



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

**MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMIŞ İLKOKUL  
ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİMSEL VE KİDEMLİ  
ÖĞRETMEN DESTEĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan:  
Yağış Altaylı**

**Tez Danışmanı:  
Doç. Dr. Gökmen Dağlı**

**LEFKOŞA, 2016**

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

**MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMIŞ İLKOKUL  
ÖĞRETMENLERİİN YÖNETİMSEL VE KİDEMLİ  
ÖĞRETMEN DESTEĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan:  
Yağış Altaylı**

**Tez Danışmanı:  
Doç. Dr. Gökmen Dağlı**

**LEFKOŞA, 2016**

## JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürlüğü'ne,

Yağış Altaylı'nın Mesleğine Yeni Başlamış İlkokul Öğretmenlerinin Yönetimsel ve Kıdemli Öğretmen Desteğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi başlıklı tezi Haziran 2016 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

### Juri Üyeleri

Doç. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

Doç. Dr. Ahmet GÜNEYLİ

Danışman: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

İmza



### Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Orhan Çiftçi

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BEYANI

Bu tezin tasarıımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmancının yapılması ve bulguların çözümünde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulgaların, verileri ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalarla atfedildiğini beyan ederim.

İmza:

Tarih:

Adı Soyadı: Yağış ALTAYLI

## **TEŞEKKÜR**

Öncelikle bu araştırma esnasında bana rehber ve destek olan tez danışmanım Doç. Dr. Gökmen Dağlı'ya teşekkür ederim. Bu süreçte değerli görüş ve düşünceleri ile beni yönlendirmiştir.

Mesleğime bakış açımı değiştiren, başarılı bir birey olmak konusunda bana ilham kaynağı olan ve benim hayatımda bir öğretim görevlisinden fazlası olan Sayın Özlem Dağman'a sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca kendisinden aldığım derslerde bana mentorluk ve koçluk alanında çok önemli katkıları olan ve araştırmamın başlangıç noktasında önemli fikirlerini benimle paylaşan Sayın Shaun Hughes'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. İsimleri tek tek sayılamayacak kadar fazla olan, çocukluk yıllarından bugüne kadar bir şekilde eğitimime katkı koyan, değerli bilgilerini bana aktaran tüm öğretmenlerime tekrardan teşekkürlerimi ederim.

Son olarak, bu araştırmaya değer katan tüm katılımcılara, mesai arkadaşım Dersane'm Eğitim Merkezi çalışanları ve direktörlerine, tüm hayatım boyunca başarımda, başarısızlığımda yanımada olan, beni ben yapan değerleri bana kazandıran, ömrünü oğullarına adamış sevgili annem Feyhan Altaylı'ya bu süreçteki destekleri için çok teşekkür ediyorum.

## ÖZET

Bu araştırma Kuzey Kıbrıs'ta iki yıllık kadrolanma sürecinde olan öğretmenlerin yönetimsel ve tecrübeli öğretmenlerden aldıkları desteğin ne boyutta ve ne şekilde olduğunu tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Çağımızda gelişim hızla ilerlerken, özellikle gelişmiş ülkelerde eğitimin kalitesi devamlı artırılmaktadır. Eğitimin kalitesini etkileyen değişkenlerden biri de öğretmenlerin niteliğidir. Öğretmenlerin en doğru şekilde yetiştirmeleri ve mesleki anlamda geliştirilmeleri eğitim kalitesini de doğrudan etkileyecektir. Kuzey Kıbrıs'ta da mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin mesleklerindeki ilk yıllarda yaşadığı zorluklar performanslarına da yansımaktadır. Bu nedenle bu süreçte alacakları destek mesleki gelişimleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada da mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetmen, okul yöneticisi ve tecrübeli öğretmenlerinden aldığı desteğin etkililiği, yönetici ve öğretmen görüşleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada verilerin elde edilmesi için nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma örneklemi olarak Kuzey Kıbrıs'ın İskele İlçesi'ne bağlı ilkokullarda görev alan okul yöneticileri, tecrübeli öğretmenler ve mesleğine yeni başlamış öğretmenler seçilmiştir.

Araştırma sonucunda mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tecrübe eksikliği, materyal eksikliği, branş farklılığı, köy yaşamına uyum gibi konularda zorluklar yaşadıkları, bakanlık denetmenlerinin rehber olma ve destekleme boyutlarında yetersiz kaldıkları, okul yöneticilerinin liderlik yeterliliklerinin bekleninin altında kaldığı, ülkedeki mevcut kadrolanma sürecinin öğretmene olumsuz etkilerinin olduğu gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Atanmış Öğretmenler, Okul Müdürü, Yönetici Desteği, Denetmen Desteği, Meslektaş Koçluğu

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to determine the comprehensiveness of support recently employed teachers receive from their administrators and experienced teachers during their employment process.

While development is rapidly increasing in our age, the quality of education is constantly increasing especially in developed countries. One of the factors that affect education is the quality of teachers. Educating teachers accurately and developing them professionally will directly affect the quality of education as well. Difficulties which recently employed teachers are facing reflect to their teaching performance too. Therefore the support that they get during process is significant. In this study, the effectiveness of support, which recently employed teachers are getting from their supervisors, school heads and experienced teachers, is tried to be determined. Interviewing, which is one of the qualitative data collections, is used for collecting data. The chosen sample for this study is the head teachers, experienced teachers and recently employed teachers who work in the Iskele District in North Cyprus.

According to the results of the study, it is revealed that there are some difficulties which novice teachers face during their beginning of teaching experience. Lack of teaching experience, limited materials and sources, differences in province, and adaptation to village life can be given as top difficulties. Moreover, inadequate controls done by the government in relation to being a guidance, insufficient principal leadership features of the school manager and the length of the assignment process occurred in teaching profession in the country seem to be other negative results driven from the results of the present study.

**Keywords:** Novice Teachers, Head Teachers, Head Teacher Support, Guidance Support, Peer Coaching,

## İÇİNDEKİLER

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| <b>BİLİMSEL ETİK BEYANI .....</b> | ii   |
| <b>TEŞEKKÜR .....</b>             | iii  |
| <b>ÖZET .....</b>                 | iv   |
| <b>ABSTRACT .....</b>             | v    |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>          | vi   |
| <b>TABLOLAR LİSTESİ .....</b>     | viii |

### **BÖLÜM I: GİRİŞ**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1.1. Problem Durumu .....       | 1 |
| 1.2. Problem Cümlesi .....      | 5 |
| 1.3. Alt Problemler .....       | 5 |
| 1.4. Araştırmamanın Amacı ..... | 7 |
| 1.5. Araştırmamanın Önemi ..... | 8 |
| 1.6. Sayıltılar .....           | 9 |
| 1.7. Sınırlılıklar .....        | 9 |
| 1.8. Tanımlar .....             | 9 |

### **BÖLÜM I: ALANYAZINLA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Eğitim Nedir? .....   | 11 |
| 2.2. KKTC'de Öğretmen Yetiştirme .....                                 | 14 |
| 2.3. Eğitim Yönetimi ve Eğitimde Liderlik .....                        | 14 |
| 2.3.1. Eğitim Yönetimi Kavramı .....                                   | 14 |
| 2.3.2. Türkiye Cumhuriyeti'nde ve Kuzey Kıbrıs'ta Eğitim Yönetimi..... | 16 |
| 2.3.3. Okul Müdürleri .....  | 17 |
| 2.3.4. Eğitimde Liderlik .....   | 20 |
| 2.3.5 Okul Müdürleri ve Liderlik İlişkisi .....                        | 22 |
| 2.3.6 Eğitimin ve Öğretmenlerin Denetimi .....                         | 24 |
| 2.3.7 Öğretmenin Mesleki Gelişiminde Meslektaşlarının Etkisi .....     | 25 |
| 2.4 Konuya İlişkin Yurtdışında Yapılan Benzer Araştırmalar .....       | 26 |

**BÖLÜM III: YÖNTEM**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Modeli ..... | 28 |
| 3.2. Araştırmanın Evreni ..... | 29 |
| 3.3. Çalışma Grubu .....       | 29 |
| 3.4. Veri Toplama Süreci ..... | 30 |
| 3.5. Verilerin Analizi .....   | 32 |
| 3.6. Araştırmanın Etiği .....  | 33 |

**BÖLÜM IV: BULGULAR**

|                    |    |
|--------------------|----|
| 4.1 Bulgular ..... | 37 |
|--------------------|----|

**BÖLÜM V: TARTIŞMA**

|  |     |
|--|-----|
| 5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması .....  | 82  |
| 5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması .....   | 87  |
| 5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması .....   | 93  |
| 5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması ..... | 97  |
| 5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması .....  | 100 |
| 5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması .....  | 103 |
| 5.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması .....  | 106 |
| 5.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması..... | 110 |

**BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER**

|  |     |
|--|-----|
| 6.1. Sonuçlar .....  | 115 |
| 6.2. Öneriler .....  | 124 |
| 6.2.1 Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler .....                    | 124 |
| 6.2.2 Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara Yönelik Öneriler ..... | 127 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>KAYNAKLAR .....</b> | 128 |
|------------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>EKLER .....</b> | 136 |
|--------------------|-----|

## TABLOLAR LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Tablo 1: Etik Kontrol Listesi .....  | 36 |
| Tablo 2: Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında izlenip, gözlemlenip ya da denetlenip denetlenmediğiyle ilgili görüşler .....  | 38 |
| Tablo 3: Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında karşılaşabilecekleri zorluk ve problemler .....  | 44 |
| Tablo 4: Kadrolanma sürecinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere olumlu ya da olumsuz etkileri .....   | 51 |
| Tablo 5: Okullarda mesleğe yeni başlamış öğretmenlere sunulan destek servisi .....   | 56 |
| Tablo 6: Tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlere ilişkin katılımcı görüşleri .....   | 60 |
| Tablo 7: Okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlere ilişkin katılımcı görüşleri .....  | 65 |
| Tablo 8: Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin katılımcı görüşleri .....   | 68 |
| Tablo 9: Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu belirlenmesine ilişkin katılımcı görüşleri ..... | 75 |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

#### 1.1. Problem Durumu

Eğitim sektörü günümüzde artık bir bütün olarak ele alınmaktadır. Sadece öğrencinin yetenekli olması eğitimin kalitesini artırmada yeterli olmadığına inanılmaktadır. Eğitim sektöründeki her kesimin kalite artırmada belirli yeri bulunmaktadır. Başka bir deyişle eğitimin kalitesini farklı değişkenler belirlemektedir. Bu değişkenlere eğitim bakanlığındaki çalışanlar, bakanlık tarafından atanmış denetmenler, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin dahil olduğu öngörmektedir. Gelişmiş ülkelerde eğitimin kalitesini artırma adına bu değişkenlerin her birinin nitelikleri ayrı bir ciddiyetle ele alındığı görülmektedir. Ancak bu değişkenlerin arasında bir kesim var ki bir adım öne çıkarılması toplumun geleceğine çok daha büyük katkı sağlayacaktır. Çelikten ve diğerlerinin (2005) de belirttiği gibi geleceğimiz olan insanların kalitesi kesinlikle onları yetiştirenlerin kalitesiyle birebir olacaktır. Bir toplum yükselmesinde, sosyal kalitenin artmasında, başarılı birey sayısının artmasında, ülke kültürünün geleceğe aktarılmasında en büyük görevin yine onları yetiştirenlere yani öğretmenlere düşüğü varsayılmaktadır. Seferoğlu (2004) da bir ülkenin ilerleyebilmesi için eğitimli bireylere gerek olduğunu belirtmektedir. Bu bireyleri de eğitecek olan kurumların okullar, okulların bu bireyleri verimli şekilde yetiştirebilmeleri için de öğretmenlerin üstlerine büyük bir görev düşüğü inancındadır. Demirel (2012) ise öğretmenleri kültürel mirasın taşıyıcıları olarak nitelendirmektedir. Öğretmenler her bir değeri her bir bilgiyi bir sonraki nesle aktarması beklenen bireylerdir. Daha geniş bir pencereden bakıldığından öğretmen diğer

tüm meslek gruplarına eleman yetiştiren meslek dalıdır. Bir ülkenin politikacısı, bilim adamı, doktoru ve sayılması mümkün olmayacak kadar meslek grubuna mensup bireyler geldikleri noktaya mutlaka öğretmenlerinin de büyük katkılarıyla gelmişlerdir.

