile olan ilişkilerinde yetkin, dürüst ve otantik olduklarına inanmaktadırlar. Öğretmenler, arkadaşlarının onlara zarar verecek herhangi bir şey yapmayacaklarına inanmak isterler. Son olarak ise öğretmenler, öğrenci ve ailelere (velilere) güven duymak isterler. Öğretmenler, öğrencilerine iyi birer öğretmen olduklarına, öğrenci ve ailelerin anlattıklarına, aile ve öğrencilerin dürüst ve açık olduklarına inanırlar. Kısacası, okuldaki örgütsel güven kültürü, tüm grupların birbirine olan karşılıklı güveni ile oluşmaktadır (Hoy ve Miskel, 2008; akt. Baş, 2010).

2.3.6. Okul Yöneticileri ve Öğretmenleri Arasında Güven Oluşturulması

Okul ortamındaki işgörenler, müdürler ve öğretmenler arasındaki güven seviyesinin artırması büyük ölçüde okul büyüklüğü, istikrarı, tarihi, işgören ve yöneticiler arasında ilişkilerin varlığı gibi kişisel ve örgütsel nedenlere bağlıdır. Aşağıda yönetici-öğretmen arasındaki güveni arttırmaya yönelik öneriler güvene bir temel oluşturması açısından listelenmiştir (Brewster ve Railsback, 2003; akt. Polat, 2009:70-74).

1. Kişisel dürüstlüğü göstermek,
2. Önem verdiğini göstermek,
3. Ulaşılabilir olmak,
4. Etkili iletişimi kolaylaştırmak ve model olmak,
5. Karar verme sürecine işgöreni dâhil etmek,
6. Denemeyi kutlamak ve riski desteklemek,
7. Görüş ayrılığının değerini belirtmek,
8. Öğretmenlerin eleştirilerine açık,
9. Etkisiz öğretmenleri değiştirmeğe hazır olmak,

Literatürde “yöneticiye güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “kuruma güven” çeşitli şekillerde ele alınmakla birlikte, yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içerisinde tanımlanamadığı görülmektedir. Bu sebeple özellikle “kime güven” sorusunun net bir yanıtı oluşmamıştır. Kimileri direk yöneticiye güvenin veya tepe yönetimine güvenin, kimileri örgüte güvenin,

kimileriye özellikle son zamanlarda çalışma arkadaşlarına güvenin önemine işaret etmektedirler (Çubukçu, 2010:17).

2.4. KKTC’de Bulunan Eğitim Örgütlerinde Yapılmış Olan Örgütsel Güven Konulu Araştırmalar

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde, örgütsel güven konusunu ele alan yalnızca iki çalışma bulunmaktadır. Bunlardan ilki Erden (2007)’in “Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri” konulu doktora çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı; Ankara ve Lefkoşa okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşleri alınarak örgütsel güveni; güvenme eğilimi, değerler ve tutumlar, güvenilenin özellikleri alt boyutları ile belirlemek ve söz konusu ülkelerin okullarını bu boyutlarda karşılaştırmaktır. Araştırmanın örneklemi, Ankara için 518 yönetici ve 922 sınıf öğretmeni ile Lefkoşa için 243 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Lefkoşa ilkokulları yöneticileri için örneklem alınmamış, evrenin tamamına ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, Ankara ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin güveninin yordanması için yordayıcı değişkenler olan güvenme eğilimi, değerler ve tutumlar ile güven arasında pozitif ve “orta” düzeyde bir ilişki bulunurken; Lefkoşa ilkokullarında görevli öğretmenlerin pozitif ve “yüksek” düzeyde bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Lefkoşa ilkokullarında görevli öğretmenlerin güvenme eğilimleri, Ankara ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerden; Lefkoşa ilkokullarında görevli okul yöneticilerinin güvenme eğilimleri, Ankara ilköğretim okullarında görevli okul yöneticilerinden daha olumludur. Her iki ülkenin kendi içerisinde yöneticiler ile öğretmenlerin güvenme eğilimleri benzerdir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin, Ankara ilköğretim okullarında ve Lefkoşa ilkokullarında görevli kadın ve erkek yöneticilerin güvenme eğilimleri benzerdir. Ankara ilköğretim okullarında görevli erkek öğretmenlerin güvenme eğilimleri, Ankara ilköğretim okullarında görevli kadın öğretmenlerin güvenme eğilimlerine göre daha olumludur. Lefkoşa ilkokullarında görevli erkek ve kadın öğretmenlerin güvenme eğilimleri benzerdir.

Diğer çalışma ise Soylar (2011)'ın, "Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Durumuna İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Örneği" başlıklı yüksek lisans tezidir. Bu çalışmanın amacı; KKTC-MEGSB Mesleki Teknik Öğretim Dairesi Müdürlüğüne bağlı, Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven konusundaki görüşlerinin değerlendirilmesidir. Araştırmanın evreni, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı Mesleki Teknik Öğretim Dairesi Müdürlüğü'ne bağlı Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerdir. Araştırma evrenin tümü üzerinde yapıldığından örneklem alınmamış ve betimsel tarama modeli şeklinde yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda Endüstri Meslek Lisesi öğretmenlerinin okullarına ilişkin genel olarak örgütsel güvenleri "Bazen" değeri yanıtına daha yakın olup "Orta" değer düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Endüstri Meslek Lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri, örgütsel güvenin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre öğretmenler, okullarında en yüksek güveni sırasıyla yöneticilerine, meslektaşlarına ve son olarak da okul paydaşlarına karşı duymaktadırlar. Bu araştırma sonuçlarında örgütsel güvene ve alt boyutlarına ilişkin görüşler, hem branşa göre ve hem de cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Soylar (2011)'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre örgütsel güven algısının toplam puan ortalaması dikkate alındığında en olumlu örgütsel güven algısının Karpaz Meslek Lisesi, en olumsuz örgütsel güven algısının ise Sedat Simavi Endüstri Meslek Lisesinde olduğu, yöneticiye güven boyutunda en yüksek güven algısının Güzelyurt Meslek Lisesi'nde, en düşük güven algısının ise Sedat Simavi Endüstri Meslek Lisesinde olduğu görülmüştür. Meslektaşlarına güven boyutunda Karpaz Meslek Lisesi en yüksek güven algısının belirlendiği okul olurken, en düşük güven algısı Sedat Simavi Endüstri Meslek Lisesinde saptanmıştır. Öğrenci ve velilerine güven boyutunda en yüksek güven algısı Karpaz Meslek Lisesi, en düşük güven algısı ise Cengiz Topel Endüstri Meslek Lisesi olarak bulunmuştur.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki eğitim kurumlarında, sözü edilen iki araştırma dışında yapılmış n herhangi bir akademik bir çalışmaya ulaşamamıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi konuları yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak yapılacaktır. Nitel araştırmaların temel özelliği Kuş (2009)'a göre; araştırmaya katılanların bakış açılarını, anlam dünyalarını ortaya koyma, dünyayı araştırmaya katılanların gözleri ile görmektir. Yıldırım ve Şimşek (2011) nitel araştırmada izlenen süreci, gözlem-görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik olarak değerlendirmiş ve nitel araştırmanın herkes tarafından kabul edilen bir tanımını yapmak güç olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni olarak ise nitel araştırma kavramının bir şemsiye kavram olarak kullanılmasını ve bu şemsiye altında yer alabilecek birçok kavramın değişik disiplinlerle yakından ilişkili olmasını göstermiştir. (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yapılmıştır. “Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır” (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

“Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniğinin en belirleyici özelliği, görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarması (Kuş, 2009) olduğundan, bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği şeklinde kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenir ve belirlen sorularla veriler toplanmaya çalışılır. Karasar (1999)'a göre, bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esneklik taşımaktadır.

3.2. Evren

Türkiye Cumhuriyeti ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti arasında, Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonu kararları çerçevesinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yurtdışı görevinde bulunan TC-MEB öğretmenleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. TC Lefkoşa Büyükelçiliği Eğitim Müşavirliği nezdinde, KKTC-MEGSB'na bağlı kurumlarda görevli olarak, Aralık 2012 itibarıyla yaklaşık olarak (140) yurtdışı görevlisi öğretmen bulunmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın evrenini 140 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. Çalışma Grubu

Evreni temsil edebilecek makul sayıda yurtdışı görevlisi öğretmenle görüşülmesi düşünülmektedir. Yurtdışı görevlisi öğretmenlerin, araştırmanın konusu olan çalıştığı kurumdaki güven durumu hakkında bilgi sahibi olunmadığından kartopu veya zincirleme örnekleme yolu tercih edilecektir. "Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir" (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Veri toplama süreci basit bir soruyla başlamakta; konu hakkında azami derecede bilgi alınabilecek kaynağa ulaşılmaya çalışılmakta, kim ya da kimlerle görüşülebileceği araştırılmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011:107).

Araştırmaya KKTC-MEGSB'na bağlı kurumlarda yurtdışı görevlisi olarak çalışmakta olan öğretmenlerin Lefkoşa, Girne, Gazimağusa, İskele ve Güzelyurt ilçelerinden hangisinde ve hangi okul/kurumlarda görev yaptığı tespit edilerek başlanmış, öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, süreç ilerledikçe araştırmanın örneklemi ortaya çıkmış ve görüşmeler yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Tablo 2. Çalışma grubuna ait olan öğretmenlere ilişkin bilgiler

Değişkenler n=35		<i>f</i>	%
Öğretmenlikteki Kıdemi	1-9 yıl	3	8,57
	10-19 yıl	21	60
	20-29 yıl	11	31,42
Yurtdışı Görev Süresindeki Kıdemi	1. yıl	5	14,28
	2. yıl	2	5,71
	3. yıl	8	22,85
	4. yıl	7	20
	5. yıl	13	37,14
Halen görev yaptığı Okuldaki Kıdemi	1. yıl	7	20
	2. yıl	6	17,14
	3. yıl	9	25,71
	4. yıl	4	11,42
	5. yıl	9	25,71
Cinsiyet	Bay	32	91,42
	Bayan	3	8,57
Medeni Hal	Evli	32	91,42
	Bekâr	3	8,57

	Lisans	8	22,85
Öğrenim Durumu	Yüksek Lisans	24	68,57
	Doktora	3	8,57
Branş	Din K. ve Ahlak Bilgisi	13	37,14
	Meslek Dersleri	8	22,85
	Özel Eğitim ve Rehberlik	9	25,71
	Teknoloji Tasarım	4	11,42
	Fransızca	1	2,85
Görev Yeri	KKTC - MEGSB	4	11,42
	Birimleri	5	14,28
	İlkokul - Özel Öğretim	18	51,42
	Ortaokul - Lise	8	22,85
	Meslek Lisesi		
İlçeleri	Gazimağusa	7	20
	Girne	4	11,42
	Güzelyurt	6	17,14
	İskele	2	5,71
	Lefkoşa	16	45,71
Toplam		35	100,0

Tablo 3. Katılımcıların Görevli oldukları okul/kuruma göre Cinsiyet ve Öğrenim durumu dağılımı

Okul Türü	Cinsiyet		Öğrenim Durumu		
	Bay	Bayan	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
KKTC-MEGSB	4	-	1	3	-
İlkokul-Özel Eğitim	4	1	-	5	-
Ortaokul-Lise	16	2	4	11	3
Meslek Lisesi	8	-	3	5	-
Toplam	32	3	8	24	3
	35				

Ayrıca; yüz yüze görüşme yapılmış olmasına rağmen kendisinin henüz KKTC’de göreve başlamasının üzerinden 6 ay geçmediği için araştırmaya konusu hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığı belirten ve görüşme sırasında uygun akademik veri alınamadığı için tabloya dahil edilmeyen 3 (üç) öğretmen daha bulunmaktadır. Dolayısıyla toplamda 38 (otuzsekiz) görüşme gerçekleştirilmiştir.

Çalışma grubunu öğretmenlik kıdemine göre incelediğimizde, 1-9 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerin sayısının 3 (%8,57), 10-19 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerin sayısının 21 (%60) ve 20 yıldan fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin sayısının da 11 (%31,42) olduğu Tablo 2’den anlaşılmaktadır.

Çalışma grubu, KKTC’de görevde bulunduğu süre açısından incelendiğinde, yurtdışı görevinin 1. Yılında olan öğretmenlerin sayısının 5 kişi (%14,28), yurtdışı görevinin 2.yılında olanların 2 kişi (%5,71), 3 yılında olanların sayısının 8 kişi (%22,85), 4 yıldır KKTC’de görev yapanların 7 kişi (%20) ve yurtdışı görevinin sonuna gelmiş olan 5 yıllık ada kıdemine sahip öğretmenlerin sayısının ise 13 kişi (%37,14) olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma grubunu görüşme yapıldığı sıradaki görevde bulunduğu okul/kurumdaki görev süresine göre incelediğimizde, halen görev yapmakta olduğu okul/kurumda 1 yıldan bu yana görev yapan öğretmenler 7 kişi (%20), 2 yıldan bu yana aynı okul/kurumda görev yapan öğretmenler 6 kişi (%17,14), 3 yıldan bu yana aynı okul/kurumda devam edenlerin sayısı 9 kişi (%25,71), 4

yıldan bu yana aynı okul/kurumda bulunanların sayısı 4 kişi (%11,42) ve yurtdışı görevi süresince okul/kurum değiştirmeden devam ederek, 5 yıldır aynı yerde görevli olan öğretmenlerin sayısı ise 9 kişi (%25,71)'dir.

Çalışma grubunu cinsiyete göre incelediğimizde, araştırmaya katılan öğretmenlerden 3 (üç) tanesinin bayan, 32 (otuziki) tanesinin bay olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bayan öğretmenlerden 2'sinin ortaokul-lise türü okullarda, 1 bayan öğretmenin de ilkokul-özel öğretim kurumunda görev yapmakta oldukları da Tablo 3'den anlaşılmaktadır. 32 bay öğretmenin ise; 4 tanesinin bakanlık merkez birimlerinde, 4 tanesinin ilkokul-özel öğretim kurumlarında, 16'sının ortaokul-lise türü okullarda, 8 tanesinin de meslek liselerinde görevlendirilmiş oldukları da yine Tablo 3'den anlaşılmaktadır.

Çalışma grubunu öğretmenlerin medeni durumuna göre incelediğimizde, 32 öğretmenin (%91,42) evli ve geriye kalan 3 öğretmenin (%8,57) ise bekar oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışma grubunu eğitim durumlarına göre incelediğimizde, 8 tanesinin lisans, 24 tanesinin yüksek lisans ve 3 tanesinin ise doktora mezunu olduğu Tablo 3'den anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin akademik seviyelerinin bu denli yüksek olmasındaki etkenlerden birisi de, TC-MEB öğretmenlerinin yurtdışı görevine gidebilmesine imkan veren yazılı ve sözlü sınavlara katılabilmek için -zaman zaman değişmekle birlikte- akademik çalışma yapmış olma şartı aranmasıdır diyebiliriz.

Çalışma grubunu öğretmenlerin uzmanlık alanlarına (ders verdikleri branşlara) göre incelediğimizde Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşının 13 öğretmeni (%37,14), Özel Eğitim ve Rehberlik öğretmenlerinin 9 (25,71), Meslek dersleri öğretmenlerinin 8 (22,85), Teknoloji Tasarım öğretmenlerinin 4 (%11,42) ve Fransızca branşında 1 (%2,85) öğretmenin olduğu Tablo 2'den anlaşılmaktadır.

Çalışma grubunu öğretmenlerin görev yaptıkları okul/kurumlara göre incelediğimizde, 4 öğretmenin bakanlık merkez birimlerinde, 5 öğretmenin ilkokul-özel öğretim kurumlarında, 18 öğretmenin Ortaokul-liselerde ve 8 öğretmenin de meslek liselerinde görev yaptıkları Tablo 3'den anlaşılmaktadır.

Çalışma grubunun öğretmenlerin görev yaptıkları ilçelere göre dağılımı ise şöyledir: 16 öğretmenin Lefkoşa ilçesinde, 7 öğretmenin Gazi Mağusa ilçesinde, 6 öğretmenin Güzelyurt ilçesinde, 4 öğretmenin Girne ilçesinde, 2 öğretmenin de İskele ilçesinde görev yaptığı Tablo 2’den anlaşılmaktadır.

3.4.1. Veri Toplam Aracı

Araştırmada, katılımcıların örgütsel güvene yönelik görüşlerini almak için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda, araştırmaya katılan ve görüşlerine başvurulana bireye güven kazandıracak şekilde uygun giriş hazırlanmış ve giriş kısmını, görüşülen kişinin bireysel bilgilerinin yazıldığı kısa cevaplı sorular takip etmiştir. İkinci bölümde ise çalışmanın konusunu oluşturan Örgütsel Güven konusuna yönelik yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulara geçilmiştir. Görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak için görüşme formu önce 3 öğretmene uygulanmış ve sorulara verilen cevaplar uzmanına gösterilerek inceleme yaptırılmıştır. Nitel araştırmalarda iç geçerlik araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliğine ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış ve açık uçlu görüşme sorularının amaca hizmet ettiği sonucuna varılmış ve veri toplama süreci başlatılmıştır.

3.4.2. Veri Toplama Süreci.

Araştırma verileri 21 Aralık 2012-18 Ocak 2013 tarihleri arasında, katılımcılardan randevu alınarak ve müsait oldukları yer ve zamanlarda yüzyüze yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven duygularına yönelik görüşlerin belirlenmesi amacıyla ortalama 25-35’er dakikalık yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler araştırmaya katılan öğretmenlere önceden haber vererek ve tekrar izin istenilerek, ses kaydı alınarak ve sohbet havası içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlere teşekkür edilerek görüşmeler bitirilmiştir.

3.4.4. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, gözlem ve görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde kullanılan içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. “İçerik analizi yönteminde amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır” (Yıldırım ve Şimşek, 2011). İçerik analizinde veriler derinlemesine incelenir; ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde organize edilerek tanımlanır ve yorum yapılır. İçerik analizinde veriler şu aşamalarda analiz edilmektedir.

1. Verilerin Kodlanması: İçerik analizinin bu ilk aşamasında, her bir katılımcıya görev yaptığı ilçe ve görev yaptığı kuruma göre kod atanmış sıra numarası verilerek görüşmede alınan ses kayıtlar metne dönüştürülmüştür. Metin dökümleri de içerdiği veriler açısından her bir soru kendi içinde değerlendirilerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kavramsal olarak ifade ettiği anlam isimlendirilip kodlanmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesine ve görüşme sorularına dayanarak daha önce hazırlanmış olan kod listesine, tüm verilerin incelenmesinden sonra son şekli verilmiştir. Bu kod listesi verilerin düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür. Araştırma sorularının dışında kalan ve uygun veri içermeyen cevaplar kodlama dışında bırakılmıştır.

2. Temaların Bulunması: Görüşme sırasında her bir soru için verilen cevaplar ayrı birer kategori kabul edilmiş ve ayrı temalar olarak değerlendirilmiştir. Ayrı başlıklardaki sorulara cevaplar alındığında benzer veriler tespit edildiğinde diğer bir sorudaki farklı bir tema ile ilişkilendirilmiştir. Örnek olarak; yönetici ve öğretmenlerin hesap verilebilirlik durumları ile adil davranışları, farklı bir soruda yer alan yönetici ve öğretmenlerin söz ve davranışlarının tutarlılığı sorusu ile ilişkilendirilerek ortak yönler bulunduğu ilgili şekilde kodlama yapılmıştır. Bu araştırmada yurtdışı görevlisi öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda birlikte görev yaptıkları meslektaşlarına karşı örgütsel güven algılarına ilişkin görüşlerini araştırmak amacıyla toplam on iki boyut oluşturulmuştur.

3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Organize Edilmesi ve Tanımlanması: Bu aşamada ise katılımcıların görüşleri sorulara verdikleri cevaplar, sade bir dille açıklanmaya çalışılmıştır. Katılımcıya ait görüşme notları

tırnak işareti içinde ve italik olarak verilmiştir. Daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu kodlamalı bir şekilde belirtilmiştir. Kodlama sistemi aşağıda yer alan Tablo 4’de açıklanmıştır.

Tablo 4.: Katılımcı görüşlerinin yazımında kullanılan kodlama sistemi.

İlçe-Bölge kodlaması	Açıklama	Okul/kurum türü kodlaması	Açıklama
LF	Lefkoşa	İ	İlkokul – Özel Öğrt.Kur.
GR	Girne	O	Ortaokul
GM	Gazimağusa	LO	Lise – Ortaokul
İS	İskele	ML	Meslek Lisesi
GY	Güzelyurt	BB	Bakanlık Birimleri
LK	Lefke		

Örnek: “.....” (LF:ML(1))

Lefkoşa’da bir Meslek Lisesinde görevli 1 (bir) numaralı katılımcı...

4. Bulguların Yorumlanması: Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulgular, bu son aşamada araştırmacı tarafından yorumlanmış ve bazı sonuçlar çıkarılmıştır. Nitel araştırma aşamalarından geçirilerek yorumlanan veriler literatür desteği ile tartışılmış ve sonuçlar çıkarılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlarına yer verilmektedir.

1. I.Boyut: Çalışma ortamınızda kendinizi güvende hissedebilecek uygun ortamı bulabiliyor musunuz? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

Araştırmanın birinci sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-5' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 5. Çalışma ortamında kendini güvende hissedebilecek uygun ortamı bulabilme durumu.

Tema	Evet	%	Hayır	%	Kısme n	%
Kendimi güvende hissedebileceğim uygun çalışma ortamı var	23	65,71	5	14,28	7	20

KKTC'de yurtdışı görevini yapmak ta olan öğretmenlerden; %65,71'i kendini güvende hissedecek uygun ortamın bulunduğunu ifade ederken, kendini güvende hissedecek uygun ortamın bulunmadığını ifade edenler %14,28, kendini kısmen güvende hissettiğini ifade edenlerin oranı ise %20'dir.

Çalışma ortamında kendisini güvende hissedecek uygun ortamı bulabilme konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %65,71’i kendini güvende hissedecek uygun ortamın bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda bir öğretmenin görüşü, *“Evet, kendimi okulumda güvende hissediyorum. Okuldaki çalışma arkadaşlarımla sıcak ve dostane yaklaşımlarından dolayı kendimi güvendiğim bir çalışma ortamında hissediyorum.(LF:LO(6)).”* şeklinde görüş belirten öğretmen, çalışma ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin kendisini güvende hissetmesinde etkili olduğuna vurgu yapmıştır. Bir başka öğretmen ise, *“Evet, kendimi güvende buluyorum. Çünkü bana karışılmıyor ve işimi iyi yaptığımı düşünüyorum. Bana verilen hiçbir görevi geri çevirmiyorum. Yapabileceğim bir görevse, mümkünse yapmaya çalışıyorum. Bu da bana işyerimde prestij kazandırıyor. (LF:İ(3))”* diyerek görevini en iyi şekilde yapmaya çalıştığını, kendisinin görev alanına müdahale edilmediğini ve kendisini işyerinde itibarlı hissettiğini belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, *“Burada çalışma ortamım kendimi güvende hissedebileceğim uygun koşullara sahiptir. Okul müdürümüzün bunda büyük bir payı var. Adaletli ve hakkaniyetli bir mizacı olduğundan herhangi bir olumsuzluk durumunda bizden yana tavır alması bu güveni besliyor. Örnek vermem gerekirse ilk geldiğim zamanlarda ders akışını bozan bir öğrenciyi fazlasıyla paylamam üzerine öğrenciden giden şikayet üzerine beni çağırmış ve KKTC’de okullara maalesef öğrencilerin egemenmiş gibi öğretmenlerine karşı lakayt davranabildiklerini ve bu konuda tavizkar olmadan disiplin yönetmeliğine göre gerekli işlemi yapmam konusunda bana yol göstermişti. (LF:(LO11))”* Okulun bir numaralı yöneticisinin adalet duygusuyla hareket ederek okullardaki öğrenci davranışlarındaki genel olumsuz havayı düzeltme adına disiplin yönetmeliğine vurgu yapması ve öğretmeni suçlama yerine gereğini yapmasını tavsiye etmesi üzerine öğretmen de yöneticisine karşı güven duymaktadır. Kendisini iyi ifade edebildiğini, kendisine güven duyulduğunu ve işini iyi yapan bir öğretmen profiline sahip olduğunu düşünen bir öğretmenin görüşleri ise; *“Her şeyden önce yaşasın pazartesi diyebilen bir insanım, işimi seviyorum ve iletişim becerilerine de sahip olduğumu düşünüyorum. Kendimi de düzgün ifade edebildiğimi düşünüyorum. Bir insanın kendini ifade edebilmesi için ortamın güvenilir olmasının çok önemli olduğunu düşünmekteyim. Kurum amirim iyi*

niyetli olduğumu ve işleri sahiplendiğimi anladığı için bana karşı son derece anlayışlı bir yaklaşım sergiliyor ve bana güvendiğini hissettiriyor. Şu an kendimi güvende hissediyorum ve inisiyatif sahibiyim.(LF:BB(1))” şeklindedir. İşini sevdiğini ve amirlerine karşı kendisini düzgün şekilde ifade ederek işini yapma gayreti içinde olan sorumlu bir öğretmen profiline sahip olduğunu, bunun da karşı tarafı olumlu bir şekilde etkileyerek kendi çabalarının olumlu sonuçlar ortaya çıkmasında etkili olduğunu ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise “Evet, gerek öğretmen arkadaşlar gerekse okul idaresi geldiğim ilk günden bu güne kadar yani bir buçuk yıldır her durumda bana yardımcı oldular. Örnek olarak ilk geldiğimde kiralık ev ararken daha ilk hafta olmasına ve beni tanımamalarına rağmen hem öğretmen arkadaşlar ve hem de okul idaresi bu konuda yardımcı oldular ve hepsi de tanıdıklarını seferber ederek sorunumu çözmeye çalıştılar. Kendi arabaları ile beni kapı kapı gezdirip ev aradılar. (LF:(LO4))” diyerek okula ilk geldiği günlerde, okula yeni görevlendirilmiş bir öğretmen olmasına rağmen kalacak yer sorununun çözümü için okul idaresi ve öğretmenlerinin seferber olup kiralık ev arama konusunda ellerinden geleni yapma gayreti içinde olmalarından çok etkilendiğini belirtmiştir. Ayrıca bu durumun yurtdışı görevine çok olumlu duygularla başlamasına neden olduğunu ve yurtdışı görevine yönetici ve öğretmenlerine karşı iyi bir arkadaşlık duygusu ile başladığını ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise; “Kendimi güvende hissedebileceğim uygun ortam var. Ben kendi açımdan kendimi güvenli bir ortamda hissediyorum ve bunu açmak istiyorum. Bunu şuna bağlıyorum; idare ve öğretmen arkadaşlarla ikili ilişkilerinizin veya onlarla münasebetlerinizin aile boyutuna taşınması durumunda güven ortamı oluşuyor, aile ortamında kaynaklanıyor yani. Ben okuldaki arkadaşlarımla çoğu ile ailece oturup görüşüyorum ve bu bana okulda rahat bir ortam sağlıyor. İkili ilişkilerin önemli olduğunu düşünüyorum (GM:O(4))” diyerek okuldaki arkadaşları ile kurduğu aile dostluklarının kendisi için aynı zamanda güvenli bir çalışma ortamı oluşturduğuna vurgu yapmıştır.

Çalışma ortamında kendisini güvende hissedecek uygun ortamı bulamama konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; kendini güvende hissedecek uygun ortamın bulunmadığını ifade edenlerin oranı %14,28’dir. Bu konuda öğretmenlerin görüşlerinden bazıları: “Ben, kendimi bu

okulda hiç güvende hissetmiyorum. Çünkü Türkiye'den gelen öğretmenlere güvenmiyorlar, ben de onlara güvenmiyorum. Müdür veya herhangi biri kapıyı vurmada içeride giriyor. Bunu nezaketsizlik olarak da düşünebilirim belki ama bana ve benim gibi Türkiye'den gelenlere her halleriyle hoşlanmadıklarını belirten mesai arkadaşlarım varken kendimi huzurlu hissetmiyorum. (GR:İ(1))”

Diyerek, okuldaki idareci ve öğretmenlerin kendisinden önce görev yapan öğretmenler hakkında oluşan olumsuz kanaatlerin etkisinde kaldıkları için kendisine de güven duymadıklarını hissettiğini ayrıca kapı vurmak gibi basit bir nezakette dahi bulunmadıklarını söyleyerek kendisinin de onlara güven duymadığını belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise iki okulda birden çalıştığını ifade ederek: “Her iki okulda da kendimi güvende hissediyorum diyemem. Türkiye'den gelen bir öğretmen olarak özellikle kıyafetinden dolayı, sürekli olarak gözlemlendiğimi, hata lüksümün olmadığını ve herhangi bir olumsuzlukta kimsenin yanımda olmayacağını düşünüyorum. Çalışma ortamında sürekli arkamı kollamak zorunda olmak, kimseye güvenmemek ciddi bir gerilime yol açıyor. Örneğin sıradan bir konu hakkında bile konuşurken bunun nasıl yorumlanacağını bilememek, yaptığınız sıradan bir hareketin yanlış anlaşılması gibi endişeler sürekli kontrol gerektiriyor ve bu da insanı ciddi anlamda yoruyor. Bu güvensiz ortam yüzünden Kıbrıs'a geldiğim günden bu yana septik olduğumu söyleyebilirim. (LF:O(3))” şeklinde bir açıklamada bulunarak, ilk günden bu yana görünüşünden dolayı insanların kendisinde bir hata, kusur aradıklarını ve bunun da kendisinde güvensizliğe, hatta şüpheci yaklaşımlara sebep olduğunu ifade etmiştir. “Çalıştığım ortamda kendimi güvende hissedebileceğim bir ortam yok. Kesinlikle yok. Çünkü bakanlığa da aktardığım şekliyle, sırf Türkiyeli bir öğretmen olduğum için Kıbrıslı bir öğretmenin saldırısına uğramak üzereyim. Çünkü kendisi Türkiyelilerden nefret etmekte ve bana da bunun yansımasını yaşamak düşmektedir. (LK:ML(1))” diyerek, görev yaptığı okulda Türkiye'den gelen öğretmenlerden nefret eden bir Kıbrıs'lı öğretmen olduğunu ve bu öğretmenin, kendisine saldırmak üzere olduğunu söylemiştir. Ayrıca konuyu resmi olarak, bakanlık birimlerine de aktardığını belirtmiştir. “Bu konuda kesinlikle güvendeyim diyemem. Çünkü yaşanan bazı olaylarda bunu tecrübe ettiğimi düşünüyorum. Sorun yaşadığınızda haklı olduğunuzu anlatmak için

yaptığınız uğraşı ve anlaşılamamak işin en kötüsü. O zaman da kendinizi güvende hissedemiyorsunuz. Güven duygunuzu sarsıyor bu durum. Örnek olarak bir öğrenci ile ders ortamında sorun yaşıyorsunuz ve siz öğretmen olarak sınıf ortamının eğitim-öğretime uygun hale getirmeye çalışırken öğrenci bunu bozmaya çalışıyor. Çözumsuz kaldığınız bir durumda olayı okul yöneticilerine aktarıyorsunuz. Yöneticinin öğrenciye yaklaşımı, öğrencinin açıkça lehine olacak bir tavırda olması sizin yöneticiye olan güveninizi sarsıyor ve kendinizi çok iyi hissetmiyorsunuz. (GM:O(1))” Şeklinde açıklama yapan bir başka öğretmen ise yöneticiye aktardığı bir sorunda ilgi ve çözüm beklerken tam tersine bir durumla karşılaştığını ve bunun da yöneticiye karşı olan güvenini zedelediğini ifade etmiştir. “Güven ortamını bulamıyorum. Çünkü burada çok farklı bir yapı var. Veli veya öğrenciyle yaşanan en ufak bir problemde her iki taraf da soluğu bakanlıkta almaktadır. Sorunun yerinde çözümü yoluna gidilmemektedir. Bakanlıktaki muhataplar ise bu insanları değişik sebeplerle, örneğin siyasi menfaatler sebebiyle dinlemekte ve bu da öğretmenlerin tedirgin olmalarına sebep olmaktadır. (LK:LO(7))” şeklinde açıklama yapan bir başka öğretmen ise okulda veli-öğrenci ile yaşanan sorunlarda, sorunun yerinde yani okulda, yöneticiler nezaretinde çözülmesi yerine, sorunun direkt olarak bakanlığa götürüldüğünü söylemiştir. Bakanlıktaki muhatapların da siyasi veya başka nedenlerle bu insanları dinlediğini ve öğretmenin ne olacağı konusunda ciddi endişeler yaşayarak tedirgin olduğunu bu durumda güvensiz bir ortam meydana getirdiğini ifade etmiştir. Konuyla ilgili olarak bir başka öğretmen de okulda yaşadıklarını “Bir de şöyle bir sorun var. Gördüğüm kadarıyla, yönetimin etkilendiği ve fikirleriyle şekillendiği bir grup var okulda. O grupta yer alan öğretmenlerin taleplerinin, çözüm yöntemlerinin daha önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak, kendi branşımızla ilgili üç yıl boyunca bazı taleplerimiz oldu ve maalesef hiçbir şey yapılmadı. Ancak okulda etkili olan bir grup öğretmenin istekleri öncelikli olarak ve ivedilikle gerçekleşiyor. Bu da sizin yöneticiye olan güven duygunuzu ortadan kaldırmaya yetiyor.(GM:OÖ(1))” şeklinde dile getirmekte ve okulda açık bir şekilde öğretmenler arasında ayırım yapıldığını, okulda her istekleri hemen yerine getirilen bir gözde öğretmenler

grubu bulunduğunu ve kendi isteklerinin dikkate alınmadığını bununda yöneticiye güven duygusunu yok ettiğini söylemiştir.

Çalışma ortamında kendisini güvende hissedecek uygun ortamın kısmen bulunduğu konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; kendini güvende hissedecek uygun ortamın kısmen bulunduğunu ifade edenlerin oranı %20’dir. *“Kendimi güvende hissedebileceğim uygun ortamı kendi bölümümde bulabiliyorum ama okul genelinde maalesef bulamıyorum. Bölümümüzde bulunan Kıbrıslı öğretmen arkadaşlarımızla gayet güzel ve uyumlu bir çalışma ortamındayız. Sıkıntım yok yani. Her konuda birbirimize yardımcı oluyoruz. Ancak bölüm dışındaki öğretmenlerle çok fazla diyalogumuz yok, haftada bir gün onlarla karşılaşıyoruz. Nöbet görevi için bizim bölüm dışında ana binaya gidiyorum. Oradaki arkadaşlarla insani ilişkilerin zayıf olduğunu görüyorum. Ne bileyim mesela sabahları selamlaşmada yüzüme bile bakmıyorlar, selamımı almıyorlar. Günaydın demeye bile dilleri varmıyor. Öyle insanlara karşı da ister istemez kendimi çok güvende hissedemiyorum. (LF:ML(4))”* Diyerek aslında birlikte çalıştığı, aynı bölümde görev yaptığı arkadaşlarla herhangi bir sıkıntı yaşamadığını ve problemsiz olarak görevine devam ettiğini belirtirken, okulun ayrı binalardan ve farklı bölümlerden oluşan büyük bir okul olmasından dolayı daha az karşılaştığı diğer öğretmenlerle sıcak ilişkiler kuramadığını, selamını dahi almayan öğretmenlerin bulunduğunu, insani ilişkilerin gerektirdiği basit bir “günaydın” demenin bile esirgendiğini düşünmekte bu yüzden okulun diğer birimlerinde bulunanlara karşı çok güven duymadığını ifade etmektedir. Bir başka öğretmen ise, *“Aslında bireysel manada bir tedirginlik söz konusu değil ancak genel manada Türkiye’den gelen öğretmenlere karşı idare ve öğretmenler açısından bir bekleme modu oluyor. Daha sonra bir tanıma moduna giriliyor. İster istemez önceki var olan problemlerden dolayı belki bir önyargı değil ama tedirginlikle yaklaşımları söz konusu. Siz ne yaparsanız yapın yinede bir acaba var. Bizden onlara karşı bir sıkıntı yok ama onlardan bize karşı bir acaba durumu var gibi duruyor. (GR:O(8))”* Aslında güven anlamında bir problem olmadığını belirterek yine de Kıbrıslı öğretmenlerde kendilerine karşı bir “acaba” durumunun olduğunu belirtmekte, ister istemez önceki var olan problemlerin Türkiye’den gelen

öğretmenlere karşı yaklaşımlarda bir tedirginliğe yol açtığını söylemektedir. Bir başka öğretmen ise *“Kısmen güvende hissedebilecek uygun ortam bulabiliyorum. Türkiye’den görevlendirme olduğumdan KKTC öğretmenlerinin güvenliğini sağlamak ve onlar güvenmek uzun bir zaman aldı. Ayrıca ben branşım (Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) itibarıyla da güven ortamını sağlamakta dezavantajlı hissediyorum kendimi. Çünkü bu okulda branş itibarıyla bir ilkim ve önceki görevliler hakkında oluşan önyargılar sık sık önüme çıkıyor.(LF:ML(7))”* Şeklinde konuşarak Türkiye görevlisi öğretmenlere karşı olan tutumu ve özellikle de kendi branşındaki durumu dezavantaj olarak nitelemekte, önyargılar nedeniyle güven duygusunu *“kısmen”* şeklinde nitelemektedir. Görev süresi içinde bir başka okula tayin isteğinde bulunup görev yeri değişen bir başka öğretmen ise; *“Şu anki okulumda kendimi gerçekten güvende hissedebiliyorum. Önceki okulumda ise bu konuda bazı sorunlar vardı. İnsanların önyargılarından dolayı, daha önceki sahip oldukları tecrübeler ve karşılaştıkları olaylardan dolayı önyargılı yaklaşımlarla karşılaştık. Sadece bu önyargılardan dolayı yanlış anlaşılmalara maruz kaldığımız oluyordu. Böyle kişilerle de karşılaştığımız oldu. Maalesef böyle şeyler yaşadık ilk zamanlarda.”* Diyerek şu an görev yaptığı kurumda güven problemi olmadığını ancak daha önce görev yaptığı okulda Türkiye’den gelenlere karşı bulunan önyargılar ve sahip olunan tecrübeler dolayısıyla sorunlar yaşadığını bu yüzden güven ortamının tam olarak oluşamadığını ifade etmiştir. *“Korku ve endişe taşımıyorum ancak daha çok yalnızlık hissediyorum, dolayısıyla da kendimi çok da rahat hissediyorum diyemem. Artık iki yılı geride bıraktık ve o ilk zamanlardaki kadar değil tabi, ortam daha iyileşti gibi ama özellikle 2 yıl kendimi çok yalnız hissettim. Bunun da sebebi meslektaşlarımız çok sıcak bir şekilde bize yaklaşmadılar ama zaman içinde belli bir grupta da olsa sıcak bir ilişki oluştu. Biz zaten mesafeli durmuyoruz ama onların ilk tavrı böyleydi. Bunun da sebebi Türkiye’den gelenlerin farklı misyonlarla gelebileceği endişesini taşıdıkları söyleniyor bazıları tarafından. Bundan dolayı Türkiye’den gelenlere fazla sıcak bakılmayabiliyor. Daha önce burada görev yapmış bir üst düzey yetkili Kıbrıslılar Türkiye’den gelenlere ancak iki yıldan sonra yakınlık duyabilir, sıcak ilgi alaka gösterir, size güvenmeleri için en az iki yıl gerekli diye sık sık vurgulardı. Bende de öyle oldu. İki seneye kadar arkadaşlık için bir şeyler yapmaya çalıştık ama*

ancak iki seneden sonra yavaş yavaş şekillenmeye başlıyor. Henüz sırdaş falan değiliz öyle şeyleri henüz paylaşmıyorlar.(GY:O(7))” diyerek 2 yıl gibi bir psikolojik sınırın varlığından söz etmekte, yaşadığı tecrübenin de bunu teyit ettiğini belirtmektedir. Türkiye’den gelenler hakkında mevcut bulunan önyargıların insanların yeni ilişkilerine yön verdiğini, tanımak ve tanışmak için uzun bir zamana ihtiyaç duyulduğunu söylemektedir. Öğretmenin ifadelerine göre zaten Türkiye’den gelen görevli öğretmenlerin araya mesafe koymadıklarını ancak karşılarında kendilerine şüpheyle bakan meslektaşlarının ilk tavırlarının olumsuz olduğunu ve bu iki yıllık sürecin kendilerini güvende hissedebilecek bir ortam açısından çok uygun olmadığını belirtmektedir. Bir başka öğretmen de kendisini güvende hissedebilecek bir ortamı zamanla bulabildiğini ifade ederek yine 2 yıllık bir psikolojik sınırdan söz etmekte ve güven ortamının oluşması için gösterdiği çabaya vurgu yaparak; *“Kendimi güvende hissedecek ortamı çoğu zaman bulabiliyorum, evet. Ancak bu güveni sağlamak için kişisel bir çaba içinde olduğumu da belirtmem gerekir. KKTC’de genelde toplum, özelde de öğretmen arkadaşlar ötekileştirme diyebileceğimiz bir tutum içindeler. Bunu aşabilmek ve güven oluşturabilmek için neredeyse iki yıllık bir zamana ihtiyaç var. Bende okulumda iki yılı aşkın bir süredir görev yapıyorum. Psikolojik sınırı aştık gibi. Kısaca kendimi güvende hissedecek uygun bir ortama zamanla ulaştım diyebilirim. Örnek olarak; bu öğretim yılı başında yaşanan başka bir okula görevlendirme meselesi olmuştu. Okul idaresi durumu bana intikal ettirerek tercihlerini benim okulda kalmam konusunda kullanmak istediklerini samimiyetle ifade ettiler. Okulumuzda kalmam konusundaki duruşlarını da bizzat gözlemledim. Bu durum bir güven ortamı oluşturuyor haliyle... (GM:OO(2))”* demektedir. Türkiye’den gelenlere karşı duyulan ön yargılar ve bu önyargıları yıkıp değiştirmek ve kendini kabul ettirmek için ihtiyaç duyulan zaman dilimini 2 yıl şeklinde ifade etmiştir. Bu öğretmen de artık güven problemi yaşamadığını ve hem kendisinin okuldaki yönetici ve öğretmenlerine güvendiğini ve hem de okulundaki yönetici ve öğretmenlerinin kendisine güven duyduklarını yaşamış olduğu bir görevlendirme ile test edebilme imkanı bulduğunu ifade etmiştir.

2. II. Boyut: Okulunuzda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt arar mısınız? Böyle bir durumda okulunuzun yönetici ve öğretmenlerine güvenir misiniz? Örnekendirerek açıklar mısınız?

Araştırmanın ikinci sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-6'da belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 6. Okulda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt arayıp aramama konusunda yönetici ve öğretmenlere güvenme durumu.

Tema	Evet	%	Hayır	%	Kısmen	%
Kasıt aramam, yöneticilere güvenirim	16	45,71	5	14,28	14	40
Kasıt aramam, öğretmenlere güvenirim.	16	45,71	4	11,42	15	42,85

KKTC'de yurtdışı görevini yapmak ta olan öğretmenlerden; %45,71'i görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta yöneticilerine güvendiğini ve bir kasıt aramadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin 14,28'i görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt aradığını ve yöneticilerine güvenmediğini ifade etmiş ve %40'ı da görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta yöneticilerine kısmen güven duyduğunu söylemiştir.

Yine Tablo-6'ya göre öğretmenlerin %45,71'i görev yaptığı kurumda/okulda yapılan herhangi bir yanlışlıkta öğretmenlere güvendiğini ve kasıt aramadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin %11,42'si görev yaptığı okulda/kurumda öğretmenler tarafından yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt aradığını ve güvenmediğini ifade etmiş ve %42,85'i de görev yaptığı

okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta öğretmenlerin bir kısmına güven duyduğunu ifade etmiştir.

Yapılan herhangi bir yanlışlıkta okulun/kurumun yöneticilerine güvenirim ve kasıt aramam şeklinde görüş bildiren öğretmenler: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %45,71’i görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt aramadığını ve yöneticilerine güvendiğini belirtmiştir. *“Yapılan bir yanlışlıkta kasıt aramam. Yöneticime güvenirim. İlişkimiz karşılıklı saygı üzerine kuruludur. Açık iletişim kullanır. Bu nedenle varsa bir yanlışlık açıkça ifade ederim ve bu hemen düzeltilir ya da gerekçesini söyler, şu ana kadar olumsuz bir örnek yaşamadım. (LF:BB(4))”* şeklinde görüş bildiren öğretmen, açık iletişim ve karşılıklı saygıya dayalı bir yönetici öğretmen ilişkisinden bahsetmiş ve olumsuz bir şeyin bugüne kadar yaşanmadığını belirtmiştir. Bir başka öğretmen de *“Hayır, hiçbir kasıt aramam, yöneticilerime güvenirim, mutlaka bir yanlışlık olmuştur diye düşünürüm. (LF:İ(4))”* şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka öğretmen de *“Aramam, sonuçta beşer şaşar derler. Varsa yapılan bir yanlışlık düzeltilir zaten (İS:LO(3))”* demiştir. Hiçbir kasıt aramadığını belirten bir başka öğretmen de, *“Açıkçası ben, iş ortamında yapılan yanlışlarda kasıt aramam. Elbette ki benzer konulardaki yanlışlıkların sıklıkla ortaya çıkması, iş akışındaki ahengi ve sürekliliği olumsuz etkilediği için benimde hoşuma gitmez. Ancak meslek hayatım boyunca arkasında kasıt aradığım bir yanlışlık olmadı (LF:BB(3))”* diyerek yalnızca KKTC’deki yurtdışı görevi süresince değil mesleki yaşantısının tümünde yanlışlıklarda kasıt aramadığını belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise; *“Okul yöneticilerine inanırım ama okulun açıldığı ilk günlerde müdürle olan ilk diyalogumuzdu ve ben doktor randevusu için izin istemiştim. İzin verdi. Ama sonra ilk toplantıda çocukları bırakıp gidiyorsunuz falan diye sitemkar konuştu ben de sonraki bir konuşmamızda “hocam mazeretimi belirterek izin istemiştim sizden” diye itiraz ettim ve bana “hocam sizi tenzih ederim, ben sizin için söylemedim onları, hatta tam tersine sizin gibi düşünmeyenler için söylemiştim” diyerek bir açıklamada bulundu. Ben de kendisine inandım. Elbette ki yöneticilerimize güveniyoruz”* diyerek kurum amirine duyduğu güveni, yaşadığı bir olayı anlatarak ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise; *“Ben kendi okulum için konuşursam herhangi bir kasıt aramam.*

Kuzey Kıbrıs'ta yanlışlık çok yapılıyor ama bunun sebebi herhangi bir kasıt değil, bilgi eksikliğidir. Ve burada çok fazla yanlışlık yapılıyor, yine de bu yanlışlıkların kasıtlı olduğunu düşünmüyorum."diyerek yapılan yanlışlıkların bilgi eksikliğinden kaynaklandığını tespit ettiğini ve herhangi bir kasıt olmasına ihtimal vermediğini ifade etmiştir.

Yapılan herhangi bir yanlışlıkta okulun/kurumun yöneticilerine güvenmem ve kasıt ararım şeklinde görüş bildiren öğretmenler: KKTC'de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerin %14,28'i görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta yöneticilerine güvenmediklerini ve kasıt aradıklarını ifade etmişlerdir. *"Bazı yanlış davranışların kasıtlı olabildiğini görmüş biri olarak ara sınav ve yılsonu sınavlarında gözetmenlikler ayarlanırken zaman zaman bazı oturumlarda sadece Türkiye'den gelen öğretmen arkadaşlarımın görevlendirildiklerine şahit olmuşumdur. Şimdi bunda kasıt yoksa nedir yani? Yalnızca bu da değil nerde bi zor görev var Kıbrıslılar yapmak istemiyor ya da onlara yaptırılamıyor hemen TC görevlilerine verilir o işler. Nasıl olsa onlar itiraz etmez diye. (LF:LO(11))"* şeklinde görüş belirterek yanlışlıkların altında kasıt gördüğünü örnek vererek anlatmış ve yöneticilerin Kıbrıslı öğretmenlere zaman zaman görev yaptıramadıkları ve bu tip durumlarda da Türkiye'den gelen öğretmenleri görevlendirdiklerini gördüğünü söylemiştir. *"Kasıtlı yapılan yanlışlıkların var olduğunu biliyorum. Böyle durumlar ortaya çıkınca doğal olarak hem yöneticilere ve hem de öğretmenlere karşı güven kaybı söz konusu olmaktadır. (GM:OÖ(6))"* şeklinde açıklama yapan bir başka öğretmen de kasıtlı yanlışlıkların olduğunu bildiğini ve bunun da güven kaybına neden olduğunu söylemiştir. Bir başka öğretmende önyargılardan kaynaklı bir kasıt olduğunu düşündüğünü, *"Evet, kasıt ararım. Özellikle bize duyulan ön yargı veya çekimserlikten dolayı. (LF:ML(7))"* şeklindeki sözleri ile ifade etmiştir.

Yapılan herhangi bir yanlışlıkta okulun/kurumun yöneticilerine kısmen güvenirim konusunda görüş bildiren öğretmenler: Öğretmenlerin %40'ı da görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta yöneticilerine kısmen güven duyduğunu söylemiştir. *"Yapılan bir yanlışlıkta önce olayı araştırmayı tercih ederim. Kasıt aramam ancak aynı olay daha önceleri de tekrar etmişse bunda kasıt olduğunu düşünürüm. Okulumuz açısından yöneticilerin*

tamamını aynı pozisyonda değerlendiremeyeceğim. Müdür ve bir yardımcıya tam güvenemeyeceğim söyleyebilirim. Ancak geri kalan 4 yöneticiyle güven sorunu yaşamıyorum ve kendilerine güvenebiliyorum. (GM:OÖ(1))” şeklinde konuşan bir öğretmen okulundaki bir müdür ve bir müdür yardımcısına tam olarak güvenememekte, onların yaptıkları yanlışlıklarda kasıt aramakta ancak geriye kalan 4 yöneticiye ise güvenmektedir. Bir başka öğretmen ise bazı şeylerin üst üste yaşanmasını çok tesadüflere ve iyi niyetlere yoramayacağını belirterek *“Hayır, aramam, bir kasıt. Ama üst üste bazı konular tekrar edilirse... Örneğin nöbetteyken ben sık sık yanıma geliyordu müdür. Ama diğer öğretmenlerin yanına gitmiyordu. Ben acaba beni kontrol için mi geliyor her zaman diye düşünürüm.(GR:LO(5))*” demiştir. Böylece müdürün sık sık sadece kendi nöbet yerine gelmesi ve diğer öğretmenlere bu şekilde davranmamasında kasıt olabileceğinden şüphelendiğini belirtmektedir. Bir başka öğretmen ise, *“Her zaman değil ama kasıt aradığım zamanlar olur. Mesela geçen yıl normalde bize zaten nöbet yazılmaz ama bana, Cuma günü yazmışlardı. Ben, gününün değiştirilmesini iki kez istedim ve değiştirmediler. Ben burada kasıttan ziyade bilinçsizlik olduğunu düşünüyorum. Ama kasıt denilebilir mi? yani denilebilir ama bilinçsizliğin getirdiği bir kasıt. (GR:İ(3))*” şeklinde konuşarak okulundaki yöneticinin bilinçsizce davranışlarıyla yanlışlık ile kasıt arasında bir durumda kalarak yapmaması gereken hatalar yaptığını belirtmektedir. Konuyla ilgili olarak da Cuma gününe konulmuş olan nöbetin değiştirilmesini istediğini ve bir türlü bu isteğin yerine getirilmediğini örnek olarak vermektedir.

Yapılan herhangi bir yanlışlıkta okulun/kurumun öğretmenlerine güvenirim ve kasıt aramam şeklinde görüş bildiren öğretmenler: Öğretmenlerin %45,71’i görev yaptığı kurumda/okulda yapılan herhangi bir yanlışlıkta öğretmenlere güvendiğini ve kasıt aramadığını belirtmiştir. *“Öğretmen arkadaşlarla aram çok iyidir. Hatta yaşadığım bir olayda öğretmenlerin büyük çoğunluğu yüzde 90’ı diyebilirim benim yanımda yer aldılar. Yani ben öyle hissediyorum.(GR.ML(1))*” diyerek okuldaki öğretmenlere güvendiğini belirtmiştir. Bir başka öğretmen; *“Öğretmenlerin yaptıkları bir yanlış olursa altında bir kasıt aramıyorum, olsa olsa bilgi eksikliğinden kaynaklanan bir yanlışlık olur bu. (GY:OÖ(7))*” diyerek yapılan yanlışlıklarda kasıt aramadığını, yanlışlıkla yapılan

şeylerinde bilgi eksikliğinden kaynaklanabileceğini düşündüğünü belirtmektedir. *“Öğretmenler açısından... Güveniriz karşılıklı olarak birbirimize. Aramızda kasıt olmaz. Yanlışlık varsa eğer olmuşsa, konuşuruz düzeltilir diye düşünürüm. (GR:LO(1))”* şeklinde görüş belirten öğretmen de okulundaki öğretmenlerle karşılıklı güven duygusuyla hareket ettiklerine inandığını belirterek bir yanlışlık olmuşsa da konuşarak hemen düzeltilebileceğini düşünmektedir.

Yapılan herhangi bir yanlışlıkta okulun/kurumun öğretmenlerine güvenmem ve kasıt ararım şeklinde görüş bildiren öğretmenler: Öğretmenlerin %11,42’si görev yaptığı okulda/kurumda öğretmenler tarafından yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt aradığını ve güvenmediğini ifade etmişlerdir. Buna göre; *Kasıtlı yapılan yanlışlıkların var olduğunu biliyorum. Böyle durumlar ortaya çıkınca doğal olarak mesai arkadaşlarıma karşı güven kaybı söz konusu olmaktadır. (GM:OÖ(6))”* şeklinde konuşan bir öğretmen okulundaki öğretmenler tarafından kasıtlı olarak yapılan yanlışlara şahit olduğunu belirterek güven kaybı yaşadığını söylemiştir. Bir başka öğretmen ise, *“Öğretmenler açısından şöyle bir durum olabilir öğretmenler için çünkü farklı bir yerden geliyorsunuz, Türkiye’den gelmenizin kamuoyunda farklı yansıtılmasından dolayı sizin hakkınızda yanlış düşünceler gelişebiliyor. Buradaki sendika Türkiye’den gelen öğretmenler niye geldi falan diye sık gündeme getiriliyor. O zaman ön yargılarıyla hareket eden ve size karşı tavır alınan bir durumu hissediyorsunuz, olabiliyor yani böyle şeyler. Bunu net bir şekilde yıkmamanın en güzel yolu onlarla diyalog geliştirmek, her fırsatta muhabbet etmek, beraber olmak birlikte kahve içmekten geçiyor. Bu tecrübeyle sabittir. Onu söyleyebilirim. (GM:OÖ(4))”* Özellikle öğretmenler sendikasının telkinleriyle hareket eden, önyargılara sahip olan öğretmenler bulunduğunu ve bunların da Türkiye’den gelen öğretmenlere karşı tavır takındıklarını gördüğünü söylemiştir. Ayrıca bu önyargıları gidermenin çarelerinden biri olarak da bol diyalog kurma ve öğretmen arkadaşlarla bol bol sohbet etmeyi göstermiştir. *“Evet, kasıt arıyorum. Örnek olarak, bazı usulsüz işler daha yöneticiye ulaşmadan öğretmenler tarafından da karşılıklı diyaloglarla çözülebiliyor. Nazi geçtiği kişiye ulaşsın yeter. Mesela ek sınavlarda elinde bir kağıtla dolaşp bu kişi geçsin diye uğraşabiliyor. Yöneticiye gitmeyebiliyor yani. Burada herkesin bir tanıdığı var sonuçta. Öğretmende usulsüz işlere alet olup*

bilerek yanlışın içinde olabiliyor yani. Görüyoruz bunun örneklerini. (LF:BB(2))” diyerek öğretmenlerin yanlış ve usulsüz işlere bilerek karıştığını gördüğünü söylemiştir.

Yapılan herhangi bir yanlışlıkta okulun/kurumun öğretmenlerine kısmen güvenirim görüş bildiren öğretmenler: Öğretmenlerin %42,85’i görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta öğretmenlerin bir kısmına güven duyduğunu ifade etmiştir. *“Tamamen olmasa da genelde güvenebilirim örnek olarak toplantılarda alınan kararlara bazı öğretmenler riayet ederken bazıları ısrarla uymayarak sıkıntı yaşamamıza sebep olabiliyor.(LF:LO(4))”* diyerek toplantılarda ortaklaşa alınan kararlar olmasına rağmen bazı öğretmenlerin bunu bilerek bozduklarını ve diğer öğretmenlere sıkıntı yaşattıklarından söz etmektedir. Bir başka öğretmen ise *“Benzer bir durum öğretmenlerle de söz konusu. Benim açımdan ihtiyatlı bir güven var diyebilirim. Branşım dan dolayı mesafeli duruşlar oluyordu. Aynı karede olmamaya özen gösteren bir tavır vardı önceleri. Ama şimdilerde bu durum değişti gibi gözlemliyorum.,. Güvenilmez öğretmen diyebileceğim kişiler var. Ötekileştirmeye daha yatkın tipler bunlar. Ama diğer öğretmen arkadaşlarla olan diyalogumuzda sorun yok. Güvenebileceğimiz iyi arkadaşlarımız var içlerinde tabii ki. (GM:OO(10))”* şeklinde konuşarak bazı öğretmenleri güvenilmez olarak nitelemiş, ancak diğer öğretmenlerde bir kasıt aramadığını kişilere göre kasıt arama yada aramama durumunda olduğunu söylemiştir. Bir başka öğretmen de; *“Özellikle bize duyulan ön yargı veya çekimserlikten dolayı. Bazı öğretmenlere tam olarak güvenmiyorum. (LF:ML(7))”* şeklinde görüş belirterek önyargı sahibi ve çekimser kalan öğretmenlerin yaptıkları yanlışlıklarda kasıt aradığını ve onlara güvenmediğini söylemiştir.

3. III. Boyut: Okulunuzdaki/kurumunuzdaki yönetici ve/veya öğretmenler size bir şey söylediklerinde inanır mısınız? Örneklendirerek açıklayınız?

Araştırmanın üçüncü sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-7’de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 7. Okul/kurumdaki yönetici ve/veya öğretmenlere inanma durumu.

Tema	Evet	%	Hayır	%	Kısmen	%
Yöneticilere inanırım	23	65,71	3	8,57	9	25,71
Öğretmenlere inanırım	21	60	3	8,57	11	31,42

KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %65,71’i görev yaptığı okulun/kurumun yöneticileri kendilerine bir şey söylediklerinde inandıklarını, %8,57’si, okulun/kurumun yöneticileri kendilerine bir şey söylediklerinde inanmadıklarını ve %25,71’i de görev yaptığı okulun/kurumun yöneticileri kendilerine bir şey söylediklerinde kısmen inandıklarını belirtmişlerdir.

Yine Tablo-7’ye göre KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %60’ı görev yaptıkları okulun/kurumun öğretmenlerinin kendilerine bir şey söylediklerinde inandıklarını, %8,57’si, okulun/kurumun öğretmenlerinin kendilerine bir şey söylediklerinde inanmadıklarını ve %31,42’si de görev yaptığı okulun/kurumun öğretmenlerinin kendilerine bir şey söylediklerinde kısmen inandıklarını belirtmişlerdir.

Okulun/kurumun yöneticilerinin bir şey söylemeleri halinde kendilerine inanıp güvenme konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %65,71’i kurumun/okulun yöneticilerinin kendisine bir şey söylediğinde buna inandıklarını belirtmişlerdir. “*Öncelikle inanırım. Çünkü o benim amirimdir. Tabii ki sözlerine inanırım.(GR:OÖ(8))*” şeklinde görüş belirten öğretmen, amiri olması itibarıyla okul yöneticisinin bir şey söylemesi halinde kendisine inanıp, güvendiğini belirtmiştir. “*İnanmamamı gerektirecek herhangi bir şey yaşanmadı bugüne kadar, açık iletişim kullanılıyor müdürümün sözlerine güvenirim, hem niye güvenmeyeyim ki?(LF:BB(4))*” diyen bir başka öğretmen ise

açık iletişim kullanılmasına vurgu yaparak, müdürüne inanmaması için hiçbir sebep bulunmadığını söylemiştir. *“Müdür yada diğer yöneticime güvenirim. Buna işle ilgili inisiyatif kullanma çerçevesinde algılamak gerekir diye düşünüyorum. Onun kararına uyuyorum. Sonuçta güveni zedeleyecek durum oluşmuyor.(LF:BB(4))”* şeklinde görüş belirten bir başka öğretmen ise yöneticisine inandığını ve bu durumu işiyle ilgili olarak inisiyatif kullanma çerçevesinde değerlendirip güven zedelenmesi yaşamadığını belirtmiştir.

Okulun/kurumun yöneticilerinin bir şey söylemeleri halinde kendilerine inanmama konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %8,57’si kurumun/okulun yöneticilerinin kendisine bir şey söylediğinde buna inanmadıklarını belirtmişlerdir. *“Yöneticilerin, özellikle de okul müdürünün geçmişte yaşanmış bazı olumsuz örnekler dolayısıyla söylediklerini pek de inandırıcı bulmuyorum”* diyerek okul müdürü ile ilgili olarak geçmişte yaşamış olduğu olumsuz örneklerden hareket ederek kendisine inanmadığını belirtmiştir. *“Hayır. Çünkü o (yönetici) ayrımcılık olduğunda başkalarının sözünü daha çok dinlediğini düşünürüm. Yaşadığım olaylar bunu gösterdi. Benim söylediğimden ziyade başkalarının çıkarı neyi gerektiriyorsa onu yapar gibi geliyor bana. Artık sözlerine inanmamam gerekir, yaşanan tecrübeler bunu gösteriyor (LK:ML(1))”* şeklinde konuşan bir başka öğretmen ise yöneticisinin başkalarının çıkarı için sözlerini değiştirip farklı konuşabileceğini, yaşadığı tecrübelerin bunu gösterdiğini belirterek okul yöneticisinin sözlerini güvenilir bulmamaktadır.

Okulun/kurumun yöneticilerinin bir şey söylemeleri halinde kendilerine kısmen inanma konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %25,71’i kurumun/okulun yöneticilerinin kendisine bir şey söylediğinde buna kısmen inandıklarını veya bir kısım yöneticilerin sözlerine inanıp bir kısmının sözlerine inanmadıklarını belirtmişlerdir. *“Bazı müdür yardımcılardan bir konuyu işitsem teenniyle yaklaşırım. Yine bir çifte standarda mı maruz kaldığım konusunda aklımda bir şüphe oluşur.(LF:OÖ(11))”* Diyen bir öğretmen okulundaki yöneticilerden bazılarının, özellikle müdür yardımcılarının daha önceden çifte standart uyguladıklarını tespit ettiğini ve bu yüzden yeni duyduğu bir konuya da daha bir tereddüt içinde yaklaştığını söylemiştir. *“Yani bu*

söylediği şeye bağlı tabi ama şu anki yaşadığım ortamda yüzde yüz inanmak mümkün değil. Çünkü size karşı çok doğru gibi kendini ifade edip arka planda çok daha farklı olaylar gelişebiliyor. Bunun sebebi de sizden bir beklentisi yok adamın. O kendi siyasi geleceğini hesaplayarak adımlarını atıyor, ona göre davranıyor.(LF:BB(2))” şeklinde görüş belirten bir başka öğretmen ise yöneticisinin siyasi gelecek hesapladığını, buna göre davrandığını ve sözlerinin arkasında görünenden daha farklı şeyler olabileceğini düşündüğünü belirterek yöneticilerinden bir tanesine tam olarak inanmamaktadır.

Okulun öğretmenlerinin bir şey söylemeleri halinde kendilerine inanıp güvenme konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %60’ı görevli olduğu okuldaki öğretmenlerin kendilerine bir şey söylediklerinde buna inandıklarını belirtmişlerdir. “Hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da şüpheli yaklaşımın ve güvensizliğin karşı taraftan çok bana zarar vereceğini düşünmekteyim. Bu anlamda kendi iş yerimdeki mesai arkadaşlarıma güvenmeyi ve inanmayı esas almaya çalışıyorum. Zaten bana söylenen herhangi bir sözün yanlış olması benden çok söyleyene zarar verecektir. Çünkü yanlışlık ortaya çıktığında açıklama yapmak ve o yanlışlığı telefî etmek kolay bir süreç değildir. Bunun dışında mesai arkadaşlarımda varsa yaptıkları hataların ve sözlerinin arkasında kötü niyet aramamaya özen gösteriyorum. Zaten bugüne kadar böyle bir şey yaşanmadığı için inandırıcı bulurum kendilerini. (LF:BB(1))” diyerek şüpheli ve güvensiz yaklaşımların kendisine verebileceği zarara dikkat çekerek, mesai arkadaşlarına güvenmenin esas olduğunu belirtmiş ve kendisine ifade edilenlerin, aktarılan sözlerin doğruluğuna inanmayı tercih ettiğini söylemiştir. Çünkü verilen bilgilerin yanlış olduğunun ortaya çıkması durumunda karşı tarafın bunu telafi etmekte zorlanacağını düşünmektedir. Ayrıca görev süresi boyunca (3 yıl) böyle bir kötü örnek yaşamamış olması da kendisine güven vermektedir. “Hani şu iş şöyle yapılacak türünden, okul ve eğitim-öğretimle ilgiliyse tabii ki inanırım. İnanmamam için hiçbir sebep yok, olmadı yani bu güne kadar. (GY:OO(9))” şeklinde görüş belirten öğretmen, okul, eğitim ve öğretim konularında öğretmenlerin sözlerine inandığını belirtmiş ve inanmaması için ortada hiçbir sebebin bulunmadığını söylemiştir. Bir başka öğretmen ise, “Elbette inanıyorum öğretmen arkadaşlarıma, ben onlara gerçekten inandığım için

onlardan bana karşı da olumlu bir yaklaşım hissediyorum her zaman (GR:OÖ(8))” diyerek öğretmenlerin sözlerine inandığını ve bu sayede karşı taraftan da kendisine olumlu yaklaşımlar sergilendiğini söylemektedir.

Okulun öğretmenlerinin bir şey söylemeleri halinde kendilerine inanmama konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %8,57’si kurumun/okulun yöneticilerinin kendisine bir şey söylediğinde buna inanmadıklarını belirtmişlerdir. “Yani çok tabir yerine oturuyor mu bilemiyorum ama ikiyüzlü demek lazım böyle tiplere... Size karşı gelip çok doğal konuşuyorlar, hak veriyorsunuz. Ama daha sonra gördüğünüz şeyler bu insanlara güvenilemeyeceğini ortaya koyuyor. Örnek olarak ta mesela Türkiye ile ilgili yaptıkları konuşmalarda memleketimizi yere göğe sığdıramıyorlar gibi konuşuyorlar, halbuki yüzde doksana yakın bir kesimin bu görüşünün gerçeği yansıtmadığını düşünüyorum ben. Böyle düşünmeme sebep olarak ise farklı ortamlarda farklı konuşuyorlar ve ortama, duruma göre cümleleri seçip seçip açıklama yapıyor. (LF:BB(2))” şeklinde konuşan bir öğretmen, farklı ortamlarda farklı konuşmalar duyduğunu, kendi yüzüne karşı özellikle Türkiye ile ilgili çok hoş ifadeler kullanıldığını ama aynı kişilerin farklı ortamlarda tam tersine söylemleri olduğundan şikayetle öğretmenlere güvenmediğini, sözlerine inanmadığını belirtmektedir. Bir başka öğretmen ise, “İlk önceleri inanıyordum öğretmenlere ama baktım ki yüzünüze başka arkanızdan başka konuşuluyor. Böyle olunca o zaman, o şahıslara karşı bir kalp kırıklığı, bir üzüntü oluyor. Temkinli davranmaya çalışıyorsunuz ister istemez. Artık sözlerine inanmıyor ve kendilerine güvenemiyorum (GM:OÖ(4))” şeklinde açıklama yaparak ilk zamanlarda inandığını ama yüzünüze başka, arkanızdan başka konuşmalar olduğunu öğrendiğini ve kalp kırıklığı ile birlikte güvensizlik yaşadığını söylemektedir.

Okulun öğretmenlerinin bir şey söylemeleri halinde kendilerine kısmen inanma konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %31,42’si okuldaki öğretmenlerin kendisine bir şey söylediğinde buna kısmen inandıklarını veya bir kısım öğretmenlerin sözlerine inanıp bir kısmının sözlerine inanmadıklarını belirtmişlerdir. “Ben bunu kişiden kişiye değişen bir güven duygusu olarak ayırarak cevaplandırmak istiyorum. Bir arkadaşın söylediği şeylere inanırken bir başka arkadaşın söylediklerine inanmayabilirim. Daha çok

kişilerin karakter, huy vb. durumları bunda etkili olabiliyor. Güvenip güvenmemeniz yaşadığınız olaylar ve tecrübeler ile sağlamlaşıyor ya da ortadan kalkıyor.(GM:OÖ(1))” diyen bir öğretmen, öğretmenlerin sözlerine inanıp inanmama, kendilerine güvenilmesi ya da güvenilmemesi durumunu genellemekten kaçınıp, kişilere göre, o kişinin karakterine göre ayrı ayrı değerlendirmekte ve bunun doğal sonucu olarak bazı öğretmenlerin sözlerine inanıp kendilerine güvenmekte, bazı öğretmenlerin ise sözlerine inanmamakta ve kendilerine güvenmemektedir. “Normalde öğretmen arkadaşlarıma elbette ki güvenirim. Ama özellikle ideolojik saplantıları olan öğretmenlere pek fazla güvenmem. Bunların art niyetli olduklarını düşünürüm. O yüzden böyle tiplere inanmıyor ve güvenmiyorum.(LF:ML(7))” şeklinde görüş belirten öğretmen, öğretmenlerden ideolojik saplantıları olan ve bunu davranışlarına yansıtanların art niyetli olduklarına inandığını ve onların sözlerine inanmayıp, kendilerine güvenmediğini fakat bu sınıflandırmanın dışında kalan öğretmenlere inandığını söylemektedir. “Öğretmenlere güvenirim ama yalnız bir tanesi hariç çünkü o da çok fazla konuşuyor. Ortama göre konuşan dedikoducu diye tabir edilen birisi olduğu için ona güvenmem sadece. Genelde güvenirim yani.(LF:İ(2))” Şeklinde konuşan bir başka öğretmen ise, okulunda çok konuşan, dedikoducu olarak tabir ettiği bir öğretmen dışındaki diğer bütün öğretmenlere inanıp güvendiğini belirtmiştir.

4. IV. Boyut: Kişisel düşünce veya değerlerinizle, yönetici ve öğretmenlerin düşünce ve duyguları arasındaki farklılıkların saygıyla karşılandığını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

Araştırmanın dördüncü sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-8’ de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 8. Kişisel düşünce / değerler konusunda farklılık olduğunda saygı ile karşılanma durumu.

Tema	Frekans	%
Evet, saygıyla karşılanır	26	74,28
Hayır, saygıyla karşılanmaz	9	25,71

KKTC’de yurtdışı görevini yapmak ta olan öğretmenlerden; %74,28’i kişisel düşünce/değerleri ile yöneticilerin/öğretmenlerin düşünce/duyguları arasındaki farklılıkların saygı ile karşılandığını ifade ederken, kişisel düşünce/değerleri ile yöneticilerin/öğretmenlerin düşünce/duyguları arasındaki farklılıkların saygı ile karşılanmadığını ifade edenler %25,71’dir.

Kişisel düşünce veya değerler ile, yönetici ve öğretmenlerin düşünce ve duyguları arasındaki farklılıkların saygıyla karşılandığını düşünme konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmak ta olan öğretmenlerden; %74,28’i kişisel düşünce/değerleri ile yöneticilerin/öğretmenlerin düşünce/duyguları arasındaki farklılıkların saygı ile karşılandığını ifade etmişlerdir. *“Sonuçta farklı kültürlerin ürünü insanlarız. Duygu ve düşünce dünyalarımızda farklı. Ancak bu farklılıkların taraflar farkında olmasına rağmen diğerine saygı ile yaklaşıyor. Kendini diğerine göre ayarlıyor. Örneğin benim duygu dünyama uymayan bir sosyal etkinlikte, alkol kullanılması gibi ya da eğlence gibi aktivitelere katılmıyorum. Bununda saygı ile karşılandığını düşünüyorum. Farklılıklarımızda genelde sorgulama değil öğrenme amaçlı sorularla karşılaşıyorum. Ama bu esnada saygı çerçevesinin dışına da çıkılmıyor.(LF:BB(4))”* şeklinde görüş belirten öğretmen farklı kültürlerden gelmiş olmamızın duygu-düşünce dünyalarımızın da farklı olduğu sonucunu dile getirmiş ve bu farklılıkların saygı çerçevesinde yaklaşımlarla ele alındığını söylemiştir. Hatta farklılıkların sorgulama değil, öğrenme amaçlı olarak ele

alındığını, saygıyla karşılandığını da yaşadığı bir örnek olayla ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, *“O ortamı yaşıyoruz, tartışıyoruz da... yeri geldiği zaman, günlük olayları birlikte değerlendiriyoruz. İşte ekonomik siyasi konuları birlikte konuşuyoruz ama kesinlikle çatışma boyutuna gelmeden tabi karşılıklı saygıda kusur etmeden fikirlerimizi rahatça söyleyebiliyoruz birbirimize. Bu bir küslüğe bir dargınlığa yol açmaz hiçbir zaman. Bakış açılarımız zaten farklı. Yani siyasi düşüncelerimiz de farklı, dine bakışımız da farklı ama gerekli saygıyı görüyorum. Mesela ben bazı özel günlerde oruç tutuyorum o arkadaşlar benim yanıma gelip çay-sigara falan içmiyorlar. Halbuki her gün birlikte çay-sigara içiyoruz. O günlerde saygı duyar, hoca oruç tutuyor derler ve yanımda çay-sigara içmezler. Hatta gelip bilgi alırlar hocam bugün nedir, biz ne yapalım nasıl davranalım diye sorular da sorarlar.(LF:İ(2))”* şeklinde konuşarak aradaki farklılıkların siyasi, dini, ekonomi gibi farklı boyutları olduğunu bunun konuşulduğunu ve daima saygı sınırları içinde kalındığını hatta ilgi ve merak konusu olarak bu konuda öğrenme istekleri olanların da bulunduğu kendisine konuyla ilgili sorular sorulduğunu da söylemektedir. *“Evet, saygıyla karşılandığını düşünüyorum. Zaten özellikle farklılıklarımızın bizi güçlendirdiğini düşünürüm her insanın değerleri vardır değerlerimiz bizi harekete geçiren dinamiklerimizdir. Saygı görmek istiyorsanız öncelikle saygı göstermeniz gerekiyor.(LF:BB(1))”* diyerek farklılıkların aslında bizleri güçlendirdiğini ve aradaki farklılıklara saygının da karşılıklı olduğunu söylemiştir.

Kişisel düşünce veya değerler ile yönetici ve öğretmenlerin düşünce ve duyguları arasındaki farklılıkların saygıyla karşılanmadığını düşünme konusunda: KKTC’de yurtdışı görevini yapmak ta olan öğretmenlerden; 25,71’i kişisel düşünce/değerleri ile yöneticilerin/öğretmenlerin düşünce/duyguları arasındaki farklılıkların saygı ile karşılanmadığını ifade etmişlerdir. *“Normalde düşüncelerimize görünüşte saygı duyuluyor havası olsa da bazen ağızlarından kaçırırlar aslında. Yani direkt olarak bize yönelen şekliyle değil belki ama bizim düşüncemize yakın olan başka insanlara örneğin velilere karşı çok böyle aşağılayıcı cümleler kullanıldığına şahit oldum. (GR:İ(3))”* diyerek kendi kişisel duygu-düşüncesine görünüşte yapılan açık bir saygısızlık yapılmadığını ancak kendi düşüncesini dile getiren velilere bu düşüncelerinden dolayı aşağılayıcı

cümleler kullanıldığına şahit olduğunu söyleyerek aslında kendi düşüncesine de saygısızlık yapılmış olduğunu ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, *“Okul ortamının demokratik olmadığını düşünüyorum. Düşünce ve değerlerim saygıyla karşılanmadı. Okula ilk gittiğimde başörtülü olduğum için şikayet edildim, daha sonra perukla gittiğim halde yine kabul edilmedim ve bana ders programım bile verilmedi. Demokrasiden bahseden kendi hakları hakkında taviz vermeyen bu insanlar kendilerinden farklı düşünen, kendilerini gibi giyinmeyenler söz konusu olduğunda demokrasiyi ve saygıyı bir tarafa bırakabiliyorlar.(LF:OÖ(3))”* şeklinde konuşarak kıyafetinden dolayı saygısız davranışlarla karşılaştığını ve demokratik görünen insanların kendisi gibi düşünmeyen-giyinmeyenlere karşı saygısız ve antidemokratik şekilde davrandıklarını ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, *“Saygıyla karşılandığını düşünmüyorum. Kendi düşünce, duygu ve değerlerinin daha değerli ve üstün olduğunu düşünürlər. Benim düşünce ve değerlerimin onların düşünce ve değerlerini değiştirebileceği kaygısı taşıyorlar. (LF:ML(7))”* Diyerek aradaki farklılıkların saygıyla karşılanmadığını düşünmekte ve bunun sebebi olarak ta Kıbrıslı arkadaşlarının sahip oldukları düşüncelerinin ve değerlerinin kendisi tarafından değiştirilmesi kaygısı taşıdıklarını belirtmektedir.

5. V. Boyut: Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinizin:

- a. Dürüstlük ve güvene dayalı olup olmadığı hakkında neler söyleyebilirsiniz? Açıklar mısınız?**
- b. Alınan karar ve uygulamalar etik ilkeler ile ne kadar örtüşmektedir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?**

Araştırmanın beşinci sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-9’ da belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 9. Okuldaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerin dürüstlük ve güvene dayalı olma durumu ile alınan kararların / yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüşme durumunu gösteren tablo.

Tema	Frekans	%
Dürüstlük ve güvene dayalıdır.	24	68,57
Dürüstlük ve güvene dayalı değildir.	11	31,42
Kararlar ve uygulamalar etikdir	13	37,14
Kararlar ve uygulamalar etik değildir.	22	62,85

KKTC’de yurtdışı görevinde bulunan öğretmenlerin %68,57’si okulundaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olduğunu belirtmekte iken, %31,42’si yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo-9’a göre; öğretmenlerin %37,14’ü okullarında alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüştüğünü söylerken, %62,85’i alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüşmediğini ifade etmişlerdir.