Bir ülkenin bireylerini yetiştiren, onları toplumun yararlı ve önemli bir parçası yapan her seviyeden öğretmenin muazzam derecede önemli bir görevde sahip olduğuna inanılır. Orta ve lise seviyesindeki öğretmen bireyi mesleğine ya da mesleğini öğreneceği üniversiteye hazırlar. Onları akademik ve sosyal açıdan başarılı bireyler olarak hayatı ya da üniversitede teslim etme amacıyla hazırlar. Üniversite düzeyindeki öğretmen, bir diğer adıyla öğretim görevlisi, ise bireyin kendisinin seçtiği alanda bireyi uzmanlaştmak ve bu alanı bireyin mesleği olarak kabul etmesini gerçekleştirmektir. Bu düzeydeki öğretmen, öğrencinin tam donanımla üniversiteden mezun olmasına yardımcı olur. Orta ve lise düzeyindeki eğitim, üniversite seviyesine göre daha geneldir. Birey, yaşı ve akademik açıdan seviyesi arttıkça genel değil de daha özel bir eğitim görmeye başlar. Bir noktadan sonra da eğitimi tercihlerine göre şekillenir. Lisede, birey kendi tercihlerine göre fen, sosyal ya da sayısal bilimleri seçerken, üniversitede yine tercihleri doğrultusunda, eğitime devam edip etmeyeceğine karar verdi. Öğrencinin üniversitede uzmanlaşmak istediği alanı kendi sefer ve olası başarısı ya da başarısızlığı kendi tercihleri sonucunda gerçekleşir. Bu noktada sosyal ve bireysel anlamda meslek seçimi çok büyük bir önem arz eder (Pekkaya ve Çolak, 2013). Yükseköğretim seviyesinde eğitim veren eğitimcilerin görevi ise, topluma eleştirebilen, geliştirebilen, devamlı öğrenmeye açık yaratıcılık seviyesi yüksek yetişmiş insan gücü sağlamak (Odabaşı ve diğerleri 2010).

ders veren insanlar olmalıdır, kendisi sahip olduğunu bireysel ozellikler ile öğrenciçimin kisisel üzermide vicdanı bir yük bırakabilemektedir. Saygılı (2013) ise öğrencilerin sadece sınıfta gorus bulumaktadır. Bu durum ilköğretim seviyesindeki bir sorumluluuk sahibi öğrenci menin sahibi olmamı ve gerekli olan durumlarda müdahale etmesi bile gerektigi noktasında ortak bir öğrenciçimin ailevi ilişkilerinden okul sonrası aktivitelerine kadar tüm konular hakkında bilgi disimdatkı öğrenciçimin yaşamalarından haberdar olmakla devam etmektedir. Öğretmen belirtmiştir. Bu sorumluluuklar okuldağı gönüün son ziliyle bitmeyece birlikte okul saatleri (1999) da öğrenci menin soyal yaşamdağı sorumluluuklarını derin bir boyutunu olduguunu göstermen, mesleğine daha geniş bir pencreden bakımın durumunda olduguuna inanılır. Özyurt Daha ileri öğrenci men seviyeleriyle karşılaştırılaçak olunursa ilköğretim seviyesindeki bir yüklenmesi bu bekleniyi doğurmaktadır (Tuzcan, 1997).

Yüklenmesi bu bekleniyi doğurmaktadır. Öğretmenin rolü rolleri kalınlamasına katılma, onder olma, tarafsız olma, kültürel olma ve idealist olma gibi roller ortak bir beklenen bulumaktadır. Öğretmenin topium içerişinde öğrenciçi olma, gür ve bilge, beceri ve yetenekleri kazandırması gerken kişi ise öğrenci meni olduguuna dair topiumda nasıl davranışları gerektigiyile ilgili soyal ve etik değerleri de kazanmaktadır. Başeşilen tüm Evide ailesi tarafından kazandırılan nitelikler haricinde birey ilköğretim seviyesinde topiumda zamanda birey ilköğretim donne imde en temel öz yetenekler becerilerini de kazanmaktadır. Bireyin kendine yetenekleri bir birey olmasının mümkün olmayaçagina dair bir gerçek vardır. Aynı zamanda birey ilköğretim donne imde en temel öz yetenekler becerilerini de kazanmaktadır. Bireyin kazanacağı bu temel akademik beceriler olmadan modern gaga da bir yükümlüdür. Bireyin kazanacağı bu temel akademik beceriler olmadan modern gaga da bir zorunlu kalacak gibi hesap yapma, okuma-yazma gibi en temel becerileri kazanılmak durumundadır. Bu seviyede öğrenci men bireyin hayatınin her donne imde kullanmak akademik, gerek kültürel ve topiumsal alanlarda öğrenciçillerine en temel bilgileri vermek eğitimin bir diğer seviyesi olan ilköğretim seviyesinde ise öğrencilerin gererek

gelişimini birebir değiştirecek yönlendirecek insanlar olduğunu belirtmektedir. Birey doğumuya birlikte inşaatinə başlanmış bir gökdelen olarak metaforlaştırlırsa ilköğretim seviyesi gökdelenin temeli, öğretmense o gökdelenin mühendisi olarak nitelendirilebilir ve de hiç bir vicdanlı öğretmen emek harcadığı bu gökdelenin eğri yükselmesi ve belki de erken yıkılması ihtimalini göze alamamasından kaynaklanabilir. Çinli filozof Konfürüüs'ün günümüzden yaklaşık 2500 yıl önce söylediğine inanıldığı gibi '*Ağaç yaşken eğilir*'. Konfürüüs de bu sözüyle erken yaşlarda verilecek eğitimin önemine vurgu yapmıştır.

Birey, motivasyonu ve mücadeleci yönü yüksek bir şekilde yetiştirlirse yarışmacı bir şekilde küreselleşen dünyada kendine daha iyi bir yer edinebilecektir (Çalık ve Sezgin, 2005). Küreselleşen dünyada bireyin bildiklerinden çok nasıl bilgi elde edebileceğini bilmesi gerekmektedir (Garavan, 1997). Öğretmenlerin öğrencilere nasıl öğrenmeleri gerektiğini de öğretmeleri gerekmektedir. Bu noktada bilgiye ulaşma eğitiminin geliştirilmesi ayrı bir önem kazanmıştır (Balay, 2004).

Bir öğretmen yükseköğrenimi döneminde müthiş bir eğitim almış olsa bile mesleğe başladığı anda bu eğitimini sınıf sahasına yansıtıp yansıtamayacağı belli değildir. Bu noktada eğitimin bazı kesimlerinin rolleri artmaktadır. Bunlar bakanlık tarafından atanmış denetmenler, müdürler ve bu öğretmenlere göre daha tecrübeli sayılabilecek öğretmenlerdir. Cochran-Smith (2005) de yeni öğretmenlerin eğitimiyle ilgili makalesinde öncelikle eserine eski öğretmenlerin eğitimiyle başlamayı tercih etmektedir. Mesleğine yeni başlamış bir öğretmenin ilk destek almayı bekleyeceği kişi okulunda kendine yakın hissettiği tecrübeli öğretmen ya da öğretmenlerdir. Bu öğretmenlerin ardından da okuldaki yöneticilerden destek bekleyecektir.

Özetlenecek olunursa, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolaşma süreçlerindeyken yaşadıkları, okullarından ya da bakanlıktan bu zorlu süreçte herhangi bir destek alıpmadıklarını, alırlarsa ne ölçüde bir destek aldıklarını irdelemek ve değerlendirmek bu süreci ortaya çıkarmak bir gereklilik olarak görülmüştür.

### **1.2. Problem Cümlesi**

Mesleğine yeni başlamış ilkokul öğretmenlerine verilen yönetimsel ve kıdemli öğretmen desteğinin etkililiğinin durumu nasıldır?

### **1.3. Alt Problemler**

#### **i. İlkokul yöneticilerine yönelik alt problemler;**

- a. Okul yöneticilerine göre öğretmenlerin izlenme ve denetlenme süreçleri ne boyuttadır?
- b. Okul yöneticilerine göre öğretmenler ne gibi zorluklar yaşamaktadır?
- c. Okul yöneticilerine göre bu sürecin olumlu ya da olumsuz boyutları nelerdir?
- d. Okul yöneticilerine göre öğretmenlere yönelik destek servisi ne boyuttadır?
- e. Okul yöneticilerine göre yönetim ve diğer öğretim elemanlarının bu süreçteki görevleri nelerdir?
- f. Okul yöneticilerine göre sürecin daha iyi hale getirilmesi için nasıl bir değişiklik yapılmalıdır.

**ii. İlkokullardaki tecrübeli öğretmenlere yönelik alt problemler;**

- a. Tecrübeli öğretmenlere göre öğretmenlerin izlenme ve denetlenme süreçleri ne boyuttadır?
- b. Tecrübeli öğretmenlere göre öğretmenler ne gibi zorluklar yaşamaktadır?
- c. Tecrübeli öğretmenlere göre bu sürecin olumlu ya da olumsuz boyutları nelerdir?
- d. Tecrübeli öğretmenlere göre öğretmenlere yönelik destek servisi ne boyuttadır?
- e. Tecrübeli öğretmenlere göre yönetim ve diğer öğretim elemanlarının bu süreçteki görevleri nelerdir?
- f. Tecrübeli öğretmenlere göre sürecin daha iyi hale getirilmesi için nasıl bir değişiklik yapılmalıdır.

**iii. Mesleğine yeni başlamış ilkokul öğretmenlerine yönelik alt problemler;**

- a. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere göre öğretmenlerin izlenme ve denetlenme süreçleri ne boyuttadır?
- b. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere göre öğretmenler ne gibi zorluklar yaşamaktadır?
- c. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere göre bu sürecin olumlu ya da olumsuz boyutları nelerdir?
- d. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere göre öğretmenlere yönelik destek servisi ne boyuttadır?
- e. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere göre yönetim ve diğer öğretim elemanlarının bu süreçteki görevleri nelerdir?

- f. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere göre sürecin daha iyi hale getirilmesi için nasıl bir değişiklik yapılmalıdır.