Okulunda/Kurumundaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olduğunu söyleyenler: Öğretmenlerin %68,57’si okulundaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olduğunu ifade etmişlerdir. *“Evet. İkili ilişkilerimiz dürüstlük ve güvene dayalıdır. Bizimle yakın ilişki kuran, sıcak davranan arkadaşlarımızın ifadeleri de bunu destekler mahiyette. Diyolar ki hocam şu son birkaç yılda gelen gruplar hep sizin*

gibi çok güzel arkadaşlar geldi. Keşke gelen bütün insanlar hep böyle olsaydı diye söylüyorlar. Defalarca söyleyenler oldu. Bunu çok kişiden duyduk. Yani aramızdaki ilişkiler güvene dayalı olsa gerek, ben öyle görüyorum. (GY:OÖ(7))” şeklinde konuşarak okulundaki mesai arkadaşlarının kendileriyle ilgili takdir ifadelerini kullandığını da belirterek ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olduğunu söylemiştir. Bir başka öğretmende; “Ben insanların genel tutum ve davranışlarının iş yaşamları ile örtüştüğü kanısındayım. Aksi halde bir insanın çelişiklere düşmeden uzun süreli rol yapabileceğini sanmıyorum. Kendimden örnek verecek olursam; genel nezaket, dürüstlük ve iletişim konularında iş dışında nasılsam çalışma ortamında da aynı şekilde tanımlanabileceğimi düşünüyorum. Bu tutarlılığı iş arkadaşlarım ve yöneticilerimin de sergiledikleri kanısındayım. (LF:BB(1))” Diyerek, karşılıklı olarak genel nezaket, dürüstlük ve iletişim gibi konularda olması gereken şekliyle davranıldığını belirtmiştir. “Dürüstlük ve güvene dayalıdır. Örneğin yaptığım işle ilgili şu ana kadar hiç uyarı almadım. Tüm işlerimi sonuçta yöneticinin onayına sunuyorum. İmzalarken daha bir defa dönüp kontrol ettiniz mi? Sorun var mı? Şeklinde bir soru ile karşılaşmadım. Bu da yöneticinin bana güvendiğini gösterir. Bende sorun olacak bir konuyu sormadan işlem yapmam. Açık bir iletişim kullanırız. Her şey nettir. Bu da güveni doğuruyor sanırım. (LF:BB(4))” şeklinde konuşarak açık iletişim kullanıldığını ve karşılıklı güven ortamının oluştuğunu ifade etmiştir. “Zaten dürüstlük dışında bir ilke yok yani. Tabii ki dürüstlük ve güvene dayanıyor. Hem yöneticilerimizle ve hem de birlikte görev yaptığımız öğretmen arkadaşlarımızla ilişkilerimizde olması gereken dışında bir şey, öyle bize ters gelebilecek bir davranışları falan olmadı yani. Her şey açık ve net, karşılıklı olarak dürüst davranırız birbirimize (GR:LO(1))” şeklinde konuşan bir başka öğretmen de dürüstlük ve güven ilkesinin temel alındığı bir okul ortamından bahsetmiştir.

Okulunda/Kurumundaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olmadığını söyleyenler: Öğretmenlerin %31,42’si yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olmadığını söylemişlerdir. “Müdür muavinleri güven vermiyorlar ve bana karşı dürüst davrandıklarını söyleyemem. Hiçbir zaman, beni okuldaki en uzak nöbet yerine ve ne tesadüf ki daima Türkiye’den gelen diğer iki arkadaşımınla birlikte verdiklerini

açıklayamazlar. (LF:OÖ(11))” diyerek, okuldaki yöneticilerin kendisine nöbet konusunda haksızlık yaptıklarını ve dürüst davranmadıklarını ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, *“Kıbrıs’ta bulunmaktan memnunum hele maddi açıdan doyurucu burası güzel ancak okul ortamında her şey normal gibi gözükse de, yönetici veya öğretmen arkadaşlarımızla bir problem yaşadığımızda mikro milliyetçiliğin öne çıkması söz konusu olabiliyor. Hemen devreye Kıbrıslı, Türkiyeli diye bir ayırım giriveriyor. (LF:ML(3))*” şeklinde konuşarak Kıbrıs görevinin maddi cazibesine dikkat çekmiş ancak iş ortamının memnuniyeti açısından çıkan ilk problemde dürüstlük ve güven ilkesinin hemen devre dışı bırakılarak Türkiyeli ve Kıbrıslı diye bir ayırımı gidildiğinden şikayet etmektedir. Bir başka öğretmen de; *“Kıbrıslı yönetici ve öğretmenler sadece biz Türkiye’den geldiğimiz için bize güvenmiyorlar. Dolayısıyla ben de onlara güvenmiyorum, böyle içi huzuru duymadığım tedirgin bir ortam oluyor haliyle. (GR:İ(1))*” diyerek Türkiye’den gelen görevli olduğu için kendisine güvenilmediğini ve dolayısıyla da kendisinin de okulundakilere güvenmediği hoş olmayan, tedirgin bir ortamda çalıştığını ifade etmiştir. *“İşimi yapmam noktasında dürüst ve güvenilir olarak değerlendirildiğimi düşünüyorum ve hissediyorum ama ilişkilerimiz daha çok formal ve burada çok fazla informal dialoglar yaşamadım. Ada küçük bir yer insanlar kendi aralarında informal ilişkiler yaşıyorlar konu biz olduğumuzda o kadarda sanki bize güvenemiyorlar, belkide bu yüzden çoğu yurtdışı görev yapan arkadaş adadan ayrıldıktan sonra adaya ait kuvvetli arkadaşlıklar kuramıyor.(LF:BB(1))*” şeklinde konuşan bir başka öğretmen de arkadaşlık ilişkilerinin işyeriyle sınırlı olduğu ve formal düzeyin dışına çıkamadığını bu yüzden de yeterince güvenilir bulunmadığını söylemiştir.

Okulunda/Kurumunda alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüştüğünü ifade edenler: Öğretmenlerin %37,14’ü okullarında alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüştüğünü ifade etmişlerdir. *“Okul içinde yönetim ile birlikte öğretmenlerin aldığı kararların etik kurallarına uygun olduğunu düşünüyorum. Örneğin, sosyal etkinlikler, okulda yapılacak her ne iş varsa, buna benzer yapılacak diğer faaliyetlerle ilgili alınan kararlar etik ilkelere uygun olarak alındığını düşünüyorum. (GM:OÖ(1))*” şeklinde konuşan bir öğretmen okulda kararların ve bu kararların uygulamalarının etik ilkeler

çerçevesinde olduğunu söylemiştir. Bir başka öğretmen ise, “Genel anlamda onaylamadığım hiçbir şey yok. Öğrenciler adına sürekli bir şeyler yapılıyor, hem ahlaki durumlarını, davranışlarını düzeltmeleri için hem de eğitim-öğretim yönünden gelişme sağlayacakları düzenlemeler yapılıyor, güzel çalışmalar oldu ve bunlarda da etiğe aykırı bir şey yok yani. Bu güne kadar olmadı.(GR:LO(1))” diyerek bugüne kadarki uygulamalarda etik ilkelere uygun düşmeyen bir yaşanmadığını öğrencilerin eğitim, öğretim ve ahlaki durumları adına güzel çalışmalar yapıldığına şahit olduğunu ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, “Yani şimdi bizim okulda herkes çalışıyor ve herkes kendi işini en iyi şekilde yapmaya çalışıyor. Buna okul idaresi de dahil. Kararlar ve uygulamalar herkesin kabul edebileceği türden. Bunu dışarıdan gelen insanlarda iyi gözlemleyebiliyor. Onlarda çok iyi, çok güzel her şey yolunda diyorlar. (GY:İ(4))” diyerek okulundaki uygulamaların etik olduğunu, bunun okul dışından da gayet net bir şekilde gözlemlenebildiğini söyleyerek herkesin işini yaptığını ifade etmektedir. Okulunda/Kurumunda alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüşmediğini ifade edenler: Öğretmenlerin %62,85’i alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüşmediğini söylemişlerdir. “Alınan kararlar ve uygulamalar etik ilkelerle zaman zaman örtüşmeyebiliyor. Öğrencilerin yılsonu gösterileri için bir tiyatro oyunu sergilemeleri kararlaştırılmıştı bu çok güzel bir şeydir. Ancak ortaokul çağındaki bir çocuğun aldatma temalı bir evlilik oyunu sergilemesi pek de tabii karşılanamaz. Etik ilkelerle ters düştüğü gayet açıktır. (LF:OÖ(11))” şeklinde konuşan bir öğretmen görev yaptığı okulundaki çocukların sene sonunda sahnelenecek tiyatro oyununda aldatma temasının işlenmesini etik değerlere uygun olmadığını söylemiştir. Bir başka öğretmen ise, “Alınan kararlar pek etik ilkelerle bağdaşmıyor, yasa, tüzük veya yönetmelik gereği işin belli ölçülerde yapılması zorunludur. Bu kuraldır yani. İşte o çerçevede işin belli etik kuralları vardır, işte o etik kurallara uymuyorlar mesela sabah saat 7.55’te ders başlaması gerekiyor, halbuki bir kısım öğretmenler 10-15 dakika geç geliyor. Derslere giriş-çıkışlar saatinde yapılmıyor. Nöbetlerde de aynı. Herkesin nöbet yerinde olması gerekiyor ama kişi nöbete bile gelmiyor. Bu meslek etiğidir seni orda bekleyen görev var, işinin başında olman lazım. Çocuğuna ders çalıştırmak için okula gelmeyen öğretmenler var burada. Keyfi

olarak gelmiyor okula. Seni orda bekleyen 40 tane öğrencin var. Sen onlara eğitim vermek zorundasın. Meslek etiğidir bu. Maalesef bu etik çokça çiğneniyor gördüğüm kadarıyla...(LF:ML(4))” şeklinde konuşarak meslek etiğinin çokça çiğnendiğini, meslek etiğinin gerektirdiği göreve zamanında gelme-gitme, görevini tam olarak yapma konularında büyük aksamalar olduğunu ifade etmiştir. Okuldaki yönetici ve öğretmenlerin zaman zaman etik dışı davranarak bazı haksızlıklar yaptığından söz eden bir başka öğretmen ise; “Alınan kararlarda etik olarak bir sorun görünmemekle birlikte uygulamalar da etik ilkelerin göz ardı edildiğini görmekteyim. Okulumuzda 25 yılını dolduran öğretmenlerin nöbetten muaf tutulacağı ilkesine aykırı olarak TC/MEB görevlisi bir öğretmen arkadaşımıza bu karar gecikmeli olarak uygulanmıştır. Ayrıca kayıt döneminde öğrencilere alacakları seçmeli dersler için tercihte bulunma hakkı verilmekte ancak sınıflar oluşturulurken bu tercihlerin dikkate alınmadığı görülmektedir. Öğrenciler istekli oldukları seçmeli dersi almaktan mahrum bırakılmaktadır. (GM:OÖ(6))” şeklinde konuşarak okulunda kararlar noktasında etik bir problem olmadığı ancak alınan kararların uygulanmasında etik olmayan şeyler bulunduğunu iki örnekle açıklamaktadır. Birinin 25 yılını dolduran öğretmenin nöbetten muaf tutulmasında Türkiye görevlisi bir öğretmen için bu kararın geç uygulanması diğeri de öğrencilerin seçmeli derslerde yaptıkları tercihlerin dikkate alınmaması şeklinde açıklama yapmıştır. Etik ilkelere uygun davranılmadığını söyleyen bir başka öğretmende: “Etik duygusunun farklı bir anlayışından bahsedeyim, Kuzey Kıbrıs’ta sendika anlayışı, derslerin boş geçmesi veya toplantı uygulamaları bizden çok farklı. Biz buraya gelene kadar sendikanın gelip okulda toplantı yaptığını hele hele ders saatlerinde toplantı yapıldığını hiç görmemiştik. Mesela burada teneffüste sendika ile toplantı yapılıyor ve tabi dersin yarısına kadar falan boş geçiyor. Kıbrıs sistemi böyle yürüyor. Bize göre etik değil ama Kıbrıs etik anlayışına göre normal kabul ediliyor.(İS:OÖ(5))” şeklinde konuşarak Türkiye’de hiç alışık olunmadığı şekliyle sendikanın okula gelip toplantı yapmasını, bu toplantıların uzayarak ders saatlerine de sarkmasını etik bulmadığını ifade etmiştir. Konuyla ilgili olarak başka bir öğretmen ise, “Burada biraz yapı ve kültürden kaynaklanan rahatlık var. Çok rahat karar alınabiliyor bazı şeylere. Mesela son iki saat ders var ama okula sendikacılar geliyor onlarla

toplantı yapılıyor ve dersler yapılmıyor. Çok önemli bir örnek daha vermek istiyorum. Okulda çocuklardan yıl içinde toplanan aidat türü paralar oluyor kayıt yenileme ücreti veya farklı türden, bu paraların kullanılmasıyla ilgili olarak... Bazı özel günlerde öğretmenlere ikramlar oluyor ben bunun kaynağını sorduğumda öğrencilerden toplanan paralar olduğunu söylediler. Bu beni rahatsız etmişti. Çünkü o paraların toplanma amacı farklı harcanan yer çok farklı. Bize ikram olarak sunulması bana yanlış gelmişti ve bende bundan rahatsız olduğumu söylemiştim. Tabii bunu pek hoş karşılamadılar yani. Ama etik olmadığını düşünseler yapmazlar diye düşünüyorum. Çok rahatlar... (GM:ML(6))” şeklinde konuşarak yine sendikanın okula gelip toplantı yapmasını etik bulmadığını belirtmiş ve bununla birlikte dikkatini çeken bir başka hususa daha değinerek yıl içinde öğrencilerden farklı başlıklarla toplanan paraların ilgili yerlere harcanmasında hassas olunmadığını, zaman zaman öğretmenlere ikram olarak kullanıldığını ve bunu da etik bulmadığını ifade etmiştir. Dahası okulundaki yönetici ve öğretmenlerin bunun etik olup olmadığı hakkında düşündüklerini sanmadığını da söylemiş, etik olmadığını düşünseler böyle bir uygulama yapmayacaklarını da ifade etmiştir.

6. VI. Boyut: Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davrandıklarını söyleyebilir misiniz? Hesap verilebilirlik durumu sizce nedir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

Araştırmanın beşinci sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-10’da belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 10. Okuldaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davranma durumları.

Tema	Evet	%	Hayır	%	Kısmen	%
Hesap verilebilir düzeyde adil davranılmaktadır	11	31,42	14	40	10	28,57

KKTC’de yurtdışı görevinde olan öğretmenlerden, okulundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davrandıklarını ve hesap verilebilirlik olduğunu söyleyenlerin oranı %31,42 iken, okulundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davranmadıklarını ve hesap verilebilirlik bulunmadığını söyleyenlerin oranı %40’dır. Okulundaki/kurumundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını kısmen verecek düzeyde adil davrandıklarını ve kısmen hesap verilebilirlik olduğunu söyleyenlerin oranı ise %28,57’dir.

Okulundaki/kurumundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davrandıklarını ve hesap verilebilirlik olduğunu söyleyenler: öğretmenlerden, okulundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davrandıklarını ve hesap verilebilirlik olduğunu söyleyenlerin oranı %31,42’dir.

“Evet gerçekten adil davranıyorlar. Bence okulum %100 hesap verebilir bir okul. Örnek olarak birkaç kez okula plastik bardak satın aldım miktar olarak çok düşük bir meblağ olmasına rağmen yine de bu harcama idare tarafından faturalandırılarak kayda alındı.(LF:LO(4))” şeklinde konuşarak okul için yaptığı küçük bir meblağ olan alışverişte bile bu alışverişin kaydının tutulduğunu belirterek okulunun %100 hesap verebilir bir okul olduğuna inandığını ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise; *“Evet. Her şey kurallara uygundur ve şeffaftır. Gizli kapaklı bir durum yoktur.(LF:LO(2))”* diyerek, okulundaki uygulamaların

şeffaf olduğunu ve gizli kapaklı bir durum olmadığını belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, “İşin içinde maddiyat da varsa çok şeffaf olunması lazım şu ana kadar kurum içinde öyle hesabı verilmeyecek anormal sayılabilecek bir uygulama görmedik. Öyle hesabı verilmeyecek bir çalışma olduğunu da sanmıyorum. Tabii açıklık şeffaflık da var işte şu kadar geldi, şu kadar gitti şeklinde her şeyin tutanağı tutuluyor. Bir etkinlikten sonra toplanan, harcanan para konusunda bir iki öğretmen sorumlu olsun, işte onlar toplansın tutanak tutsun, imza atsın öğretmen arkadaşlar diye teklif ettik, yani işlerin şeffaflaşmasını biz de destekledik. (LF:İ(2))” diyerek okulunda işlerin şeffaf şekilde yürütüldüğünü para işlerinde sorumluların tutanak tutmasını teklif ettiklerini ve işlerin böyle şeffaf şekilde yürütüldüğünü söylemiştir.

Okulundaki/kurumundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davranmadıklarını ve hesap verilebilirlik bulunmadığını söyleyenler: Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davranmadıklarını ve hesap verilebilirlik bulunmadığını söyleyenlerin oranı %40’dır. “Türkiye’den gelen öğretmenlerle, yerli öğretmenler arasında ciddi ve rahatsız edici boyutlarda ayırmacılık yapan idareciler vardır. Şöyle ki; Türkiye’den gelen öğretmenler nasıl olsa gelip-geçici, bir gün gidecekler diyerek, Kıbrıslı bir öğretmene yaptırılmayan işleri TC-MEB görevlilerine yaptırmayı alışkanlık haline getiren, onların itiraz etme şansları yok, zaten ne kadar ezersen ez sahip çıkanları da yok gibi bir algıya sahip olan idareci ve hatta öğretmenler vardır. Hatta bu sadece Türkiye görevlileri için değil Kıbrıs kadrosunda olsa bile Türkiye kökenli öğretmenler için bile zaman zaman gündeme gelmektedir. (LF:LO(6))” şeklinde konuşan bir öğretmen Kıbrıslı öğretmenlerle, Türkiye’den gelen öğretmenler arasında adil olmayan uygulamalarla Türkiye görevlisi olan ve hatta Türkiye kökenli olan öğretmenlere fazla yüklenildiğini söylemiştir. Başka bir öğretmen ise okuldaki uygulamalarda yapılan adaletsizliklere dikkat çekerek, “Seçmeli derslerdeki ders ve öğrenci dağılımı dikkate alındığında adaletsizliğin olduğunu söyleyebiliriz. Öğrencilerin en çok tercih edebilecekleri bazı dersler (Müzik, Beden gibi) seçmeli dersler arasında hiç gösterilmemektedir. Bazı öğretmenlere seçmeli dersleri için istedikleri öğrencileri

seçebilme firsatı verilmekte bir kısım öğretmenlere bu şans verilmemektedir. Bazı seçmeli derslerde ise bir sınıfta olması gereken ğrenci sayısının en az iki katı kadar (60-70 arası) ğrenci bulunmaktadır. Ayrıca bazı öğretmenlerin ders yoğunluklarının olduğu günde peş peşe 2-3 hafta mazeret beyan ederek o günde okula gelmekten özellikle kaçındıkları görölmekte ve buna göz yumulmaktadır. Okulumuzda dersin 20.dakikasında sınıfı terk etmeyi alışkanlık haline getiren ğretmenlerimizde vardır. Adalet hak getire... Hesap verilebilirlik durumunun bana göre iki yönü vardır. 1.si vicdanın yapılan işten rahatsızlık duymamasıdır. 2.si ise denetimler sonucunda kanun ve yönetmeliklere göre her hangi bir yanlış uygulamanın ortaya çıkmamasıdır. Maalesef bunların olmadığını üzülererek görmeye devam ediyoruz. (GM:OO(6))” şeklinde konuşan bir ğretmen okulunda seçmeli derslerde haksız uygulamaların olduğunu, bazı öğretmenlerin dersinin yoğun olduğu gün özellikle derse gelmediklerini, dersin ortasında sınıfı bırakmayı alışkanlık haline getiren öğretmenler olduğunu ve bunların hiçbirinin hesabını soracak bir merci bulunmadığını söylemekte ve vicdanların rahatsızlık duymamasından, denetimlerin olmamasından üzülererek söz etmektedir. Bir başka ğretmen ise, “Özellikle idareci ve öğretmenler birbirlerine karşı dini, siyasi ve ideolojik düşünce yapılarına göre davranmaktadırlar. Kendilerine yakın öğretmenlere güzel ders programı yapılmakta ya da daha az ders verilmektedir. Sınav görevlerinin (gerek okul sınavları gerekse Bakanlığın yaptığı sınavlar) adil olarak dağıtılmadığını düşünüyorum. Hesap verilebilirlik durumları bence yok. Çünkü her şey kişisel çıkar ve ahbap çavuş ilişkisi üzerine kurulmuş. Adanın küçük bir yer olması, insanların birbirlerini tanımaları ya da akraba olmaları hesap verilebilirlik durumunu olumsuz etkilemektedir.(LF:ML(7))” diyerek okulundaki yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine ideolojik durumlarına göre davrandıklarını, öğretmenler arasında adaletsiz davranıldığını, insanların akrabalık bağlarından dolayı da hesap verilebilirlik durumunun olmadığını söylemiştir. “Okulumuzda gerek yönetici gerekse öğretmenlerin yaptıkları hiçbir davranışın hesabını adil bir şekilde verecek düzeyde olduğuna inanmıyorum. Yapılan veya yapılmayan (ancak yapılması gereken) herhangi bir davranışı kimsenin sorgulaması hesabını sorması diye bir durum yok ve bu tamamen çalışanın vicdanına bırakılmış. Bu durumda işini gereği gibi yapan yapmaya çalışan ile

istenileni yapmayan arasında değerlendirecek ve denetleyecek bir görünür sistem ve merci yok. Siz görevinizi yapıyorsunuz örneğin, bir başkası bu yaptığınızın gereksiz olduğunu söylüyor ve sizi demoralize ediyor. Vicdanınızın gereği olarak bunu yapıyorsunuz sizi zorlayan yok, onun da yapmamasını denetleyen bir yapı yok...(GM:OO(1))” şeklinde konuşan bir başka öğretmen ise denetimsizlikten şikayet etmekte ve görevini tam yapan ile yapmayana vicdanlardan başka hesap soracak bir sistemin olmadığını ifade etmektedir.

Okulundaki/kurumundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını kısmen verecek düzeyde adil davrandıklarını ve kısmen hesap verilebilirlik olduğunu söyleyenler: Okulundaki/kurumundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını kısmen verecek düzeyde adil davrandıklarını ve kısmen hesap verilebilirlik olduğunu söyleyenlerin oranı ise %28,57’dir. “Hesap verilebilirlik durumu gözetiliyor. Yasa yönetmelik gibi uyulması gereken yerlere uyuluyor. Ancak inisiyatif kullanmada eşit davranılmayabiliyor. Genel durumları etkilemeyecek durumlarda adalet gözetilmeyip inisiyatif kullanılabilir. Sınav görevlendirmeleri yada yurtdışı gezilerine gideceklerde, yurtdışı hizmet içi eğitim alacaklarda bunlar olabiliyor. Bir kriter olmadığı için, adalet kavramı göz ardı edildiği için hesap verecek bir durum da yok gibi düşünülüyor olabilir. Özetle genelde adaletli davranılıyor. Özel durumlarda inisiyatifle bazılarının lehinde kararlar alınabiliyor. Hesap verebilir olduklarını düşünüyorum. Ayrıca şunu da belirtmem lazım ki burada hesap soran da yok.(LF:BB(4))” şeklinde konuşan bir öğretmen genelde adalet kavramının gözetildiğini fakat bazıları için özel inisiyatif kullanıldığını ancak bunun da hesabını soracak bir merci bulunmadığını yani adalet ve hesap verilebilirlik durumunun kısmen gözetildiğini ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, “Burası küçük bir yer herkes birbirini tanıdığı ve akrabalık bağları yoğun olduğu için, ahabap-çavuş ilişkileri fazla. Uygulamalarda sıkıntılar olabiliyor. Tam olarak kanunlara nizamla uygun hareket edilmeyebiliyor bazen. Burada bazı kurumların, dost-arkadaş ilişkilerinin payı var zannedersem. İşlerin kanuni olarak hesap sormak yerine arkadaşlık çerçevesinde halledilmesi diye bir anlayış var ve genelde o şekilde de çözülüyor. Kanuni olarak hesap sorulsa bile arkadaşlık ilişkileri, tanıdıklar aracı konuluyor ve iş çözülüyor bir sıkıntı

olmadan.(GM:ML(6))” diyerek insanların birbirini tanımaları, arkadaşlık ve akrabalık ilişkilerinin yoğunluğunun hesap verilebilirliği olumsuz etkileyerek sorun olsa bile bunun resmiyete dökülmeden halledilme yoluna gidildiğinden bahsetmiştir. “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde kanunların yasaların çok fazla işlemediğini daha çok kişilerin bireysel yaklaşımlarının, birbirlerini tanıyıp tanımadıkları torpil ve benzeri gibi kişisel iletişimlerle bir şeylerin yürüdüğünü sanıyorum. Kimseye doğru dürüst bir hesap sorulduğunu falan zannetmiyorum. Kişisel ilişkilere dayalı olarak işler yürüyor yani. Yinede vicdani olarak bakınca işlerin düzgün yapılma eğilimi var. Bazı konularda şeffaflık söz konusu iken bazı konularda şeffaflık olmamakta kimsenin haberi olmadan bir şeylerin olduğu görülmektedir. Hesap sorma işi ise düzgün bir şekilde yürümektedir. Ben geldiğimden beri herhangi bir denetleyicinin okula geldiğini görmedim.(LK:ML(1))” şeklinde konuşan bir öğretmende bireysel ilişkilerin çok olduğundan söz etmekte bazı konuların şeffaf bir şekilde yürütüldüğünü ancak bir kısım işlerin şeffaflıktan uzak olarak halledildiği ve hesap soran da bulunmadığını ifade etmiştir.

7. VII. Boyut: Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi midirler? Bu durum sizin güven algınızı ne yönde etkilemektedir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

Araştırmanın yedinci sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-11’de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 11. Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olup olmadıklarının güven algısını ne yönde etkilediğini gösteren tablo.

Tema	Evet	%	Hayır	%	Kısmen	%
Bilgi beceri sahibidirler ve güven algım olumludur	14	40	6	17,14	15	42,85

KKTC’de yurtdışı görevinde olan öğretmenlerden, okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünen ve bu durumun güven algısını olumlu etkilediğini söyleyenlerin oranı %40’tır. Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünmeyen ve bu durumun güven algısını olumsuz etkilediğini söyleyenlerin oranı 17,14’tür. Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde kısmen bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünen ve bu durumun güven algısını kısmen olumlu etkilediğini söyleyenlerin oranı ise %42,85’tir.

Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünen ve bu durumun güven algısını olumlu etkilediğini söyleyenler: Öğretmenlerden, okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünen ve bu durumun güven algısını olumlu etkilediğini söyleyenlerin oranı %40’tır. *“Öğretmenler bir işi üstüne alınca zaten bilgili olduğu için alıyordur. İşin hakkını vermeye çalışırlar. Burada şöyle bir örnek vereyim okulun tatil olduğu herkesin tatil yaptığı bir zamanda sırf okulda verilen bir görev diye onun gereğini yerine getirmek adına yaz tatilinde gecenin 10’unda 11’inde Güzelyurt Portakal Festivaline öğrenci getirir ve onlarla ilgilenir. Halbuki o dönemde başka öğretmenler tatildedir ve okul da kapalıdır. Sadece görevini yerine getirmek adına yapıyor arkadaşlar bunu. Güvenirim kendilerine.(GY:İ(4))”* şeklinde konuşan bir öğretmen, okuldaki öğretmen arkadaşlarının işin hakkını vermeye çalıştıklarını ve yaz tatilinde bile görev bilinciyle hareket ettiklerini söyleyerek öğretmenlerin bilgi-beceri noktasında üzerlerine aldıkları işi layıkıyla yaptıklarını ve özveriyle çalıştıklarını belirtmiş, bunun da güven algısını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bir başka öğretmen de; *“Evet kesinlikle işlerini yapabilecek bilgi ve beceri düzeyine sahipler. Çalışma ortamında karşılaştığım bir zorlukta yardımcı olabilecek arkadaşlarımın varlığı güven algımı olumlu yönde etkiler. (LF:ML(3))”* şeklinde konuşarak çalışma ortamında birlikte olduğu arkadaşlarının bilgi-beceri noktasında eksiklerinin olmadığını, bunun da kendisinin güven algısını olumlu etkilediğini belirtmiştir. Başka bir öğretmende; *“Hem müdür ve hem de öğretmenler kendi alanlarıyla ilgili olarak*

yeterli uzmanlık bilgisine sahipler.(İS:OÖ(5))” diyerek müdürün ve öğretmenlerin kendi alanlarıyla ilgili olarak yeterli uzmanlık bilgisine sahip olduklarını söylemiştir. Başka bir öğretmen de “Evet bence sahiptirler bu da güven algımı olumlu yönde etkilemektedir. Örnek olarak notların girilmesi aşamasında notlarımı idareye teslim edip sorunsuz bir şekilde notların işleneceğine emin olabiliyorum. Zaten sonuçta not fişi bana geliyor ve kontrol ederek imzalıyorum. Hata olmadı bugüne kadar. (LF:LO(4))” şeklinde konuşarak, mesai arkadaşlarının yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşündüğünü, bunun da kendi güven algısını olumlu yönde etkilediğini söyleyerek notlarının doğru bir şekilde işleneceğinden emin olarak gönül rahatlığıyla notlarını idareye teslim edebildiğini söylemiştir. Konuyla ilgili olarak işlerin düzenli yürütüldüğünü ve bundan da olumlu şekilde etkilendiğini söyleyen bir başka öğretmen de; “Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler işlerini yapabilecek düzeyde bilgi ve beceri sahibidirler. Bu durum bana güven ve işimi iyi yapma azmi verir. İyi çalışan dişliler arasında çarkın akışını bozmayacak bir dişli gibi davranmaya mecbur hissederim kendimi.(LF:LO(11))” şeklinde konuşarak yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi beceri sahibi olduklarını gördüğünü söyleyerek, mevcut düzeni düzenli işleyen çarklara benzetmiş ve kendisinin de aynı uyumu devam ettirme gayreti içinde bulunduğunu ifade etmiştir.

Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünmeyen ve bu durumun güven algısını olumsuz etkilediğini söyleyenler: Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünmeyen ve bu durumun güven algısını olumsuz etkilediğini söyleyenlerin oranı 17,14’tür. “Büyük bir çoğunluğun yeterli düzeyde bilgi ve beceri sahibi olmadıklarını, kendilerini yenilemediklerini, öğretmenlik mesleğinin gereklerini yerine getirmediklerini ve öğretmenliği ikinci bir iş olarak gördüklerini düşünüyorum. Bu durum meslektaş olarak güven algımı olumsuz etkilemektedir.(LF:ML(7))” şeklinde konuşan bir öğretmen, genelleme yaparak büyük çoğunluğun yeterli bilgi beceri düzeyine sahip olmadıklarını ve mesleğin gereklerini yerine getirmediklerini söyleyerek, bu konuda güven algısının olumsuz etkilendiğini söylemektedir. Bir başka öğretmen de; “Ben yeterli bulmuyorum. İdarecilerin sadece sekreteryaya işleri

yaptıklarını düşünüyorum. Okul vizyonu, misyonu gibi algılardan uzak olduklarını düşünüyorum. İdareciler ile öğretmen ve veli arasındaki hiyerarşi sağlıklı işlemiyor diye düşünüyorum. Benzer bir durum öğretmenler içinde geçerli. Göstermeye çalıştıklarının aksine entelektüel birikimlerinin ve mesleki yeterliliklerinin iyi bir düzeyde olmadığını düşünüyorum. (GM:OÖ(10))” diyerek idarecilerinde öğretmenlerinde bilgi beceri eksikliklerinden bahsetmektedir. Bir başka öğretmen ise, “Yöneticilerin doğal lider konumunda olması lazım, yönetici işini iyi yapacak, adaletli olacak, örgütüne hakim olacak, herkesin hakkaniyetine dikkat edecek... Bunlar olmadığı zaman doğal liderlik olmuyor zaten. Buradaki yöneticilik anlayışı daha resmi liderlik veya güce dayalı liderlik gibi işliyor burada. Başarılı liderlik yok. Özel anlamda benim çalıştığım yerde öyle çok başarılı bir liderlik göremedim. İşinin hakkını tam olarak verebilen öğretmenlerde az burada. Bence çoğu öyle beceri sahibi ama denetimsizlikten dolayı zamanla öğretmenlerde mesleki anlamda gevşeklik, yorgunluk laçkalığa doğru kayma söz konusu. (GR:LO(5))” şeklinde konuşarak doğal liderlik kavramından söz etmekte ve bu nitelikte bir idareci göremediğini, öğretmenlerinde denetim mekanizması işlemediği için işlerini yapmakta gevşeklik gösterdiklerini tespit ettiğini ifade etmiştir.

Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde kısmen bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünen ve bu durumun güven algısını kısmen olumlu etkilediğini söyleyenler: Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde kısmen bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünen ve bu durumun güven algısını kısmen olumlu etkilediğini söyleyenlerin oranı ise %42,85’tir. “Çalıştığım kurumda işler bir şekilde yürüyor. Çok bilgi- beceri sahibi olduklarını düşünmüyorum. Çok bilgili becerikli olanlarda var arada. Ama genelde profesyonel manada işler yürütülemiyor. Şu da var ki işler kalmıyor ve bir şekilde gördürülüyor. Aksayan bir durum yok. Bu durum benim güven algımı olumlu yada olumsuz olarak etkilemiyor. Mevcut durumu kanıksadığım için olabilir.(LF:BB(4))” şeklinde konuşan bir öğretmen yeterli bilgi beceri sahibi olanlar da olmayanlarda olduğunu, işlerin profesyonel manada olmasa da bir şekilde yürüdüğünü ve bu duruma alıştığı için de güven algısının olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmediğini belirtmiştir. “Şimdi burada benim gözlemlediğim

idareci yok, müdür var. Müdür nedir? Yukarıdan ne bilgi geliyorsa onu aktarıyor. İdareci inisiyatifi alacak kişi az ve öyle vasfı olan müdüre rastlamadım ben. Çok gayretli öğretmende az burada. Çoğu öğretmende aman şunu yapalım, bunu yapalım, bir şeyler kazandıralım şu öğrenciye şunu yapalım diye uğraşmıyor. Belki kapasite vardır ama kapasiteyi kullanmıyor öğretmen. Odtü mezunu, elbette ki kapasitesi var, bilgisi var ama ne yapıyor? Herkes öyle davrandığı için o da çok fazla gayret içine girmiyor. Yani bilgi beceri konusunda sıkıntı yok ama uygulama yapan az.(GM:OO(4))” diyerek bilgi ve becerisini okulun lehinde kullanabilecek yönetici ve öğretmenlerin azlığından söz ederek, yöneticiler için gereken inisiyatifi alamama, öğretmenler için ise kapasitesini aktif olarak kullanmama durumunun olduğundan söz etmektedir. Başka bir öğretmen ise “İşleyişe bakarak bu konuda zayıf olduklarını söyleyebilirim. İdarecilerde öğretmenlerde kendilerini daha çok -bunu mesleki anlamda söylüyorum- dışarıdaki işlerine, özel işlerine veriyorlar, ona dikkat ediyorlar. Özel işlerini dört dörtlük yapma noktasında iyiler ama kendi vazifelerinde öğretmenlik işlerinde çok geriler. Mesleğin gereklerini ya bilip yapmıyorlar ya da gerçekten bilmiyorlar. Bunu anlamak için daha çok zamana ihtiyaç var... mesela klima bölümü öğretmeni, dışarıda klimacı dükkanı çalıştırıyor. O dükkanda işler iyi gidiyor ama kendisi mi yapıyor yoksa elemanları mı iyi orasına bakmak lazım. Okulda iş yapmıyor, lafazanlık yapıyor. Okulda öğretmenlik görevini savsaklıyor. Bir başkası mobilya bölümü öğrt. Eli cebinde ders anlattığını gören yok, bir başka örnek daha, mesela bilgisayarlı bir tezgah var, bildiğini iddia eden bir kişi var. 3-4 yıldır gel şu makineyi bir göster dedik göstermiyor, o makinada yapılmış bir parça bir örnek olur değil mi, yok öyle bir şey, yani o makinada üretilmiş henüz hiçbir şey yok çocuklara gösterilecek... yani ya bu öğretmen bu işi bilmiyor, çünkü çalıştığını gören yok hiç... ya da biliyor ama uğraşmıyor, savsaklıyor bunu anlayamadım. (LF:BB(2))” şeklinde konuşarak bilgi beceri sahibi insanlar bulunduğunu ama bunu okulda nedense yeterince göremediklerini söylemekte ve öğretmenlerin dışarıda özel işler yaptıklarını bu işlerin iyi gittiğini öğretmenlik olarak ise bu kişilerden yeterince verim alınamadığını gördüğünü ifade etmektedir.

8. VIII. Boyut: Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler sık karar değiştirirler mi? Söz ve davranışları tutarlı mıdır? Birbirine benzeyen olaylarda farklı davranırlar mı? Bunları okulunuzdaki

a. Yöneticiler açısından örneklendirerek açıklayınız?

b. Öğretmenler açısından örneklendirerek açıklayınız?

Araştırmanın sekizinci sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-12’de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 12. Okuldaki yönetici ve öğretmenlerin sık karar değiştirip değiştirmedikleri – tutarlı olup olmadıkları ve aynı olaylarda farklı davranıp davranmadıklarını gösteren tablo.

Tema	Frekans	%
Yöneticiler sık karar değiştirirler, tutarsızdırlar ve aynı olaylarda farklı davrandıkları olur	20	57,14
Yöneticiler sık karar değiştirmezler, tutarlıdırlar ve aynı olaylarda farklı davranmazlar	15	42,85
Öğretmenler sık karar değiştirirler, tutarsızdırlar ve aynı olaylarda farklı davrandıkları olur	14	40

Öğretmenler sık karar
değiştirmezler,
tutarlıdır ve aynı
olaylarda farklı
davranmazlar

21

60

KKTC’de yurtdışı görevini yapmak ta olan öğretmenlerden; %57,14’ü yöneticilerin sık karar değiştirerek, söz ve davranışlarının tutarlı olmadığını, birbirine benzeyen olaylarda farklı davrandıklarını söylerken, %42,85’i yöneticilerin sık karar değiştirmediklerini, söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu ve birbirine benzeyen olaylarda farklı davranmadıkları söylemişlerdir.

Yine tablo-12’ye göre öğretmenlerden; %40’ı öğretmenlerin sık karar değiştirerek, söz ve davranışlarının tutarlı olmadığını, birbirine benzeyen olaylarda farklı davrandıklarını söylerken, %60’ı öğretmenlerin sık karar değiştirmediklerini, söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu ve birbirine benzeyen olaylarda farklı davranmadıkları söylemişlerdir.

Yöneticilerin sık karar değiştirerek, söz ve davranışlarının tutarlı olmadığını, birbirine benzeyen olaylarda farklı davrandıklarını söyleyenler:

Öğretmenlerden %57,14’ü yöneticilerin sık karar değiştirerek, söz ve davranışlarının tutarlı olmadığını, birbirine benzeyen olaylarda farklı davrandıklarını söylemişlerdir. “*Evet. Benzer olaylarda öğretmenin dini, siyasi ve ideolojik düşüncesine göre farklı davranabilmektedirler. Kendilerine yakın öğretmen devamsızlık yaparsa veya görevini tam manasıyla yapmıyor ise değil hesap sormak, yeri geldiğinde bazen onu savunma durumuna bile geçmektedirler.(LF:ML(7))*” şeklinde konuşan bir öğretmen yöneticilerinin ideolojik duruma göre hareket ederek kendi görüşüne yakın olan öğretmenlere farklı davrandığını, idareci sorumluluğu ile hareket ederek yanlışlıkların düzeltilmesini istemek yerine onu savunabildiğini bile gördüğünü ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise “*Yöneticiler için zaman zaman tutarsızlıklardan söz etmek mümkün. Bunun da aslında bazen daha üst konumda yer alan yöneticilerden*

kaynaklandığını görebiliyorum.” Şeklinde konuşan bir öğretmen yöneticisinin tutarsızlıkları bulunduğunu ancak bunun da bir üst yönetimden kaynaklandığını sonuçta yönetim kademesinde bulunanlarda bir tutarsızlık gördüğünü söylemiştir. Bir başka öğretmen ise; “Yöneticilerin kararlarının değişken olduğunu görmekteyim. Olaylar karşısında çok farklı tutumlar sergileyebiliyorlar. Bugün onayladıklarını yarın veto edebiliyorlar, başka bir tabirle bugün ak dediğine yarın kara diyebiliyorlar, biraz kişiye göre de davrandıklarını söyleyebiliriz. Yerli öğretmenlere daha farklı bize daha farklı yaklaşımlar var maalesef.(LF:OÖ(3))” diyerek yöneticilerin adamına göre davrandıklarını, tutarsız olduklarını ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, *“Yöneticiler kararsız burada, okul müdürünün tutarlı bir tarafını görmedim. Şu iş olacak diye karar verdiler diyelim mesela son saatte bir uygulama yapılacak. Karar verildi. Ama bir müdür muavini veya bir öğretmen derse hocam olur mu? Şöyle bir aksilik ya çıkarsa dediği anda hemen müdür vazgeçiyor. İdareci hemen vazgeçiyor. İdareci dediğin bir karar verir ve uygular. Örneğin gezi için karar veriliyor ama birisi itiraz ederse ya hocam o saatte öğretmen gelmez perişan oluruz derse hemen karardan vazgeçiliyor. Bugün mesela geziye gidilecek diye karar çıkıyor ama birisi ya benim işim var ben gelemeyebilirim, edemeyebilirim falan gibi bir mazeret dile getirince hemen iptal oluyor. Aynı şeyi yapan diyelim ki nöbet yerine gitmeyen iki öğretmenden kişiye göre tavır oluyor. Bir öğretmene farklı daha üst perdeden fırça, diğerine daha yumuşak davranıldığı olur, niye işte o öğretmenin pozisyonuna göredir.(GM:OÖ(4))”* şeklinde konuşmakta ve idarecisinin kararsızlığından şikayet etmektedir. Nöbet yerine gitmeyen iki öğretmen olduğunda ise kendisine daha yakın gördüğüne yumuşak, diğerine daha sert davranılmasını da eleştirmektedir. Bir başka öğretmen ise, *“Evet işte o çok ciddi bir problem yani bizim olmasını istediğimiz yönetici, karşısındaki insan kim olursa olsun, adil karar vermesini, tutarlı olmasını bekleriz. Maalesef burada onu pek yakalayamıyorsunuz. Mesela A şahsı, işte çeşitli nedenlerden dolayı derse 15 dk. Falan geç geliyor. Müdür gülererek karşılıyor. Ama B şahsı uzaktan geliyor mazereti de belli yani ama müdürün yüzü asılıyor. A şahsına böyle, B şahsına niye böyle?(LF:İ(2))”* şeklinde konuşmakta ve yöneticinin tutarlı olmadığı,

öğretmenler arasında ayrımcılık yaparak geç gelenlerden birini gülümseyerek diğerini asık suratla karşıladığını ifade etmiştir.

Yöneticilerin sık karar değiştirmediklerini, söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu ve birbirine benzeyen olaylarda farklı davranmadıklarını söyleyenler: Öğretmenlerin %42,85'i yöneticilerin sık karar değiştirmediklerini, söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu ve birbirine benzeyen olaylarda farklı davranmadıkları söylemişlerdir. *"Yok biz daha önce ne karar almışsak toplantılarda falan ne konuşmuşsak odur. Gruplar halinde yaptığımız konuşmalarda, fikir alışverişlerinde konuşulur ve alınan kararlar değişmemiştir. Uyulur yani değişmez kararlar. Birbirine benzeyen olaylarda da aynı davranır müdür bey, sana neyse bana da odur değişmez yani.(İS:LO(3))"* şeklinde konuşan bir öğretmen, okul müdürünün tutarlı olduğunu ve kararlarını kolay değiştirmediklerini söyleyerek öğretmenler arasında da ayırım yapılmadığını belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, *"Yöneticilerimiz için konuşursak, sık karar değiştirme söz konusu değildir, aldıkları kararlarda son derece tutarlıdır. Herkese de eşit davranırlar. Çifte standartları yoktur.(LF:LO(2))"* diyerek yöneticilerin tutarlı olduklarını ve çifte standart uygulamadıklarını ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, *"Değiştirmezler yani. Kararlar alınır ve uygulanır. Aynı olayda farklı davranma pek olmaz ama belki şöyle olabilir, kişiye göre değişebilir yani. Örneğin bayandır, çocuğunu okula bırakacak kimsesi yoktur, arabası bozulmuştur... bu gibi durumlar göz önünde bulundurulur yani.(GM:OO(2))"* diyerek yöneticilerinin tutarsız olmadıklarını, adil davrandıklarını belirtmiş, ayrımcılık yaptıkları zaman ise mutlaka haklı bir gerekçeleri olduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenlerin sık karar değiştirerek, söz ve davranışlarının tutarlı olmadığını, birbirine benzeyen olaylarda farklı davrandıklarını söyleyenler: KKTC'de yurtdışı görevinde bulunan öğretmenlerin %40'ı, öğretmenlerin sık karar değiştirerek, söz ve davranışlarının tutarlı olmadığını, birbirine benzeyen olaylarda farklı davrandıklarını söylemişlerdir. *"İdarecilerin yaptırım gücü kaybolduğu için öğretmenler de vicdani kanaatlere göre yaşıyorlar. Rastgele uygulama çok fazla adada.(LF:ML(5))"* şeklinde konuşan bir öğretmen, adada rastgele ve vicdanla baş başa kalarak uygulamaların çokça olduğunu söyleyerek

bunun asıl sebebinin de idarecilerin yaptırım gücünün kaybolmuş olmasına bağlamaktadır. Bir başka öğretmen ise; “KKTC vatandaşı olup olmama durumuna göre aynı olayda farklı davranabiliyorlar, mesela öğrenci eğer vatandaş ise farklı, değilse farklı oluyor ve ona göre tavır değişebiliyor. Hatta yine bugün bir örnekte disiplin kuruluna gelen bir öğrenci KKTC’li, diğer üyeler hemen onun hakkında karar verip ceza veriyorlar. Niçin? Çünkü kuruldaki KKTC’li olan başkan yurtdışındaydı da o yüzden böyle oldu. Ceza alıyor ama zaten hak etmiş cezayı. Sadece kurtarıcısı burada yoktu eğer o vatandaş burada olsaydı buna müsaade etmeyecekti. Haksız olarak etmeyecekti. Öbürleri haklı olarak onu attılar ama o olsaydı buna izin vermezdi. Tabi disiplin kurulu başkanı kendilerinden olunca onun oyuyla kurtuluyor normalde. Müdahale ediyorlar. Sonuçta size farklı şekilde bakıyorlar. Yani siz derken Türkiye’den gelenler anlamında... Vatandaş olmayanlara diyelim. (LF:BB(2))” şeklinde konuşarak KKTC vatandaşı olup olmama durumuna göre öğretmenlerin ayırım yaptıklarını söylemiştir. Başka bir öğretmende yine disiplin konularındaki ayrımcılıktan bahsederek; “İşler adamına göre değişmektedir. Örneğin, disiplin kurulunda bir öğrenci ceza alabilirken aynı davranışta bulunan bir başka öğrenci ise ceza almamaktadır. Bu durumda tutarlılıktan bahsedemeyiz.(LK:LO(7))” şeklinde konuşarak öğretmenlerin öğrenciler arasında ayırım yaptıklarını yanlış davranarak aynı davranışta bulunan öğrencilerden bir kısmının ceza alırken bazılarının ceza almadıklarını, dolayısıyla da tutarsız davranışlar olduğunu söylemiştir. Bir başka öğretmen ise; “Görebildiğim kadarıyla yakınlık durumuna göre, kişiye göre bazen tutumlar, tavırlar değişik olabiliyor. Bu ayrımcılığın konuşulmaması da sorun olarak karşımıza çıkıyor ve zaman zaman sıkıntı oluşturabiliyor.(GR:OÖ(8))” diyerek kişilerin birbirlerine yakınlık durumuna göre tutarsız davranışlar gözlemlediğini ve bunun bazı zamanlarda sıkıntı meydana getirdiğini söylemiştir.

Öğretmenlerin sık karar değiştirmediklerini, söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu ve birbirine benzeyen olaylarda farklı davranmadıklarını söyleyenler: KKTC’de yurtdışı görevinde bulunan öğretmenlerin %60’ı, öğretmenlerin sık karar değiştirmediklerini, söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu ve birbirine benzeyen olaylarda farklı davranmadıkları söylemişlerdir. “İş arkadaşlarım için bir tutarsızlıktan söz edemem. Genellikle sözleri ve

davranışları tutarlı, düzgün insanlardır.(LF:BB(1))” şeklinde konuşan bir öğretmen, adada görev yaptığı iş arkadaşlarının sözleri ve davranışları tutarlı insanlar olduklarını ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise “Mesela disiplin suçları konusunda affetme konusunda bir Türkiyeli, Kıbrıslı diye ayırım yapılmaz ve ikisi birlikte affedilir veya affedilmez.(İS:LO(3))” diyerek, öğretmenlerin herhangi bir ayırımcılık yapmadığını söylemiştir. Başka bir öğretmen de “Genel anlamda öyle bir durum yoktur. Gerek öğrencilere gerekse öğretmenlerin birbirine karşı farklı farklı davrandıklarını görmedim. (GR:LO(1))” diyerek öğretmenlerin genel anlamda tutarlı davrandıklarını, farklı tutum sergilemediklerini söylemiştir. Başka bir öğretmen ise, “Öğretmen arkadaşların söz ve davranışları tutarlıdır. Bu güne kadar herhangi bir sıkıntı veya sorun yaşamadım. Zaten doğru neyse odur, adamına göre değişmez, farklı davranılmaz. Alınan kararlar ve yapılan uygulamalar birbirini desteklemektedir. Örneğin yapacağımız bir şey varsa birlikte düşünürüz ve uygularız. Aynı şekilde öğrencilerle veya öğretmenlerin kendi aralarında konuştukları ve yaptıkları uygulamalarda da çelişki görmedim.(LF:LO(4))” diyerek öğretmenlerin tutarlı olduğunu, farklı davranmadıklarını belirterek, bugüne kadar bu konuda aksayan bir şey görmediğini ifade etmiştir.

9. IX. Boyut: Okulunuzda kararların ortak alındığını söyleyebilir misiniz? Yönetici ve öğretmenler birbirlerine işlerin nasıl gittiği konusunda bilgi verirler mi? Eleştiriye açık olduklarını düşünüyor musunuz? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

Araştırmanın dokuzuncu sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-13’de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 13.Okulda kararların ortak alınma durumu, yönetici ve öğretmenlerin bilgi alış-verişi yapıp yapmadıkları ile eleştiriye açık olma durumu.

Tema	Frekans	%
Kararlar ortak alınır	19	54,28
Kararlar ortak alınmaz	16	45,71
Bilgi alış-verişi yapılır	27	77,14
Bilgi alış-verişi yapılmaz	8	22,85
Eleştiriye açıktırlar	20	57,14
Eleştiriye açık değildir	15	42,85

KKTC’de yurtdışı görevini yapmak ta olan öğretmenlerin; %54,28’i kararların ortak alındığını söylemekte iken %45,71’i kararların ortak alınmadığını söylemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin işlerin nasıl gittiği konusunda birbirlerine bilgi vermeleri konusunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin %77,14’ü işlerin nasıl gittiği konusunda karşılıklı bilgi alış-verişi olduğunu söylerken, %22,85’i işlerin nasıl gittiği konusunda karşılıklı bilgi alış-verişi olmadığını söylemektedir. Eleştiriye açık olma durumu hakkında ise, araştırmaya katılan öğretmenlerden %57,14’ü eleştiriye açık olduğunu söylemekte iken, %42,85’i eleştiriye açık olunmadığını söylemektedir.

Kurumunda/Okulunda kararların ortak alındığını söyleyenler:

Öğretmenlerin; %54,28’i kararların ortak alındığını söylemişlerdir. “*Tabii örneğin okulumuzda yapılması düşünülen etkinliklerle ilgili olarak toplantı yapılır ve herkesin fikri sorulur, karar olgunlaştırılıp somut hale geldikten sonra uygulanmasına başlanıyor. Sene sonu pikniği, okul etkinlikleri veya anma-kutlama, gösteriler ve bunların hazırlık aşamalarını sayabiliriz.(LF:LO(4))* diyerek okulundaki toplantıların karar mercii olduğunu ve bütün kararların burada alındığını ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, “*Tabi, herhangi bir iş yapılacaksa örneğin okul yemeğini nasıl yapalım, nerde yapalım, ya da bir*

etkinlik nerede yapılacak, kimler katılacak vesaire mutlaka sorulur yani. Ve bunlar panoya da asılır, herkesin haberi olsun ve bir sürpriz yaşanmasın diye. (GM:OÖ(2)) şeklinde konuşarak yapılacak her işte öğretmenlere sorulduğunu ve bilgilendirme içinde okul panosunun kullanıldığını söylemiştir. “Kararların olabildiğince ortak alındığını söyleyebiliyorum. Ama yinede oturmuş bir kurul toplantısı adeti fazlaca yok burada. Fakat yinede danışmalı ve herkesin fikrinin sorulduğu ve genelde de müdür beyin zümrelerle farklı farklı zamanlarda oturup konuştuğu şekilde oluyor. Belki de Kıbrıs’ın genel şartlarında böyledir. (GR:OÖ(8))” şeklinde konuşan öğretmen, kurul toplantılarının istenen düzeyde olmasa da yapıldığını ancak daha çok müdür odasında, zümreler bazında yapılan toplantılarla kararlar alındığını söylemektedir.

Kurumunda/Okulunda kararların ortak alınmadığını söyleyenler:

Öğretmenlerin; %45,71’i kararların ortak alınmadığını söylemişlerdir. “Tüm okulu ve öğretmenleri ilgilendiren Derslik Sistemine geçiş konusunda, tüm öğretmenler bir oldu bittiye getirildi ve ister istemez zorunlu olarak bu sisteme dahil oldu. Fikrimiz sorulsaydı belki başka türlü karar çıkardı, fikirler öne sürülürdü. Ama sorulmadı ve dayatma şeklinde bu karar alındı ve uygulandı. (LF:LO(11))” şeklinde konuşarak öğretmenlerin genelini ilgilendiren bir konu olan derslik sistemine geçişin oldu bittiye getirildiği, fikirlerinin sorulmadığını söylemiştir. “Karar konularında çok da katılımcı, örgütün görüşlerini değerlendiren bir yapı, öyle bir anlayış yok. Örneğin bir akşam, bir gece düzenleniyor, okul adına, davetiye bastırılıyor kimsenin fikri alınmıyor. (GR:LO(5))” şeklinde konuşan öğretmen katılımcılık olmadan kararlar alınabildiğini, bu kararların örgütün görüşlerini değerlendirmeden alınmış kararlar olduğunu bir örnekle açıklamıştır. Başka bir öğretmen ise, “Bir toplantı yapıp da bugüne kadar çok ciddi bir görüş alış-verişi olmadı yani. İşler akarına bırakılmış öyle yürüyor... Yani karara katılman için bir şey yapılmıyor zaten, zamanında gelip gidin, imzalarınızı atın türünden kararlar var, bunun dışında fikir sorma diye bir şey pek yok yani. Kararlar ortak alınıyor diyemem. (LF:BB(2))” şeklinde konuşarak fikirlerinin sorulmadığını, kararların ortak alınmadığını, işlerin de akarına bırakılmış haliyle öylesine yürüdüğünü söylemektedir. Bir başka öğretmen ise, “Okulumuzda kararlar müdür tarafından alınır ve

uygulanır(GM:OÖ(6))” diyerek ortak bir karar alma sürecinin olmadığını ve kararların müdür tarafından alındığını söylemiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin işlerin nasıl gittiği konusunda birbirlerine bilgi verdiklerini söyleyenler: Öğretmenlerin %77,14’ü bilgi alış-verişi olduğunu söylemişlerdir. *“Birbirini bilgilendirme konusunda müdür bunları söylüyor. Arkadaşlar bakın ben bu okula geldim şunları şunları yaptım. Şu töreni yaptım, şu işleri yaptım, 19 Mayıs çalışması şöyle güzel oldu, alkış aldık, halk bizi çok beğendi tebrik etti gibi olumlu dönütler varsa o zaman idare bunlar gibi örnekleri anlatıyor. Şunları da planlıyoruz şeklinde zaman zaman bilgi veriyor.(GM:OÖ(4))”* diyerek okul idaresinin bilgilendirmelerde bulunduğunu söylemiştir. *“İlgili kişilerle kendi aralarında toplantı yaparak karar alır ve bunu bildirirler, bir alt bölümde de müdür yardımcıları hangi bölüme bakıyorsa altında olanları bilgilendirir. Yani görev paylaşımı neyi gerektiriyorsa ona göre bilgi paylaşımları yapılır.(GM:OÖ(2))”* şeklinde konuşarak gerekli birimlerin kendi aralarında bilgi paylaşımları yaptığını söylemiştir. Başka bir öğretmen ise *“İşlerin nasıl gittiği konusunda zümreler ve bazı öğretmenlerin kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili olarak rapor hazırladıklarını gördüm. Ayrıca öğretmenlere toplantılarda bilgi veriliyor, bilgi paylaşımı oluyor. Düşüncelerini paylaşıyorlar. Bireysel anlamda müdür de bilgilendirir müdüre de bilgi verilir.(GR:İ(3))”* şeklinde konuşan bir öğretmen bazı zümrelerin raporlar hazırlayarak kendi bölümleriyle ilgili bilgilendirmeler yaptıklarını, bireysel anlamda müdüründe bilgi verdiği ve müdüre de bilgiler verildiğini söyleyerek okul işleyişinde bir bilgi akışı olduğunu söylemiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin işlerin nasıl gittiği konusunda birbirlerine bilgi vermediklerini söyleyenler: Öğretmenlerin %22,85’i bilgi alış-verişi olmadığını söylemişlerdir. *“Özellikle müdür yardımcılarımız, müdürün kendilerine hiçbir konuda danışmadığından ve işlerin nasıl gittiğinden kendilerinin bile haberi olmamasından şikâyetçidirler. Dolayısıyla bir bilgi akışından söz edemem. Hani öğretmen olarak bizim bir yere kadar haberimiz olmayabilir ve bu okulu etkilemez ama idarenin kendi içinde işlerden haberdar olmaması büyük bir eksiklik.(GM.OÖ(6))”* şeklinde konuşan öğretmen okul yöneticilerinin kendi içlerinde bilgilendirme eksikliği yaşadığını söyleyerek okulda işlerin nasıl

yürüdüğünden müdür yardımcılarının bile haberi olmadığını ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise *“Eleştiriye açık değiller buradaki idareciler. Onun sıkıntısını ben bireysel anlamda yaşıyorum. Toplantılarda söz alıp konuşmadım şu ana kadar. İsterim ki efendim en azından zümreler adına başkanlar kalkıp ta konuşsun. Müdür bey bunu kendince farklı şekillerde halletmeye çalışıyor.(GR:OÖ(8))”* diyerek, eleştiriye açık olunmadığını söylemiştir. Eleştiriye açık olunmadığını gördüğünü hatta hemen savunmaya geçilerek nezaket sınırlarının bile zorlandığını söyleyen başka bir öğretmen ise *“Eleştiriye kesinlikle açık değiller. Örneğin okulda sadece hiç dersi olmadığı gün nöbet görevi olan yalnızca benim. Nöbet günümde zaten dersimde yokken ve çok önemli bir işimi halletmek için 15 dakika erken çıkabilir miyim diye izin istedim ve beklemediğim, nezaket sınırlarını zorlayan bir tepkiyle karşılaştım. Eleştiriye kesinlikle kabul etmediklerini, hemen savunmaya geçtiklerini görmekteyim.(LF:OÖ(3))”* Şeklinde konuşarak eleştiriye tahammül bile edilemediğini ifade etmiştir.

Kurumunda/Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin eleştiriye açık olduğunu söyleyenler: Öğretmenlerden %57,14’ü eleştiriye açık olduğunu söylemişlerdir. *“Evet eleştiriye açıklar. Birlikte çalıştığım arkadaşlar eleştiri ve önerilere açıklar. Sözümüze değer verildiğini hissettirirler benim için bu yeterlidir.(İS:OÖ(5))”* şeklinde konuşan bir öğretmen sözlerine değer verildiğini ve bunun eleştiriye açık olunduğunun en güzel göstergesi olduğunu belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, *“Eleştiriye açıktırlar ve zevkle eleştiri alanları gördük yani. Örneğin yanlış yaptın diye uyardıysam onu almıştır. ... okulundayken benim dersimle ilgili olarak açıklamalar yapan, yorum yapan bir hoca hanım vardı kendisini açık bir şekilde yanlış tavır ve davranış içinde olduğunu hatırlatarak uyardım ve özür dileyerek bunu kabul etti.(GM:OÖ(2))”* şeklinde konuşarak eleştiriye açık olduklarını yaşadığı bir örnekle anlatmaktadır. Eleştiride bulunduğu anda bunun açık yüreklilikle kabul edildiğini, okuldaki yönetici ve öğretmenlerin bilgi eksikliğinden kaynaklanan bir şekilde çoğu yanlış doğru bildiklerini ve doğrusunu öğrendiklerinde ise hayret ve memnuniyetle karşılandığını söyleyerek *“Eleştiriye açıklar... Çoğunlukla bilgileri eksik olduğundan özellikle benim branşım açısından yanlışları doğru biliyorlar ve bilgileri çok eksik olduğu için yanlışları doğru biliyorlar. Çok yanlışları doğru*

zann ediyorlar daha doğrusu. Bunları söylediğimiz zaman -ya öyleymiş diye hayret ediyor ve öğrenmiş oluyorlar. Bu onların eleştiriye ve hatta öğrenmeye açık olduklarını gösterir.(GY:OÖ(7))” şeklinde konuşarak eleştiriye ve hatta öğrenmeye açık olduklarını ifade etmiştir.

Kurumunda/Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin eleştiriye açık olmadığını söyleyenler: Öğretmenlerden %42,85’i eleştiriye açık olunmadığını söylemişlerdir. “Yöneticiler başta olmak üzere okulda hiç kimse eleştiriye açık değil. Söylediğiniz zaman onlarda sizinle ilgili bir şeyler söylüyor ve hemen savunma mekanizmasını çalıştırıp, söylediklerinizin mesnetsiz olduğunu ortaya koymaya çalışıyorlar. (İS:LO(3))” şeklinde konuşarak, okulundaki yönetici ve öğretmenlerin eleştiriye açık olmadıklarını söylemiş ve eleştiriye başladığı anda hemen savunma mekanizmasıyla karşılandığını söylemiştir. Bir başka öğretmen de, “Eleştiriye kesinlikle açık değiller. Aslında kalite ve bilgi anlamında o özellikleri var ama mahalle baskısı nedeniyle küçük dar bir bölgede olduklarından, eleştiri ortamı olmuyor. Her şey genel bir teamüle ve vicdanlara göre yürüyor gibi bir hal var. Eleştirileri de bireysel anlamda eleştiriyorlar.(GR:OÖ(8))” şeklinde konuşarak eleştiriye kabul etmeyen ve eleştiriye eleştiren bir yapıyla karşı karşıya kalındığını ifade etmektedir. “Eleştiriye açık olmadığından da sizin görüşleriniz çok dikkate alınmıyor. Sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlarınızda çok dikkate alınmıyor.(GM:OÖ(1))” şeklinde konuşan bir başka öğretmen de sorunlara çözüm odaklı yaklaşımların dikkate alınmadığı, görüşlere değer verilmediği ve eleştiriye da açık olunmadığını ifade etmiştir.

10. X. Boyut: Okulunuzda yönetici ve öğretmenlerin, birbirlerine saygılı davrandıklarını söyleyebilir misiniz? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

Araştırmanın onuncu sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-14’de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 14. Okulunuzda yönetici ve öğretmenlerin, birbirlerine karşı saygılı davranma durumları.

Tema	Frekans	%
Saygılı davranılır	29	82,85
Saygılı davranılmaz	6	17,14

KKTC’de yurtdışı görevini yapmak ta olan öğretmenlerden; %82,85’i okulundaki/kurumundaki yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine saygılı davrandıklarını söylerken, %17,14’ü saygılı davranmadıklarını söylemektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine saygılı davrandıklarını söyleyenler:

“Bu konuda sorun yaşadığımızı söyleyemem. Karşılıklı saygıya dayalı ve çoğu zaman yönetici-personel ilişkisinden öte birer meslektaş yakınlığı var aramızda. Ben, olası görev süresini düşündüğümde; uzun zamandır aynı yönetici ile çalışmama rağmen, samimiyeti suüstimal etmemeye çabalıyorum. Samimi ilişkilere rağmen, mesleki statüleri ve rolleri göz ardı etmeden iletişimi sürdürmeyi esas alıyorum. Özellikle üçüncü şahısların yer aldığı çalışma ve toplantı ortamlarında; hitap biçimlerinden görüş belirtme süreçlerine kadar birçok durum için profesyonel bir yaklaşıma özen gösteriyoruz. İş arkadaşarımla ve birlikte ortak çalışmalar yürüttüğümüz öğretmenlerle genellikle saygın bir paylaşım içerisindeyim. Bana karşı da öyle davranıldığını görüyorum. (LF:BB(1))” şeklinde düşüncelerini dile getiren bir öğretmen, saygı konusunda bir sorun yaşanmadığını, samimi ilişkilerin yanında profesyonelce bir yaklaşımla hiçbir ortamda saygınlığa zarar gelmeyecek şekilde saygı gördüğünü ve kendisinin de aynı çerçevede muhataplarına saygı gösterdiğini ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise *“Okulumuzda genelde saygılı bir ortam vardır. İnsanlar birbirlerine saygılı davranırlar, birbirlerinin alanına çok müdahale etmezler. Örneğin benim alanımla ilgili olarak hiç kimse, ne idareci ne öğretmen gelip benim alanımla ilgili konuşmaz, bana müdahale etmez, bana bilgi vermeye çalışmaz. Diğer branşlarda böyledir. Saygıda kusur yoktur.(GY:OÖ(7))”* şeklinde

konusarak, saygılı bir ortam olduğundan bahsetmiş ve herkesin birbirinin alanına da saygıyla yaklaştığını ifade etmiştir. Başka bir öğretmende, “*Herkes için bunu rahatlıkla söyleyebilirim. Günlük rutin işlerle ilgili olsun, sosyal ilişki bağlamında olsun her bir araya gelişimizde samimiyet ve saygı bir aradadır. Herkes diğerinin alanını bilir ve müdahale etmez. Örneklendirecek olursak müdürümüz dahi hizmetliden bir konuda istekte bulunacaksa kibarca söyler. Sesini kimseye karşı yükselttiğini duymadım. Genelde kurumda bu tavır, bu tutum hakimdir. Bu saygılı ortam formel anlamda değildir aynı zamanda samimi bir havada hissedilmektedir. (LF:BB(4))*” diyerek saygı ve samimiyetin birlikte olduğu, kimsenin birbirinin alanına müdahale etmediği, müdürün hizmetliden isteğinin bile kibar bir şekilde yapıldığı güzel ve huzurlu bir o kadar da samimi ortamdan bahsederek, saygı konusunda sorun yaşanmadığını ifade etmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine saygılı davranmadıklarını söyleyenler: “*Genellikle davranışlarda karşılıklı saygı hakim gibi gözükmekteyse de tam tersi örneklerle de şahit olduk zaman içerisinde, örneğin okul müdürümüzün, “- Senin IQ seviyen 30’larda” hitabına maruz kalan öğretmenler olduğunu, buna karşılık, özellikle sene başlarında ders programından memnun olmayan öğretmenlerin memnuniyetsizliklerini özellikle müdüre karşı bağıra-çağıra gösterdiklerine pek çok defa şahit olduk. Memnun olmayan öğretmenlerin memnuniyetsizliklerini gidermek için okul idaresine karşılık sendikayı devreye soktuklarını kendi ağızlarından işittik. (GM:OO(6))*” Şeklinde konuşan bir öğretmen okulda saygı var gibi gözükse de zaman zaman müdürün ve öğretmenlerin birbirlerine karşı saygısızca, bağıra çağıra tartıştıklarını ve öğretmenlerin işi sendika boyutuna taşıyıp şikayette bulunduklarını söylemiştir. Başka bir öğretmen de “*Müdürle birkaç öğretmen takıntılı oldukları için birbirlerine saygısızlık yapıyorlar. Bugün mesela tören vardı müdür konuşma yaptı, 3-4 öğretmen vardı yanında ve sonra gitti oturdu. Bende yanlarına gittim oturdum. Müdür döndü bana dedi ki hocam toplantıda küfretmek suç mu sen bilirsin bu işleri dedi. Bende suç olsun olmasın hocam size yakışmaz dedim. Niye diye sordum. Ben konuşurken dedi pis pis gülüyorlardı dedi. Belki müdür yanlış algılamıştır onlar başka şeye gülüyorlardı belki o esnada ama gülme ihtimalleri var yani. Yapıyorlar da bunu. Okuldaki özellikle kıdemli öğretmenler müdürle*

problemli ve saygı konusunda hiç iyi şeyler yaşanmıyor aralarında (GR:İ(3))” diyerek, müdür ile bazı öğretmenler arasında sorunlar olduğu için saygı olmadığını, saygısızlık boyutunda şeyler yaşandığını anlatmıştır. Başka bir öğretmen ise adada fazla kıdemli olmamasına rağmen daha ilk toplantıda karşılaştığı saygısız ortama hayret ettiğini ve kulaklarına inanmadığını ve müdürün toplantıda pek saygılı davranmadığını gördüğünü belirterek, “*Resmi bir toplantıda insanların daha formal konuşması gerekir. Özellikle elinde mikrofon ama informal konuşmalar... İlk duyduğum hakaretvari konuşmalar oldu. Öğretmen derse zamanında girmiyormuş. Eleştiriyor onu. İfşa ediyor. Direkt olarak ismini söyleyerek, ...hanım yok işte çantamı unuttum, yok işte makyaj malzemelerimi unuttum şeklindeki bahanelerle ikide birde aşağı inmeyin diyerek kurul toplantısında kendisine hitap ederek, rezil etti öğretmeni. Yöneticinin rencide etmeden uyarması gerekirdi diye düşünüyorum. Resmi bir toplantıda saygısız ifadeleri ilk defa görüyorum.(LF:ML(4))”* diyerek okul müdürünün, öğretmenin ismini açıkça söyleyerek ve toplantıda bizzat kendisine yönelerek hakaret eder şekilde konuşmalar yaptığını söylemiş ve resmi bir toplantıda saygısızlığın bu kadarına daha önce şahit olmadığını ifade etmiştir.

11. XI. Boyut: Okulunuzun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanır mısınız? Örneklendirerek açıkla mısınız?

Araştırmanın on birinci sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-15’de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 15. Okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanma durumu.

Tema	Frekans	%
Konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanırım	9	25,71
Konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanmam	26	74,28

KKTC’de yurtdışı görevinde bulunan öğretmenlerden, %25,71’i okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %74,28’i okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanmadıklarını söylemişlerdir.

Okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inandıklarını söyleyenler: Öğretmenlerden, %25,71’i okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inandıklarını söylemişlerdir. *“Hiç şahit olmadım. Güveniyorum ben arkadaşlarıma. Okulumuzda güven ortamı hakimdir diyebilirim. Art niyet olmadığını düşünüyor ve bir şeyin dışarı çıkacağını zannetmiyorum.(GR:LO(1))* şeklinde görüşlerini belirten bir öğretmen okuldaki güven ortamında hiçbir lafın dışarı çıkmayacağına inandığını, arkadaşlarına bu konuda güvendiğini söylemiştir. Okuldaki arkadaşlarına güvendiğini söyleyen bir başka öğretmen de, *“Dışarı çıkmaz derim ben. Bunu denemek basittir aslında. İki kelime konuşursunuz arkadaşınızla eğer bir yerlere gidiyorsa ona göre konuşursunuz yani sizde. Kimlerle konuşacağınızı bilirsiniz, seçersiniz. Kime güvenmeniz kiminle konuşacağınız belli olur. Kendi okulum için konuşmak gerekirse... okulun içinde dışarıya çıkartacak kimse yoktur. Zaten konuştuklarımızda gizli bir şey olmadığı için çıksa ne olur, çıkmasa ne olur. LF:İ(2))”* diyerek laf taşıyacak kimse olmadığını düşündüğünü zaten konuşmaların legal olduğu için dışarı çıksa da önemsemeyeceğini söylemiştir. *“Okulumuzda gerek idari bölüm gerekse Öğretmenler odasında konuşulanların konuşulduğu yerde kalması gerekenleri,*

büyük çoğunluk için rahatlıkla söyleyebilirim ki, dışarı taşımayan kaliteli bir yapıdadır.(GM:ML(2))” Diyen bir başka öğretmen okul personelinin laf taşımayacak kaliteli bir yapıda olduğuna vurgu yapmıştır. Aynı kurumda görevli başka bir öğretmen de *“Öğretmenler odasında konuşulur her şey ama okul dışına çıktığını sanmıyorum... yok hiç öyle bir şeye şahit olmadım.(GM:ML(6))*” diyerek okulda laf taşımanın olmadığını söylemiştir. “”

Okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanmadıklarını söyleyenler: Öğretmenlerin %74,28’i okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanmadıklarını söylemişlerdir. *“Hayır, her şey dışarı çıkar. Yani şöyle. Siz de bilirsiniz, Namık Kemal Kıbrıs’ın bir sivrisineğinden birde dedikodusundan çekmişti. Aynı mantık. Okuldaki arkadaşlarında en sıkıntı duyduğu, rahatsız olduğu konu budur aslında. Herkes birbirini tanıdığı için aslında açık ve net değiller. Herkes birbirinin açığını biliyor, açık ve net bir şekilde senin işte şu eksiğin var deme durumunda değil. Dolayısıyla ister istemez ne oluyor. İnsanoğlu içinde tutamaz ve bu sefer okulda konuşulanlar dışarı çıkabiliyor yani ve çıkıyor.(GR:OÖ(8))*” şeklinde konuşan bir öğretmen Namık Kemal’in Kıbrıs yıllarından bir sözle hareket edip, yaygın bir dedikodu olduğunu ve bunun da herkeste rahatsızlık meydana getirdiğini belirtmektedir. *“Dedikodu ve eleştirel söylemlerin çok yoğun yaşandığı bir yer Kıbrıs. İnsanlar ve kurumlar bundan çok müstağni değiller. Dolayısıyla çoğu şey gizli kalmıyor. Örneğin kurul toplantısında yaşanan bir olay saatler sonra dışarıdaki öğretmen arkadaşlarım tarafından haber alınmış ve bana doğruluğu hakkında sorulmuştu. Dolayısıyla gizlilik ve mahremiyet çok yok diyebilirim. (GM:OÖ(10))*” Şeklinde konuşan bir öğretmen gizlilik ve mahremiyetin olmadığını, kurul toplantısında yaşanan bir olayın dışarıya çıktığına şahit olduğunu söylemiştir. Bir başka öğretmen ise *“Kesinlikle inanmıyorum gizli kalacağına, konuştuğunuz her şey üzerine çeşit çeşit ilavelerle çevreye servis edilebiliyor. Bu nedenle az konuşup çok dinlemekten başka çare yok. Örneğin okulda yaşanan herhangi bir olayı konuyla hiç ilgisi olmayan kişilerden duyabiliyorsunuz. Öğretmenlerin çoğu okul dışında birlikte eğlenme, yemek gibi ortamlarda bir araya geliyor ve okulda olanlar hakkında konuşuyorlar. İşte dedikodu böyle böyle oluyor.(LF:OÖ(3))*” Diyerek dedikodular

ve laf taşımaların çaresi olarak az konuşup çok dinlemek olduğunu söylemiştir. “Kesinlikle inanmam. Dedikodu, laf taşıma maalesef bazı öğretmen arkadaşlarda çokça vardır. Kendi aramızda yaptığımız konuşmalar bile konuşulan konular bile anında dışarıya, yayılmaktadır Örneğin, benim öğretmenler kurulunda, okulu ilgilendiren bir konu vardı. O konu hakkında yaptığım konuşmalar anında başkalarına, okul dışına yayılmıştır. Öğrenciler de öyledir, veliler de. Bu tabii ki öğretmen için moral bozucu ve olumsuz bir durumdur. (LK:LO(7))” şeklinde konuşarak, dedikodunun çok yaygın olduğunu ve bundan kendisinin moral olarak kötü etkilendiğini söylemektedir. Türkiyeli öğretmenler hakkında özel olarak bilgi toplanıp öğretmenler sendikasına götürüldüğünü söyleyen bir başka öğretmen ise görüşme sırasında “Hayır laf çıkmayacağına, konuştuğumuz şeylerin orada kalacağına inanmam. Okulda olup biten olaylar sendikaya ulaştırılıyor. Hatta belki de özel olarak bizim hakkımızda bilgiler de gidiyor gibi geliyor bana. Sendika burada Türkiye görevlilerinin olmasından rahatsız olduğunu açıkça dile getiriyor. Okuldaki hemen her öğretmen sendikanın üyesi, laf taşıma anlamında olmasa bile okulda olup biten şeylerin sendikaya gittiği belli.(LF:LO(2))” diyerek konuşulanların orada kalmadığına öğretmenler sendikası gibi başka ortamlara gittiği konusunda açıklamalarda bulunmuştur. “Yok inanmam. Küçük bir toplum olduğu için her şey çabuk dağılıyor. Buna örnek veremem çünkü aldığımız hiçbir karar, ya da söylediğimiz hiçbir şey özel değildi. Aklıma gelen bir şey müdür beyin gergin olduğu bir anda bir meseleyi aktardığımda bana tepki gösterdi mesele. Öbür dilediğim ve alttan aldığım halde beni fena halde eleştirdi. 5 dakika sonra öğretmenler odasına gittiğimde arkadaşlar meselenin aslını öğrenmek üzere bana sorular sormaya başladılar. Yani ben daha odaya girmeden sorun oraya girmişti. (GY:İ(4))” Şeklinde konuşarak idari odalarda konuşulanların yayıldığını, gizliliğin ihlal edildiğini söylemiştir.