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Modern dünyanın devamlı gelişim gösternesiyle devletler de toplumlarının bu gelişimin içinde olabilmeleri için toplumu eğiten esas kurumlar olan okullarına sınırsız sayılabilcek bir destek vermektedirler. Daha önce de belirtildiği gibi artık okullardaki eğitimi etkileyen tüm faktörler ivedilikle incelenmekte ve geliştirilmesi gerekenler geliştirilmeye amaçlanmaktadır. Eğitimi etkileyen faktörlerden biri de öğretmenler olduğuna inanılmaktadır. Gelişmiş ülkelerde öğretmen eğitme, eğitilen öğretmenlerin mesleklerine adaptasyonu ve tam performansla işini yapan öğretmenlerin yaratılmasına büyük boyutlarda çaba gösterilmektedir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere çeşitli destek ve denetim hizmeti verilmekte ve onların tecrübesizliklerini atmaları için her türlü imkan sağlanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı da, Kuzey Kıbrıs'ta ilkokul müdürlerinden, yeni atanmış öğretmenlerden ve tecrübeli öğretmenlerin görüş ve yorumlarından yararlanıp denetmen ile tecrübeli öğretmen ve yöneticilerin okullarında bulunan mesleğe yeni başlamış öğretmenleri sağladıkları desteği nasıl ve ne boyutta etkili olduğunu bu kesimlerin görüş ve yorumlarıyla detaylı şekilde incelemektir. Bununla birlikte araştırma mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tecrübeli öğretmenlere ve müdürlerine olan, müdürlerin ve tecrübeli öğretmenlerin ise mesleğe yeni başlamış olan öğretmenlere karşı bakış açılarını da gösterecektir.

### **1.5. Araştırmmanın Önemi**

Sürekli değişimin yaşandığı çağımızda en gelişmiş ülkeler bile kendilerini daha fazla gelişmeye muhtaç görmektedir. Nitelikli elemanları bol olan bir toplum yaratma amacında olan devletler, nitelikli eleman yetiştirmeye inanılmaz boyutlarda önem vermektedir. Nitelikli elemanların yetiştirilmesi için de eğitim organlarının üstüne düşmüştür. Bu kadar önem verdikleri eğitim konusunda tepeden tırnağa araştırma yapmakta ve gerekli düzeltmelerin yapılması için her şekilde yatırım yapmaktadır. Yapılan bu yatırımlar eğitimin her kademesi için geçerlidir. Bu noktada eğitimin başrol oyuncularından biri olan öğretmenlerin de önemi bir o kadar fazladır. Daha önce de belirtildiği gibi bir ülkenin doktorunu da, bilim adamını da, politikacısını da yetiştiren öğretmenlerdir. İlkokulda bir sınıf öğretmeni her eğitim yılında toplumun ortalama 25 bireyini yetiştirmeye görevini üstlenmiştir. Bir ülkedeki toplam sınıf sayısı dikkate alınırsa ortaya çıkacak sayılar bir toplumun geleceği anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığından öğretmenlerin tam performansla bu bireyleri eğitmesi daha büyük bir önem kazanmaktadır. Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullara bakıldığından mesleğine yeni başlayan bir öğretmen için de yukarıda verilen rakamlar geçerlidir. Öğretmen yetiştiren kurumlardan müthiş bir teorik donanımla mesleğine başlayan bazı öğretmenler, söz konusu pratik ya da sosyal uyum gibi konular söz konusu olunca zorluk yaşamabilmektedirler. Bu araştırma da yaşayabilecekleri zorlukların, zorluklar karşısında müdür, bakanlık tarafından atanmış denetmenler ve tecrübeli öğretmenlerden aldıkları desteklerin ne boyutlarda olduğunu ortaya çıkarıp bunları nasıl geliştirilebileceği konusunda öneriler sunma açısından öneme sahip olduğu vurgulanabilir.

### **1.6. Sayıltılar**

Bu araştırmada aşağıda belirtilen konular dikkate alınılarak bazı sayıltılar oluşturulmuştur:

1. Katılımcılar kendi gönüllülükleriyle araştırmaya katılmış, samimi ve dürüst cevaplar verdikleri sayılmaktadır.
2. Oluşturulan çalışma grubu için seçilen katılımcıların tecrübe ve yorumlarının problem sorularına yeterli cevapları verecekleri sayılmıştır.
3. Araştırmacı tarafından hazırlanan araştırma soruları Kuzey Kıbrıs'ta mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında yaşadıkları sıkıntıları ve aldıkları destekleri ortaya çıkarmada yeterli olduğu sayılmıştır.

### **1.7. Sınırlılıklar**

Aşağıda belirtilenler araştırmacının gerçekleştirmeyi planladığı ama belirli nedenlerle gerçekleştiremediği durumlardan dolayı oluşan sınırlılıklardır:

1. Bu araştırma 2012, 2013, 2014, 2015 yıllarıyla sınırlıdır.
2. Toplanan veri kaynağı olarak 10 mesleğine yeni başlamış öğretmen, 5 tecrübeli olarak nitelendirilen öğretmen, 4 okul yöneticisiyle sınırlıdır.
3. Yer olarak Kuzey Kıbrıs'ta İskele ilçeleriyle sınırlıdır.

### **1.8. Tanımlar**

İlköğretim Dairesi: KKTC'deki ilkokulların bağlı olduğu müdürlük

Okul Müdürü ve Muavini: İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokullardaki üst düzey yöneticiler.

Tecrübeli öğretmen: İlköğretim Dairesi'ne bağlı okullarda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Talim Terbiye Kurulu'nun belirtiği eğitim programlarını okullardaki öğrencilere uygulamakla yükümlü olan ve bu görevini 15 yıldan fazla süredir sürdürden personel.

Mesleğine yeni başlamış öğretmen: İlköğretim Dairesi'ne bağlı okullarda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Talim Terbiye Kurulu'nun belirtiği eğitim programlarını okullardaki öğrencilere uygulamakla yükümlü olan ve bu görevini araştırmanın yapıldığı gün ele alındığında 3 yıldan az süredir sürdürden personel.

## BÖLÜM II

### 2. ALANYAZINLA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Eğitim Nedir?

İnsan doğumundan itibaren yaşamını sürdürmesi açısından öğrenmeye muhtaç olduğu varsayılmaktadır. Hayatının ilk evresinde fiziksel yapısının gelişmesiyle yürümek, konuşmak gibi beceriler dahil olmak üzere temel becerileri öğrenmeye başlar. Ebeveynler çocukların okul çağı başlayana kadar kendileri eğitir ardından da sıra öргün eğitim sürecine gelir. Birey ortalama 15 yıl boyunca beynine bilginin istendik şekilde depolanacağı bir sürece girer. İnsanın hayvanlardan farklı olarak belli bir eğitim sürecinden geçmeden içinde bulunduğu yaşam koşullarıyla baş etmesi pek fazla mümkün gözükmediği öngörülür.

Yukarıda bahsedilen sebeplerden ötürü eğitimin doğru şekilde anlamlandırılması çok büyük önem arz etmektedir. Türk Dil Kurumu (2014) Büyük Türkçe Sözlük'te eğitimin tanımlarından biri olarak şu cümleyi kullanır; “Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesi.”

Ertürk (1997) eğitimi kişinin yaşantıyla davranışlarında planlı şekilde değişim yaratma süreci olarak anlamlıdır. Bir başka eğitimci Fidan (2012) eğitimi en temel şekliyle insanların kişiliğini belli amaçlarla farklılaştırarak yetiştirmeye süreci olarak tanımlar. Ayrıca eğitimin en temel merkezi olarak okullar gözükse de eğitimin sadece okullarda değil evde, sosyal ortamlarda, işyerinde, kısa süreli eğitim kurumlarında da sürdürüldüğünü ve eğitimin esasında kültürlemenin bir parçası olduğunu belirtir. Öte yandan, Dirik (2014) eğitimi “gelişme, yetişme, sosyalleşme, kültürlenme, topluma uyum süreci, bilgilenme,

davranışlardaki değişme ve gelişme” terimlerini bir araya getirerek okuyucularına anlatmaya çalışır.

Dewey (2004) ise eğitimi daha geniş bir çerçevede açıklayarak eğitimi sosyal yaşamın devamlılığını sağlayan unsur olarak belirtir.

Demirci (2011) genel eğitim tanımlamalarından eğitim yoluyla kazandırılan davranışların yaştı ürünü, bilinçli ve istenilen olduğunun ortaya çıktığını belirtir. Ayrıca günümüzde bireyin öğrenme sürecinin sadece eğitim kurumuyla sınırlı kalmayıp bir ömür boyu sürdüğü inancındadır. Bundan ötürü “yaşam boyu eğitim” ve “öğrenme yaşıının olmadığı” gibi eğitim felsefelerinin ön planda tutulması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bunun da belli konuları öğretmektense öğrenmeyi öğreterek gerçekleşeceğini altını çizmektedir.

Karslı (2012)'ye göre son 20 yılda bilimsel ve teknolojik değişimeler eğitim bilimlerinin de değişmesini mecbur kılmıştır. Eğitimin artık daha çağdaş bir bakış açısıyla tanımlanması gerekliliğini vurgulamıştır. Jerald (2009) ise 21. yüzyılda teknolojinin keskin gelişimiyle artık klasikleşmiş eğitim tanım ve programlarının demode olduğuna inanmaktadır. Artık eğitim alan bireye sadece davranış kazandırmanın yetersiz olduğu, ayrıca teknolojideki bu hızlı gelişimle bireyin kendi kendine istenilen ya da istenilmeyen her türlü davranışını kazanabilmesinden ötürü eğitime bakış açısının değişmesinin gereği şeklinde görüş belirtmektedir.

Ocak ve diğerleri (2007) eğitimi farklı disiplin ve felsefik bakış açılarına sahip araştırmacıların eğitim tanımlamalarını derlemiş ve değerlendirmiştir. Tezcan'dan (1996)

*“bireyin toplumsal yeteneğinin ve en elverişli düzeyde kişisel gelişmesinin elde edilmesi için seçilmiş ve denetimli bir çevreyi içine alan toplumsal bir süreçtir” şeklinde yaptıkları alıntı toplumsal çıkarların ön planda tutulduğu bir bakış açısıyla üretilmiş bir tanım olarak varsayılabılırken, öte yandan Varış'tan (1981) alıntı yaptıkları “bireyin toplumsal yeteneğinin ve en elverişli düzeyde kişisel gelişmesinin elde edilmesi için seçilmiş ve denetimli bir çevreyi içine alan toplumsal bir süreçtir” ise bireysel bir tutumla üretilmiş bir tanım şeklinde görülebilir.*

Bu bölümün başında belirtildiği gibi insan yaşamını sürdürmesi için eğitilmeye muhtaçtır. Etkin ve uluslararası normlarca uygun olarak görülen bir eğitim almış ve kültürlenmiş olan birey yaşam standart ve kalitesini kendi istediği düzeye getirebileceği varsayılabılır. Toplumu oluşturan öge de insanın kendisidir. Kişisel olarak gelişmiş olan bireyin toplumu da geliştireceği öngörelbilir. İstendik davranışların kazandırıldığı ve toplumunun bir parçası olan birey doğal olarak toplumunu da daha ileriye götürecek şeklinde bir varsayımda bulunulabilir. Bu varsayıma göre de eğitim ve kültürleme toplumu en etkin şekilde ileriye taşıyacak olan araçtır.

Bireyin yaşantısı yoluyla öğrenme süreci eğitimciler tarafından iki kategoride incelendiği söylenebilir. Daha önce de bahsi geçtiği gibi birey her yerde öğrenir, hayatının her noktasında eğitilir. Ancak okulda ve okul dışında aldıkları eğitimin konu ve amaçları farklar gösterdiginden ötürü eğitim temelde formal ve informal şeklinde kategorize edilir.