12. XII. Boyut: Okulunuzda mesleki doyumunuz hakkında neler söyleyebilirsiniz? Mesleki gelişiminiz teşvik edilir mi? Fazladan gösterdiğiniz gayretler desteklenir ve takdir edilir mi? Dilek ve şikâyetlerinizin dikkate alındığını söyleyebilir misiniz?

Araştırmanın onikinci sorusuna ilişkin araştırmaya katılan 35 öğretmenin görüşleri Tablo-16' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 16. Mesleki doyuma ulaşma, mesleki gelişimin teşvik edilmesi, gayretlerin takdiri ile dilek ve şikayetlerin dikkate alınma durumlarını gösteren tablo.

Tema	Evet	%	Hayır	%
Mesleki Doyuma Ulaşabiliyorum	18	54,54	17	51,51
Mesleki Gelişimim Teşvik Edilir	17	51,51	18	54,54
Gayretlerim Takdir Edilir	24	68,57	11	33,33
Dilek ve Şikayetlerim Dikkate Alınır	24	68,57	11	33,33

KKTC'de yurtdışı görevinde bulunan öğretmenlerden, %54,54'ü mesleki olarak doyuma ulaşabildiğini, %51,51'i mesleki doyuma ulaşamadığını söylemişlerdir. Öğretmenlerin, %51,51'i Mesleki gelişimin teşvik edildiğini söylerken, %54,54'ü mesleki gelişimin teşvik edilmediğini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin %68,57'si Fazladan gösterdiği gayretlerin takdir edildiğini söylerken, %33,33'ü de gayretlerinin takdir edilmediğini söylemişlerdir.

Öğretmenlerin %68,57'si dilek ve şikayetlerinin dikkate alındığını ifade ederken, %33,33'ü de dilek ve şikayetlerinin dikkate alınmadığını söylemişlerdir.

Mesleki doyuma ulaşabildiklerini söyleyenler: Öğretmenlerin %54,54'ü mesleki olarak doyuma ulaşabildiklerini söylemişlerdir. *"Yaptığım iş direk uzmanlık alanımla ilgili değil. Branşımla ilgili değil yani. Ama genel anlamda*

mesleki eğitimle ilgili tecrübem var. Daha önceki yaptığım görevler burada yaptığım uzmanlık görevimde zorlanmadan üstesinden gelmemi sağlıyor. Yaptığım başardığım işler beni mutlu ediyor. Kurumda değer verildiğimi düşünüyorum. Bu da benim mesleki doyumumu olumlu yönde etkiliyor. (LO:BB(4))” şeklinde konuşan öğretmen, uzman olarak görevlendirildiğini ve bunun kendisini zorlamadığını, yaptığı ve başardığı işlerin kendisini mutlu ettiğini söyleyerek, bunun da mesleki doyumuna olumlu katkı yaptığını belirtmiştir. Mesleki olarak tatmin olduğunu söyleyen bir başka öğretmen, “Mesleki olarak yeterince tatmin oluyorum. Çünkü işimi yapıyorum, işimi başarıyla yapabileceğim ortam var ve başarıyorum, mutluyum (LF:ML(3))” şeklinde konuşarak mesleki doyuma ulaşabildiğini ifade etmiştir. “Ben Kıbrıs’a geldiğimden bu yana (5 yıldır) yapmak istediğim her şeyi içtenlikle yaptım ve yaptığım her işi başardım, her başarı da bana büyük bir mutluluk verdi (LF-ML(5))” diyerek mesleki olarak doyuma ulaştığını samimiyetle ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, “Okulumda mesleki doyumum hakkında, en azından yurtdışında hizmet ediyor olduğum düşüncesi ve öğrencilerimden aldığım olumlu dönütler sayesinde olumlu hisler taşıdığımı söyleyebilirim. Öğretmenlik gönül işi, kutsal meslek, bu şekilde öğrencileri yetiştirme adına çalıştığını bilme duygusu beni mutlu ediyor. Öğrencilerime bir şeyler vermeye çalışıyorum. Çocuklardan da geriye olumlu dönütler alıyorum. (LF:LO(11))” şeklinde konuşarak yurtdışında hizmet etme düşüncesiyle hareket ettiğini, öğrencileri için bir şeyler yaptığı ve aldığı olumlu dönütler ile de mutlu olduğunu ve dolayısıyla da mesleki olarak doyuma ulaştığını söylemiştir. Yurtdışı görevinde mesleki olarak doyuma ulaştığını söyleyen bir başka öğretmen ise görüşlerini; “Mesleki açıdan uygun bir okul ortamında çalışıyorum ve her faaliyetimiz destekleniyor. Örnek vermek gerekirse; öğrencilerimize yardımcı ders kitapları dağıttık ve bu konuda destek gördük. Yaptığımız kitap okuma kampanyalarımız ve diğer faaliyetlerimiz hep desteklenmiştir. (LF:LO(2))” şeklinde dile getirmiş ve okulunun mesleki doyumunu destekleyen bir ortam sunduğunu, yaptığı çalışmaların destek gördüğünü ifade etmiştir.

Mesleki doyuma ulaşamadığını söyleyenler: “Mesleki doyum noktasından çok uzakta olduğumu düşünüyorum. Bu durum okulumuzdaki eğitim-öğretim

materyallerinin yetersizliğinden, var olanlarının da her istenildiğinde kullanıma sunulmamasından kaynaklanıyor. Ayrıca akademik sınıflar dışında öğrenci profilimizin çok düşük seviyede olmasından da kaynaklanmaktadır. (GM:OÖ(6))” şeklinde konuşan bir öğretmen de mesleki doyuma ulaşamadığını ve bunun nedeni olarak da okulun öğretim materyallerinin eksik olması ve var olanlarında tam olarak kullanıma sunulmaması ile öğrenci profilinin akademik başarısızlığından kaynaklandığını söylemektedir. Yine öğrenci profilinin akademik başarısının düşük olmasının mesleki doyumunu olumsuz yönde etkilediğine dikkat çeken başka bir öğretmen de “Kıbrıs’a geldiğimin ilk yılını öğretmenlik hayatımın en kötü yılı sayıyorum. Bu kadar düşük bir öğrenci profili ile karşılaştığıma inanmıyor ve Kıbrıs’taki görevimin ilk yılını yaşanmamış saymak istiyorum. Öğrencilerin hem davranış olarak hem de derslerdeki alt yapı ve performans olarak çok kötü durumda olduğunu gördüm. Hem yeni geldiğim ada şartlarına, okuluma, yeni ortama alışmak ve hem de mesleki hayatımın en kötü öğrenci profili ile karşılaşmış olmanın getirdiği üst üste olumsuz ortam nedeniyle çok sevdiğim meslekten zevk alamadığım günler olmuştu ancak sonradan hem öğrenciler ve hem de okulumdaki arkadaşlar birbirimize çok alıştık (LF:LO(6))” diyerek adadaki ilk yılını mesleki doyum anlamında hatırlamak bile istemediği kötü günler olarak nitelediğini söylemiştir. “Geldiğim okula kıyasla mesleki olarak tatmin olamıyorum. O da okulla alakalı değil, öğrenci profiliyle alakalı. Geldiğim okul Anadolu lisesiydi belki de mesleki doyumun zirvesindeydim tam. Ama burada öğrenci bilgisinin sığılığı beni hayal kırıklığına uğrattı. Yine çabalıyorum ama mesleki doyuma ulaştım desem yalan olur. Yine de isteyerek gidiyorum okuluma. Okulumda öğretmen arkadaşlarımla ilgili olarak yani mesleki anlamda bir sıkıntı yok, öğrencilerimin geri dönüşünde sıkıntı var. Zayıf öğrenciler. Birinci sınavda sorduğum 10 soruyu ikinci sınavda da sordum ama hala aynı soruları doğru cevaplayamayan öğrenciler var. (GY:OÖ(7))” şeklinde konuşarak Türkiye’de görev yaptığı okulla buradaki okulu arasında kıyaslama yaparak öğrencilerin geri dönüşlerinde sıkıntı olduğunu sınav sorularını tekrar sorduğunda bile doğru cevaplayamayacak durumda olan çok öğrencisi olduğunu söylemiş ve mesleki anlamda başka sıkıntı yaşamadığını ancak öğrencilerin durumunun kötü olduğunu ifade ederek mesleki doyuma ulaşamadığını

belirtmiştir. Mesleki doyum yerine mesleki ölüm tabirini kullanan bir başka öğretmen ise *“Mesleki doyum yok ölüm var burada.... Ben ciddi manada geriye gittiğimi düşünüyorum burada. Öğretmenlik zevk vermiyor, çalışma şartları, bize bakış ne sayayım başka bir sürü şeylerden dolayı mesleki olarak tatmin olmak bir yana bildiklerimi unutma noktasına geldim diyeceğim neredeyse. (LF:BB(2))”* ifadelerini kullanarak, mesleki doyum noktasından çok uzak olduğunu ve belirtmiştir. Mesleki olarak köreldiğini belirten bir diğer öğretmen de; *“Mesleki doyum için ne söyleyebilirim ki, yok hocam mesleki olarak biz köreliyoruz burada. Çünkü çalıştığınız ortamda, öğrenci profilinde bir değişiklik meydana gelmiyor. Yani mesleki anlamda kendinizi körelmiş gibi hissediyorsunuz. Bu ortamda mesleki doyumdan bahsedemem. (LF:İ(2))”* şeklinde görüşlerini aktarmış ve mesleki doyum yerine, mesleğini icra edememe ve mesleki bilgisini kullanamamayı “mesleki körelme” olarak nitelemiştir.

Mesleki gelişiminin teşvik edildiğini söyleyenler: Öğretmenlerin, %51,51’i Mesleki gelişimin teşvik edildiğini söylemişlerdir. *“Yani şu ana kadar açılan her kursa katıldım ben. Mesela geçen yıl açılan 10 kursa, katıldım yani seminer bazında etkinliğe katıldım. İdare sadece duyurdu ne gidin diye bir telkinde bulundu ne de gitmeyin. Aslında gitmemenin eksi puanı varmış yani ama kimse gitmedi. Mesleki gelişimi teşvik adada var ama öğretmenler pek rağbet etmiyorlar, yani öğretmenler önem vermiyor diye yapılan faaliyeti görmezlikten gelmeyelim. Ben on tane kursa gittiysem bir yılda teşvik elbette vardır. Biliyorsunuz ilimde oyum olmaz. İlim beşikten mezara kadardır. Ben şu ana kadarki bilgilerim için yeter demiyorum ve sürekli araştırıyorum, internet işimizi çok kolaylaştırıyor, bir haber bağlamında bir eser bağlamında oradan ulaşabiliyoruz.(GM:OÖ(2))”* Şeklinde konuşan bir öğretmen, mesleki gelişimin teşviki noktasında bir eksiklik olmadığını ancak buradaki öğretmenlerin bu tür faaliyetlere çok ilgi göstermediklerini söyleyerek kendisinin özellikle bu faaliyetleri ilgiyle takip ettiğini ve mesleki olarak bu tür çalışmaların olması gerektiğini ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, *“Mesleki gelişim noktasında şunları söyleyebilirim, Türkiye’de hizmet içi kurslarını gerek anlatıcı olarak gerekse kursiyer olarak mutlaka giderdim, hiç kaçırmazdım. Burada da geleli kısa bir süre olmasına rağmen ilk açılan kursa da katıldım. Ama kendi alanımla ilgili*

olarak açılan bir kurs olursa mutlaka katılmak isterim.(GY:OO(9))” şeklinde konuşan bir öğretmen adaya geldiğinden beri çok uzun zaman geçmemesine rağmen bulduğu ilk fırsatı değerlendirerek açılan ilk kursa katıldığını söylemiş ve mesleki gelişimin kendisi için önemli olduğunu belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, “Mesleki gelişim açısından okul tarafından dolaylı yönden bir teşvik oluyor. Bizim mesleğimizi en iyi şekilde yapabilmemiz için her imkanı sağlamaları ve hizmetiçi eğitim faaliyetlerini tavsiye etmelerini dikkate alırsak dolaylı da olsa okulun mesleki teşvikte bulunduğunu söyleyebilirim. (GR:LO(1))” diyerek okulun mesleki gelişimine yaptığı teşvikin dolaylı olduğunu ama sonuçta bir teşvik olarak ifade edebileceği yönlendirmeden bahsetmiştir. “Mesleki gelişim olarak tabii zaman zaman çeşitli kurslar açılıyor. Bu kursların amacı öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlamak. Genelde müracaat oluyor ama katılma safhasında pek katılım olmuyor burada da bir sıkıntı var.(GM:ML(6))” diyerek hizmet içi kursların zaman zaman açıldığını ancak öğretmenlerin müracaat etmelerine rağmen katılmadıklarını söylemektedir. Başka bir öğretmen “Mesleki gelişimim teşvik edilir mi edilir çünkü kimse için tehdit oluşturmuyorum.(LF:BB(1))” şeklinde konuşarak amirlerinin kendisini mesleki açıdan teşvik ettiğini söylemiş ve işini iyi yapmasının kimseye karşı tehdit oluşturmamasını bu teşvike temel saymıştır.

Mesleki gelişiminin teşvik edilmediğini söyleyenler: Öğretmenlerin, %54,54’ü mesleki gelişimin teşvik edilmediğini ifade etmişlerdir. “Mesleki gelişimin teşvik edilmesi konusunda: mesleki olarak hiçbir gelişme içerisinde olamadım bu 5 yılda, ayrıca mesleki olarak gerilediğimi de çok rahat söyleyebilirim. Buraya öğretmenlik yapmaya geldik ama olumlu bir şeyler göremeden geçiyor neredeyse görev süremiz. Bu süreç içinde mesleki açıdan olumlu teşvik, göremedik. Maalesef okulumuzda ve diğer çalıştığım okullarda da (Kıbrıs’ta) hiçbir destek görmedim ve gayretlerimizin desteklenmesi bir yana yönetimce bizzat çalışmalarımın, gayretlerimin engellendiğine şahitlik ettim. Herkes bulunduğu durumdan memnun, kimse mesleğini ileriye götürme gayretinde değil. Bunu söylerken bir hadise üzerine önyargılı bir bakış açısıyla söylemiyorum. Çok defa yaşanan ve farklı kişilerle yaşanan tecrübelerimle söylüyorum. (GM:OÖ(1))” şeklinde görüşlerini belirten bir öğretmen, adadaki görev süresi içinde mesleki gelişimi

teşvik edecek olumlu bir şey göremediğini hatta tam tersine mevcudu kaybettiğine, yapılan iyi işlerin de engellendiğine şahit olduğunu söylemiştir. “İç denetimin ve performans değerlendirmesinin yetersiz olduğu sistemlerde sürdürülebilir kaliteden pek söz edilemez. Çalışanların çok yönlü gelişimine yönelik idari ve denetsel bir itici güç yeterince yok gibi. Dolayısıyla böyle bir ortamda gelişim gösterme noktasında bir gayret gelmiyor kimsenin içinden. (LF:BB (1))” şeklinde konuşan bir başka öğretmen de mesleki teşvikte eksik olan şeyin itici bir güç şeklinde idari ve denetim mekanizmasından söz etmektedir. Bu mekanizma çalışmayınca da kimsenin mesleki gelişim gayreti içine girmediğini söylemektedir. “Mesleki gelişim açısından aslında kayıp yıllar diyebilirim çünkü ülke koşulları ve öğrenci profili gelişimi teşvik etmek yerine körelmenize sebep oluyor. Burada üzülerek söylüyorum, zaman geçirmek dışında bir şey yapmıyorum mesleki olarak. (LF:OO(3))” şeklinde konuşan bir öğretmen de mesleki teşvikin olmadığını ve öğrenci profilinin de gelişimi teşvik edecek boyutta olmadığını yani kendisini zorlayacak bir öğrenci grubu olmadığı için mevcut bilgilerini fazlasıyla yeterli gördüğünü bunun da körelme demek olduğunu söyleyerek, yaptığı öğretmenliği zaman geçirmek olarak nitelemiştir. Bir başka öğretmende Türkiye’de yaptığı öğretmenlikle adada yaptığı öğretmenliğin performanslarını kıyaslayarak 20’de 1, hatta 10’da 1 performanstan bahsetmiştir. “Ben kendim Türkiye’deyken yaptığım işin 10’da birini belki 20’de birini yapıyorum. Belki ben okul başlamadan önce, Ağustos ayında yaptığım hazırlığı, çalışmayı ancak burada bir yılda yapıyorum. Kuzey Kıbrıs koşullarında sistem böyle işliyor. Zaten %10-20 performansla bu işi götürebiliyorsam daha niye gayret gösterilsin ki... Buradaki problem benim öğretmenliğimle veya bilgilerimle alakalı bir şey değil yani buradaki öğretmen veya buradaki idareden kaynaklanan bir şey olduğunu da düşünmüyorum. Sistemle alakalı olduğunu düşünüyorum. Mesleki açıdan teşvik adına hiçbir faaliyet olmuyor, mevcut durum yeterli görünüyor maalesef. Toplum olarak eğitim kalitesi iyice aşağı çekiliyor ve bununda sistemden kaynaklandığını düşünüyorum. (İS:OO(5))” Diyerek sistemin öğretmenlerin kendisini yenilemesi için bir şeyler yapmasını teşvik etmediğini ve sonuçta toplumun eğitim kalitesinin giderek düşme eğiliminde olduğunu ifade etmiştir.

Fazladan gösterdiği gayretlerin takdir edildiğini söyleyenler: Öğretmenlerin %68,57'si fazladan gösterdiği gayretlerin takdir edildiğini söylemişlerdir. *"Neticede fazladan gösterdiğim gayretlerim kurumun menfaatine sonuçlanıyor o yüzden takdir edildiğini düşünüyorum.(LF:BB(1))"* şeklinde konuşan bir öğretmen, kurum menfaatiyle sonuçlandığı için gayretlerinin takdir edildiğini söylemiştir. Bir başka öğretmen ise, *"Gayret ve çabaların teşvik edilmesi söz konusudur. Yöneticilerimiz tarafından her fırsatta değerlendiriliyoruz. Sözlü ve yazılı olarak taltif ediyoruz.(LF:BB(4))"* diyerek takdir gördüğünü ifade etmiştir. *"yönden güzel, olumlu şeyler her zaman takdir edilir. Bunu herkesin içinde ifade ederler, takdir ederler yaptığınız şu çalışmalardan dolayı denilerek veli toplantısında olsun, diğer etkinliklerde olsun o takdiri yapıyorlar sağ olsunlar.(LF:İ(2))"* şeklinde, okulunun veli toplantılarında ve diğer etkinliklerinde emeği geçen öğretmenlere teşekkür ve takdirlerini ilettiklerini söyleyerek gayretlerinin takdiri noktasında sıkıntı yaşamadıklarını ifade etti. Başka bir öğretmen de, *"Yapılan faydalı çalışmalar takdir ediliyor. Ayrıca belgeli bir şekilde de ödüllendiriliyor.(LF:LO(2))"* diyerek çalışmalarının takdir edilmekte olduğunu ve sözlü veya yazılı olarak da ödüllendirildiğini söylemiştir. Başka bir öğretmende, *"Görev dışında yapılan bir faaliyet örneğin izci çocukların Sivil Savunma müdürlüğüne götürülmesinde eşlik edilince hocam teşekkürler denilir. Müdürümüz bu konuda cimri değildir.(İS:OÖ(5))"* şeklinde konuşarak görev dışında yapılan her bir faaliyet için okul müdürünün takdir ettiğini söylemiştir. Bir başka öğretmen ise, *"Fazladan gayret gösterilirse takdir edilir. Burada biraz daha o yön fazla. Görsel şeyler ön planda tutuluyor onlarda etkinliklerdir. O tür etkinlikleri yaparsanız tamamsınız. O konularda ufak bir şey yaparsanız da takdir edirsiniz.(GY:OÖ(7))"* diyerek adada görsel manada bir şeyler yapıldığında hemen takdir gördüğünü söylemiştir. Bir başka öğretmen de, okul müdürünün her türlü faaliyet ve projeyi maddi-manevi destekleyerek sizin etkinliklerinize destek olduğunu ve yapılanların hemen diğer idareciler ve öğretmenler tarafından da bilinmesi ve belki de benimsenmesi için sözlü, yazılı ve hatta hediyelerle ödüllendirilmesi yoluna gidildiğinden bahsederek *"okulumuzda her türlü etkinlik takdir görmektedir. Hatta bu yalnızca öğretmenleri için değil öğrenciler için de böyledir. Tabir yerindeyse müdür hediye vermek için fırsat*

kollar mesela tören sırasında örnek olarak deniz plazada işte şu konudaki yarışmada dereceye giren öğrencimizi ödüllendiriyoruz deyip hemen bir başarı belgesi verir yanına bir kitap, kalem gibi bir hediye de tutuşturur. Benim şahsen ürettiğim her fikir, yaptığım her ekstra faaliyet için bunu mutlaka hayata geçirelim, gerçekten güzel bir konuya temas ettiniz gibi sözlü ifadelerin yanı sıra, yazılı olarak da takdirlerini belirtmiştir. (LF:LO(6))” şeklinde konuşan bir öğretmen okulundaki her türlü gayretinin ve yaptığı faaliyetlerin hatta fikirlerinin takdirle karşılandığını ve yazılı olarak ta ödüllendirildiğini söylemiştir.”

Fazladan gösterdiği gayretlerin takdir edilmediğini söyleyenler:
Öğretmenlerin %33,33’ü gayretlerinin takdir edilmediğini söylemişlerdir. “Dileklerimizde şikayetlerimizde dinlenir ama dikkate alınma noktasında pek bir şey yapılmaz yani. Mesela burada Teknik öğretimin bir konusu Çıraklıkla ilgili, kangren olmuş mesele; defalarca kayıt işlemleriyle, devam-devamsızlıkla ilgili kayıt silmeyle ilgili, olması gereken şeyleri bugüne kadar konuyla ilgili olan şahıslarla konuştuğunuzda çözeceğiz, edeceğiz, işte şöyle yaparız vesaire denildi ama dört yıldır ciddi manada hiçbir çözüm üretilmedi. Ha aslında çözüm üretmeye gerek yok, meselenin çözümü belli söylüyoruz da işin sistematiği var ama dikkate alan yok.(LF:BB(2))” şeklinde konuşan bir öğretmen çıraklık eğitimiyle ilgili olarak sorunlara getirdikleri çözüm önerilerinin dinlendiğini ama dikkate alınmadığını söylemiştir. Görüş ve önerilerinin, dilek ve şikayetlerinin yeterince dikkate alınmadığını söyleyen bir başka öğretmen de, “Şimdi kendimizi kabullendirmede yeni olduğumuz için öncelikle karşı tarafın bizi kabullenmesi gerekiyor. İlk başlarda hiç dikkate alınmıyorduk ama şimdi daha yeni yeni dinleniyor sadece önceden dinliyormuş gibi yapıyorlardı. Dilek ve şikayetler dikkate alınmasa bile dinleniliyor belki zamanla dikkate alınır. Bu kanıya nereden varıyorum. Bizden daha önceden gelmiş olan arkadaşlarımızın söylemleri dikkate alınıyor ama biz söyleyince dikkate alınmıyor. Söylediğimiz şeyler doğru ve önemli olsa bile hiç yapılmıyor.(LF:ML(4))” şeklinde konuşarak söylediklerinin yapılmadığını dinleniliyormuş gibi yapıldığını ama gereğinin yerine getirilmediğini söyleyerek bunun sebebi olarak da Kıbrıs’ta yeni olmasını göstermektedir. Çünkü kendisi gibi Türkiye’den gelen görevlilerin zaman içinde görüşlerinin dikkate alındığını isteklerinin yerine getirildiğini belirtmiştir. “Dilek

ve şikayetlerin dikkate alınması için söylemeniz ısrarcı olmanız gerekir genellikle. Üstellersiniz üstellersiniz ancak öyle yaparlar. Ama ben böyle ısrarcı biri değilim. Bazı şeyleri kendilerinin görüp yapmalarını isterim. Mesela bu hafta öss'nin son iki günüydü ve ben son iki gün ikişerden dört sınavda gözcülük yaptım. Akli başında olan hiçbir idareci bunu böyle yapmazdı. Çünkü okulda bu işi yapan tek kişi benim. Bütün okulun başvurusunu tek başıma almışım, benden başka yapacak kimse yok bu işi. Eminim bunu söylesem bir çare bulurlardı. Ama bunu düşünebilecek zeka kapasitesine sahip olduklarını düşünüyorum, kendilerinin düşünmeleri gerekir. Gerek yok öğrenci de bekler bende beklerim, geç olur ama işimi yapar ve çıkar giderim.(LK:ML(1))” şeklinde konuşan bir öğretmen dilek ve şikayetlerinin dikkate alınmasını ısrarla söylemeye devamlı hatırlatmaya bağlı olarak yerine getirilebileceğini söyleyerek, kendisinin böyle yapmadığını idarecilerin düşünmesi gerektiğini söyleyerek kendisini zor durumda bıraksa, fazla mesai yapmasını gerektirse de dilek ve şikayette bulunmayacağını ifade etmiştir.

Dilek ve şikayetlerinin dikkate alındığını ifade edenler: Öğretmenlerin %68,57’si dilek ve şikayetlerinin dikkate alındığını söylemişlerdir.%33,33’ü de dilek ve şikayetlerinin dikkate alınmadığını söylemişlerdir. “Bir dilek ve şikayette bulunduğumuz zaman bu muhakkak dikkate alınır. Ona göre bir düzenleme yapılır.(LF:BB(4))” şeklinde konuşan bir öğretmen dilek ve şikayetlerinin dikkate alındığını ve gereğinin de yerine getirildiğini söylemiştir. Okul idaresine dilek ve şikayet için müracaatta bulunmadığını söyleyen bir başka öğretmen de görüşme sırasında, “Ben bugüne kadar okul idaresine dilek –şikayet için başvurmadım. -Peki sayın hocam, sunsaydınız sizce idarenin tavrı ne olurdu? Eminim bir üste gönderirlerdi dikkate alınırdı yani. Şimdi hatırladım, derslerimin en azından bir kısmını projeksiyon cihazı olan bizim okulda atölye tabir edilen bir sınıf var orada yapmak istemiştım, programıma uygun düşen iki sınıfın derslerini sürekli olarak orada yapıyorum. Sonuçta bir isteğim oldu ve yerine getirildi. (GM:OÖ(2))” şeklinde konuşan bir öğretmen okul yönetiminden bir isteği olduğunu ve bunun da yerine getirildiğini söyleyerek, dilek ve şikayetlerinin dikkate alınacağı, gereğinin yerine getirileceğine inandığını belirtmiştir. Başka bir öğretmen de, “Dilek ve şikayetler konusunda... bir sıkıntı yok, onlar dikkate

alınır. Hatta okul idaresine kadar gitmeye gerek yok nasıl çözülmesi gerekiyorsa bir çırpıda çözülür. Örneğin okul hizmetlilerine bir haber göndersek hemen sınıfımız temizlenir, çöplerimiz toplanır. Okul yönetimi de taleplerimizi bir üst kuruma gönderiyor ama onların tavrı olumlu veya olumsuz olmasına göre gerçekleşme durumu oluyor veya olmuyor. (GM:ML(6)) şeklinde görüşlerini belirtmiş ve dilek ve şikayetlerinin dikkate alınarak genelde okul ortamında çözüme kavuştuğunu, okul dışından takviye gerektiren dilek ve şikayetlerin ise, bir üst kurumun tavrına göre yerine gelip gelmemesinin değişebildiğini ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Okulda yapmak istediğim her iş desteklendi. Öncü oldum. Proje ürettim. Atölyeleri yeniledim. Bunlar hep destek görmüştür.(LF:ML(5)) şeklinde konuşarak, okulda yaptığı bütün faaliyetlerin desteklendiğini belirtmiştir. Başka bir öğretmen de “Dilek, şikayet ve önerilerimi dikkate alırlar. Eğer bu yapılabilecek türden ise, gereksiz değilse, örneğin okul kantini konusunda önerilerim vardı ve okul müdürümüzle paylaştım fikirlerimi, sağ olsunlar görüşlerimi dinlediler ve okul kantininde benim istediğim şekilde düzenlemeler yapıldı.(GY:İ(4))” diyerek dilek ve şikayetlerinin dikkate alındığını bir örnekle açıklamıştır. “Dilek ve isteklerimizi yapmaya çalışıyorlar. Mesela önceki dönemlerde bizim dersimizin sınavı, sınav haftasında değildi, sınav haftasına alınması istedik ve kabul edildi ve düzenli olarak sınav haftasında uygulanıyor böylece haftada bir saatlik dersimizde kayıp olmuyor. (GY:OO(7))” şeklinde görüşlerini belirten bir başka öğretmen de dersinin sınav haftasına alınmasını istediğini ve bunun yerine getirildiğini söylemiştir.

Dilek ve şikayetlerinin dikkate alınmadığını ifade edenler: Öğretmenlerin %33,33’ü dilek ve şikayetlerinin dikkate alınmadığını söylemişlerdir. “Şuana kadar bir kez nöbetim hakkında şikayet ettim ve düzeltilmesi hakkında görüştüm oda hiç hoş karşılanmadı. Buradaki mantık, sorgulamadan uygulamak en azından bize dayatılan bu. (LF:OO(3))” şeklinde konuşan bir öğretmen sadece bir kez nöbetle ilgili bir konuda istekte bulunduğunu ve bunun da dikkate alınmak bir yana hiç hoş karşılanmadığını söyleyerek okul idaresinin sorgulamadan uygula, sesini çıkarma şeklinde bir mantıkta olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Kendi branşımızla ilgili üç yıl boyunca bazı taleplerimiz oldu ve maalesef hiçbir şey yapılmadı. Ancak okulda etkili olan bir grup öğretmenin

istekleri öncelikli olarak ve ivedilikle gerçekleşiyor. (GM:OÖ(1))” şeklinde konuşarak kendi isteklerinin dikkate alınmadığını ama okulda etkin olan bir grup öğretmenin isteklerinin yerine getirildiğini söylemiş ve “Dilek ve şikayetlerinizi dinliyorlar ve hiçbir şey yapmıyorlar. Bakarız, ederiz, hallederiz mantığı yani; ancak sizin isteğinize benzer istekler başkalarından geldiği zaman bunların yerine getirildiğini görüyorsunuz ve size ikinci sınıf öğretmen muamelesi yapıldığını düşünüyorsunuz. Onlar nasıl olsa bir gün gidecekler söylediklerini dikkate almayın tarzından yaklaşımları da duyuyorsunuz bu da daha acısı oluyor, meselenin. (GM:OÖ(1))” diyerek yapılan ayrımcılığa dikkat çekmiş ve bunun da kendisini üzdüğünü ifade etmiştir. Kendi isteklerinin çok dikkate alınmadığını başka bir öğretmen de, “İsteklerimin, şikayetlerimin dikkate alındığını düşünmüyorum. Mesela sınıfların bölünmesi işinde, öğrenci paylaşımının çok adil olmadığına şahit oldum. Öğretmenlerden birine de söyledim. Bütün sınıflar bölündü ve dengesiz bölündü. Adil olmadığını öğretmenlere de söyledim. Genç öğretmenlere haksızlık yapıldı bunu idarecilere de söyledim öğretmenlere de söyledim. Bir öğretmen kabul etti. Doğru, adil olmadı dedi. Müdür de seneye böyle bir şey teklif edilirse tekrar böleriz şimdilik böyle kalsın dedi ama somut bir şey olmadı. Disiplin durumlarıyla ilgili olarak da görüşlerimi dinler, doğru falan diye onaylar ama gereği yapılmaz.(GR:İ(3))” diyerek görüşlerinin dikkate alınmadığını söylemiştir. Başka bir öğretmen ise “Şikayetlerimiz konusunda çözüme yönelik adımların atılmadığını görmekteyim maalesef. Yöneticilerimiz görüşlerimizi, önerilerimizi dinliyorlar ama biz söylemiş olarak kalıyoruz. Hiçbir şey yapılmıyor. (GM:OÖ(6))” şeklinde konuşarak dilek, şikayet ve önerilerinin dikkate alınmadığını, gereğinin yerine getirilmediğini söylemiştir. Dilek ve şikayetlerin dikkate alınmasıyla ilgili olarak, yapabileceklerini kendisinin zaten yaptığını ancak Kıbrıs’ta sistemle ilgili sorunlar yaşanması nedeniyle bazı şeylerin tam olarak yürümediği kanaatini taşıyan bir öğretmen de “Yani şikayetten ziyade olması gerekenlerle ilgili isteklerim oldu. Benim müdür beye aktardığım hususlar sistemle ilgili. Günlük olaylar basit şeylerdir aslında ufak tefek şeyleri ben halletmeye çalışıyorum zaten. O konularda sorun yok yani. Kıbrıs’taki en büyük sorun okulların gidişatıyla ilgili sistemsizlik aslında, Sistemin düzelmesi adına bir şeyler paylaşıyoruz. İlk geldiğimde mesela kardeş okul projesiyle alakalı her şeyi

ayarladık ama burası hazır olmadığından olmadı. Bize güvenmediklerinden herhalde olmadı yani. Halbuki büyük bir kazanım olurdu. Önce okeylemişlerdi ancak gerçekleşmesi için gereken adımları atmadılar. (GR:OÖ(8))” şeklinde konuşarak sonuç olarak dilek şikayet konusunda istediği şeylerin gerçekleşmediğini söylemiştir.

4.2. TARTIŞMA

I.Boyut: Çalışma ortamınızda kendinizi güvende hissedebilecek uygun ortamı bulabilme durumu: KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %65,71’i kendini güvende hissedecek uygun ortamın bulunduğunu ifade ederken, kendini güvende hissedecek uygun ortamın bulunmadığını ifade edenler %14,28, kendini kısmen güvende hissettiğini ifade edenlerin oranı ise %20’dir.

Kendini güvende hisseden %65,71’lik kısmın görüşlerini incelediğimizde: Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, mesleğini en iyi şekilde yapabilmesine uygun bir zeminde çalıştıklarını, okuldaki yönetici ve öğretmen arkadaşlarının iyi niyetli ve samimi davranışlarından memnun olduklarını, aralarında karşılıklı saygı ve güvene dayalı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Güvenin, çalışma ortamındaki arkadaşlarından yarar göreceği en azından istismara veya zarara uğramayacağı düşüncesi içinde olup, olumlu beklenti içine girme (Rousseau, Sıtkın, Burt ve Camerer, 1988, s.401) şeklindeki tanımında ifade edilen olumlu beklenti durumunun bu şekilde gerçekleştiği söylenebilir. Farklı bir ülkeye gelip yeni bir okul/kurumda görev yapma durumunda olan öğretmenler çoğunlukla bu beklentilerine uygun bir güven ortamını bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu düşüncelerinin ana kaynağı geldikleri okul/kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerini ilk günden sıcak bir ortamda hissetmelerini sağlayacak yakın ilgileri, geldikleri bu yeni ülkede ilk ihtiyaç duydukları yeme-içme, barınma gibi sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çözüm bulma gayretleri ile karşılaştıkları samimi tavırlardır. Yöneticilerin ve diğer paydaşların iyi niyetine ve samimiyetine olan inanç da örgütsel güven olarak değerlendirilmekte (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010:262) olduğundan araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerini huzurlu, mesleklerini en iyi şekilde yapmaya uygun samimi bir ortamla karşılaştıkları ve dolayısıyla da güvende hissettikleri şeklindeki ifadeleri de bu bağlamda yorumlanabilir.

Çalışma ortamında kendisini güvende hissedecek uygun bir ortam bulamadığını ifade eden öğretmenlerin oranı %14,28’dir. Çalıştıkları ortamı

güvensiz olarak niteleyen öğretmenler; güvensizliğin karşı tarafın yetersizliğinden veya niyetinden emin olamama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma ve bu durumun da karşı tarafla işbirliğine gönülsüzlüğe ve zarar görülebileceğine yönelik kaygı duyulmasına yol açtığı (Erdem, 2003) dikkate alındığında kendilerini huzurlu ve güvenli hissetmediklerini söylemişlerdir. Aslında; kendilerinin yönetici ve öğretmenlere güven duyma eğiliminde olduklarını fakat aynı şeyin karşı taraf için söz konusu olmadığını üzülerek gördüklerini ifade etmişlerdir. Yurtdışı görevine gönderilenler, hem mesleki yeterlilik ve hem de yurtdışı temsil yeteneği sınavlarını (Yurtdışı Eğitim Personeli Rehber Kitap Md:5) başarıyla geçmiş, dolayısıyla seçilmiş öğretmenlerdir. Görev yaptıkları ülke ve o ülke içinde görevlendirildikleri okul/kurumlarda da yurtdışı hizmetin gerektirdiği temsil yeteneğine de sahip olduklarının bilinciyle hareket etmekte (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 48/c) ve kendilerini Türkiye Cumhuriyeti Devletinin bir temsilcisi olarak görmektedirler. (Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yurtdışında Sürekli Görevlendireceği Personel Hakkında Yönetmelik, Md.4) Bu görev bilinciyle geldikleri yeni görev yerlerinde karşılaştıkları ortamda kendilerini güvende hissedebilecek uygun bir ortamı bulamadıklarını söyleyen öğretmenler, güven ortamının önündeki en büyük engel olarak, var olan önyargılar ve yaşanan kötü tecrübelerin olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışma ortamında kendini kısmen güvende hissettiğini ifade edenlerin oranı ise %20'dir. Öğretmenler, yurtdışı görevi için geldikleri okul/kurumlarda ummadıkları bir çalışma ortamı ile karşılaştıklarını söyleyerek Türkiye'den gelenlere karşı genelde var olan olumsuz yargılar ve yaşanmış olumsuz tecrübelerin izlerini yönetici ve öğretmenlerin davranışlarında zaman zaman hissettiklerini düşünmekte ve kendilerinin açık iletişim kullanma çabalarıyla bunun üstesinden gelmeye çalıştıklarını söylemektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bir kısmı çalıştıkları okul/kurumlarda açıkça ayırım yapıldığına şahit olduklarını ve bundan dolayı kendilerinin de yönetici ve öğretmenlere güven konusunda yüzde yüz emin olamadıklarını belirtmişlerdir. (Fukuyama, 2000, 47) İşgörene duyulan güvensizlik iş doyumunun engellenmesine neden olabilir demektir. Handy (1998)'de "Örgüt yaşamı, birlikte çalışılan insanlara her zamankinden daha fazla güvenmeyi gerektirmektedir. Güven, ilk anda

insana hiç kimsenin karşı çıkamayacağı güzel bir anne öğüdü gibi, her yönüyle sıcak ve yumuşak gelebilir. Ancak ilişkilerde güven kazanmak zordur” (Handy, 1998, akt: Erden, 2007). Demektedir.

Öğretmenler, yönetici ve öğretmenlerin kendilerini olumsuz yönde etkileyerek güvensiz hissetmelerine neden olan bu davranışlarının, bu olumsuz havanın yaklaşık olarak 2 yıl sürdüğünü söylemişlerdir. Bu iki yıllık süre içinde yönetici ve öğretmenler ile birbirlerini daha yakından tanıma imkanı bulmaları sonucunda aynı ortam ve kişilerin davranışlarının değiştiğini tespit ettiklerini ifade ederek bu psikolojik sınırın aşılmasından sonra hiçbir sorunun kalmadığını ve her şeyin daha güzel olduğunu belirtmişlerdir.

II. Boyut: Okulunuzda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt arar mısınız? Böyle bir durumda okulunuzun yönetici ve öğretmenlerine güvenir misiniz? Örneklendirerek açıkla mısınız? KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden; %45,71’i görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta yöneticilerine güvendiğini ve bir kasıt aramadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin 14,28’i görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt aradığını ve yöneticilerine güvenmediğini ifade etmiş ve %40’ı da görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta yöneticilerine kısmen güven duyduğunu söylemiştir. Yapılan bir yanlışlıkta Öğretmenlere güven ve kasıt arayıp aramadıklarının sorulmasına cevap olarak %45,71’i görev yaptığı kurumda/okulda yapılan herhangi bir yanlışlıkta öğretmenlere güvendiğini ve kasıt aramadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin %11,42’si görev yaptığı okulda/kurumda öğretmenler tarafından yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt aradığını ve güvenmediğini ifade etmiş ve %42,85’i de görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta öğretmenlerin bir kısmına güven duyduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul/kurumlarda yapılan bir yanlışlık söz konusu olduğunda hem yöneticilere ve hem de öğretmenlere aynı oranda (%45,71) güven duydukları ve bir kasıt aramadıkları görülmüştür. Yöneticilere güvenmeyen ve yapılan bir yanlışlıkta kasıt aradığını söyleyenler (%14,28), aynı

durumda öğretmenlere güvenmeyerek yapılan yanlışlıkta kasıt aradıklarını belirtenler (%11,42), bir yanlışlık yapıldığında yöneticilere olan güvenlerini kısmen şeklinde ifade edenlerin oranı (%40)'tır. Yapılan bir yanlışlıkta öğretmenlere olan güvenlerini kısmen şeklinde belirtenler (%42,85)'dir.

Yurtdışı görevinde çalıştıkları okul/kurumlarda hem yönetici ve hem de öğretmenlerin kasıtlı bir yanlışlık yapmayacaklarına inanan öğretmenler, bulundukları ortamda yanlışlıklar olsa bile kasıtlı olmayacağına belki bilgi eksikliğinden kaynaklanan hatalar olabileceğine vurgu yaparak yanlışlık olduğunda da düzeltileceğine olan inançlarını yaşarak gördükleri birkaç tecrübe ile ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bu ifadelerin sahibi olan öğretmenler, okulun yönetici ve diğer öğretmenlerine güvenmektedir. Bir bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde zarar görmeyeceği hatta yarar göreceğine dair beklentileri şeklinde tarif edilen güven (Polat, 2009:16), böyle bir güveni ifade etmektedir. Bununla birlikte “İnsan ilişkilerinde belirsizlik nasıl güvensizliğe yol açıyorsa, bireyin kendi geleceği ve dünyamızın geleceğine ilişkin belirsizlikler de güvensizliğe neden olmaktadır” (Doruk, 2009:191-192).

Bunun yanı sıra gerçekçi iş bilgilerinin örgütsel bağlılığı arttırdığı saptanmıştır. Çünkü tarafsız bilgi sunan örgütlere güvenmek daha kolaydır. Kirel,Ç. (2000),

III.Boyut: Okulunuz/kurumunuzdaki yönetici ve/veya öğretmenler size bir şey söylediklerinde inanır mısınız? Örneklendirerek açıkla mısınız?

KKTC’de yurtdışı görevini yapmakta olan öğretmenlerden, görev yaptığı okulun/kurumun yöneticileri kendilerine bir şey söylediklerinde inandıklarını belirtenlerin oranı %65,71 iken, görev yaptıkları okulun/kurumun öğretmenlerinin kendilerine bir şey söylediklerinde inandıklarını belirtenlerin oranı ise %60'tır. Görev yaptıkları okulun/kurumun hem yöneticileri ve hem de öğretmenlerinin kendilerine bir şey söylemeleri halinde inanmadıklarını belirtenler %8,57 olurken, Yöneticilere kısmen inanma oranı (%25,71), öğretmenlere kısmen inanma oranı ise %31,42 olarak gerçekleşmiştir.

Yurtdışı görevinde bulunan öğretmenlerin çoğunluğu, bulundukları okul/kurumun yönetici ve öğretmenlerinin sözlerine güvendiklerini belirtmişlerdir. Görev süreleri boyunca kendilerine söylenenlerin yanlış olduğuna dair bir olay yaşamadıklarını ve arkadaşlarının dürüstlüğüne dair olan güvenlerini sarsacak herhangi bir olayla karşılaşmadıklarını söylemişlerdir. (Firth-Cozens, 2004), başka insanların davranış ve sözlerinden emin olma, onların iyi niyetli olduğunu düşünmek şeklinde örgütsel güven tanımı yapmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenler yönetici ve öğretmenlerin kendi beklentilerine de uygun olarak dürüstlük ilkesi ile hareket ettiklerine inandıklarını söylemeleri de bu tanıma uygun düşmektedir.

Çalıştıkları okulun/kurumun yöneticilerinin kendilerine bir şey söylediklerinde inanmadıklarını (%8,57) belirten, çalıştıkları okulun/kurumun öğretmenlerinin de kendilerine bir şey söylediklerinde inanmadıklarını belirten (%8,57) az sayıdaki öğretmen de, okulda görev yaptıkları süre zarfında yönetici ve öğretmenlerin olumsuz davranışlarına şahit olduklarını ve birçok durumda yöneticilerin ayrımcılık yaptıklarını düşündüklerini söyleyerek, sözlerini inandırıcı bulmamaktadırlar. Louis (2007), Minnesota Üniversitesinde 2007 yılında yapılan bir araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin yöneticiye olan güveni; yöneticinin davranışı, yeterlilik ve güvenilirliği ile kişiler arasında ayırım yapmamasına bağlı olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir. Aynı şekilde kurumda/okulda görevli diğer öğretmenlerinde özellikle Türkiye’den gelenler hakkında ikiyüzlü konuşmalar yaptıklarını şahit olduklarını, kendi yanlarında normal düzeyde olan bu konu hakkındaki konuşmaların kendilerinin olmadığı ortamlarda daha farklı seviyelerde ve oldukça olumsuz bir şekilde gerçekleştiğini söyleyerek öğretmenlerin de bu ikiyüzlü davranışlarından dolayı sözlerini inandırıcı bulmamaktadırlar. Bu da; 2008 yılında Yılmaz ve Bökeoğlu tarafından yapılan ve öğretmenlerin, en çok yöneticilere daha sonra da meslektaşlarına güvendiği belirlenen araştırma sonuçlarını destekler mahiyettedir.

Görev yaptıkları okul/kurumdaki, yöneticilere kısmen inanma oranı (%25,71), öğretmenlere kısmen inanma oranı ise %31,42 olarak gerçekleşmiştir. Öğretmenler, yönetici ve öğretmenlere kısmen güvenme durumunu ise daha çok kişilere ve onların davranışlarına bağlayarak, görevli oldukları kurumun örgütsel

yapısını ayrı, kişilerin davranışlarını ayrı tuttuklarını belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler için Türkiye’den gelen görevlilere karşı kendilerine güvenmediklerini hissettirecek şekilde şüpheli yaklaşımlardan söz edilmekte, bazen de yönetim bilgi ve tecrübelerinden kaynaklanan eksikler olması sebebiyle inandırıcılıkları ve güvenilirlikleri hakkında soru işaretleri meydana gelmektedir. Bu kişiler okulundaki öğretmenlerle fazla iletişimde bulunmayan, paylaşımcılıktan kaçınan bir yönetim anlayışı sergileyerek, iletişim kanallarını çoğu öğretmenlere kapalı tutmaktadırlar. Buna göre okul yöneticilerine kısmen güvenme eğiliminde olan yurtdışı görevlisi öğretmenler, okuldaki bazı yöneticilere (bir ya da ikisine şeklinde ifade etmişlerdir) tam olarak güven duymadıklarını bunun dışındaki yöneticilere karşı güven problemi yaşamadıklarını söylemişlerdir. Konuyla ilgili olarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde 2011 yılında yapılan bir araştırmada yöneticiye güvenin en olumsuz çıktığı bir okul için, yöneticiye güven duymamanın sebepleri arasında, müdürün açıklığına yeterince güvenmemenin altında iletişim sorunu olduğu şeklinde yorumlama yapılmış, ayrıca öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendileri ile birçok bilgiyi paylaşmadığını bazı bilgileri gizlediklerini düşünmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada okul müdürlerinin açık kapı politikası uygulayarak öğretmenlerle daha sıkı bir iletişime girmesinin yöneticiye güven düzeyini yükselteceği tavsiyesinde bulunulmuştur. (Soylar, 2011)

Öğretmenler, meslektaşlarına kısmen inanma (%31,42) konusunda; ötekileştirme yapan, ön yargılarla hareket eden meslektaşlarına karşı güvenmeme eğilimindeyken, arkadaşlık ilişkilerinde iyi durumda bulunan öğretmenlere karşı ise tam bir güven durumundan söz etmektedirler. Eğitim kurumlarında başarıyı yakalayabilmenin ve okuldaki örgütsel güvenin resmini tam olarak ortaya koyabilmenin, öğretmenlerin birbirlerine olan güvenleri ile yakından ilgili olduğu (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; akt. Baş, 2010:25) düşünüldüğünde okul ortamında meslektaşların birbirlerine güven duygusunun önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Halbuki araştırmaya katılan öğretmenler, aynı okul/kurumda birlikte görev yaptıkları meslektaşlarından bir kısmının önyargılarıyla hareket ettiklerinden şikayet etmekte ve bu öğretmenlere karşı güven duymadıklarını fakat diğer öğretmenlerle güven problemlerinin olmadığını söylemektedirler. Önyargı

ile hareket eden çalışanların yanlış ya da olumsuz tutumlar sergileyebilecekleri (Y.Arslan, 2009:16) dikkate alındığında araştırmaya katılan öğretmenlerin bir kısım meslektaşlarının bu şekilde bir yanlışlık yaparak güvenilirliklerinin sorgulanır durumda algılandığını söyleyebiliriz.

IV. Boyut: Kişisel düşünce veya değerlerinizle, yönetici ve öğretmenlerin düşünce ve duyguları arasındaki farklılıkların saygıyla karşılandığını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

Araştırmaya katılan öğretmenlerden %74,28'i kişisel düşünce/değerleri ile yönetici ve öğretmenlerin düşünce/duyguları arasındaki farklılıkların saygı ile karşılandığını ifade etmişlerdir. Öğretmenler bu konuda saygı görmenin, saygı göstermekten geçtiği temel prensibiyle hareket ettiklerini belirterek, hem kendilerinin ve hem de birlikte çalıştıkları yönetici ve öğretmenlerin, farklı kültürlerin insanları olduklarının farkında olarak hareket ettiklerini söylemektedirler. Hemen her durumda farklılıkların gündeme geldiği ancak bunların hiçbir zaman tartışma boyutuna varmadan, siyasi, ekonomik, dini, kültürel ve başka başlıklarda incelenebilecek hemen her konuda farklı düşünceler içinde olduklarını ancak bu farklılıkların ayrışma değil, zenginlik olarak kabul edildiğini gördüklerini memnuniyetle ifade etmektedirler. Konuyla ilgili olarak daha çok yeme-içme alışkanlıkları, dini hassasiyetlerin ön plana çıktığı kişisel duygu/düşüncelerin bir tezat oluşturmada hatta merak konusu olup bilgilendirme istenilen konular olduğunu ve daima saygıyla karşılandığını söylemişlerdir. Düşüncelerin özgürce paylaşıldığı, açıklığın ve saygının olduğu ortamlarda iki taraf arasında gelişen bir duygu olan güvenin (Werhane, 1999; 238-239; Akt.: Erden, 2007, 3) gelişebilmesi böylesine demokratik ortamlarda olabilmektedir. Yurtdışı görevlisi öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kişisel düşüncelerinin, değerlerinin birlikte görev yaptıkları yönetici ve öğretmenlerce saygıyla karşılandığını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin bir kısmı da (%25,71) kişisel düşünce/değerleri ile yönetici ve öğretmenlerin düşünce/duyguları arasındaki farklılıkların hiç beklemedikleri şekilde anti-demokratik bir tavırla karşılandığını söylemektedirler. Yurtdışı görevinde bulunan öğretmenler, özellikle kılık-kıyafet, dış görünüm, günlük

yaşantı gibi konularda bazı yönetici ve öğretmenlerin kendileri gibi olmayan, kendileri gibi düşünmeyenlere karşı yeterli anlayışı göstermediklerini söylemişlerdir. Bu yönetici ve öğretmenlerin ada genelinde hissedilen ve maalesef olumsuz olan Türkiyeli algısının da etkisiyle ya bizzat kendilerine ya da kendisiyle aynı düşüncede olan farklı kişilere (veliler gibi) saygısız söz ve davranışlarda bulunduklarını ifade etmişler ve buna sebep olarak ta kişisel duygu/düşünce farklılıklarını göstermişlerdir. Hâlbuki farklı düşünen meslektaşlar, demokrasi, hoşgörü ve saygı normları gibi soyut olarak kabul edilen konularla da ilgili olmak durumunda olan okullarda (Erden, 2007), birbirlerine her anlamda saygıyla davranmak durumundadırlar.

V. Boyut: Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinizin:

- a. Dürüstlük ve güvene dayalı olup olmadığı hakkında neler söyleyebilirsiniz? Açıklar mısınız?**
- b. Alınan karar ve uygulamalar etik ilkeler ile ne kadar örtüşmektedir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?**

KKTC’de yurtdışı görevinde bulunan öğretmenlerin %68,57’si okulundaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olduğunu belirtmekte iken, %31,42’si yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olmadığını söylemişlerdir. %37,14’ü okullarında alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüştüğünü söylerken, %62,85’i alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüşmediğini ifade etmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olduğunu belirten %68,57’lik kısmın görüşlerini incelediğimizde: Yurtdışı görevlisi öğretmenler, görevli oldukları kurumun/okulun yöneticileri ve öğretmenleri ile dürüstlük ve güvene dayalı bir ilişkileri olduğunu söylemişlerdir. İş yaşamındaki ilkelerle özel yaşamımızdaki ilkelerin çelişmemesi gerektiği ve insanın özel yaşamında ne ise görev yaptığı kurumda, çalışma ortamında da aynı ilkelerle hareket etmesi normal olduğunu söyleyen öğretmenler, bunun tersi bir durumun rol yapmak olacağını ve bunun da uzun sürmesinin mümkün olmadığını ifade ederek kişinin kendini çalışma ortamı ile bunun dışındaki ortamlarda da aynı

şekilde tanımlamasının önemine dikkat çekmişlerdir. Çünkü ahlak kuralları, doğruluk, dürüstlük gibi ilkelerin bütün davranışlarımızın altında yatan temel ilkeler olması ve gereğinin yerine getirilmesi gereklidir (Aydın, 2001, 50). Öğretmenlerin, dürüstlük ilkesinin, yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin temelinde yattığını belirtmeleri, dürüstlüğün, doğruluk için gerekli bir koşul (Becker, 1998, 158) olduğu anlayışını desteklemekte olduğu düşünülebilir.

Öğretmenlerin bir kısmı (%31,42) ise yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olmadığını düşündüklerini belirterek bunun sebeplerini sıralarken de yerli öğretmen, yabancı öğretmen ayırımına yol açan mikro milliyetçilik duygusuna ve bunun getirdiği öğretmenler arasındaki eşitsizliklere ve yöneticilerin yaptıkları uygulamalardaki bazı haksız davranışlara vurgu yapmaktadırlar. Öğretmenlerin yurtdışı görevinin kendilerine maddi açıdan kazanç sağlamasından memnun olmakla birlikte, bir süreliğine burada görevli olmalarının yani geçici statünün okul ortamında kendilerinin sahiplenilmediği imajına yol açtığını da düşünmektedirler. Öğretmenler yurtdışı görevinin maddi olarak oldukça iyi imkanlar sunmasından memnun olmakla beraber bunun tek başına yeterli olmadığı ve iş ortamında aradıkları huzur ve güveni sağlayacak dürüst iş arkadaşları bulamadıklarını söylemişlerdir. Fukuyama'ya göre (2000) sadece maddi unsurlarla motive edilen çalışanlara, örgüte karşı aidiyet duygusuna sahiplenme hissi verilmediğinde yüksek güven olmamaktadır. Bu da araştırmaya katılan öğretmenlerin, birlikte çalıştıkları yönetici ve öğretmenlerin dürüstlük ve güven ilkesine aykırı bir şekilde Kıbrıslı, Türkiyeli şeklinde ayırım yapıldığını düşünmelerine sebep olan davranışlarla karşılaştıklarında yurtdışı görevi nedeniyle aldıkları ekstra ücretlerden memnun olmalarına karşın iş ortamında arkadaşlarından bekledikleri davranışlar olmaması nedeniyle güven duygularının zedelendiğini açıklamakta olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenler ada genelinde okul ortamının formal ilişkilerle birlikte bundan daha çok informal ilişki ve diyaloglarla örüntülü olduğunu belirterek, kendilerinin formal boyutun dışına pek çıkamadıkları için okuldaki yönetici ve öğretmenlerle olması gereken dürüstlük ve güven ilkesini yeterince hissedemediklerini söylemişlerdir. Örgütlerde formal rolün belirlenmesi güveni besler (McAllister, 1995, 28), ancak kendileriyle informal diyalogların olmaması da okul ortamlarını olumsuz etkilemektedir. Her

örgütte formal ya da informal kurallarla ilgi olarak, örgüt iş görenleri açık ya da gizli bir anlayışa sahiptirler (Kramer, 1999, 576) ve formal ilişkilerin yaşandığı bir örgütte yetki devri, kararlara katılma sınırlı olmakta ve güvenin gelişmesi de güçleşmektedir (Erdem, 2003, 171-172). Bunun da öğretmenlerin okul ortamında informal ilişki düzeyinde olmamalarının görev yaptıkları okul/kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile kuvvetli arkadaşlıklar kuramamasına dolayısıyla da ilişkilerin yeterince güven duygusu oluşturmamasına bir yönüyle açıklık getirdiğini söyleyebiliriz.

Okulda alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik değerler ile örtüşüp örtüşmediğinin sorulması üzerine öğretmenlerin, %62,85'i etik değerler ile örtüşmediği kanaatini taşımakta olduklarını belirtmişler, %37,14'ü ise okullarında alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik ilkelerle örtüştüğünü söylemişlerdir. Bu öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde; okullarda ağırlıklı olarak, Kıbrıs'ta, Türkiye şartlarına göre daha rahat sayılabilecek bir iş yapma anlayışının yaygınlığı ve bu iş kültürünün de resmiyete ve bürokrasiye uygunluğundan daha çok alışlageldiği şekliyle yapılmasından ve bunun sonucu olarak ta kişiye göre doğru kabul edilen bir anlayışla yapılıyor olmasından kaynaklanan sebeplerle etik değerlerin çok fazla dikkate alınmadığını söyleyebiliriz. Halbuki etik ilkelerle hareket etme, insani değerlerle yakından ilgili olup, insan davranışlarında belirleyici bir rol oynamakta (Çubukçu, 2010) ve yöneticilerden etik kurallara uygun davranması beklenilmektedir (Luhmann, 1979; akt.: Polat, 2009:3). Yurtdışı görevinde bulunan öğretmenlerde doğal olarak, birlikte çalıştıkları yönetici ve öğretmenlerden, aldıkları kararların ve yaptıkları uygulamaların etik değerlerle örtüşmesini beklemektedir. Doruk (2009)'a göre kişiler, günlük ilişkilerde düzen ve istikrar beklemektedir, beklentilerin gerçekleşmemesi ya da karşılanmaması ise güvensizliğe neden olmaktadır. Yurtdışı görevlisi öğretmenler de etik değerlere uygunluk noktasındaki beklentilerinin büyük ölçüde gerçekleşmediğini belirttiklerinden bunun güvensizliğe yol açtığı söylenebilir. Hosmer'e göre de güvenilir bir yöneticiden beklenen, adaletli, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar göstermesidir. Dolayısıyla örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde

algılandığını anlamının en iyi yolu, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçmektedir (Erdem, 2003; akt.Tüzün, 2006:35).

VI. Boyut: Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davrandıklarını söyleyebilir misiniz? Hesap verilebilirlik durumu sizce nedir? Örneklandırarak açıklayabilir misiniz?

Araştırmaya katılan öğretmenlerden, görevli oldukları okul/kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davrandıklarını ve hesap verilebilir bir durumda olduklarını söyleyenlerin oranı %31,42 iken, okulundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davranmadıklarını ve hesap verilebilirlik bulunmadığını söyleyenlerin oranı %40'dır. Okulundaki/kurumundaki yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını kısmen verecek düzeyde adil davrandıklarını ve kısmen hesap verilebilirlik olduğunu söyleyenlerin oranı ise %28,57'dir.

Yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davranma ve hesap verilebilirlik durumunu incelediğimizde: Öğretmenlerin bir kısmı (%31,42), adil davranma ve hesap verilebilirlik durumunun bulunduğunu söylerken, %40'lık bir kısmı ise adil davranılmadığını ve hesap verilebilirlik bulunmadığı görüşündedirler. Kurumun/okulun yöneticisinin tavrında Kıbrıs Türk Orta Eğitim Öğretmenleri Sendikasının (KTOÖES) söylemleri, basın bildirisi, bülten ve eylemler şeklinde kendini gösteren etkinlikleri ile her fırsatta Türkiye'den gelen öğretmenlerinde söz konusu edildiği bir takım olumsuz telkinlerinin etkili olduğu konusunda da ifadeler yer almıştır. Okullarındaki işleyiş hakkında sendikaların birçok konuda belirleyici olduğundan söz etmişlerdir. Adil davranma ve hesap verilebilirlik için, "var" diyen öğretmenler kendi okullarında en ufak bir alışverişin dahi kayıt altına alınması ve şahit oldukları şeffaf yönetim anlayışını göstermişlerdir. Yılmaz (2006)'da şeffaflığı eğitim kurumlarında sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için yapılacak eylemler arasında saymıştır.

Adil davranışlar olmadığını ve hesap verilebilir durumun bulunmadığını söyleyenler ise, çalıştıkları kurumlarda/okullarda Türkiye’den gelenler ve yerliler şeklinde bir ayırım yapıldığını ve kendilerine negatif ayrımcılık uygulandığını düşünmekte, hatta bu mikro milliyetçiliğin yalnız Türkiye’den gelerek yurtdışı görevinde bulunanlar için değil, aynı zamanda Türkiye kökenli olup, KKTC vatandaşlığına sahip ve KKTC MEGSB kadrosunda bulunan öğretmenlere de uygulandığı görüşündedirler. Kendilerine gelip-geçici gözüyle bakıldığından adalet duygusunun yeterince işletilmediği kaygısını taşıyan bu görüşteki öğretmenlere göre, yerli öğretmenlerin sahip oldukları sendikal haklar, sosyal statü, akrabalık bağları gibi yakınlıklardan dolayı, onlara yaptırılmayan veya yaptırılmayan görevlerin kendilerine yaptırıldığını, çünkü hayır deme şanslarının bulunmadığını söylemektedirler. Bunun sonucunda da memur kelimesinin kelime anlamının sadece kendilerine uygulanmış olduğu şekliyle emredilen bir pozisyonda bulunduklarını ve aynı kurumda/okulda görev yapmalarına rağmen iş konusunda ikinci sınıf muameleyle tabi tutulduklarını ifade etmektedirler. Erden (2007)’e göre de okulda güven tesisi için öğretmenler arasında eski-yeni gibi kriterlerde dahil ayrımcılık yapılmamalıdır. Öğretmenler adalet ve hesap verilebilirlik durumunun bulunmamasını düşünmelerinin altında yatan sebeplerden biri olarak da, denetim mekanizmasının yeterince çalıştırılmamış olmasını göstermektedirler. Denetim mekanizması ya hiç uygulanmamakta ya da uygulandığı zamanlarda da yine kişisel yakınlıklar gündeme getirilerek resmi boyuta taşınmadan informal ilişkilerle kimseye dokunmayacak şekilde halledilme yoluna gidilmesi veya denetim mekanizmasının çalıştırılmayacak duruma getirilmesi gibi seçeneklerin bulunduğunu gördüklerini ifade etmişlerdir. Bunlara göre denetimsiz ortamda herkes kendi vicdanıyla baş başa kalmakta ve işlerin genel yürüyüşü, gidişatına bırakılarak kurumlar günü birlik şekilde idare edilmektedir. Bu konuda kanun, tüzük ve yönetmelikler gibi yasal dayanakların çiğnenmesi söz konusu olmadan kişisel bir takım uygulamalar geliştirilerek işler bir şekilde halledilme yoluna gidilmektedir görüşü ağırlık kazanmaktadır.

VII. Boyut: Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi midirler? Bu durum sizin güven algınızı ne yönde etkilemektedir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

Araştırmaya katılan öğretmenlerden, okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünen ve bu durumun güven algısını olumlu etkilediğini söyleyenlerin oranı %40'tır. Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olduklarını düşünmeyen ve bu durumun güven algısını olumsuz etkilediğini söyleyenlerin oranı %17,14'tür. Okulundaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olma durumları ile bu durumun güven algılarını olumlu etkileme durumunu kısmen şeklinde ifade edenlerin oranı ise oranı ise %42,85'tir.

İdareci ve öğretmenlerin işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi olup olmamalarını ve bu durumun güven algısını etkilemesi konusunda öğretmenler; birlikte çalıştıkları meslektaşlarını, işini hakkıyla yapabilecek düzeyde bilgi ve bu bilgilerini aktive edecek beceriye sahip olarak yöneticilik ve/veya öğretmenlik görevini yapabilenler ve yapamayanlar olarak ikiye ayırmaktadırlar. Görev sınırını yasa ve yönetmelikleri uygulama, yukarıdan gelen emir ve direktifleri aşağıya iletme şeklinde çizmiş, sekreteryaya hizmetleri yürütme şeklinde müdürlük anlayışına sahip, inisiyatif kullanma konusunda çekingen tavırlar sergileyen, doğal lider pozisyonunda olmayan yöneticiler bulunduğunu, bu türlü yönetim kadrosunun olduğu okullarda işlerin bir şekilde yürüyor olmasının aldatıcı bir görüntü olduğundan söz eden öğretmenler bu durumun güven algılarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte liderlik kabiliyetlerini ortaya koymada başarılı olan, adil davranışlar sergileyen müdürler de bulunduğunu söyleyen öğretmenler, kurumun/okulun işleyişi üzerinde etkili tavırlar sergileyen bu türlü yöneticilerin öğretmenlerine güven telkin ederek çalışma azmi verdiklerini ifade etmişlerdir. Konu üzerinde çalışan Yılmaz (2006) ve Kılınç (2010) gibi araştırmacılar da liderlik becerisi ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu söylemektedirler. Buda öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik pozisyonlarındaki başarılarının güven algıları bakımından olumlu yönde etkilendiklerini düşündürmektedir. Araştırmaya katılan

öğretmenler, çalıştıkları okul/kurumdaki diğer öğretmenlerin kendi alanlarıyla ilgili uzmanlık bilgileri ve bunları aktarmadaki becerileri ile iş yapma usulleri hakkında da yöneticilerdekine benzer bir ayırıma giderek, işlerini iyi düzeyde yapabilenler ve yapmayan/yapamayanlar olarak iki farklı şekilde değerlendirmişlerdir. Buna göre de öğretmenlerden işlerini iyi düzeyde yapabilecek şekilde alan bilgisine ve bunları aktarabilecek düzeyde becerilere sahip olan öğretmenlerin bulunduğu ve bu öğretmenlerle birlikte çalışma duygusunu da fabrikalardaki birbirlerine bağlı, düzgün şekilde çalışan dişliler arasındaki uyuma benzetmişler ve kendilerini de bu dişliler arasındaki uyuma katılan parçalar olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, mesleğin gereği olan fedakârlık duygusuyla hareket ederek, mesai saatleri dışında, tatillerde bile okulu ve öğrencileriyle ilgili çalışmalarda aktif rol almaya gönüllü olan öğretmenlerin de bulunduğunu, bu tür meslektaşlarla birlikte çalışmaktan dolayı memnun olduklarını ve bu durumdan da güven anlamında olumlu şekilde etkilendiklerini söylemişlerdir. Soylar (2011)'a göre de “Öğretmenlerin mesleki yeterliliğe sahip olması, okulun diğer çalışanlarıyla ilişkilerinde açık ve dürüst olması gibi durumlar, okulda örgütsel güvenin oluşmasına katkı sağlayacaktır”. Araştırmaya katılan öğretmenler, bunlar gibi profesyonel manada işini yapan öğretmenler olmakla birlikte, gerekli uzmanlık bilgisi ile öğretmenlik yeterliklerine sahip olduğu halde denetimsizlik, kıdem olarak kendini üstün görme veya mesleki yorgunluk, özel hayatlarındaki sıkıntılar gibi birtakım etkenlerle öğretmenliği iş hayatında ikinci sıraya koyanlar ile kendi özel işlerini aksatmadan yürütme kaygısı ya da görevini yapanlar ile yapmayanlar arasında fark gözetilmediği için haksızlığa uğradığını düşünen ve bu yüzden okuldaki görevlerini tam olarak yerine getirmeyerek aksatan öğretmenlerin de bulunduğunu ifade etmişlerdir. Elbette ki böyle bir durumda öğretmenler, meslektaşlarına güven konusunda olumsuz bir algıya sahip olmaktadırlar. Perry ve Mankin (2004), örgütsel güveni “iş arkadaşlarının ve üst yöneticilerin yeteneklerine ve kalitelerine karşı geliştirilen genel inanç ve emin olma durumu” şeklinde tanımlayarak, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına duyulan güveni, örgütsel güvenin boyutlarından saymıştır. Bu da aynı okulda/kurumda görev yapan

öğretmenlerin birbirlerine duydukları kişisel güven ve mesleki yeterliliklerinden memnuniyetin güven algısını olumlu bir şekilde etkilediğini düşündürmektedir.

VIII. Boyut: Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler sık karar değiştirirler mi? Söz ve davranışları tutarlı mıdır? Birbirine benzeyen olaylarda farklı davranırlar mı? Bunları okulunuzdaki

a. Yöneticiler açısından örneklendirerek açıkla mısınız?

b. Öğretmenler açısından örneklendirerek açıkla mısınız?

Araştırmaya katılan öğretmenlerden; %57,14'ü yöneticilerin sık karar değiştirerek, söz ve davranışlarının tutarlı olmadığını, birbirine benzeyen olaylarda farklı davrandıklarını söylerken, %42,85'i yöneticilerin sık karar değiştirmediklerini, söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu ve birbirine benzeyen olaylarda farklı davranmadıklarını söylemişlerdir. Öğretmenlerden %40'ı öğretmenlerin sık karar değiştirerek, söz ve davranışlarının tutarlı olmadığını, birbirine benzeyen olaylarda farklı davrandıklarını söylerken, %60'ı ise öğretmenlerin sık karar değiştirmediklerini, söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu ve birbirine benzeyen olaylarda farklı davranmadıklarını söylemişlerdir.

Öğretmenlerin, görev yaptıkları okul/kurumdaki yöneticilerin sık karar değiştirme, tutarlılık ve birbirine benzer olaylarda farklı davranma konusundaki görüşlerini incelediğimizde; araştırmaya katılan öğretmenler, ideolojik davranışlar sergileyen yöneticiler olduğundan söz ederek bu yöneticilerin kendi fikir ve düşünce yapısına göre kurumda görev yapanları kategorize ettiğini ve ona göre davrandıkları kanaatini taşımaktadırlar. Hatta bazı okul müdürlerinin, bir üst düzey yönetim kademesinin kendi durumları hakkında ne düşündüklerini önemseyerek görev yapma hassasiyetlerini ona göre belirlemek durumunda olduklarını gözlemlediklerini de ifade etmişlerdir. Yerli öğretmen, yabancı öğretmen ayırımından söz eden öğretmenler, kişiye göre davranıldığını okul yöneticilerinin kendisine yakın gördüğü öğretmenlere ayrı diğerlerine ayrı davrandıklarını gördüklerini ve bununda kendilerini rahatsız ettiğini söylemektedirler. Okula geç kaldığı için dersine gecikmeli olarak giren iki öğretmenden birine gereken uyarının yapılırken diğer öğretmenin ise görmezden gelinmesi gibi bir ayırım yapıldığını örnek olarak göstermişlerdir. Louis (2007),

“kişiler arasında ayırım yapmadan davranması, öğretmenlerin yöneticiye olan güvenini doğrudan etkiler” demektedir. Bu tür haksız uygulamaların, öğretmenlerin yöneticilerine karşı olan güvenlerine zarar vererek öğretmenlerin güven durumunu olumsuz şekilde etkileyeceği söylenebilir. Liderin doğru sözlü olacağına ve taahhütlerinde duracağına olan inançta örgütsel güvenin tanımı içinde yer alabildiğinden (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:212-213), yöneticilerin kararlarının kırılgan bir şekilde olup, sık sık değişme ihtimali, birbirine benzeyen olaylarda farklı davranışlar sergilemeleri gibi tutarsızlıkların öğretmenlerin güven duygusuna zarar vermekte olduğunu düşündürmektedir. Öğretmenler açısından baktığımızda, yöneticilerde olduğundan biraz farklı olmakla birlikte dolaylı olarak yöneticilerden kaynaklanan bir durum söz konusudur. Şöyle ki, yöneticilerin birtakım nedenlerden dolayı etkili bir yönetim tarzı ortaya koyamamaları ve bunun sonucunda da yaptırım güçlerinin etkisizleşmesiyle öğretmenler, kurumsal uygulamalar yerine kendi kararlarını hayata geçirerek, vicdani kanaatlere göre hareket etmek zorunda kalmaktadırlar. Öğretmenlerin arasında da az da olsa genel ortamdaki etkilenerek ayrımcılık yapanlar ve kişiye göre farklı davranışlar bulunmakta bu da gününbirlik uygulamalar yapılmasıyla sonuçlanmakta ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarda sık karar değiştirmeler, tutarsız ve farklı davranışlar ortaya çıkarmaktadır. Aslında araştırmaya katılan öğretmenlerin %60’ı, birlikte çalıştıkları öğretmenlerin tutarlı davranışlar sergilediği kanaatinde değildir. Aynı okul ortamında farklı uygulamaların yapılmasının zaten mantıklı olmadığını ve birlikte alınan kararların yine aynı kararlılıkla uygulanarak uygulamalarda bir bütünlük olduğunu gördüklerini ifade eden öğretmenler, doğrunun bir ve değişmez olduğu ilkesine vurgu yaparak ayrımcılık yapılmadan herkese aynı şekilde davranıldığını söylemektedirler. İş arkadaşları için tutarsızlık kelimesini telaffuz etmek istemediklerini belirten öğretmenler, okullarda ayrımcılık yapmadan işini yapan öğretmenler olmasını ve dolayısıyla huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamını yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Davranışların tutarlılığı hem güveni geliştirmede önemli bir faktör (Demircan ve Ceylan, 2003:141) ve hem de örgütsel güvenin boyutları arasında sayıldığından (Erden, 2007) öğretmenlerin, görev yaptıkları okul/kurumlarda birlikte çalıştıkları

öğretmenlerin tutarlı davranışlar sergilemelerinin kendilerine duyulan güveni olumlu anlamda etkilediği duygusuna sahip oldukları söylenebilir.

IX. Boyut: Okulunuzda kararların ortak alındığını söyleyebilir misiniz? Yönetici ve öğretmenler birbirlerine işlerin nasıl gittiği konusunda bilgi verirler mi? Eleştiriye açık olduklarını düşünüyor musunuz? Örneklendirerek açıklayınız?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; %54,28'i kararların ortak alındığını söylemekte iken %45,71'i kararların ortak alınmadığını söylemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin işlerin nasıl gittiği konusunda birbirlerine bilgi vermeleri konusunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin %77,14'ü işlerin nasıl gittiği konusunda karşılıklı bilgi alış-verişi olduğunu söylerken, %22,85'i işlerin nasıl gittiği konusunda karşılıklı bilgi alış-verişi olmadığını söylemektedir. Eleştiriye açık olma durumu hakkında ise, araştırmaya katılan öğretmenlerden %57,14'ü eleştiriye açık olduğunu söylemekte iken, %42,85'i eleştiriye açık olunmadığını söylemektedir.

Okullarda kararların ortak alınması konusunda öğretmenler, yöneticilerinin tavrının belirleyici olduğunu söyleyerek genelde bir toplantı kültürünün bulunmadığını ancak ortak kararlar alınması için olmasa bile herkesin fikrini rahatça söyleyebilecekleri ortamlar oluşturularak zümreler bazında da olsa yöneticilerle toplantıların yapıldığı ve kararların alındığı bir çalışma sisteminden söz etmektedirler. Bazı okullarda yöneticiler kararları kendi başlarına alıp uygulanmasının dikte ederken bazı okullarda ise ortak karar alma süreçlerinin işletildiği görülmektedir. Öğretmenler, kurul toplantılarının genellikle kimsenin konuşmayı tercih etmediği ancak çok önemli konuların görüşülerek karara bağlandığı, ayrıntıların konuşulmadığı bir toplantı şeklinde geçtiğini söylemektedirler. Öğretmenler, bazı okullarda hiçbir danışma ve bilgilendirme olmadan okul yönetiminin kararlar aldığı ve uygulanmasını dikte ettiğini, bazı okullarda ise sadece konunun muhatabı olan yönetici ve öğretmenlerin katıldığı zümre bazında küçük toplantılar yapılarak karar alma sürecinin işlediğini söylemişlerdir. Konuyla ilgili olarak, örgütlerde güvenin oluşturacağı olumlu etkiyi ele alan bir çalışmada, çalışanların ne olup bittiğini anlamalarını sağlayan

toplantılar, haftalık raporlar ve yapılan işlerle ilgili bilgilendirmelerin güven açısından önemi vurgulanmıştır. (Kartal, 2010). Öğretmenler, kararların uygulanması aşamasında da konuyla ilgili sorumluluğu olan yönetici ve öğretmenler tarafından kendi sorumluluk alanlarına giren konularda, yaptıkları uygulamalarla ilgili olarak zaman zaman genele ve sıklıkla da konuyla ilgili olanlara bilgi verildiğini de gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Az da olsa bazı okullarda işlerin nasıl gittiği konusunda öğretmenlerin ve hatta bazı yöneticilerin bile bilgilendirilmediği görülürken birçok okulda yeterli düzeyde bilgi alışverişi yapıldığını ve herkesin kurumun işleyişi, işlerin gidişatı ve takvime bağlanmış, kararlaştırılmış etkinliklerin son durumlarından haberdar olduklarını söylemişlerdir. Düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunulması, karşılıklı etkileşime açık olunması ve inisiyatif kullanımının teşvik edilmesi gibi tutumlar yöneticilere güven duyulmasını kolaylaştırdığı (Kalaycı, 2007) için de öğretmenlerin güven duygularının olumlu bir şekilde etkilendiğini söyleyebiliriz. Eleştiriye açık olma durumu hakkında da öğretmenler, çalıştıkları okul/kurumdaki yönetici ve öğretmenlerin genelde eleştiriye açık ve gereğini yerine getirme durumunda olduklarını söylemektedirler. Öğretmenler, kimi okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin eleştiriye kabul etmeyerek kendini savunmaya geçtiği ve hatta yapılan bu eleştiriye bir başka eleştiri ile karşılık vermeye çalışan yönetici ve öğretmenlerin de bulunduğunu belirterek, eleştirilerin yapıcı olması halinde ise kabul görme ihtimalinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler, bazen yanlış veya eksik bilgiler nedeniyle yapılan hataların düzeltilmesi için doğru bilgileri aktarmanın da olumlu eleştiri, yapıcı eleştiri olarak algılandığını ve memnuniyetle kabul gördüğünü gözlemlediklerini de söyleyerek kararların uygulanması sırasında ortaya çıkan eksikliklerin tamamlanması ve doğru uygulamaların yapılması adına yapılan düzeltmelerin kabul görmesini de eleştiriye açık olunduğunun göstergesi olarak kabul etmektedirler. Gerçek anlamda yapılan eleştirilerin kişileri ve kurumu yeniliğe, gelişmeye götürebilecek özelliklere sahip olduğu (Soylar, 2011) ve araştırmaya katılan öğretmenlerin de görevli oldukları kurumlarda yapıcı eleştiriye açık olduğu şeklindeki kanaatlerinden dolayı bu durumun öğretmenleri olumlu şekilde etkilediğini söyleyebiliriz. Güven duygusu da insanın eleştiriye daha açık

olmasına yardım ettiğinden (Cooper ve Sawaf, 2007), öğretmenlerin eleştiriye açıklık hakkındaki olumlu kanaatlerinin güven duygusunu destekleyici bir yanı olduğu düşünülebilir.