Fidan (1986) formal eğitimi belirli bir amaçla tasarlanan ve öğretmenin planlaması, öğretmesi ve izlemesi yoluyla sonuca ulaşan eğitim şekli olarak belirtmektedir. Formal eğitim

başından sonuna dek planlı şekilde sürdürülür. Bireyin amaçlara ulaşıp ulaşmadığı çeşitli değerlendirme yöntemleriyle kontrol edilir.

## **2.2. KKTC'de Öğretmen Yetiştirme**

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ilkokul sınıf öğretmeni ve okulöncesi öğretmeni yetiştiren birçok yüksekokretim kurumu bulunsa da Öğretmenler Yasası'nın 5. Maddesine göre KKTC Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesi'ne bağlı devlet okullarında sınıf öğretmeni ve okulöncesi öğretmeni olabilmek için Atatürk Öğretmen Akademisi'nden (AÖA'dan) mezun olma şartı aranmaktadır (Öğretmenler Yasası, 2006). AÖA Türkiye Cumhuriyeti'ndeki Yüksekokretim Kurulu akreditasyonuna sahiptir. AÖA'ya öğrenim gören öğrenciler bu kuruma girebilmek için yazılı sınav ve mülakat aşamaları başarıyla geçmek zorundadırlar. Buradaki dört yıllık eğitimin sonunda ise Kamu Hizmetleri Komisyonu'nun düzenliği sınavda başarılı olurlarsa ilkokul öğretmeni olmaya hak kazanırlar (Özder ve diğerleri, 2010).

## **2.3. Eğitim Yönetimi ve Eğitimde Liderlik**

### **2.3.1 Eğitim Yönetimi Kavramı**

Bir önceki başlıkta da üzerine sıkça vurgu yapıldığı gibi eğitimin toplumun gelişmesindeki öneminin küçümsenmesi söz konusu olamayacaktır. Bu noktada da eğitimin geliştirilmesinin büyük önem arz ettiğine inanılmaktadır. Eğitimin gelişmesi için uygun

kurumlarda uygun yönetim anlayışları belirlenebilmesi gerektiğine inanılmaktadır. ‘Eğitim yönetimi’ kavramı da bu anlayışın ürünü olarak çıkmıştır. Balcı (2008) eğitim yönetiminin kavramsal temelini çözümlemeden önce eğitim yönetiminin bilim dalı olarak görülp görülemeyeceğini incelemiştir. Balcı'ya göre eğitim yönetimi yüksek eğitim kurumlarında kendine özel bölüm ve birimleri olup alana ait diplomayla sonuçlandıran bir daldır. Ayrıca akademik bir alan olarak bilimsel araştırma ve geliştirme yapılarak uluslararası akademik yayınları bulunmaktadır. Balcı'nın belirtikleri ışığında eğitim yönetiminin bilim dalı olarak nitelendirmek yersiz olmayacağıdır.

Eğitim yönetimi, başta Amerika Birleşik Devletleri'nde, endüstri ve ticaret sektöründe uygulanan yönetim bilimleri felsefeleri eğitime adapte edilmiş bir alan ortaya çıkmıştır. Eğitim yönetimi kendi doğrularına uygun şekilde bir bilim dalı olarak kurulduğundan ötürü, teorisyenleri ve pratisyenleri tarafından okul ve kolejlerdeki gözlemlerine dayanarak alternatif yönetim modeller üretmişlerdir. 21. yüzyılla birlikte eğitim yönetimi ilişkin esas teoriler eğitimdeki ihtiyaçlara uygun şekilde geliştirilmiş ya da endüstri alanından adapte edilmiştir (Bush, 1995).

Özden (2002)'in 21. yüzyılla birlikte yönetime ilişkin belirttiği değerlere şu şekilde özetleme yapılabilir;

- Yönetimin görevi bireyleri ortak bir performans çatısı altında toplayıp, başarılı yanlarını ön planda tutmak ve gücsüz yanlarının bir etken olmamasını sağlamaktır.
- Organizasyonlar içerisinde ortak değerlere ve amaçlara bağlılık bir gereklilikdir.
- Organizasyonların varlığını sağlayan amaçlar açık olmalı, tüm üyeleri tarafından bilmeli ve devamlı olarak doğrulanmalıdır.

Bolam (2004) eğitim yönetiminin araştırma ve geliştirme alanlarını şu şekilde sıralar;

- Eğitim alanındaki liderlerin değerleri, hedefleri ve davranışları,
- Organizasyon modelleri, yapıları ve prosedürleri,
- Profesyonellik, öğretmenlerin işi ve yönetilmeleri,
- Sorumluluk ve sınır yönetimi,
- Liderlik ve yönetim yöntemleri ve stratejileri.

Balcı (2008) eğitim yönetiminin pratik bilgi, profesyonel meslek bilgisi ve akademik bilgi olmak üzere üç temel boyutu olduğunu, kuramsal çerçevede bu üç boyutu kapsayarak gelişmesi gerektiğini, buna ek olarak eğitim ve okul yöneticisi hazırlama programlarının bu üç boyut kapsamında oluşturulması gerektiğini varsayılmaktadır.

Aslanargun (2007) eğitim yönetimi alanının post modern perspektif etkisiyle bazı özelliklerinin olduğu sonucuna varmıştır. Kültürel ve bireysel farklılıkların organizasyon içindeki istikrarlı yapıyı bozucu etkenler gibi değil zenginlik gibi varsayılmalı; şartlara uygun, değişken, esnek bir bakış açısına başvurulmalı; yöneten ve yönetilenler arasında karşılıklı ve samimi bir iletişim ilişkisi benimsenmelidir.

### **2.3.2 Türkiye Cumhuriyeti’nde ve Kuzey Kıbrıs’ta Eğitim Yönetimi**

Örücü ve Şimşek (2011)'in Türkiye Cumhuriyeti’nde eğitim yönetimini akademik açıdan inceledikleri araştırmalarında, Türkiye'de eğitim yönetimini geçiş sürecinde problemlı ve karmaşık bir durumda olan bir bilim alanı olarak tabir etmişledir. Bu alanla ilgili olan

akademisyenlerin üretken oldukları ortaya çıkmış ancak şuan ülkede mevcut olan toplumsal, ekonomik ve siyasal durumlardan ayırtırılarak düşünülemeyeceğini vurgulamışlardır. Ayrıca, Batılı ülkelere kıyasla Türkiye'nin akademik araştırma açısından çok geride olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte Balcı (2008) diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de bu alandaki çalışmaların yaratıcı ve özgün düşünceden uzak, önceki araştırmaları tekrar eden çalışmalar olduğunu belirtmektedir. Ek olarak alanla ilgili yapılan akademik araştırmaları veri toplama aracı bakımından yetersiz olarak nitelendirmektedir.

Balcı (2011) Türkiye Cumhuriyeti eğitim sisteminde eğitim yöneticileriyle alakalı yetiştirme prensip ve politikalarının çağ ve alana uygun hale getirilip, eğitim yönetiminin bir uzmanlık alanı ve meslek olarak görülmesinin sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.

Kuzey Kıbrıs'ta ise eğitim yönetiminin ülkedeki genel konumuyla ilgili yapılan bir akademik çalışmaya rastlanmamıştır. Kıbrıslı Türk araştırmacılar tarafından eğitim yöneticilerinin belirli konularda analizleri yapılmış olsa da eğitim yönetiminin son yıllarda önemini artması ve henüz daha gelişmemiş bir bilim dalı olduğu söylenebilir. İlgili akademik yayılara ilerleyen kısımlarda yer verilecektir.

### **2.3.3 Okul Müdürleri**

KKTC'de Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesi'ne bağlı okullar okul müdürleri tarafından yönetilmektedir. Okul müdürlerinde aranan nitelikler her ülkede çeşitlilik gösterirken KKTC'de müdür olarak atanacak kişilerde aranan nitelikler, en az iki yıl süreyle, müdür muavini olarak hizmet etmiş olmak ya da en az on yıl süreyle kadrolu ilkokul

öğretmeni olmaktadır (Öğretmenler Yasası, 1995). Ülkedeki okul müdürlerinin atandıktan sonra herhangi bir hizmet içi eğitim kursuna katılma zorunluluğunun bulunmasıyla ilgili herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Ayrıca artık çağdaş ülkelerde okul yöneticiliği öğretmenlikten ayrı profesyonel bir meslek olarak görülmektedir (Gündüz ve Balyer, 2011). Ancak KKTC'de öğretmenliğin bu şekilde görülmediği anlaşılmaktadır. Yurtdışındaki müdür seçme kriterler incelendiğinde KKTC'dekinden çok daha farklı kriterler ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri okul yöneticiliği yapacak kişilerin hangi niteliklere sahip olmaları gereği konusunda köklü araştırmalar yapmıştır (Akın 2012). Okul yöneticisi olacak kişilerde aranan bazı nitelikler, aday okul yöneticileri için düzenlenen sertifika programına katılıp sertifika almak, eğitim yönetimi bölümünde akademik çalışmalar yapıp yüksek lisans diplomasına sahip olmak, devlete bağlı okullarda geçmişte çalışmış olmak şeklindedir (Brundrett, 2001). İngiltere'de ise okul müdüru olmak isteyen öğretmenler "National Professional Qualification for Headship" isimli programı tamamlamak zorundadır. Bu program 6 ile 18 ay arasında değişmektedir. Bu süreçte müdür adayları farklı okullarda staj yapmak beş farklı modülü tamamlamak ve final sınavına katılmak zorundadırlar. Bu programın amacı müdür adayını eğitim yönetimi ve liderliği alanında okul yönetebilecek seviyeye getirebilmektir. Ayrıca bu programa kabul edilebilmek için müdür adayı görev yaptığı okul yönetiminden onay almak zorundadır (National Professional Qualification for Headship, 2016). Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere örnekleri ile KKTC'de müdürler için aranan nitelikler karşılaştırıldığında KKTC'de eksiklikler olduğu anlaşılmaktadır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde okul müdürlerine verilen görevler ise şu şekildedir (Öğretmenler Yasası, 1995):

*"Görevli bulunduğu okulun yönetim işlerini yürütmek ve resmi evrak, istatistik, kayıt ve defterlerin tutulmasını ve korunmasını sağlamak;*

*Yönetici olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin ve diğer personelin yapacağı görev ve işlerin yürütülmesini sağlamak ve onlar hakkında sivil düzenlemek;*

*Eğitim ve öğretim etkinlikleri ile diğer okul etkinliklerini düzenlemek ve ders programlarının uygulanmasını sağlamak;*

*Öğretmenlere, okutacıkları sınıf veya dersleri belirlemek ve yürütecekleri okul etkinliklerini göstermek;*

*Görev yaptığı okulda uygulanan beslenme programının usulüne göre uygulanmasını sağlamak; gıda maddelerini korumak, bu amaçla gerekli kayıt ve defterleri tutmak; öğrenci velileri ile eşgündüm içinde yemeklerin hazırlanmasını sağlamak ve uygulamayı denetlemek;*

*Görevini aksatan ve görevine gelmeyen öğretmenlerle diğer okul personelinin durumlarını izlemek ve bağlı bulunduğu daireye (müdürlüğe) bildirmek;*

*Eğitim, öğretim ve yönetim işleri ile ilgili değerlendirmelerde bulunmak, görüş ve önerilerini de içeren raporlar hazırlamak;*

*Okul ile öğrenci velileri arasında gerekli ilişkiyi kurmak, okul aile birliğinin çalışmalarına yardımcı olmak;*

*Görevli bulunduğu yerleşim yerinde ortaokul bulunmadığı takdirde, köy kadın kursunun yönetim işlerini de yürütmek;*

*Görevli bulunduğu okulun her türlü bina, tesis ve demirbaşını korumak ve korunmasını sağlamak."*

Okul müdürlerinin görevleri birçok kaynakta ayrıntılı şekilde belirtilmiştir. Etkili okul müdürlerinin görevleri arasında öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, öğretmenlere rehberlik yapma ve destek sağlama vardır (Balcı, 1996). Kaykanacı (2003)'e göre müdürler kendi görevlerini "binanın eğitime hazırlanması; yönetim işlerini planlama; derslerin amacına uygun olarak yürütülmesini sağlamak; başarıyı değerlendirme; öğrenci kayıt kabul ve devam

*işleri; personele uygun çalışma ortamı hazırlama; iş bölümü yapma; büro işleri; okul-aile işbirliği; okulu çevreye tanıtma.” şeklinde sıralamışlardır.*

Bakioğlu ve İnandı (2001) okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenleri dinlemeleri, öğretmenlere karşı esnek olmaları, mesleki ve psikolojik olarak destek olmaları, öğretmenlerin özgür bir ortamda olduklarını hissettirmeleri gibi görevleri yerine getirmeleri halinde öğretmenlerin kariyer gelişimlerine olumlu katkısı olacağını belirtmişlerdir.

Eğitim kurumlarında hedef, oluşturulan amaçlarla paralel şekilde eğitimin gerçekleştirilmesidir. Okul yöneticilerinin görevi de belirlenen vizyondan sapmadan kurumu hedefe ulaştırmaktır. Yöneticiler bunu sağlama için geleneksel rolleri dışında, alan bilgisiyle, çevrelerindeki gelişimlerinden haberdar olarak ve bu gelişimlere kurumunda katılımcı bir ortam sağlayıp yenilikçi bir felsefeye ayak uydurarak bunu gerçekleştirmesi mümkün olacaktır (Balyer, 2012).

### **2.3.4 Eğitimde Liderlik**

Kurum içerisinde organizasyonun devamlılığını ve bir arada randımanlı çalışmasını sağlayacak ve gözlemleyecek bireylere ihtiyaç olduğu konusunda genel bir görüş hakimdir.

Bunu sağlayacak olan bireyler, kurum içerisindeki liderlerdir. Liderler, içerisinde bulundukları kurum ile çalışanlar arasında bir köprü görevi görüp, sahip olmaları gereken belirli liderlik özellikleriyle kurumun hedef ve vizyon çerçevesinde kurumun

sürdürülebilirliğini sağlamalıdır. Liderler kendi alan bilgileri ve becerileriyle çevrelerindeki bireylerin odak noktalarını kurumsal hedeflerine yönlendirirler (Cyert, 1990).

Yukarıda bahsedilen anlayış Batılı ülkelerde öncelikle finans ve endüstri sektöründe, ardından da eğitim sektöründe önemini arttırmış ve üzerinde sayısız araştırmalar yapılmıştır. Yapılan sayısız araştırmanın sonucunda, birçok lider ve liderlik modeli üretilmiş, denenmiş ve uygulanmıştır.

Ancak, lider ile yönetici birbirinden ayırtılmalı, benzer olsalar da farklı iki kavram olduklarının farkındalığına varılmalıdır. Her yöneticinin liderlik yapamayacağı gibi bir görüş ortaya atılması mümkün olabilecektir. Hudson (2008)'a göre eğitim kurumlarında birçok yönetici pozisyonunda kişi olabilirken, liderler buna oranla çok daha nadirdir. Yöneticilerin, kurumla ilgili resmi işleri ve yazışmalarını yapmaları, kurumu doğru şekilde idare etmeleri onların aynı anda iyi bir lider yapmamaktadır. Araştırmacıya göre liderler tarafsızdır ve gerektiğinde yersiz ya da anlamsız eleştirilere dahi açık olurlar. Ayrıca, zihinsel anlamda güç durumlara karşı esnek ve dirençli olabilirler. Bunlara ek olarak, Hudson, bu kişilerin, üzerinde uğraştıkları zorlu işlerin başarıya ulaşması için zaman yönetimi ve stratejik rollerini uygulama becerilerinin üst düzeyde olduğunu vurgulamaktadır. Bahsedilenler dışında Morrison (2013) da liderlik ile yöneticilik arasında çok keskin bir farklılık olduğunu vurgular. Araştırmacıya göre liderlik terimi vizyon, strateji, yöntem yaratma ve organizasyonu ileri taşımaya odaklanırken yöneticilik var olan vizyonu pratik, örgütsel ve operasyonel yönden yolunda gitmesi noktasına odaklanır. Liderlerin rollerini etkili bir boyutta yapabilmeleri üç farklı mekanizmaya indirgenmiştir; liderler ve bireyler arasındaki iletişim, rol modelliği ve ödül sistemleri (Cyert, 1990).

Barker (2001) ise bir kaç anahtar fikirle liderliğin açıklanmasına yardımcı olmaya çalışmıştır. Öncelikle, liderlik sadece sorumlu kişinin bir işlevi olduğu bir süreç olmadığını, liderlik bireyin istek ve bireysel ihtiyaçlarla birlikte ortak istek dinamikleri sonucu çeşitli ihtiyaçları karşılamak için düzenlenen bir fonksiyondur.

Şişman (2014) liderlerin sahip olması gereken yeterlikleri Bennis (1984)'ten alıntılar da yaparak özetlemiştir. Bu yeterlikleri dört başlıkta, anlamın yönetimi, dikkat, güven ve kendi kendini yönetme şeklinde belirtmiştir.

### **2.3.5 Okul Müdürleri ve Liderlik İlişkisi**

Araştırmamanın önceki sahalarında sürekli olarak gelişen çağımızda liderlerin önemi belirtilmiştir. Yöneticilik ve liderlik terimleri artık eğitim kurumlarımızın içinde de kendine büyük bir önemle yer bulmuştur. Okul içerisindeki hiyerarşiye göre okulların liderleri müdürlerdir. Müdürlerin idari bakımından çeşitli görev sorumlulukları varken buna ek olarak gelişen ve değişen toplumsal şartlar ışığında kurum içerisindeki personele karşı da sorumlulukları artmıştır. Bu sorumluluklar arasında okulun misyonu için bir çerçeve yaratıp, okulun öğeleriyle bu çerçeveyin içinde görüş alışverişi ile okulunun misyonunu yaratmak da girmiştir (Hallinger, 2007). okul müdürlerinden kurum içerisinde çalışan öğretmenlerin potansiyellerinin üst noktasında çalışmaları için gerekli şartları oluşturmaları beklenmektedir. Bu bağlamda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Okul yöneticilerin hem akademik içeriği hem de pedagojik yöntemlere hakim olmak zorundadırlar. Okullardaki öğretmenlerin becerilerini geliştirebilmek için onlarla beraber çalışmaları gerekmektedir. Eğitimin tüm öğeleriyle bir

araya gelerek ortak bir hedef yaratarak liderlik becerileri ile eğitimi ileriye taşımaya çalışmak zorundadırlar (Lashway, 2003).

Bush (2008)'a göre okullardaki liderlerin etkililığı okul ve öğrencilerin sonuçlarında dahi gözlemlenebilir farklar yaratır. Dünyanın bir çok yerinde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler dahil olmak üzere, eğer eğitim kurumlarının olabilecek en etkin eğitimi öğrencilere sağlama anlayışı varsa etkili lider ya da yöneticilere ihtiyaç olduğu şeklinde bir genel farkındalık hakimdir. Dünya hızla gelişirken, her geçen gün hükümetler yarışmacı küresel ekonomi içerisinde var olabilmek için üstün becerili işgünün geliştirilmesi gereğinin fark etmektedirler. Bu noktada da eğitimli ve kendini adamış öğretmenlerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bush, bunun oluşması için ise eğitim yöneticileriyle birlikte okul müdürlerinin liderliklerine ihtiyaç duyduğunu öngörmektedir.

Supovitz ve diğerleri (2010) de yaptıkları araştırmada Bush'un bu görüşlerini destekler nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırmacıların deneySEL araştırmalarına göre okul yöneticilerinin gösterdiği liderlik performansı, öğretmenlerin üzerinde yaptığı etki yoluyla öğrencilerin öğrenme sürecini etkilemektedir.

Modern dünyada yaşanan değişiklikler okul yöneticilerinin görev tanımlamasında da revize edilmesine yol açmıştır. Çağımızdaki eğitim anlayışları, yöneticilik anlayışları artık değişmiştir. Yenilikler karşısında eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi ve eğitim liderliği gibi alanlarda hizmet öncesinde ve hizmet içinde geliştirilmeleri daha da büyük önem kazanmıştır (Akyüz, 2002). Çağdaş okul yöneticileri okulun çevresindeki unsurlarla devamlı iletişim halinde, toplumun değişen bekłentilerine ayak uydurarak okullarını yönetmelidirler (Gümüşeli, 2001).

### **2.3.6 Eğitimin ve Öğretmenlerin Denetimi**

Denetim iyi bir iletişimle, farklılıklara açık, planlı, sürekli, demokratik, eğitimin amaçlarına hizmet eden, okulun hedefine ve öğrencilere aktarılan derslerin amacına sahaklı şekilde ulaşmasını sağlayan eğitimin içinde mutlaka bulunması gereken bir unsurdur (Gökçe, 1994).

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde eğitim Kamu Hizmeti Komisyonu (KHK)’nun yapılan sınavla atanın denetmenler tarafından denetlenir.

KKTC’de denetmenler için aranan nitelikler; öğretmen yetiştiren bir yükseköğretim kurumundan mezun olmak, Eğitim Bakanlığı’na bağlı okul ya da dairelerde en az 15 yıl görev yapmak, yabancı bir dilde uluslararası denkliği olan bir sertifika sahibi olmak ya da KHK’nın düzenleyeceği yabancı dil sınavında başarılı olmak ve yapılacak denetmenlik sınavında başarılı olmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2006).

Eğitimin denetimi çağdaş bir eğitim sisteminde sadece okullarda verilen eğitimin bakanlığın öngördüğü kurallara uygun olup olmadığını denetlemeyen, dünyada eğitim alanındaki değişimlerle ilgili yönetici ve öğretmenleri haberdar eder, onlara rehber olur. Ancak KKTC’de düzenlenen yasalar yeterli olmasına rağmen ülkedeki denetmen kadrosunun yetersiz olmasından ötürü eğitim doğru şekilde denetlenemiyor (Sarpten, 2014).

KKTC’de denetmenlerin; denetledikleri duruma ilişkin yeterli alan bilgisine ve tecrübeye sahip olmadıkları, liderlik alanında herhangi bir eğitim almadıkları, her şube ve branşla ilgili bilgi ve yeterliliğe sahip olmadıkları ortaya konulmuştur (Fedai, 2012).

Çağdaş dünyada denetmen kavramı özellikle öğretmenler tarafından soğuk karşılanan bir kavram olsa da; günümüzde bu kavram, hata arayan kişi değil, demokratik yeni fikirlere açık, eğitim lideri olabilecek eğitimi geliştirebilecek kişileri belirtmektedir (Beycioğlu & Dönmez, 2009). Demirtaş (2010) ise denetimin öğretmenleri mesleki becerilerinde geliştirebilecek bir unsur olarak yapılması gerektiğini belirtmektedir. Denetmen ile öğretmen arasında karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir iletişim ile yeni stratejileri beraber geliştirerek öğretmenlerin hizmet içi eğitim seminerlerine katılmalarına gerek kalmadan öğretmenlerin öğretim yeterliklerini üst seviyeye çıkartabileceklerdir.