X. Boyut: Okulunuzda yönetici ve öğretmenlerin, birbirlerine saygılı davrandıklarını söyleyebilir misiniz? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz?

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul/kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine saygılı davranıp davranmadıkları konusundaki görüşlerini incelediğimizde; öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%82,85) görev yaptıkları okul/kurumlardaki yöneticilerin ve öğretmenlerin birbirlerine karşı saygılı davrandıklarını belirtmişlerdir. Saygısızlıkla karşılaşmadıklarını belirten öğretmenler, mesleki statü ve rolleri göz ardı etmeyen bir görev anlayışı ile hareket edildiğinde karşılıklı açık iletişimin olduğu, samimi arkadaşlık ilişkilerinin kurulduğunu söylemişlerdir. Kurumdaki saygı ortamını hem kişilerin birbirlerine hitap etmelerindeki saygınlık ve hem de hiç kimsenin bir diğersinin işine karışmama, alanına müdahale etmeme şeklindeki saygıyı da kapsadığını belirten öğretmenler, karşılıklı olarak bu saygı ortamının korunmasında herkesin katkısı olduğunu söylemişlerdir. İnsanların daha başarılı ve verimli çalışmalarının, kendilerini mutlu ve memnun eden bir çalışma ortamına sahip olmaları ve sevecekleri çalışma arkadaşları ile daha mümkün hale geldiğini (Yılmaz, 2005) dikkate aldığımızda, öğretmenlerin saygılı davranışlar sergilenen, saygı gördükleri okullarda daha verimli ve mutlu bir şekilde görev yaptıklarını söyleyebiliriz. Saygı konusunda kurumunda sıkıntı olduğunu belirten az sayıdaki öğretmen (%17,14)'de okul içi anlaşmazlıklar olarak sayabileceğimiz müdürlük, muavinlik gibi yöneticilik görevlerine geçme, zümre başkanlığı yapma gibi veya kıdem ya da şahsi meseleler, ideolojik nedenler gibi faktörlere dayalı olarak iyi geçinemeyen yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine saygılı davranmadıklarını söylemişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler kendilerine saygısızlık yapılmadığını ancak bu saygı ortamının herhangi bir nedenle bozulması durumunda ise nezaket kurallarının bir anda yıkılabildiğini de gördüklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin, kendi altında çalışan diğer yönetici ve öğretmenlere saygı duyması çok önemlidir. Çünkü güveni kazanmak zordur, kaybetmek ise

kolaydır. (O'Toole, 2002; akt.: Erden, 2007). Burada Mustafa Kemal Atatürk'ün "Nerede karşılıklı sevgi ve saygı varsa; orada uyum ve güven vardır. Uyum ve güvenin olduğu yerde disiplin vardır. Disiplinin olduğu yerde başarı ve mutluluk vardır" sözünü hatırlamak yararlı olacaktır.

XI. Boyut: Okulunuzun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanır mısınız? Örneklendirerek açıklayınız?

Öğretmenlerin okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanları dışarı çıkıp çıkmaması hakkındaki görüşlerini incelediğimizde; araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu (%74,28), okulda konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanmadıklarını söylemişlerdir. Konuyla ilgili olarak çok sayıda örnek veren öğretmenler, idari odalar, öğretmenler odası veya diğer birimlerde konuşulanların çok kısa bir sürede farklı ortamlarda paylaşılabildiğini, sır tutmanın pek olmadığını belirtmişler hatta müdür odasında konuşulan bir konunun aradan on dakika geçtikten sonra öğretmenler odasında konuşulduğuna da şahit olduklarını ifade etmişlerdir. Aslında okulda konuşulanların legal, dışarı çıkmasında mahzur olmayan, başkalarının duymasından çekinilmeyecek, rahatsız olunmayacak, konular ve konuşmalar olduğunu ve bununda dışarı çıkmasında bir mahzur görmediklerini belirten öğretmenler, sır anlamında paylaşılan konuların ise dışarı çıkmasından rahatsızlık duyduklarını bu yüzden kimlerle hangi konuların konuşulup konuşulmayacağını zamanla anlaşılabiliyor olduğunu söylemişlerdir. Arkadaşlık ilişkilerine zarar veren sırların açıklanması, başkalarıyla paylaşılması okul ortamındaki huzuru bozacak bir etkiye sahip olduğundan hoş karşılanmamaktadır. Özellikle de dedikodu boyutundaki konuşmaların, okul dışında gerçekleştiğini belirten öğretmenler, sıkı arkadaşlık ilişkisi bulunan öğretmenlerin okul saatleri dışında ortak geçirdikleri vakitlerin buna zemin hazırladığını düşündüklerini söylemişlerdir. Söylediklerinin bir başka yerde konuşulduğunu öğrenmek kişiyi rahatsız edebilecek, istenmeyen bir durumdur. Sürekli olarak sözlerinin yanlış anlaşıldığı için kendisini kontrol etme ihtiyacı hissettiğini söyleyen bir öğretmen, adada geçirdiği günler için septik tabirini kullanmaktadır. Bu şüpheli yaklaşıma düşme sebebi olarak da adaya geldiği günden bu yana sözlerinin, davranışlarının ve hatta kılık, kıyafetinin

sürekli olarak okul dışı ortamlarda söz konusu edildiğini, dedikodusunun yapıldığını söyleyerek, yanlış anlaşılacak için kendini sürekli endişe yaşadığını belirtmiş ve okul ortamının kendisi için güvensiz olduğunu söylemiştir. Güven duygusunun hakim olmadığı örgütlerin ortak özellikleri arasında sayılan, şüphecilik, kıskançlık ve dedikodu (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008) gibi olumsuzlukların okul ortamını da bu şekilde olumsuz bir şekilde etkilediğini, öğretmenlerin, kendisini güvende hissetmemesine neden olan dedikodu ve şüpheli yaklaşımların görev anlayışına ve kişilerin mutluluğuna zarar vermekte olduğunu düşünebiliriz.

Bununla birlikte öğretmenlerden, okulun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inandıklarını belirtenler (%25,71) de bulunmaktadır. Okulundaki arkadaşlarını, konuşulanların konuşulduğu yerde kalacak, sır tutabilen, laf taşımayan kaliteli bir yapıda olduğunu söyleyerek, onlara güvendiklerini belirten öğretmenlerde görev süreleri boyunca dedikoduya şahit olmadıklarını ifade ederek, zaten normal olanın dedikodu yapmamak olduğunu belirterek hele de öğretmenlere böyle bir davranışı yakıştıramadıklarını söylemişlerdir. Yapılan bir araştırmada, Türk toplumu ve sahip olduğu değerler içerisinde, güvenilir kişilerin özellikleri sayılırken, dedikodu yapmamakta sayılmıştır. (Börü, 2001; akt.: Soylar, 2011) Bu özelliklerde çalışma arkadaşlarına sahip olduğunu düşünen öğretmenlerin, çalıştıkları okul/kurumlarda birlikte görev yaptıkları arkadaşlarına karşı güven konusunda daha iyi bir konumda olduklarını söyleyebiliriz.

XII. Boyut: Okulunuzda mesleki doyumunuz hakkında neler söyleyebilirsiniz? Mesleki gelişiminiz teşvik edilir mi? Fazladan gösterdiğiniz gayretler desteklenir ve takdir edilir mi? Dilek ve şikâyetlerinizin dikkate alındığını söyleyebilir misiniz?

Öğretmenlerin %68,57'si dilek ve şikâyetlerinin dikkate alındığını ifade ederken, %33,33'ü de dilek ve şikâyetlerinin dikkate alınmadığını söylemişlerdir.

Öğretmenlerin mesleki doyum hakkındaki görüşlerini incelediğimizde; mesleki olarak doyuma ulaştıklarını söyleyenler (%54,54) ile mesleki doyuma ulaşamadıklarını söyleyenlerin (%51,51) birbirine yakın oranlarda olduğunu

görmekteyiz. Mesleki doyum noktasında kendini iyi durumda hisseden öğretmenlerden bazıları yalnızca yurtdışında hizmet etme duygusunun bile kendilerini mutlu ettiğinden söz ederek, okuldaki yönetici ve öğretmenler, öğrenciler ve velilerden aldıkları olumlu dönütlerin kendileri için anlamlı olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden bazıları da adaya geldikleri görevlerin paralelinde, uzmanlıklarından dolayı bakanlık birimlerinde kendilerine bir takım görevler verilebildiğini, verilen görevleri en iyi şekilde yapmaya çalıştıklarını ve bunun karşılığını da kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi şeklinde aldıklarını söyleyerek mesleki doyuma ulaştıklarını belirtmişlerdir. Görev yaptıkları okul/kurum içinde kendilerini değerli hissetmelerinin önemli olduğunu vurgulayan öğretmenler, adaya geliş amaçlarına ve görevlendirildikleri alandaki iş becerilerine uygun ortamda görev yaptıklarını, işini iyi yaparak başarılı, mutlu olduklarını ve böylece mesleki doyuma ulaşarak, bu durumdan zevk aldıklarını söylemektedirler. Örgütsel güvenin özellikle bireylerin iş doyumunu etkilediği (Polat, 2007) göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerin mesleki olarak yaptıkları işten zevk almaları ve doyuma ulaşmalarının güven anlamında olumlu bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Mesleki doyuma ulaşamadıklarını söyleyen (%51,51) öğretmenler öğrenci profilinin akademik sınıflar dışında istenilen düzeyde olmamasından şikayet etmektedirler. Öğrencilerin akademik başarılarının düşük ve davranışlarının da disiplinsiz olduğunu belirten öğretmenler, derslerin istenilen düzeyde işlenemediği ve öğrencilerin geri bildirimlerinin de oldukça yetersiz olduğunu söylemektedirler. Yurtdışı görevine gelmeden önce çalıştıkları okullar ile yeni görev yerindeki durumu kıyaslayan öğretmenler, uygun olmayan sınıf ortamları, ders materyallerindeki eksiklikler, öğrencilerinin hazır bulunuşluk düzeyleri ile akademik başarılarının düşük olmasının mesleki doyuma mani olduğunu söylemektedirler. Bunların yanı sıra öğretmenlikten zevk alamadıklarını, bildiklerini unutma noktasına geldiklerini hatta mesleki olarak geriye gittiklerini, dolayısıyla da mesleki doyuma ulaşamadıklarını söylemektedirler. Balcı'ya (2005) göre de, örgütsel ortam bir iş doyumunu etkenidir. Dolayısıyla kurumun genel yapısının, mesleki doyuma etki ettiğini, öğrencilerin bilgi eksiklikleri, disiplinsizlikler, derslik ve malzeme yetersizlikleri, gibi konuların da iş doyumunu

açısından olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ve öğretmenleri olumsuz şekilde etkilediğini söyleyebiliriz.

Mesleki gelişimin teşvik edilmesi konusunda, mesleki gelişiminin teşvik edildiğini söyleyenlerin oranı %51,51, teşvik edilmediğini söyleyenlerin oranı ise %54,54 şeklindedir. Birbirine yakın oranlarda olan bu görüşleri incelediğimizde; gerek hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin istenilen düzeyde planlanmaması gerekse kendisini zorlayacak düzeyde bir öğrenci profili bulunmaması gibi nedenlerle mesleki gelişimin yeterli düzeyde olmadığını, Kıbrıs Milli Eğitiminde hizmetiçi eğitim planlamalarının yeterli sayıda olmadığını, planlanan faaliyetlere de katılımın oldukça yetersiz düzeyde olduğunu ve bu faaliyetlere katılım için de yeterli düzeyde teşvik görmediklerini söyleyen öğretmenler, yurtdışı görevlerinde geçirdikleri süreyi mesleki açıdan kayıp yıllar olarak nitelemektedirler. İç denetimin ve performans değerlendirmesinin yetersiz olduğu sistemlerde sürdürülebilir kaliteden pek söz edilemeyeceğini belirten öğretmenler, çalışanların çok yönlü gelişimine yönelik idari ve denetsel bir itici gücün olmadığını ve dolayısıyla böyle bir ortamda gelişim gösterme noktasında bir gayretin de kimsenin içinden gelmediğini söylemektedirler. Erden'e (2007) göre, yöneticiler öğretmenlerinin mesleki gelişimleri dahil okul performanslarını etkileyecek durumlarıyla ilgilenmelidir. Adadaki öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla yapılan faaliyetleri önemseyen ve yeterli görerek, mesleki gelişimlerinin teşvik edildiğini söyleyen (%51,51) öğretmenlerin düşünceleri de, idarenin bir yaptırımı olmamasına rağmen açılan hizmetiçi eğitim kurslarının yeterli sayıda olduğu, katılımın zorunlu tutulmamasına rağmen isteyenler için oldukça verimli çalışmaların bulunduğu şeklindedir. Öğretmenler, okul yönetiminin mesleğin icrası için gerekli altyapıyı hazırlama gayretleri ve hizmetiçi eğitim faaliyetlerini tavsiye etmelerini mesleki gelişimin dolaylı da olsa teşvik edildiği şeklinde anlamanın doğru olacağı kanaatindedirler.

Öğretmenlerin %68,57'si Fazladan gösterdiği gayretlerin takdir edildiğini söylerken, %33,33'ü de gayretlerinin takdir edilmediğini söylemişlerdir.

Okulda gösterilen fazladan gayretlerin takdir edilip edilmediği konusunda öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde; öğretmenlerin çoğunluğu (%68,57)

okuldaki çalışma ve gayretlerinin takdir gördüğünü belirtmişlerdir. Fazladan gösterilen gayretlerin kurumun menfaati ile sonuçlandığı için de takdir gördüklerini belirten öğretmenler, takdirlerin yalnızca gösterilen gayretlerle sınırlı olmayıp, fikir bazında üretilenlerin ve planlanıp gerçekleştirilen her türlü etkinliğin de karşılıksız kalmadığını, sözlü ve yazılı olarak her fırsatta takdir edildiğini ifade etmişlerdir. Gayretlerinin karşılığını bulmasının kendilerini olumlu yönde motive ettiğini belirten öğretmenler, veli toplantıları, kutlamalar gibi etkinliklerde özel olarak kendileriyle ilgili cümle kullanılarak yaptıkları işler, gösterdikleri yararlılıklar, çaba ve gayretler nedeniyle, takdir ve teşekkür almaktan büyük bir memnuniyet duymaktadırlar. Bunun tersine yaptıklarının görmezden gelinmesi, işlerinin takdir edilmemesi durumuna ise içerleyerek duygusal olarak kendilerini kötü hissetmektedirler.

Dilek ve şikayetlerin dikkate alınıp gereğinin yerine getirilmesi konusunda öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde; öğretmenlerin çoğunun (%68,57) dilek ve şikayetlerinin dikkate alınarak gereğinin yerine getirildiğini düşündüklerini, bazı öğretmenlerin (%33,33) ise dilek ve şikayetlerinin dinlenmediği, göz ardı edildiğini düşündüklerini söyleyebiliriz. Dilek ve şikayetlerinin dikkate alındığını belirten öğretmenler, kendi getirdikleri çözüm önerilerine kıymet verildiğini, okuldaki yöneticilere, öğretmenlere ve hatta hizmetlilere ilettikleri bir istek, bir şikayet durumunda hemen dikkate alınarak konuya çözüm getirilmeye çalışıldığını söylemişlerdir. Öğretmenler, kendi çalışma prensiplerinin ve ortaya koydukları işin kalitesine inanan yöneticilerin dilek ve şikayetleri konusunda ciddi davranarak görüşlerine kıymet verdiklerini, ürettikleri proje, çözüm önerileri veya gereken düzeltmeleri yapmaya istekli davrandıklarını, kendi ellerinde değilse üst makamlara müracaat ederek gerekli değişimleri yapmaya gayret gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Okulun genel işleyişi, bahçe düzenlemesi, okul kafeteryasının düzeni, sınav haftası uygulamaları gibi birbirinden farklı birçok konuda, yöneticilere ilettikleri dileklerin veya düzeltilmesini istedikleri konularla ilgili şikayetlerin çözülmesi için gereğinin yapılmaya çalışıldığını söyleyen öğretmenler, görüşlerine dilek ve şikayetlerine böyle yapıcı bir şekilde yaklaşılmasından memnuniyet duymakta ve bu durumdan olumlu şekilde etkilenmektedirler.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Örgütsel güven algısına yönelik sorulan sorularda yurtdışı görevlisi öğretmenlerin görüşlerine göre elde edilen sonuçlar 19 (on dokuz) madde halinde sunulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenler görüşme sorularında belirtilen, kendinizi güvende hissedecek uygun ortamı bulabiliyor musunuz? Sorusuna, yüksek bir oranda (%65,71), kendilerini güvende hissedebilecekleri uygun ortamı bulabildikleri yönünde olumlu cevap vermişlerdir. Kendileri için yeni bir ortam olan yurtdışı görevi, bir takım beklentiler ve bilinmezlikleri de beraberinde getirmekte, öğretmenler için yeni bir çalışma ortamı ve yeni bir düzen anlamına gelmektedir. Bu yeni ortamda da en büyük ihtiyaç fiziksel ihtiyaçlardan hemen sonra gelen güven ihtiyacıdır (Maslow, 1943). Öğretmenler, ihtiyaç duydukları güven ortamını bulabilmek için yaklaşık iki yıllık bir süre geçmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu süre zarfında hem kendilerinin yeni çalışma ortamına ve hem de çalışma ortamındaki arkadaşlarının kendilerine alışmalarının mümkün olabilmesi için bu kadar bir süre geçmesi gerektiğini tecrübe ettiklerini söylemişlerdir. Bu süreye niçin ihtiyaç duyulmaktadır? Ada genelinde özellikle Türkiye'den gelenlere karşı duyulan önyargılarla karşılanan öğretmenler, kendilerini karşılayan bu önyargıları ancak iki yılda yıkabilmekte, devleti temsil etme misyonuna sadakatle bağlılığını gösterebilme fırsatlarını ancak bu sürede gerçekleştirebilmektedir. KKTC yurtdışı görevinin belki de en zor kısmı bulunduğu kurumda Türkiye görevlisi olarak kabullenilme aşamasıdır. Formal boyutta, resmi olarak görevin yapılmasına engel bir durum söz konusu olmamakla birlikte informal boyutta yaşanan ilişkilerde bu önyargı hissedilmekte ve öğretmenler kendilerini bu ortama kabul ettirinceye kadar geçen süre zarfında zorlanmaktadırlar. Yurtdışı görevlisi öğretmenler sözü edilen iki yıllık süre atlatıldıktan sonra normal çalışma şartlarına kavuştuğuna inanmakta, bunun gerçekleşmesiyle de kurum içinde kendisini güvende hissedebilmektedir.

Çalışılan okul/kurumun büyüklüğü açısından ise durum, Soylar (2011)'a göre şöyle şekillenmektedir. “Küçük okullar yapısı gereği yöneticiye informal iletişim olanağı sağlamak ve alınan kararların daha tutarlı olmasını sağlamaktadır. Büyük okullarda ilişkiler daha biçimsel ve bürokratiktir”.

1- Kendisini güvende hissedecek ortamın kısmen bulunduğunu (%20) ve kendisini güvende hissedebilecek uygun ortamın bulunmadığını (%14,28) söyleyen öğretmenler yurt dışına çıkmanın getirdiği yaşam tarzı değişikliği ve beraberinde gelen psikolojik etkilere alışma ya da alışamamadan kaynaklanan ve özel durumlar yaşayan öğretmenlerden oluşmaktadır diyebiliriz.

2- Görüşme sorularında belirtilen, yöneticiler ve öğretmenler için ayrı olmak üzere yapılan bir yanlışlıkta kasıt arar mısınız? Sorusuna, araştırmaya katılan öğretmenlerden; %45,71'i görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta yöneticilerine güvendiğini ve bir kasıt aramadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin %14,28'i görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt aradığını ve yöneticilerine güvenmediğini ifade etmiş ve %40'ı da görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta yöneticilerine kısmen güven duyduğunu söylemiştir. Yapılan bir yanlışlıkta öğretmenlere güven ve kasıt arayıp aramadıklarının sorulmasına cevap olarak %45,71'i görev yaptığı kurumda/okulda yapılan herhangi bir yanlışlıkta öğretmenlere güvendiğini ve kasıt aramadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin %11,42'si görev yaptığı okulda/kurumda öğretmenler tarafından yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt aradığını ve güvenmediğini ifade etmiş ve %42,85'i de görev yaptığı okulda/kurumda yapılan herhangi bir yanlışlıkta öğretmenlerin bir kısmına güven duyduğunu ifade etmiştir.

Görev yaptığı kurumda/okulda bir yanlışlık olması halinde bunda bir kasıt arama konusunda öğretmenler, görev yaptıkları kurumun hem yöneticilerine hem de öğretmenlerine güven duyduklarını belirterek herhangi bir kasıt aramadıklarını (%45,71) belirtmiş olmakla birlikte, güven duymayarak kasıt olabileceği konusunda şüpheler taşıdıklarını belirten (%14,28) öğretmenlerde bulunmaktadır. Her iki grup öğretmenlerin bu kanaat varmalarında etken olan temel sebepler yöneticilerin liderlik özellikleri ve yönetim becerileri ile hem

yöneticilerle ve hem de kurumda görevli diğer öğretmenlerle yaşadıkları tecrübeler ile karşılaştıkları muamelelerdir. Yöneticilerin yanlışlık yapmalarının mümkün olduğu ancak bu yanlışlıkların bir kasıttan kaynaklanmadığı, bilgi eksiklikleri, yanlış bilgi sahibi olma veya yanlış anlaşılmalardan kaynaklanma ihtimalinin daha kuvvetli olduğu görüşü hakimdir. Zaten örgütsel güvenin bir tanımı da “çalışanların, yöneticilerin ve diğer paydaşların iyi niyetine ve samimiyetine olan inancıdır” (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010:262). Şeklinde ifade edilmiştir. Bu şekilde düşünen öğretmenler yapılan yanlışlık(lar)daki bilgi eksikliğinin düzeltilmesi halinde olumlu tepkiler aldıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte yapılan yanlışlıklarda kasıt olması durumunu pek de uzak bir ihtimal olarak görmeyen öğretmenler de bulunmaktadır. Bu grup düşünce sahibi öğretmenler, yapılan uygulamalarda aynı hataların aynı kişiler üzerinde yoğunlaşmasının yalnızca tesadüflerle açıklanamayacağı, sıkça tekrarlanan bu gibi durumların altında başka sebepler aranması gerektiği kanaatini taşıma eğiliminde oldukları söylenebilir.

3- Öğretmenler, görev yaptıkları okul/kurumdaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerine bir şey söylemeleri halinde inanıp inanmama durumları hakkındaki görüşlerini ifade ederken birebir yaşananların kendilerine kazandırdığı tecrübeler neticesinde, kurumun örgütsel yapısı ile kişilerin davranışlarını ayrı tutma gibi bir düşünceye ulaştıkları söylenebilir. Buna göre yöneticiler ve öğretmenlerle gerek kurumsal anlamda görevin gerektirdiği paylaşımlar ve bu paylaşımlar için oluşturulan ortamlar ile yapılması gereken görevler konusundaki iletişim, görev bölüşümü gibi birebir durumlarda yaşananların edindirdiği tecrübeler ile informal boyutta yaşanan ilişkilerin kazandırdığı tecrübelerin ışığında kişiden kişiye değişmekte olan bir inandırıcılık söz konusu hale gelmektedir diyebiliriz. Öğretmenler yöneticilerine her anlamda güvenmek ve söylediklerine inanmak istemekte, aksi olmadıkça onların sözlerine güvendiklerini ifade etmektedirler. Oransal olarak baktığımızda öğretmenlerin çoğunluğu (%65,71) yöneticilerine güvendiklerini ve sözlerine inandıklarını belirtmektedirler. Hemen hemen aynı durum meslektaşları için de geçerli olup (%60) aynı oranlara yakın düzeyde meslektaşların da sözlerine güvenilmektedir. Bu inancı engelleyen durumlar; birebir yaşanan olumsuzluklar, güveni

zedeleyecek ilişkiler, önyargı ile hareket edilmesi ile şahit olunan olumsuz durumlardır. Burada da yine gerek yöneticilerin ve gerekse öğretmenlerin, Türkiye görevlilerine bakış açılarının farklı olması ve kendilerine farklı davranıldığı izlenimine yol açacak zaman zaman haksızlık boyutuna varan uygulamalardır diyebiliriz. Bunların dışında yönetim bilgilerinin eksikliği ve tecrübesizlik gibi durumlarda inandırıcılık üzerinde olumsuz bir algı oluşturmakta olduğu söylenebilir.

4- Araştırmaya katılan öğretmenler kişisel düşünce veya değerler ile yönetici ve öğretmenlerin düşünce ve duyguları arasındaki farklılıkların saygıyla karşılanıp karşılanmadığı konusunda büyük çoğunlukla diyebileceğimiz bir oranda (%74,28) saygıyla karşılanma durumu olduğunu söylemektedirler. Kıbrıs'a yurtdışı görevi için gelen öğretmenler Türkiye'de var olan Yavru Vatan algısıyla adaya gelmekte ancak trafik düzeninden, elektrik sistemine kadar kendisine yabancı gelen bir ortamla karşılaşmaktadır. Hatta konuşulan dilin Türkçe olmasına rağmen farklı bir şivesini duymakta, farklı bir iklime ayak uydurmaya çalışmaktadır. Kendisinin geldiği Türkiye şartlarının halen adada mevcut olan yaşam standartları ve alışkanlıklarından farklı olduğunu görmekte ve her fırsatta kıyas yapmak durumunda kalmaktadır. Bu farklılıkların kültürel bir zenginlik unsuru olarak görülmesi halinde saygıyla karşılanması gerektiğini düşünen öğretmenler, görev yaptıkları okul/kurumlarda bunun böyle olduğunu memnuniyetle ifade etmişlerdir. Aynı zamanda saygı göstermenin saygı göstermekten geçtiği düşüncesinden hareketle işyerindeki ortamlarda yeni karşılaştıkları bu kültürün bütün değerlerine ve bu kültür ortamında yetişen insanların duygu ve düşüncelerine saygıyla yaklaşıldığında çok kültürlülüğe hiç de yabancı olmayan genelde ada halkının özelde ise kurumundaki yönetici ve öğretmen arkadaşlarının da kendilerinin duygu ve düşüncelerine, değerlerine karşı saygıyla yaklaştıklarını söylemektedirler. Hatta kendi duygu ve düşüncelerine karşı bir merak bulunduğu, davranışlarının altında yatan kültürü, değerleri, duygu ve düşüncelerini öğrenmek isteyenlerinde olduğunu böylece karşılıklı etkileşim içine girildiği de belirtilmiştir. Genelde dini anlayış, hayatı algılama, sosyal yaşam, ekonomik ve siyasi düşünce farklılıkları gibi ana başlıklarda toplanabilecek olan farklılıkların sıklıkla gündeme geldiği, karşılıklı bilgilendirme

şeklinde geçen konuşmaların tartışma ve kavgaya vardırılmadan kendini ifade etme şeklinde son bulan sohbetlere konu olduğu belirtilmektedir. Ancak, öğretmenlerden bazıları da (%25,71) aradaki bu kültür ve onun beslendiği dini anlayış başta olmak üzere farklılıkların saygıyla karşılanmadığına şahit olduklarını, kendileri böylesi davranışlara maruz kalmamış olsalar da kendi duygu ve düşüncelerine sahip, okulla ilintili olmak üzere (veliler gibi) bazı insanların bu tür duygu ve düşüncelerinden dolayı antidemokratik uygulamalara, küçümseme ve hakaretlere uğradıklarını da gördüklerini belirtmektedirler.

5- Öğretmenler okuldaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinin dürüstlük ve güvene dayalı olup olmadığı konusundaki araştırma sorusuna %68,57'lik bir oranda dürüstlük ve güvene dayalı bir ilişki içinde olduklarını söylemişlerdir. İnsanın içinin dışının bir olması gerektiğini düşünen öğretmenler bu durumun okul ve özel hayat içinde geçerli olduğunu, özel hayatında hangi ilkelerle hareket ediyorsa, iş hayatında da aynı ilkelere bağlı olarak hareket etmesinin doğal olduğunu, bunun dışında bir tercihin ise normal olmadığını, rol yapmak demek olduğunu ifade etmişlerdir. Böyle düşünen öğretmenler aynı zamanda iş arkadaşlarından bir hayli takdir gördüklerini ve özellikle genelde toplumda var olan özelde ise yaşadıkları olumsuz tecrübelerle edinilen önyargı ve olumsuz düşüncelerden kendilerinin ayrı tutulduğunun itirafının yapılmasını, arada kurulan samimi ve sıcak ilişkilerin dürüstlük ve güven temelli olduğunun göstergesi olarak saymaktadırlar. Bununla birlikte öğretmenlerden bazıları da (%31,42) birlikte çalıştıkları yönetici ve öğretmenlerin mikro milliyetçilik duygularıyla hareket ettiklerini, yerli öğretmen – yabancı öğretmen gibi bir ayırmacılık ve onun getirdiği kayırmacılık anlayışıyla hareket edildiğini belirterek yurtdışı görevinin kendilerine cazip maddi imkanlar getirmesinin memnuniyeti ile yine yurtdışı görevinin getirdiği geçici öğretmen statüsünün olumsuzluklarını bir arada yaşadıklarını ifade etmektedirler. Milliyetçilik duygularına sahip olan yönetici ve öğretmenlerce kendilerine görevi bir gün bitecek olan -geçici öğretmen- gözüyle bakılmasının olumsuz bir algıyı da beraberinde getirerek, dışlanmalarına ve haksız uygulamalara maruz kalmalarına sebep olduğunu düşündürmektedir. Bu durum da yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkiler, ada genelinde iş arkadaşlığının informal boyutlarının çok yaygın olmasının aksine,

yalnızca formal düzeyde kalan iş arkadaşlığı şeklinde olup samimi sıcak ilişkiler kurulamaması ile sonuçlanmaktadır.

6- Okulda alınan kararların ve yapılan uygulamaların etik değerler ile örtüşmesi konusunda öğretmenler %62,85 oranında olumsuz bir kanaate sahiptirler. Görev yaptıkları kurumlarda alınan kararlar ve yapılan uygulamalarda etik değerlerden daha çok, genel anlamda kabul gören uygulamanın işlerin alışlageldiği şekliyle yürütülmesi ile kişilere özgü iş yapma biçimlerinin uygulanarak kurumsallığın oturmadığını gözlemlediklerini söyleyen öğretmenlere göre kurumlarda etik değerlerin dikkate alınması birinci öncelik olarak düşünülmemektedir. Etik değerlerin kişiye göre değiştiğini gözlemlediklerini belirten öğretmenlere göre, etik değerler kişilere göre değişmekte kiminin etik olarak hiçbir sakınca görmediği uygulamalar kimine göre ise etik sınırlar içinde yer almamaktadır. Öğretmenlerin basit bahanelerle uzun süreli devamsızlık yapmaları, derse giriş çıkışlardaki düzensizlik ve bunun düzeltilmesi yolunda etkili adımlar atılmaması, öğretmenler sendikasının ders saatleri içinde okulda toplantı yapması, gibi uygulamaları örnek olarak gösteren öğretmenler görev yaptıkları okul/kurumlardaki uygulamaları ister istemez Türkiye’de görev yaptıkları okullar ile kıyaslamakta olduklarından bu tür uygulamaların etik değerlerle örtüşmediğini düşünmektedirler. Halbuki şu an görevli oldukları kurumlarda böyle uygulamalar yapılmakta, yönetici ve öğretmenlerin de bu duruma etik açıdan bir itirazı bulunmamaktadır.

7- Yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarının hesabını verebilecek düzeyde adil davranıp davranmadıkları ve hesap verilebilirlik durumunun sorulduğu araştırma sorusuna öğretmenler ağırlıklı olarak (%40) adil davranılmadığı ve hesap verilebilirlik durumunun olmadığı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Daha önceki maddelerde verilen cevaplara uygun olarak öğretmenler, okullarındaki görevli olan yönetici ve öğretmenlerin kişiler arasında ayrımcılık olarak tanımlanabilecek şekilde farklı davrandıklarını, bu farklı davranışın altında kişisel sebepler olarak gösterebileceğimiz akrabalık, yakınlık, aynı siyasi düşünceye mensubiyet veya milliyetçilik anlamında Türkiyeli, Kıbrıslı ayrımcılığı ve TC-MEB görevlisi öğretmenlerin sahip olmadıkları sendikal hakların getirdiği davranış farklılıklarının gözlemlendiği şeklinde görüşlerini

belirtmişlerdir. Yurtdışı görevinin geçici statü sağlamasının bir dezavantajı olarak az önce sıralanan sebeplerden dolayı yerli öğretmenlere yaptırılmayan/yaptırılamayan görevlerin kendilerine yaptırıldığını söyleyen öğretmenler yöneticilerin adil davranmayarak, ders programlarının ayarlanmasından nöbet görevlerine, seçmeli derslerde ders seçiminin ve dersi seçen öğrencilerin seçimine kadar birçok alanda kendilerine ikinci sınıf muamelesi yapıldığından söz etmişlerdir. Bu haksız ve adil olmayan uygulamaların hesabının sorulması konusunda olumsuz bir kanaate sahip olan öğretmenler denetim mekanizması hakkında da ya hiç olmadığı veya olsa bile hem kanun ve tüzükler çiğnenmeden ve hem de kimseye bir zarar gelmeyecek şekilde ara çözüm formüllerinin bulunduğunu ve yaptırımın olmadığını dolayısıyla da denetim mekanizmasının yetersiz olduğunu vurgulamışlardır. Herkesin vicdanıyla baş başa bırakıldığı böyle bir durumda kurumların işleyişi kurumsallıktan uzaklaşmakta ve kişisel bir takım uygulamalarla işlerin yürütülmekte olduğu kanaati hakim gibi gözükmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları (%31,42) da özellikle maddi konuların hesap verilebilir şekilde yapıldığını, yönetici ve öğretmenlerin adalet duygusuyla hareket ettiklerine şahit olduklarını ve bu konuda kendilerine güvendiklerini belirtmişlerdir. Hesap verilebilirlik ve adil davranmanın kısmen olduğu görüşünde olanlara göre (%28,57) ise kurumlarda genel bir adalet havasının olduğu, maddi konuların çoğunlukla şeffaf bir şekilde yürütüldüğü ancak kişilere göre insiyatif kullanma noktasında bu durumun bozularak bazıları için lehte kararlar alınması yoluna gidilebildiği, böyle bir durumun da hesabının sorulmadığı, bireysel uygulamaların genel teamüllere dönüştüğü bir işleyiştten söz edebiliriz.

8- Yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecekleri düzeyde bilgi-beceri sahibi olup olmadıkları ve bu durumun güven algısını ne şekilde etkilediği şeklindeki araştırma sorusuna öğretmenler birbirine yakın oranlarda olumlu (%40) ve kısmen (42,85) şeklinde cevap vermişlerdir. Ayrıca öğretmenlerden, görevli oldukları okul/kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerin işlerini yapabilecekleri düzeyde bilgi-beceri sahibi olmadıkları ve bu durumun da güven algısını olumsuz etkilediğini söyleyerek olumsuz şekilde cevap verenlerde (%17,14)

bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler, çalıştıkları okul/kurumdaki diğer öğretmenlerin kendi alanlarıyla ilgili uzmanlık bilgileri ve bunları aktarmadaki becerileri ile iş yapma usulleri hakkında da yöneticilerdekine benzer bir ayırımı giderek, işlerini iyi düzeyde yapabilenler ve yapmayan/yapamayanlar olarak iki farklı şekilde değerlendirmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenlerin bir kısmı görevlerini hem en iyi şekilde yapabilecek alan bilgisine ve hem de bunları uygulayacak beceriye sahiptirler. Öğretmenler görev yaptıkları kurumlarda/okullarda aldıkları eğitim ile uzmanlık alanlarına giren konular hakkında yeterince bilgi sahibi olan ve bu bilgilerin öğretilmesi, uygulanması noktasında beceri sahibi, gayretli-başarılı yönetici ve öğretmenlerin bulunduğunu söylemişlerdir. Öğretmenlerin kendi branşlarında gerekli ve yeterli eğitimi aldıktan sonra mesleğe başlamaları ve ilgili süreçleri geçtikten sonra bazı öğretmenlerin yönetici pozisyonuna atanarak müdürlük ve muavinlik kadrolarında yöneticilik yaptıklarını ve bu kişilerin görevleri için gerekli olan yeterli donanımına sahip oldukları kanaatini taşıyan öğretmenler bunu icra noktasında da çok başarılı olan yönetici ve öğretmenler olduğunu söylemektedirler. Doğal liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin okullarında/kurumlarında, öğretmenler üzerinde etkili olan ve bir fabrikanın dişlileri şeklinde çalışan bir sistem oturtmuş olduklarını, okulda görevli diğer öğretmenlerin de kendilerini bu sisteme doğal bir şekilde uyan ve kendisini önemli hissederek sistemin bir parçası olarak görmesi ile sonuçlanan kurumsal bir yapı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler görevli oldukları okullarda, birlikte görev yaptıkları öğretmenlerin arasında kendilerini öğretmenliğe, okuluna ve öğrencilerine adanmış kişilerin bulunduğu, mesai kavramı ile kendisini sınırlandırmayan, yaz tatilleri de dahil olmak üzere öğrencileri için çabalayan öğretmenlerin varlığından söz etmektedirler. Bu öğretmenler öğretmenliği çok yönlü olarak icra etmekte ve işlerini de gayet iyi yapmaktadırlar. Yöneticilerin ve öğretmenlerin bu durumlarının da güven algısına etkisi son derece olumlu olmaktadır. Ancak bazı yöneticilerin yönetim becerilerini, bazı öğretmenlerin de mesleki bilgilerini olması gerektiği kadar yani yeterince uygulamadıkları/uygulayamadıkları da görülmektedir. Bu durumun, yöneticilerin kendi görev sınırlarını yasa ve yönetmelikleri uygulamak, yukarıdan gelen resmi

yazılara cevap yazmak, sekreteryaya işlerini yürütmek, inisiyatif kullanmayan bir yönetim anlayışı şeklinde çizmesi ile doğal liderlik özellikleri göstermemelerinden, öğretmenler için ise daha çok kendi özel işlerini yapmaya zaman ve emek harcamayı düşünme, mesleki yorgunluk, denetim mekanizmasının yetersizliği gibi nedenlerle okuldaki işi ikinci planda görme ve daha az önemsemelerinden kaynaklandığı şeklinde özetlenebilecek bir durum olduğu söylenebilir.