### **2.3.7 Öğretmenin Mesleki Gelişiminde Meslektaşlarının Etkisi**

Araştırmacılar öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde meslektaşlar arasındaki yardımlaşmanın önemine vurgu yapmışlardır. Özellikle meslektaş koçluğu konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Öğretmenlerin gelişiminde meslektaşlar arasındaki yardımlaşmanın etkililiği konusundaki farkındalık her geçen gün artmaktadır. Öğretmenlerin birbirine bu desteği öğretmenin mesleki gelişimine hizmet içi eğitimden bile fazla katkıda bulunabilmektedir. Bu dayanışma hem tecrübeli hem de daha az tecrübeli öğretmene katkı koyabilmektedir (Bozak ve diğerleri, 2011).

McCaughtry ve diğerleri (2005) tecrübeli ve liderlik vasıfları yüksek olan öğretmenlere mentorluk eğitimi verilip mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek olmaları istenmesi

halinde, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin mesleki memnuniyetlerinin artacağı ve mesleki anlamda yeterliliklerinin daha üst seviyeye çıkacağını belirtmişlerdir.

Gilles ve Wilson (2004) ise meslektaş mentorluğu yapılan okullarda meslektaşlar arasındaki yardımlaşmanın mesleki gelişim açısından karşılıklı faydalarının olduğunu belirtmiştir. Tecrübeli öğretmen tarafından mesleğine yeni başlamış öğretmene yapılan mentorluk/koçluk hizmetinin tecrübeli öğretmenin de gelişimine anlamlı katkılarının olduğu belirtilmiştir.

#### **2.4 Konuya İlişkin Yurtdışında Yapılan Benzer Araştırmalar**

Korkmaz (2015)'in yaptığı Türkiye ölçegindeki araştırmada okul müdürleri ve bakanlık tarafından görevlendirilen denetmenlerin öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine etkisinin değerlendirildiği araştırmada mevcut sistemin öğretmenin mesleki beceri seviyesinin artırılmasında yeterli olmadığı ortaya konulmuştur. Denetmen ve okul müdürlerinin esas odaklandıkları noktanın mesleki gelişimden çok resmi kurumların öngördüğü işlemlerin tamamlanıp tamamlanmadığını denetlemek olduğu gözlemlenmiştir.

Özpınar ve Sarpkaya (2010)'un yaptığı Türkiye ölçegindeki köy okullarında mesleğine başlamış öğretmenlerin yaşadıkları sorunların belirlenmesine dair araştırmada öğretmenlerin özellikle denetim noktasında bakanlıktan beklenileri olduğu, sorunlarının çözülmesi için denetim mekanizmasının geliştirilmesi gereği, kültürel faaliyetlerden uzak kaldıkları, materyal eksikliği yaşadıkları, ayrıca kırsal kesim hayatının toplumsal koşullarına uyum konusunda sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Köroğlu ve Oğuz (2011)'un Türkiye ölçeğinde 76 okulda eğitim müfettişlerinin rehberlik rollerinin belirlenmesi amacıyla öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşlerini alarak yaptığı araştırmada ise öğretmenler denetmenlerinin yaptığı rehberlik rolünü yetersiz, yöneticiler orta düzeyde, denetmenler ise üst düzeyde yeterli olarak belirttikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenler mesleki gelişimlerinde denetmenlerin rehberlik rolünü yerine getirmediklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde yöneticiler de öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesi konusunda denetmenlerin yeterli destek ve rehberlik hizmetini sunmadıklarını belirtmişlerdir.

Cherubini (2007)'nin Kanada ölçeğinde yaptığı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin atanma süreçlerine bakışlarının belirlenmesi amaçlı araştırmasında mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin çoğunluğunun kadrolanma süreçlerinde çok fazla öğrendiklerini, profesyonel atmosferin zorluklarını yardımlarla öğrenerek ve yeni şeyler deneyerek aştıklarını, tedirginliklerinin sona erdiğini, kendilerine güvenin arttığını tespit etmiştir.

O'Sullivan (2010) ise mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin mesleklerini yapmaları esnasındaki eğitiminin etkili olması için öncelikle ihtiyaç analizinin kritik önemine vurgu yapmıştır. Bu analizin sonucuna göre öğretmenlerin ihtiyaçları da değerlendirilerek öğretmenlerin kapasitesi göz önünde bulundurulup planlama yapılarak hizmet içi eğitim verilmesi gerektiğini savunmuştur.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölüm dahilinde araştırmanın modeli, evreni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi konuları inceleneciktir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalarda olay ve olgularda bütüncül bir tutum geliştirilmesi beklenir. Yıldırım (2009)'a göre nitel araştırmanın tüm çevrelere kabul görülecek bir tanımının yapmak çok kolay değildir. Ancak nitel araştırmayı gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama tekniklerinin tercih edildiği, izlenen sürecin reel ve bütüncül şekilde doğal ortamda seçildiği araştırma modelidir. Nitel araştırma temelinde teori oluşturma yatan, sosyal olguları bağlı bulundukları çevre dahilinde araştırmayı ve anlamayı ön plana çıkararak bir yaklaşımdır. Bu noktada 'teori oluşturma', bir araya getirilen bilgileri ele alarak daha önceden bilinmeyen çeşitli neticeleri kendi aralarındaki ilişkileriyle açıklayan bir modelleme şeklidir.

Bu araştırma Kuzey Kıbrıs'ın İskele bölgesindeki devlet ilkokullarında mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin okul müdürlerinden aldığı desteği etkililiğinin okul yöneticisi, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmen görüşlerine göre hangi boyutlarda olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla nitel araştırma modelinde yürütülmüştür.

### **3.2. Araştırmmanın Evreni**

Geleneksel bilimin bir parçası genelleme olarak görülür. Bundan ötürü üzerine araştırma yapılan değişkenler arasında bulunan ilişkiler bulunduğu evrene genellenir. Evrenin tüm sınırlarıyla belirlenmesi önem arz eder. Evren içerisinde birçok kişi, olay ve olgu barındırdığı için üzerinde araştırma yapılması güçtür. Evrenin içerisinde alınan, aslında evreni temsil etmesi amacıyla az sayıda kişi, olay ve olgu barındıran kesitler örneklem olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacılar örneklem üzerinden buldukları sonucu evrene geneller, bu da araştırmayı kolaylaştırır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmmanın evrenini Kuzey Kıbrıs'ta İskele bölgesindeki devlete bağlı ilkokullarda 2012 - 2013, 2013 - 2014 ve 2014 - 2015 yıllarında görev alan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır.

### **3.3. Çalışma Grubu:**

İskele bölgesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 14 ilkokul bulunmaktadır. Araştırmaya bu ilkokullardan 4 yönetici, 5 tecrübeli öğretmen ve 10 mesleğine yeni başlamış öğretmen olmak üzere 19 katılımcı dahil edilmiştir.

Çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemleri tercih edilerek belirlenmiştir. Bunun nedeni görüşme yapılacak her katılımcıdan zengin bir bilgi kaynağı olması beklenmesidir.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Bu araştırmada nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama tekniklerinden görüşme tekniği kullanılması tercih edilmiştir. Literatürde görüşme tekniği kendi içinde yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış şeklinde üç farklı boyutta gruplandırılmaktadır. Yapılan görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşmeler olarak nitelendirilebilirken, görüşme formu yaklaşımına başvurulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2013)'e göre araştırmayı yapan birey araştırmancının çerçevesini belirlerken oluşturduğu konu başlıklarına uygun sorular oluşturur. Bu sorularla alakalı daha fazla detay öğrenmek isterse görüşme esnasında ek sorular ekler. Bu yaklaşımın neticesinde araştırmancının problemine ilişkin tüm boyutların irdelenmesi sağlanmış olur.

Yıldırım ve Şimşek (2013)'e göre görüşme yöntemi araştırmalarını nitel hazırlayan araştırmacılar tarafından en çok tercih edilen veri toplama aracıdır. Görüşme yöntemi yüzeysel olarak incelendiğinde kolay bir veri toplama aracı olarak görülse de esasında dikkat edilmesi gereken çok önemli unsurları olduğu belirtilir. Görüşme sürecinde tecrübeler, bakış açıları, fikirler, niyetler, yorumlar ve zihinsel tepkiler gibi gözlemlenmesi zor olan unsurlar anlaşılmaya çalışılır. Süreç boyunca araştırmacının temel görevi sorulacak sorulara görüşülen bireyin rahat, dürüst ve saptırmadan cevap verebilmesini sağlamaktır.

Yıldırım ve Şimşek (2013) görüşme yönteminin güçlü ve zayıf yönlerini Bailey (1982)'den alıntılar yaparak bazı başlıklar altında incelemiştir. Güçlü yönlerini "esneklik, yüksek yanıt oranı, yüz ifadeleri ve vücut harekelerinin gözlemlenebilir olması, görüşme yapılan yerin kontrol edilebilir olması, soruların görüşmecinin ihtiyacına göre sıralanabilir olması, görüşme yapılan bireyin anlık reaksiyonlarının kaydedilebilir olması, veri kaynağı

olacak olan birey direk olarak görüşmeci tarafından teyit edilebilir olması, yanıt oranının tam olması, detaylı bilgiye ulaşılmasının diğer yöntemlere göre daha kolay olması” şeklinde sıralamışlardır. Öte yandan yine aynı araştırmacılar zayıf yönlerini de “maliyet, zaman, olası yanılık, kayıtlı veya yazılı bilgileri kullanamama, zaman ayırma güçlüğü, gizliliğin ortadan kalkması, soru standardının olmaması ve bireylere ulaşma güçlüğü” başlıklarıyla vurgulamışlardır.

Görüşme formu hazırlanırken araştırma kapsamında belirlenen problemlere uygun soruların sorulması, görüşmeye katılan bireylerin konulara ilişkin görüşlerini sınırlamadan belirtebilmesi, soruların kolay anlaşılır olması, katılımcıların yönlendirilmemesi ve ayrıntılı bilgiye ulaşılması için sondalar kullanılması gibi noktalara özen gösterilmiştir.

Görüşme formu 2 farklı eğitim uzmanın incelemeleri ile son halini almıştır. Görüşmeler yapılmadan önce 1'er okul yönetici ve tecrübeli öğretmen ile 2 mesleğine yeni başlamış öğretmenle test uygulama yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda 15 – 40 dakikalık görüşmeler gerçekleştirilmesi öngörülmüştür.

Tüm görüşmeler tamamlandıktan sonra alınan ses kayıtlarından görüşmeler döküm haline getirilmiştir. Bu dökümler araştırmanın kapsamına uygun konu başlıklarıyla bölümlere ayrılp ve isimlendirilip kodlanmıştır. Elde edilen tüm veriler kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulmuştur. Oluşturulan bu liste verilerin incelenip düzenlenmesine ön ayak olmuştur.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında hazırlanan görüşme formunun ilk kısmında görüşmeye katılan bireylerden kendi ve bağlı oldukları kurum isimleri haricindeki kişisel bilgiler saptanmıştır.

Bunun ardından görüşme formunun geriye kalan kısmında sorulara verilen yanıtlardan elde edilmiş olan veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2013) içerik analizinin dört adımdan oluştuğunu belirtir.

İlk aşama verilerin kodlanmasıdır. Bu aşamada görüşme gerçekleştirilen her katılımcıya numerik kodlama şeklinde bir isim verilerek görüşmenin dökümleri yapılp elde edilen veriler yapılan araştırmanın kapsamına uygun bir biçimde mantıklı parçalara ayrılmış ve kavramsal açıdan belirttiği düşünce adlandırılıp kodlama yapılmıştır. Araştırma sürecinde hazırlanan kod listesi elde edilen bütün veriler incelekten sonra son haline getirilmiştir. Kavramsal açıdan araştırmanın soru ve hedeflerinin dışında kalan veriler kodlama sürecine dahil edilmemiştir.

İkinci aşama temaların bulunmasıdır. Elde edilen verilerin kodlanması tek başına yeterli olmayacağındır. Kodlanan veriler gruplandırılarak, genelleştirilmiş bir olguya ulaşılması amaçlanmıştır. Bu aşama tematik kodlama olarak nitelendirilebilir.

Bir sonraki aşama ise verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanmasıdır. Bu aşamada elde edilen verilerin düzenlenmesi amacıyla bir sistem oluşturulmuştur ve belirlenmiş olan olgular çerçevesinde elde edilen verilen verilerin okunması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada veriler araştırmacı dışında araştırmayı inceleyecek ve okuyacak olan bireylerin anlayabileceği bir şekilde sunulmasına özen

gösterilmiştir. Bu noktada görüşlerin hangi katılımcıdan elde edildiği ve katılımcının tam olarak ne dediği belirtilmesi için bazı yöntemlere başvurulmuştur. Görüşmecilere numerik kodlamayla verilen isimler görüme notlarının sonuna eklenmiş ve görüşme notları tırnak içerisinde eğik yazı fontu ile okuyucuya sunulmuştur.

Katılımcıların isimlendirilmesi ise şu şekilde yapılmıştır:

G: Görüşme Notu

M: Okul Yöneticisi, T: Tecrübeli Öğretmen, Y: Mesleğine yeni başlayan öğretmen

1-10: Katılımcılara verilen numaralar

Örnek: “.....”(G:MI)

4. Aşama ise bulguların yorumlanması olarak görülmektedir. Bulguların analizi süresince detaylı şekilde tanımlanmış ve sunulmuş olan bulgular bu aşamada yorumlanmış ve bunlardan belirli sonuçlar çıkarılmıştır.

### **3.6. Araştırmancın Etiği:**

Uluslararası normlara göre araştırma süresince araştırmacının dikkatle takip etmesi gereken en önemli konulardan biri de etik ilkelerdir. Bir araştırmada etik kavramı bir diğer deyle söylenecek olursa araştırmancın akla ve mantığa uygun ahlaki çerçevesi şeklinde yorumlanabilir. Araştırmancın etiği araştırmaciya karşı duyulan güvenle ve katılımcıların katıldıkları araştırmancın ne olduğu, neyi içerdığı ve de ne sonuçlar doğurabileceğini öğrenip

onaylamasıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bir araştırmacı literatüre katkı koyduğu her verinin sorumlusudur. Etik ilkelere uyuyor olmak bu sorumluluğu doğru şekilde yerine getiriyor olmak şeklinde de yorumlanabilir.

Bilim içerisinde etik kavramı özellikle deneysel araştırmaların hızlanmasıyla ve dünyadaki ekonomik rekabetçi yapının artmasıyla daha önemli hale gelmiştir. Özellikle önceki yüzyılda insan üzerindeki bilimsel deneylerin artması, katılımcıların denek olarak ne yaptıklarını bilmeden maddi koşullar nedeniyle araştırmaya katılmaya kendilerini mecbur hissetmesi ve sonucunda hem ölümcül, hem sosyolojik hem de psikolojik açı sonuçlarla karşılaşılması bilim dünyasını yapılan araştırmaların ahlaki boyutunu sorgulamaya ve bazı kural ya da ilkeler oluşturmaya itmiştir.

Bu araştırmada da araştırma etiğine büyük önem verilmiş ve saygı duyularak hareket edilmiştir. Bu düşünceden hareketle;

Araştırmaya katılan tüm katılımcılar bilgilendirilmiş ve onayları alınmıştır.

Katılımcıların gizliliği tamamen koruma altına alınmış. Hiçbir şekilde isimleri kullanılmamıştır.

Katılımcıların çalıştığı oldukları kurumların bulunduğu köy ve isimler dahil tüm bilgileri gizli tutulmuştur.

Katılımcılar kesinlikle yanlıtlılmamıştır.

Toplanan tüm verilere sadık kalınmıştır.

Araştırmacı verileri önyargılara göre değil gerçeklere göre analiz etmiştir.

Katılımcılar cinsiyet ya da ırk ayrimı yapılmadan seçilmiştir.

Katılımcılarla görüşmeler gizli şekilde yapılmış başkalarını duyabileceği ortamlar kesinlikle kullanılmamıştır.

Ayrıca, Birleşik Krallıktaki Worcester Üniversitesi'nin 2012 – 2013 yılından itibaren son hatlarını belirlediği Etik Kontrol Listesi Türkçe diline çevrilmiş (Ethics Checklist Form) ve araştırmaya dahil edilmiştir. Kullanılan kontrol listesinin İngilizcesi ekte verilmiştir.

Tablo 1: Etik Kontrol Listesi

| Sıra No: | Kontrol Listesi  | Evet/Hayır |
|----------|--|------------|
| 1.       | Araştırmanız içerisinde insan katılımcılar bulunuyor mu?   | E          |
| 2.       | Araştırmanız ölü veya diri bireylerin kişisel bilgilerini kullanıyor mu?   | H          |
| 3.       | Araştırmana hassas sayılabilen katılımcılar dahil edildi mi? (Çocuklar, öğrenme engeli olan insanlar, kendi öğrencileriniz/çalışanlarınız) h   | H          |
| 4.       | Araştırmanız nedeniyle katılımcılara ulaşabilmek için herhangi bir bakıcı ya da sorumlunun işbirliğine ihtiyaç duyduğunuz mu? (okul öğrencileri, destek grubu üyeleri ya da bakım evinde yaşayanlar) | H          |
| 5.       | Araştırma için katılımcıların olası harcamaları ve harcadıkları zamanın karşılanması nedenleriyle herhangi finansal bir teşvik katılımcılara teklif edildi mi?                                       | H          |
| 6.       | Araştırma gereğince hassas konu başlıklarına ilişkin veriler toplandı mı? (cinsel aktivite, uyenitürucu kullanımı, taciz)  | H          |
| 7.       | Araştırma sonucunda katılımcıda acı ya da rahatsızlık gibi sonuçların görülmeye ihtimali var mı?   | H          |
| 8.       | Araştırma katılımcılar üzerinde psikolojik açıdan stres, tedirginlik, zarar ya da olumsuz sonuçlar doğuracak riskler taşıyor mu?   | H          |
| 9.       | Katılımcıların araştırma esnasında bilgisi ve rızası olmadan araştırmada yer almaları gerekiyor mu? (Kişilerin halka açık olmayan yerlerde habersizce gözlenmesi gibi)                               | H          |
| 10.      | Araştırmanız herhangi bir aldatma içeriyor mu?   | H          |
| 11.      | Araştırmanız yasa dışı aktivitelerle alakalı bilgi toplamayı hedefliyor mu?  | H          |
| 12.      | Araştırmanız başka kurumların özel ve hassas bilgilerine erişmeyi içeriyor mu?   | H          |
| 13.      | Araştırmanız bozucu prosedürler içeriyor mu? (kan örneklemesi, sıcaklık probu gibi)  | H          |
| 14.      | Araştırmanız uzun süreli, yüksek yoğunluklu, tekrar eden deneyler içeriyor mu?   | H          |
| 15.      | Araştırmanız hayvanlar üzerinde deney ya da gözlem yapmayı içeriyor mu?  | H          |
| 16.      | Araştırmanız hayvan ya da insanların DNA, hücre, doku ya da diğer vücut yapısı örneklerini kullanmayı içeriyor mu?   | H          |
| 17.      | Araştırmanız insan kalıntılarını ya da mezarlarını içeriyor mu?  | H          |
| 18.      | Araştırmanız hastaları, hastane çalışanlarını katılımcı olarak kullanıyor mu?  | H          |
| 19.      | Araştırmanız dışarıdan mali şekilde destekli mi?   | H          |

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

#### 4.1 Bulgular

Bu bölümde araştırma çerçevesinde oluşturulan hedeflere yönelik katılımcı öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlemeleriyle ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilecektir.

#### **1. BOYUT: Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlerin İlk İki Yıllarında İzlendiğinin, Gözlemlendiğin ya da Denetlendiğinin Belirlenmesi:**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında izlenip, gözlemlenip ya da denetlenip denetlenmediğinin belirlenmesi. Yönetici, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 2'de temalar ve oranlarla belirtilmiştir.



Tablo 2: Mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin ilk iki yıllarda izlenip, gözlemlenip ya da denetlenip denetlenmediğiyle ilgili görüşler

| TEMALAR  | YÖNETİCİ |             |        |       |     | TECRÜBELİ ÖĞRETMEN |             |        |       |     | MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMIŞ ÖĞRETMEN |             |        |       |    |
|--|----------|-------------|--------|-------|-----|--------------------|-------------|--------|-------|-----|----------------------------------|-------------|--------|-------|----|
|  | Belirten | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |     | Belirten           | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |     | Belirten                         | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |    |
| Yöneticiler tarafından gözlem yapılması  | 4        | 0           | 4      | 100   | 0   | 2                  | 3           | 5      | 40    | 60  | 1                                | 9           | 10     | 10    | 90 |
| Tecrübeli öğretmenler tarafından izlenmesi ve desteklenmesi                    | 2        | 2           | 4      | 50    | 50  | 3                  | 2           | 5      | 60    | 40  | 6                                | 4           | 10     | 60    | 40 |
| Denetmen tarafından en az bir kez önceden haber verilmeden denetleme yapılması | 4        | 0           | 4      | 100   | 0   | 4                  | 1           | 5      | 80    | 20  | 5                                | 5           | 10     | 50    | 50 |
| Denetmen tarafından en az bir kez önceden haber verilerek denetleme yapılması  | 4        | 0           | 4      | 100   | 0   | 0                  | 0           | 5      | 0     | 100 | 4                                | 6           | 10     | 40    | 60 |
| Denetleme esnasında olumsuz bir süreç yaşanması                                | 0        | 4           | 4      | 0     | 100 | 1                  | 4           | 5      | 20    | 80  | 3                                | 7           | 10     | 30    | 70 |

Araştırmanın ilk boyutu mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin ilk iki yılında izlenip, gözlemlenip ya da denetlenip denetlenmediğinin belirlenmesi hedefiyle oluşturulmuştur. Bu boyut kapsamında 4 okul yöneticisi, 5 tecrübeli öğretmen, 10 mesleğine

yenİ başlamış öğretmenin görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo-2'de verilen oranlarla sunulmuştur.