9- Yöneticiler ve öğretmenler açısından söz ve davranışların tutarlı olup olmadığı, sık karar değiştirme durumu ve birbirine benzeyen olaylarda farklı davranılıp davranılmadığı şeklindeki araştırma sorusuna araştırmaya katılan öğretmenler, %57,14 oranında yöneticiler için, %40 oranında da öğretmenler için sık karar değişikliği olduğunu ve söz ve davranışlarının tutarlı olmadığını, birbirine benzeyen olaylarda farklı davrandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %42,85'i yöneticilerin, %60'ı da öğretmenlerin aynı olaylarda farklı davranmayarak tutarlı olduklarını ve sık karar değiştirmediklerini söylemektedirler. Öğretmenler, yönetici ve öğretmenlerin akrabalık bağları, yakınlık, dini, siyasi ve ideolojik görüşlerine göre kişileri kategorize ettiklerini, çalışanlar arasında ayırım yaparak kişiye göre farklı davranışlar sergilediklerini ve aynı davranışı sergileyen iki kişiden birdiğerine yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı daha anlayışlı ve toleranslı davranılırken diğetine karşı daha sert bir tutum izlenildiğine şahit olduklarını söylemektedirler. Bu noktada, öğretmenlerin en temel görevi olan ders ve nöbet görevleri konusunda sıklıkla aynı şekilde davranan (ders ve nöbet görevlerini aksatacak şekilde programının en yoğun olduğu günlerde peşpeşe rapor-izin kullanarak devamsızlık yapan) iki öğretmenden birine daha farklı davranıldığı, örneğin aynı gün içerisinde dersine geciken iki öğretmenden birine karşı uyarı yapılırken diğetinin görmezden gelinmesi gibi ayrımcılıklar yapıldığının gözlemlendiğini belirtmektedirler. Yurtdışı görevlisi öğretmenler yerli yabancı ayırımının bir sonucu ve geçici statünün kendilerine getirdiği dezavantajlı bir durum yaşadıklarına dikkat çekerek kurumdaki tutarsızlıkların altında yatan nedenlerden birinin de kurumun/okulun yöneticisinin veya öğretmenlerin, bir üst amirlerine karşı kendisi hakkında bir imaj meydana getirme çalışması olduğuna dikkat çekmektedirler. Yöneticilerin

kararlarının sık sık değişme ihtimali, birbirine benzeyen olaylarda farklı davranışlar sergilemeleri gibi tutarsızlıkların olması, öğretmenlerin güven duygusunun olumsuz şekilde etkilendiği kanaati oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %60'ı, birlikte çalıştıkları öğretmenlerin genelde tutarlı davranışlar sergilediği kanaatini taşımaktadır. Aynı okul ortamında farklı uygulamaların yapılmasının zaten mantıklı olmadığını kişilere göre farklı davranılmadığını gördüklerini ifade eden öğretmenler, doğrunun bir ve değişmez olduğu ilkesine vurgu yaparak ayrımcılık yapılmadığını ve herkese aynı şekilde eşit davranıldığını söylemektedirler. Bu görüşteki öğretmenlerin güven algısının da olumlu olduğu şeklinde bir kanaat oluşmaktadır.

10- Görev yaptıkları kurumlarda/okullarda kararların ortak bir şekilde alınıp alınmadığı ve bilgi-alışverişinin yapılıp yapılmadığı şeklindeki araştırma sorusuna, öğretmenler, %54,28 oranında kararların ortak alındığını ve alınan kararlar doğrultusunda karşılıklı bilgi alış-verişinin olduğunu (%77,14) belirtmişlerdir. Öğretmenlerden, kararların ortak alınmadığı görüşünde olan (%45,71) ve bilgi alış-verişinin yeterli derecede olmadığını belirtenler de (%22,85) bulunmaktadır. Okula ait bütün kararların ortak bir şekilde alındığı en etkili organ olan öğretmenler kurulu toplantılarının resmi bir formalite olarak algılanması, mümkün olduğunca kısa sürmesi için detaylara inilmeden, ana hatları ile yapılan konuşmalardan ibaret kalması neticesinde işlevini tam olarak yerine getiremeyen, formalite bir toplantı olarak düşünülmesine yol açmaktadır. Öğretmenler görev yaptıkları okullarda, okulu ilgilendiren kararların ya öğretmenler kurulu toplantılarında veya zümreler bazında yapılan toplantılarda alındığını belirtmektedirler. Ancak en çok uygulanan karar alma şeklinin, konunun muhataplarının yöneticiler tarafından toplanmasıyla yapılan lokal toplantılar ve bu toplantılarda alınan kararlar şeklinde olduğunu söylemişlerdir. Öğretmenler kurulu toplantıları, okulun talim ve terbiye kurulu gibi çalışması gerekirken, kurum kültürü içerisinde oturmuş bir uygulama olmaması nedeni ile bu işlevini yerine getiremeyen sade bir toplantı olarak kalmaktadır. Hem yöneticiler hem de öğretmenler düşüncelerini, fikirlerini tam olarak ifade edememekte, eksik alınan kararlar zaman içinde yöneticiler tarafından bireysel ve günöbirlik olarak alınmakta, bireysel uygulamaların kuruma mal edilmesinde de

sıkıntılar meydana gelmektedir. Ancak karar alma şekli ne olursa olsun kurum içinde alınan kararların uygulanması sırasında hem sorumlu olanlar hem de iş bölümü yapanlar, birbirlerine ve diğer birimlere karşı işlerin nasıl gittiği, kendi durumunun ne olduğu konusunda zaman zaman bilgiler vermektedir. Okulun sene sonu gösterisi için tiyatro hazırlayanlar ile koro çalıştıranlar birbirlerinden haberdardır. Bunun tersinin yaşandığı durumların da olduğunu belirten öğretmenler böyle bir durumda alınan kararların uygulanmasının zorlaştığını ve karışıklıklar meydana geldiğini belirtmektedirler. Okul ortamında hiç kimsenin bilgisinin olmadığı önemli kararların hayata geçirilmesi, uygulanması zorlaşmaktadır. Bilgi alışverişinin öneminin böyle durumlarda daha iyi anlaşıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

11- Yönetici ve öğretmenlerin eleştiriye açık olup olmadıkları şeklindeki araştırma sorusuna öğretmenlerin, görev yaptıkları okul/kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerin eleştiriye açık olduklarını belirtenlerin oranı %57,14 iken eleştiriye açık olmadıklarını ifade edenlerin oranı %42,85'tir. Eleştirilerin kabul veya reddedilmesinde, kimin? – neyi? – nasıl? Söylediği ayrıca bir öneme sahiptir. Dolayısıyla yurtdışı görevlisi öğretmenler, görev yaptıkları okul/kurumlardaki pozisyonlarına göre farklı tepkiler aldıklarını söylemektedirler. Buna göre de eleştirinin kabul edilebilirliği veya reddedilmesi söz konusu olabilmektedir. Elbette ki eleştirinin yapıcı olması ve kusur bulmaktan çok çözüm odaklı olması gerekmektedir. Öğretmenler görev yaptıkları okul/kurumlarda kendi fikirlerine değer verildiğini; yapılması planlanan işlerle ilgili görüşlerine başvurulmasını önerilerinin dikkate alınmasını ve yapılan işlerin değerlendirildiği toplantılara davet edilerek, problemlerin tesbiti ve çözüm önerileri hakkındaki fikirlerinin sorulmasının eleştiriye açıklık için iyi bir gösterge olduğunu düşünmektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin kendilerine zaman zaman danışmaları ile ortaya çıkan bilgi eksiklikleri veya yanlışların doğru bilinmesi gibi nedenlerden kaynaklanan durumların düzeltilmesinde de karşı tarafın memnuniyetlerini ifade etmeleri, sözlerine, görüş düşünce ve önerilerine değer verildiğinin hissettirilmesi, eleştiriye açıklık için yeterince fikir vermekte ve bu tür yönetici ve öğretmenlerin olduğu okullarda yurtdışı görevlisi öğretmenler kurumuna/okuluna katkı koymanın mutluluğunu yaşayarak örgütlerine daha

candan ve samimi olarak bağlanmakta ve güvenmekte oldukları görülmektedir. Bunun yanın sıra birçok kurumda/okulda, çözüm odaklı yaklaşımların dikkate alınmayarak hatta hemen savunmaya geçilerek, yapılan eleştirinin mesnetsiz olduğu şeklinde karşı eleştiriler ile eleştiri karşısında savunmaya geçme, söylenilenlerin mesnetsiz olduğunu iddia etme ve eleştireni bir bahane ile eleştirme gibi durumlar ya da mahalle baskısı olara nitelenebilecek durumlar da görülebilmektedir. Şöyle ki; işlerin kurumsal anlamda bir işleyişten çok kişisel uygulamalar ve bunların genellenmesi ile oluşan iş yapma usullerinde yanlışlık tespit edildiği veya düzeltilmesi yönünde fikir beyan edildiğinde, eskiden beri biz böyle yapıyoruz, eski köye yeni adet mi? Şeklinde bir anlayışla karşılaşılabilmekte ve yapılan eleştiri amacına ulaşamamakta yanlışlar da düzeltilememektedir.

12- Görev yaptıkları okul/kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine karşı saygılı davranıp davranmadıkları şeklindeki araştırma sorusuna; öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%82,85) yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine saygılı davrandıkları şeklinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı da (%17,14) yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine karşı saygılı davranmadıklarını söylemişlerdir. Yurtdışı görevlisi öğretmenler, çalıştıkları okul/kurumlardaki saygı ortamını; kişilerin birbirlerine hitap etmelerindeki saygınlık ve yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin işine karışmama, alanına müdahale etmeme şeklindeki saygıyı da kapsadığını belirtmektedirler. Kişilerin birbirlerine saygı cümleleriyle hitap ettiklerinin gözlemlendiğini ve kurum içinde hiçbir konuşmanın tartışmaya, kavgaya dönüştürülmeyle insanların birbirlerinin farklı düşünme hakkına da saygı duyduklarını ifade etmektedirler. Ancak az sayıda olsa da kurum içinde, yöneticilik görevlerine atanma, kıdem durumu gibi nedenlerle veya kişisel anlaşmazlık yaşayan yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine saygılı davranmayarak, nezaket kurallarını çiğnedikleri durumların da zaman zaman yaşanabildiğine şahit olduklarını söylemektedirler.

13- Okulunuzun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanır mısınız? Şeklindeki araştırma sorusuna öğretmenler çoğunluk olarak (%74,28) inanmadıkları yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Okulundaki arkadaşlarına bu konuda güvendiklerini söyleyerek idari odalarda,

öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inandıklarını belirten öğretmenlerin oranı ise %25,71'dir. Öğretmenler, normal ahlakın gerektirdiği ve özellikle de öğretmenlere asla yakışmayacak bir durum olan dedikodu yapma, arkadan konuşma, sırları ifşa etme gibi davranışların, ahlakın öğretildiği eğitim-öğretim kurumlarında asla yaşanmaması gereken çirkin davranışlar olarak kabul edildiğini ve öğretmen arkadaşlarına asla yakıştıramadıklarını söylemişlerdir. Dedikodu yapılmadığı ve okulda konuşulanların dışarıya çıkartılmayacağı görüşünde olan bazı öğretmenler; mesai arkadaşlarını çok iyi tanıdığını söyleyerek, özellikle dedikodudan kaçınan kaliteli bir yapının varlığından duydukları memnuniyeti ifade etmişlerdir. Ancak, yurtdışı görevlisi öğretmenler, dedikodu sırları ifşa etme ve arkadan konuşmanın çirkin, kötü ve yanlış bir davranış olarak kabul ediliyor olmakla birlikte yaygın olarak görüldüğünü de gözlemlediklerini belirtmektedirler. Görev yaptıkları kurumların yöneticilerine ve öğretmenlerine bu konuda tam olarak güvenemediklerini söyleyen öğretmenler, büyük bir çoğunlukla da okulda konuşulanların dedikodu şeklinde dışarıya çıkabileceği düşüncesi taşımaktadırlar. Sonuç olarak birbirine güvenmeyen/güvenemeyen formal boyutta ilişkilerin yaşandığı mesai arkadaşlıkları oluşmakta ve öğretmenler arasında, "acaba benim hakkımda mı konuşuluyor" paranoyasına düşme tehlikesi ile septik bir anlayışla yaşamak zorunda kalanlar olmaktadır. Attığı her adımın hesabını yaparak, iyi mi - kötü mü algılanır? Ne düşünülür? kaygısıyla hareket eden ve mesai arkadaşlarına tam olarak güvenemeyen eğitim çalışanlarının verimliliğinin ve kuruma katkısının mükemmel olması beklenemez.

14- Okulunuzda mesleki doyumunuz hakkında neler söyleyebilirsiniz? Şeklindeki araştırma sorusuna yurtdışı görevlisi olan öğretmenler birbirlerine yakın oranlarda, mesleki doyuma ulaşabildiklerini (%54,54) ve mesleki doyuma ulaşamadıklarını söylemişlerdir (%51,51). Görev yaptıkları okul/kurumlarda mesleki açıdan doyuma ulaşma noktasında sıkıntı yaşamayan öğretmenlerin; önceki sorularda ortamın huzur ve güveni, çalışma şartları, yönetici ve öğretmenlerin dürüstlüğüne – sözlerine güvenilirlik, mesai arkadaşlarının alan bilgisi ve bunları kullanabilme becerileri gibi sorulara verdikleri olumlu cevaplar doğrultusunda ifadeler kullanarak, özetle söylemek gerekirse çalışma ortamından

memnuniyet ve yöneticilere-öğretmenlere güven duyduklarını ifade eden öğretmenler olduklarını görüyoruz. Bu tür ortamların mesleki doyum için gerekli altyapıyı oluşturduğunu ve bu çalışma şartlarına sahip öğretmenlerin mesleki doyum yaşadıklarını söyleyebiliriz. Görev yaptığı kurumda kendi uzmanlık alanına giren işleri yapabilecek materyallere sahip ve bunları istediği zaman kullanabilme imkanı bulan, kurumunda/okulunda kendisini değerli hissedebileceği ortamda çalıştığını ifade eden, yöneticilerinden, öğretmenlerden, öğrencilerinden ve velilerden olumlu dönütler alabilen öğretmenler yurtdışı görevinde yakaladığı başarı ile bu başarının getirdiği mutluluğunu yaşayabilmekte dolayısıyla da mesleki doyuma ulaşabilmektedir diyebiliriz.

Mesleki açıdan yeterli doyuma ulaşamadıklarını söyleyen öğretmenlerin; bu konu hakkındaki araştırma sorusuna, önceki sorulara da olumsuz ifadeler içeren cevaplar veren öğretmenler olduklarını görüyoruz. Öğretmenler, görev yaptıkları okul/kurumların fiziki yapısının, okul olmaya elverişli olmadığını, atölyelerin ya yetersiz veya en azından istedikleri şartlara sahip olmadığını düşünmektedirler. Derslerde kullanılacak araç-gereçlerin, malzemelerin eksik veya var olanlarında istenildiğinde ulaşılması mümkün olmadığı, fiziki olarak kötü şartlarda hizmet vermeye çalışıldığını belirten öğretmenler, öğrencilerin akademik başarılarının çok kötü olduğunu, istenilen düzeyde geri dönüt alınamadığını, mesleki bilgi ve tecrübelerini kullanabileceği rahat ve huzur verici ortam bulamadıklarını, önyargılarla yaklaşımların kendilerinin motivasyonunu düşürerek huzursuz ve güvensiz bir ortamda çalışmakta olduklarını ifade ederek, Türkiye’de çalıştıkları okullar ile mevcut durumu her açıdan kıyaslamakta, yeni ortamın sahip olduğu artı değerler ile memnun olmakta fakat az önce sayılan eksiler ve eksiklerin toplamından dolayı meydana gelen huzursuz ortamdan dolayı da olumsuz manada etkilenecek mesleki olarak doyuma ulaşamadıklarını söylemektedirler.

15- Mesleki gelişimin teşvik edilip edilmediğinin sorulduğu araştırma sorusuna öğretmenler; mesleki doyumdakine benzer ve yakın oranlarda cevap vermişlerdir. Buna göre; mesleki gelişiminin teşvik edildiğini belirten (%51,51) öğretmenler ile mesleki gelişiminin teşvik edilmediğini belirten (%54,54) öğretmenlerin görüşleri arasında, oransal bir yakınlık görülmektedir. Kuzey

Kıbrıs'ta hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin günden güne daha da önemsenerek her geçen yıl daha fazla sayıda ve branşta, daha çok öğretmene hitap eden faaliyetler planlanmakta ve öğretmenlerin Türkiye'de yapılan hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılmaları yönünde de çalışmalar olmaktadır. Ancak hali hazırda, gerek düzenlenen faaliyetlerin sayısı, gerekse bu faaliyetlere katılım oranı istenilen düzeyde bulunmamaktadır. Hizmetiçi eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak öğretmenlere duyurular yapılmakta, ilgi duyan öğretmenler için katılabilecekleri faaliyetler, kurslar bulunmakta, ancak katılım zorunluluğu olan faaliyetlerde bile katılımlar istenilen düzeye ulaşmamaktadır. Ancak düzenlenen faaliyetlerin (hizmetiçi eğitim kursları, seminerler ve toplantılar) bazılarında katılım zorunluluğu olsa bile, katılım için istekli olmayan öğretmenlere herhangi bir yaptırım uygulanmaması ve mesleki gelişim için yönetici ve öğretmenlere yeterince teşvik ve yönlendirme yapılmaması gibi durumlar mesleki gelişimin yeterince desteklenmediği, teşvik edilmediğini düşündürmektedir. Öğretmenlerin kendilerini, branşlarında zorlayacak bir öğrenci profili de bulamamaları mesleki açıdan adanın kayıp yıllar olarak görülmesi sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin, kendilerinin mesleki gelişimlerini teşvik edecek, onları yönlendirecek şekilde gerek idari gerekse iç denetim mekanizmalarının itici bir güç şeklinde çalıştırılmadığı da görülmekte olduğundan; böyle bir ortamda sürdürülebilir bir kaliteden söz etmek de zorlaşmakta, kişilerin gelişim gösterme yerine, en iyi ihtimalle mesleki yaşamındaki hali hazırda mevcut olan bilgi birikimini korumaya ve böylece devam etmeye odaklanma şeklinde bir mesleki anlayış ve alışlageldiği şekliyle devam etmesi arzulanan bir mesleki yaşam gözlemlenmektedir.

16- Fazladan gösterdiğiniz gayretleriniz takdir edilir mi? Şeklindeki araştırma sorusuna yurtdışı görevlisi öğretmenlerin çoğunluğu, fazladan gösterilen gayretlerin takdir edildiğini (%68,57) söylemekle birlikte, fazladan gösterilen gayretlerin takdir edilmediği görüşünde olanlar da (%33,33) bulunmaktadır. Yurtdışı görevlisi öğretmenler görev yaptıkları okul/kurumlarda öğretmenlik görevlerini yaparken bu görevlerinin yanı sıra idari çalışmalar, öğrenci hizmetleri, sosyal ve kültürel etkinlikler, izcilik, koro, folklor çalışmaları, anma-kutlama törenleri, yarışmalar ve bunlar gibi faaliyetler için yaptıkları çalışmaların

yöneticiler ve öğretmenler tarafından gerek sözlü gerekse takdir, teşekkür, katılım ve hizmet belgesi düzenlenmesi gibi yazılı şekilde takdirle karşılandığını ve bu durumdan büyük bir memnuniyet duyduklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin fazladan yaptıkları işlerin sonuç itibarıyla kurumun/okulun da menfaatine de sonuçlar doğuyor olmasının, takdir edilmelerini kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu söylenilebilir. Öğretmenler ayrıca okulla ilişkili diğer kişi ve kurumlardan da (okul aile birlikleri, koruma dernekleri, veliler vb.) aldıkları geri dönütlerin olumlu etkisinin kendilerini motive edici bir etkiye sahip olduğunu ve yurtdışı görevinin güzel ve tatlı hatıraları olarak değerlendirdiklerini belirtmektedirler. Fazladan gösterilen gayretler genelde gönüllülük esasına dayalı olduğundan bu gayretlerin ve yapılan çalışmaların takdir görmemesi bir sonraki çalışmalar için öğretmenlerin gönüllü olmasını zorlaştırmakta, iyi bir şey yaptığı düşüncesi ile hareket ediliyor ve kuruma katkı koymanın mutluluğu yaşanırken takdir görmeme en azından öğretmenleri demoralize etmekte olduğunu söyleyebiliriz.

17- Dilek ve şikayetlerinin dikkate alınıp alınmadığı ve gereğinin yerine getirilip getirilmediğinin sorulduğu araştırma sorusuna öğretmenler, %68,57 dikkate alınıp gereğinin yerine getirildiği, %33,33 dikkate alınmadığı ve yerine getirilmediği şeklinde cevaplar vermişlerdir. Okul yönetimine bir dilek veya şikayet için başvuran öğretmenler yine yukarıdaki soruların paralelinde ve birbirine yakın oranlarda olmak üzere, dilek ve şikayette bulunduklarında bunların dikkate alınarak gereğinin yerine getirildiğini, bazı öğretmenler ise zaman zaman dinleniliyormuş izlenimi verilip hiçbir işlemin yapılmadığını yada hiç dikkate alınmadığını düşünmektedirler. Okulda kendilerince aksayan, olmaması gereken ya da müdahale edilmesini istedikleri durumlarla karşılaşarak bunları kurumun/okulun yetkililerine haber verdiklerinde; ilk olarak görüşlerine kıymet verildiği ve görüş ve düşüncelerinin dikkate alınması anlamına geldiği için kurum amirinin olumlu bir yaklaşım sergileyerek duruma müdahale etmesi/ettirmesi son derece olumlu ve manidar karşılanmaktadır. Yurtdışı görevlisi öğretmenler -her iki ülkenin eğitim sistemleri her ne kadar birbirine benziyor olsa da- başka bir eğitim sisteminin içinden gelmiş, ülkelerini eğitim öğretim alanında temsil yeteneğine sahip, yetkin kişiler olarak algılandıkları ve kabul gördüklerinde; kendilerinin görüş, düşünce, fikir ve önerilerinden yararlanılabilecek eğitimciler

olarak algılanmasından memnuniyet duyarak, daha mutlu hissetmektedirler. Öğretmenlerin, branşları, ders programları, okulun işleyişi, sınıf düzenleri, büro ve kırtasiye işlemleri ile ve daha birçok farklı alanda gördükleri aksaklıkların düzeltilmesi ya da işlerin daha iyi ve verimli yapılabilmesi adına fikir ve öneri olarak söylediklerinin kabul görmemesi hem can sıkıcı ve hem de kurumun işleyişinin düzelmesi, bir adım ileri giderek daha verimli çalışabilmesi adına bir kayıp olarak görülmesi gereken nahoş durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

18- Öğretmenlerin görevlerini, kılık kıyafetlerini düzenleyen kanun, tüzük ve yönetmelik gibi yasal dayanakların Türkiye'den farklı olması da alışılması zor bir süreç olarak görülmektedir. Yurtdışı görevlisi öğretmenler özellikle görevin ilk zamanlarında aradaki kurumsal farklılıklara alışmaya çalışmakta yeni durumunu eski görev ve sorumluluklarıyla kıyaslama yoluna gitmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmacılar için öneriler:

1- Yurtdışı görevinde bulunan öğretmenler gerek yazılı ve sözlü sınavlar gerekse yurtdışı görevinden önce hazırlık seminerleri gibi süreçlerden geçmiş olsalar da KKTC'ye geldiklerinde uyum semineri olarak isimlendirilebilecek bir eğitim verilmeli ve ada görevine birçok yönden hazır hale getirilmelidirler.

2- Okullarımızda güven duygusunun geliştirilmesi, güven ve örgütsel güvenin önemi ile güvenin nasıl geliştirilebileceği yönünde Bakanlık tarafından bilgilendirici çalışmalar yapılmalıdır.

3- Bakanlık tarafından kurumların güven düzeylerinin ölçülebileceği çalışmalar yapılmalıdır. Uzmanlarınca hazırlanmış testler veya derinlemesine incelemeler yapılabilmesine imkan tanıyan nitel çalışmalara ağırlık verilmelidir.

4- Öğretmenlerin hem kendi okullarında ve hem de kendileri gibi yurtdışı görevinde bulunan diğer öğretmenlerle bireysel iletişimlerinin geliştirilmesi için etkinlikler planlanmalıdır. Bunlar zümre toplantıları gibi resmi organizasyonlar olabileceği gibi informal etkileşimi mümkün kılacak piknikler veya sportif aktiviteler de olabilir.

5- Yurtdışı görevlisi öğretmenler görev süreleri boyunca hem Türkiye'deki ve hem de KKTC'deki ilgili mevzuatla yalnızca mazeret ve yıllık izin gibi kendisini ilk elden etkileyecek konularla ilgilenmekte, diğer mevzuata yabancı kalmaktadır. Ada içinde yapılacak olan okul değiştirme ve tayin istekleri konusunda ilgili mevzuat hakkında bilgi sahibi olmadığı için okul/kurum yöneticileriyle anlaşamamakta ve zor durumda kalmaktadır. Bunun önüne geçebilmek için yurtdışı görevlilerinin ilgili mevzuat konusunda bilgilendirilmesini sağlayacak kurs veya eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

6- Yurtdışı görevlisi öğretmenler uzmanlık alanlarına giren konularda yalnızca kendi okulunda değil milli eğitimin diğer kurum ve kuruluşlarında değerlendirilerek motive edilebilirler.

7- Öğretmenlerin güven algılarını olumlu etkileme yolları konusunda çalışmalar yapmak üzere okullarında Türkiye görevlisi bulunan yöneticiler Bakanlık'la koordineli bir şekilde Türkiye görevlisi öğretmenlerin mesleki çalışmalara katkılarını daha aktif olarak sağlayabilecek planlamalar konusunda ortak çalışmalar yapabilirler.

KAYNAKÇA

11.01.1983 tarih ve 17925 Sayılı Resmi Gazete

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu

Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Asunakutlu, T. (2001). *Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güven*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz S. s.1-17

Asunakutlu, T. (2002) “*Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*” Muğla Ün. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi Güz Sayı: 9

Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları

Balcı, (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Baş, G. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi. cilt.1, sayı.2 güz., 17-36.

Becker, T. E. (1998). *Integrity In Organizations: Beyond Honesty And Conscientiousness*. Academy Of Management Review. Vol.23,No:1 Pp.154-161

Çubukçu, K. (2010). *Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doç.Dr.Talip Atalay, *Geçmişten Günümüze Kıbrıs,İdari Yapılanma ve Din*

Eğitimi. Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Konya, 2003

Doruk, E. K. (2009). *Sosyal Sermaye*. İstanbul: Derin Yayınevi.

Dr. Hüsnü Ferudun, “Kıbrıs Türk Eğitim Tarihinden “Bir Ömür” Galerî Kültür Yayınları, 2011

Eldeleklioğlu, J. (2004). *Çocuklarda Özgüven Gelişimi*. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 24, Sayı 2, s.111-121

Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.

Erden, A. (2007). *Ankara Ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Fukuyama, F.(2000). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması* (2.) Baskı), (Çev.A. Buğdaycı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Fukuyama, F. (2000). *Güven*, (A.Buğdaycı Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Giblin, L. (2001). *İnsan İlişkilerinde Kendine Güven ve Güç Elde Etmenin Yolları*. (İ. Güpgüoğlu, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Halis, M., Gökgez G.S. ve Yaşar, Ö. (2007). “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı, 17

Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No:2, pp.379-403

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/18/1687/17995.pdf> Mehmet Akif

ERDOĞRU, Hüsnü Feridun, Kıbrıs Türk Eğitim Tarihinden ‘Bir Ömür’ yazısı, Ankara Üniv. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Tarih Bölümü Tarih Araştırmaları Dergisi Cilt: 31 Sayı: 51 Sayfa: 277-282 DOI: 10.1501/

Tarar_0000000517 Yayın Tarihi: 2012

<http://www.lefkosabe-em.com> (10.02.2013 tarihinde ziyaret edildi.)

<http://www.mebnet.net>

<http://www.mebnet.net/?q=node/31> (03.01.2013 tarihinde ziyaret edildi.)

<http://www.mebnet.net/sites/default/files/17-1986MilliEgitimYasasi.pdf>

(03.01.2013 tarihinde ziyaret edildi.)

<http://www.mebnet.net/sites/default/files/yasalar/41-2006.pdf>

(03.01.2013 tarihinde ziyaret edildi.)

<http://www.tclevkosabe-em.com/dosya/Rehber.pdf> (10.02.2013 tarihinde ziyaret edildi.)

http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f135ac535d709.76063444 (03.01.2013 tarihinde ziyaret edildi.)

http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.511bca289cf3f0.70106837 (03.01.2013 tarihinde ziyaret edildi.)

İşbaşı, Janset Özen (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Başken Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Cilt: 1, Sayı: 1, 51-73

Karasar, N. (1994). Araştırmalarda Rapor Hazırlama. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

Karasar, N. (2003). Bilimsel Araştırma Yöntemi. 12. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karasar, N.(1999) Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavram, İlkeleri, Teknikler. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kartal, S. E. (2010). *Genel Liseler ve Mesleki Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması.*, Yayımlanmış Yüksek Lisans

Kılınç, A. Ç. (2010). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi

Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

- Kırel, Ç. (2000). Örgütsel Davranış, sayfa 288. Enver Özkalp (Ed.) TC. Anadolu ünv. Yayın no: 1468, Açık Öğrt. Fak. Yayın No. 782
- Koç, Ç. E. (2008). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeylerinin Karşılaştırılması.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. Annual Review of Psychology. Vol.50, pp.569-598
- Kuş, E. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi? Nicel Nitel Araştırma Teknikleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Louis, K. S. (2007). Trust and improvement in schools. Educational Policy and Administration, University of Minnesota, 330 Wulling Hall, Minneapolis, MN 55455, USA, 1-24.
- Louis, K. S. (2007). Trust and improvement in schools. Educational Policy and Administration, University of Minnesota, 330 Wulling Hall, Minneapolis, MN 55455, USA, 1-24.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.
- McAllister, J. D. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Review. Vol. 38, No: 1, pp.24-59
- Memduhoğlu ve Yılmaz, K. (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Pegem Akademi.
- O'Toole, J. (2002). Güven yara aldığı anda... Personal Excellence. Sayı 30, s.9
- Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 1, 2010 Issn: 1309 - 8039 (Online) 37
- Örgütsel Davranış, sayfa 288. TC. Anadolu ünv. Yayın no: 1468, Açık Öğrt.

Fak. Yayın No. 782 Prof.Dr.Enver Özkalp, Doç.Dr. Çiğdem Kirel,
Editör: Prof.Dr.Enver Özkalp

- Özbek, F. (2004). "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi". Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:6/1.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayımlanmış doktora tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Resmi Gazete (sayı:03.07.2003/25157), 2003/5753 sayılı Bakanlar Kurulu kararı
- Rousseau, M.D., Sıtkın, B.S., Burt, S.R. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All:A Cross-Discipline View Of Trust. Academy of Management Review. Vol. 23, No:3 pp.393-404.
- Soylar, S. Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Durumuna İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Örneği), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Girne, 2011
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt, 2. Sayı.1, 37-46.
- Türk Dil Kurumu Sözlük, (2011)
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ.K. (2007, Aralık). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 93-118.
- Uzbilek, A. (2006). Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara:

Ülbeği, İ.D. (2011). Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.

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

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayımlanmış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Yücel, C., Kalaycı, G. (2009), Fırat Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa: 113-132

EKLER:

EK-1: GÖRÜŞME FORMU

YURTDIŞINDA GÖREVLENDİRİLEN ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDAKİ ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARINA YÖNELİK DURUM ÇALIŞMASI

(KKTC ÖRNEĞİ)

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

- a. Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz? ()
- b. Kaç yıldır KKTC'de öğretmenlik yapıyorsunuz () ay/yıl
- c. Ne kadar süredir bu okulda görev yapıyorsunuz? () ay/yıl
- d. Medeni durumunuz nedir? Bekar (), Evli () - çocuklu
- e. Öğrenim durumunuz? Lisans (), Yüksek Lisans (), Doktora ()
- f. Branşınız nedir? Motorlu Araçlar Teknolojisi
- g. Okul Türü: İlkokul (), Ortaokul (), Lise (), Lise ve Ortaokul birlikte (),
Meslek Lisesi ()

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN GÖRÜŞME SORULARI

13. Çalışma ortamınızda kendinizi güvende hissedebilecek uygun ortamı bulabiliyor musunuz? Örneklerdirerek açıklayabilir misiniz?
14. Okulunuzda yapılan herhangi bir yanlışlıkta kasıt arar mısınız? Böyle bir durumda okulunuzun;
 - a. Yöneticilerine güvenir misiniz?
 - b. Öğretmenlerine güvenir misiniz? Örneklerdirerek açıklayabilir misiniz?
15. Okul yöneticileriniz ve/veya okulunuzdaki öğretmenler size bir şey söylediklerinde inanır mısınız?
 - a. Müdür ve diğer yöneticiler için örneklerdir misiniz?
 - b. Öğretmenlere güvenir misiniz? Örneklerdir misiniz?
16. Kişisel düşünce veya değerlerinizle, yönetici ve öğretmenlerin düşünce ve duyguları arasındaki farklılıkların saygıyla karşılandığını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?
17. Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkilerinizin;

- a. Dürüstlük ve güvene dayalı olup olmadığı hakkında neler söyleyebilirsiniz. Açıklar mısınız?
- b. Alınan karar ve uygulamalar etik ilkeler ile ne kadar örtüşmektedir? Örneklerdirerek açıklayabilir misiniz?
- 18.** Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler yaptıkları uygulamalarının hesabını verecek düzeyde adil davrandıklarını söyleyebilir misiniz? Hesap verilebilirlik durumu sizce nedir? Örneklerdirerek açıklayabilir misiniz?
- 19.** Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler işlerini yapabilecek düzeyde bilgi-beceri sahibi midirler? Bu durum sizin güven algınızı ne yönde etkilemektedir? Örneklerdirerek açıklayabilir misiniz?
- 20.** Okulunuzdaki yönetici ve öğretmenler sık karar değiştirirler mi? Söz ve davranışları tutarlı mıdır? Birbirine benzeyen olaylarda farklı davranırlar mı? Bunları okulunuzdaki;
- a. Yöneticiler açısından; Örneklerdirerek açıklayabilir misiniz?
- b. Öğretmenler açısından; örneklerdirerek açıklayabilir misiniz?
- 21.** Okulunuzda kararların ortak alındığını söyleyebilir misiniz? Yönetici ve öğretmenler birbirlerine işlerin nasıl gittiği konusunda bilgi verirler mi? Eleştiriye açık olduğunu düşünüyor musunuz? Örneklerdirerek açıklayabilir misiniz?
- 22.** Okulunuzda yönetici ve öğretmenlerin, birbirlerine saygılı davrandıklarını söyleyebilir misiniz? Örneklerdirerek açıklayabilir misiniz?
- 23.** Okulunuzun idari odalarında, öğretmenler odasında konuşulanların dışarı çıkmayacağına inanır mısınız? Örneklerdirerek açıklar mısınız?
- 24.** Okulunuzda mesleki doyumunuz hakkında neler söyleyebilirsiniz? Mesleki gelişiminiz teşvik edilir mi? Fazladan gösterdiğiniz gayretler desteklenir ve takdir edilir mi? Dilek ve şikâyetlerinizin dikkate alındığını söyleyebilir misiniz?

**EK-2: ÖLÇEKLE İLGİLİ KKTC MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR
BAKANLIĞI İZİN BELGELERİ**



**KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/2013/1B

Lefkoşa, 05.02.2013

Sayın Ayhan ALGÜL,
Yakın Doğu Üniversitesi.

“Yurt Dışında Görevlendirilen (TC-MEB) Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Okullardaki Yönetici ve Öğretmenlere Karşı, Örgütsel Algılarına Yönelik Durum Çalışması (KKTC Örneği) konulu” anket soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve Müdürlüğümüze bağlı Lefkoşa Bölgesi ilkokullarında görev yapan Türkiye Cumhuriyeti’nden görevli öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Ancak anket uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve anket tamamlandıktan sonra da Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.

M. Bumin PAŞA
Müdür

/AA

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
GENEL ORTA ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: GOÖ.0.00.35-A/12/13-328

04.02.2013

Sayın Ayhan Algül,

İlgi: 18.01.2013 tarihli başvurunuz.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00.03-12-13/120 sayı ve 31.01.2013 tarihli yazısı uyarınca ilgi başvurunuz incelenmiş olup müdürlüğümüze bağlı okullarda uygulanmak üzere hazırlanan "Yurt Dışında Görevlendirilen (TC-MEB) Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Okullardaki Yönetici ve Öğretmenlere Karşı, Örgütsel Algılarına Yönelik Durum Çalışması (KKTC Örneği)" konulu anket sorularının gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anketi uygulamadan önce ankete katılacakların bağlı bulunduğu okul müdürlüğüyle istişarede bulunulup, anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anketi uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.


Mehmet S. Kortay
Müdür

MH/PC

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 8187
Fay (90) (392) 227 8639
E-mail mebg@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM, GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
MESLEKİ TEKNİK ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: MTÖ.0.00-13-13/ 302

01 Şubat 2013

Sayın Ayhan Algül
Master Öğrencisi
Yakın Doğu Üniversitesi,

İlgi yazınızda, müdürlüğümüze bağlı okullarda görev yapan Türkiye Cumhuriyeti'nden görevli öğretmenlere yönelik olarak "Yurt Dışında Görevlendirilen (TC-MEB) Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Okullardaki Yönetici ve Öğretmenlere Karşı Örgütsel Algularına Yönelik Durum Çalışması (KKTC Örneği)" konulu anket uygulama istemiyle izin talebinde bulundunuz.

Talebinizle ilgili olarak Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nce yapılan incelemede, anketi uygulamanız uygun görülmüştür. Ancak sözkonusu anket yapılmadan önce ilgili okul müdürlükleri ile istişarede bulunup anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır. Keza, anket uygulama çalışmasından sonra da sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne de ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.


Metin Gültekin
Müdür

Dağıtım:
-Tüm okullar

GH/NK

Tel (90) (392) 228 3136 – 22 82257
Fax (90) (392) 227 8727
E-mail meb@mebnet.net

Tel: 090.392.2283136

EK-3: ÖZGEÇMİŞ

Ayhan Algül

Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: İstanbul-Şişli, 06.05.1969

Cinsiyet: Erkek

Eğitim

Lise: 1986, (İstanbul) Beyoğlu Ticaret Lisesi

Lisans: 1991, (Bursa) Uludağ Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi

İş/İstihdam

1991 (Diyarbakır) Silvan Ortaokulu Stj. Din K.Ahl. Bilg. Öğrt.

1993 (Bursa) Nilüfer Yaylacık İlköğretim Okulu Din K.Ahl. Bilg. Öğrt.

1995 (Bursa) Gazi Anadolu Lisesi Müdür Yrd. ve Din K.Ahl. Bilg. Öğrt..

2005 (Bursa) Gazi Anadolu Lisesi Uzman Din K.Ahl. Bilg. Öğrt.

2008 – Halen: Lefkoşa Değirmenlik Lisesi Uzman Din K.Ahl. Bilg. Öğrt.

(TC Lefkoşa Büyükelçiliği Eğitim Müşavirliği nezdinde görevli, KKTC
Yurtdışı Görevi)