### **“Yöneticiler Tarafından Gözlem Yapılması”**

Bu boyut kapsamında mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında izlenip, gözlemlenip ya da denetlenip denetlenmediğiyle alakalı soruya okul yöneticilerinin %100'ü, tecrübeli öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %10'u mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yöneticiler tarafından gözlem altında olduğu cevabı gelmiştir. Görüşme yapılan okul yöneticilerinden bir tanesi “*Evet gözlemlenir, hem denetmenler tarafından hem okul idaresi olarak biz dönem dönem öğretmenlerimizin sınıflarına gireriz. Dönem dönem kendileriyle zümre toplantı yaparız. Neler yaparlar, sıkıntıları nedir, nasıl yardımcı olabiliriz kendilerine. Çünkü sonuçta mesleğe yeni başlamışlar. (G:M4)*” şeklinde görüşünü bildirirken, tecrübeli öğretmenlerden biri “*Denetmenler dışında okul idaresi tarafından da öğretmenlerimiz gözlem altındadır. İdareci arkadaşlar da kendilerine sınıf içi, sınıf dışı kendilerini gözlerler, gerekirse müdaahalede bulunabilirler. Artık herhalde çocuklarla ilişkilerine, ses tonlarına, sınıf yönetimlerine bakarlar. Tam olarak bilemem ama her yerde bu böyle mi. (G:T5)*” diyerek görüşünü bildirmiştir. Buna karşın araştırmaya katılan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden sadece bir tanesi bu temaya degenmiş o da kısaca “*Müdürlümüz de bizi izler yardımcı olmaya çalışır, tavsiye verir. (G:Y1)*” diyerek görüş belirtmiştir. Bu boyut incelediğinde okul yöneticileri kesin bir dille mesleğine yeni başlamış öğretmenleri izlediklerini öne sürerlerken, öte yandan mesleğine yeni başlamış öğretmenler bunun zitti

sayılacak bir şekilde bir tanesi hariç hiç biri bu konuda herhangi bir olumlu görüş belirtmemişlerdir.

### **“Tecrübeli Öğretmenler Tarafından İzlenmesi ve Desteklenmesi”**

Bu boyut kapsamında mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında izlenip, gözlemlenip ya da denetlenip denetlenmediğiyle alakalı soruya okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %60'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %60'ı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tecrübeli öğretmenler tarafından izlenip destelendiğiyle alakalı görüşler belirtmişlerdir. Tecrübeli öğretmenlerden biri bu konuya ilişkin "*Biz de tabi genç arkadaşlarımıza yardımcı olmaya çalışıyoruz elimizden geldiğince. Onları gözlemliyor, uyarıyoruz. Tabi rencide etmeden bunu yapmak da önemli. Sonuçta bu arkadaşlar 4 sene eğitim görmüş üzerine de bir de öğretmenlik sınavına girip bu mesleği yapma hakkına sahip oldular. G:T3*" şeklinde görüşünü bildirirken mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri "*Bir de sağ olsun bizden büyük hocalarımız burada bizi denetlemiyor belki ama izliyor ve destek oluyorlar. Bir eksigimiz varsa tavsiyede bulunuyor, materyal eksiklerimiz konusunda destekte bulunurlar.(G:Y6)*" diyerek konuya ilişkin fikirlerini bildirmiştir. Bu boyutla alakalı öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlayan öğretmenleri izleyip desteklemeye çalıştığı varsayımlı çıkartılması yanlış olmayacağıdır.

**“Denetmen Tarafından En Az Bir Kez Önceden Haber Verilmeden Denetleme Yapılması”**

Bu boyut kapsamında mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında izlenip, gözlemlenip ya da denetlenip denetlenmediğiyle alakalı soruya okul yöneticilerinin %100'ü, tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetmenler tarafından en az bir kez önceden haber verilmeden denetlemeye tabi tutulduğu cevabını vermişlerdir.

**“Denetmen Tarafından En Az Bir Kez Önceden Haber Verilerek Denetleme Yapılması”**

Bu boyut kapsamında mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında izlenip, gözlemlenip ya da denetlenip denetlenmediğiyle alakalı soruya okul yöneticilerinin %100'ü, tecrübeli öğretmenlerin %0'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'i mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetmenler tarafından en az bir kez önceden haber verilerek denetlemeye tabi tutulduğu cevabını vermişlerdir.

Oluşturulan bu tema ile bir önce belirtilen temanın birlikte incelenmesi daha sağlıklı olacaktır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri bununla alakalı *“Ben iki senede toplam dört kez denetlendim. Denetleneceğimle ilgili bir bilgim olmamasına rağmen hiç sorun yaşamadım. Her zamanki gibi dersimi işledim, müfettiş hocamız geldi sınıfa dersimi inceledi. Her seferinde dersimi beğendi ve birkaç tavsiyede bulunup ayrıldı. Ancak başka okullardaki arkadaşlara önceden haber verildi denetleme yapılmadan önce. Ben bunun doğru olduğuna*

*inanmam çünkü bu arkadaşlar önceden hazırlandılar. Belki de normalde işledikleri şekilde bir ders işlediler. Bence bu şekilde öğretmenlerin gerçek yeterliliği ölçülemez. (G:Y4)“ şeklinde görüş belirtmiştir.*

Ayrıca 3 öğretmen ise görüşmenin yapıldığı tarihe kadar daha hiç denetlenmediklerini belirtmişlerdir. Bu öğretmenlerden biri konuya alakalı “*Bana okul idaresi tarafından geçen dönem 2 kez bir sonraki gün müfettişin beni denetlemeye geleceği söylendi. İki seferde de hazırlık yapmama rağmen müfettiş gelmedi. Bu dönem daha biri gelmedi. (G:Y8)*” diyerek yaşadıklarını aktardı.

#### **“Denetleme Esnasında Olumsuz Bir Süreç Yaşanması”**

Bu boyutla alakalı sorulan soruya tecrübeli öğretmenlerden 1'i mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden 3'ü denetlemeler esnasında olumsuz durumların da yaşandığını belirtmişlerdir. Konuya alakalı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri “*Birinci yılımı stresli ve zor geçirdim. Bu yılda resim ve müzik derslerini verdim. Elimden geleni yaptığımı inanıyorum ama o dönemdeki denetmenim irdeleyici ve yardımcı değil de biraz daha eleştirel bir konumda olduğu için haftada 4-5 gün izlendim. (...) Hatta bana şey yapıldı, çok aşağılayıcı hissettim aslında çünkü yol göstermek yerine sen bu işi yapaman, bu böyle yapılmaz gibi şeyler dendi. (...) Daha sonra sınıfıma başka bir müzik öğretmeni getirdi ancak yine amaç beni aşağılamaktı. (G:Y10)*” şeklinde yaşadıklarını anlatmıştır. Bu temayla alakalı verilen cevaplardan öğretmenlerin genelde denetmenlerin üslubunun önemli bir değişken olduğu sonucu çıkarılabilir.

Tecrübeli öğretmenlerden biri konuya alakalı olarak “*Denetmen arkadaşlarımız bu gençler üzerinde baskı kurmamalı, onlara yol gösteren pozisyonda olmalıdır tersi olursa kötü şeyler olabilir. Sonuçta bu öğretmenler daha gençtir. Üslup doğru olmazsa yanlış şeyler yaşanabilir. Öğretmen stres yapıp performansı düşebilir. Daha önce bunları yaşadık. (G:T4)*” şeklinde görüş beyan etmiştir.

## **2. BOYUT: Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlerin İlk İki Yıllarında Karşılaştırmaları Zorluk ve Problemlerin Belirlenmesi**

Mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin ilk ikilığında karşılaştırmaları sınıf içi ve sınıf dışı zorluk ve problemlerin belirlenmesi amacıyla sorulan soru için alınan yönetici, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 3’te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 3: Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında karşılaşabilecekleri zorluk ve problemler.

| TEMALAR                                       | YÖNETİCİ |            |        |       |     |          | TECRÜBELİ ÖĞRETMEN |        |       |     |          | MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMış ÖĞRETMEN |        |       |    |  |
|---|----------|------------|--------|-------|-----|----------|--------------------|--------|-------|-----|----------|----------------------------------|--------|-------|----|--|
|   | Belirten | Belirmeyen | Toplam | Yüzde |     | Belirten | Belirmeyen         | Toplam | Yüzde |     | Belirten | Belirmeyen                       | Toplam | Yüzde |    |  |
| Okulda öğretilen ve yaşanılanın farklı olması | 3        | 1          | 4      | 75    | 25  | 2        | 3                  | 5      | 40    | 60  | 7        | 3                                | 10     | 70    | 30 |  |
| Materyal ve kaynak eksikliği                  | 3        | 1          | 4      | 75    | 25  | 4        | 1                  | 5      | 80    | 20  | 6        | 4                                | 10     | 60    | 40 |  |
| Tecrübe eksikliği                             | 4        | 0          | 4      | 100   | 0   | 4        | 1                  | 5      | 80    | 20  | 5        | 5                                | 10     | 50    | 50 |  |
| Sınıf yönetimi                                | 2        | 2          | 4      | 50    | 50  | 0        | 5                  | 5      | 0     | 100 | 4        | 6                                | 10     | 40    | 60 |  |
| Sosyal ve kültürel fark                       | 4        | 0          | 4      | 100   | 0   | 4        | 1                  | 5      | 80    | 20  | 3        | 7                                | 10     | 30    | 70 |  |
| Branş farklılığı                              | 0        | 4          | 4      | 0     | 100 | 0        | 5                  | 5      | 0     | 100 | 4        | 6                                | 10     | 40    | 60 |  |
| Yeni öğretmene karşı önyargı                  | 2        | 2          | 4      | 50    | 50  | 1        | 4                  | 5      | 20    | 80  | 5        | 5                                | 10     | 50    | 50 |  |

Araştırmmanın ikinci boyutu mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bu süreçte yaşadıkları zorluk ve problemlerin belirlenmesi hedefiyle oluşturulmuştur. Bu boyut kapsamında 4 okul yöneticisi, 5 tecrübeli öğretmen, 10 mesleğine yeni başlamış öğretmenin görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo-3'te verilen oranlarla sunulmuştur.

### **“Okulda Öğretilen ile Yaşanılanın Farklı Olması”**

Araştırma kapsamında sorulan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yıllarda karşılaşabilecekleri zorluk ve problemlerle alakalı soruya okul yöneticilerinin %75'i, tecrübeli öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'inden okulda öğretilen ile öğretmenin karşılaştığı süreçlerin farklı olması cevabı gelmiştir. Bir okul yöneticisi “*Maalesef öğretmenlerimiz bu mesleğe başladıklarında hafif bir hayal kırıklığı moral bozukluğunu yaşayabilirler. Öğretmen kolejinde aldıkları donanım mesleğe başladıklarında onlara eksikmiş gibi geliyor. Akademi onlara çok şey katıyor bence ancak öğretmenlerimiz практике kendilerini yetersiz hissediyor.(G:M3)*

” şeklinde fikir beyan etmiştir. Bir tecrübeli öğretmen ise “*Bu öğretmenlerimizin okulda gördükleriyle burada yaşadıkları uyuşmayabilir. Her meslekte de vardır bu. Kitapta öğretilen ile gerçekte yaşanan her zaman farklı olur.(G:T2)*” şeklinde görüşlerini söylerken, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri ise “*Hayal kırıklığı diyebiliriz. Çünkü öğrenimden çıktığımız zaman her şeyin olması gereği gibi olacağını umarız ama okullara gittiğimiz zaman her şey olması gereken gibi değildir.(G:Y2)*” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Bu temayla alakalı görüş bildiren öğretmenlerin genel olarak aynı şeyden bahsettiği, görüşler arasında zıtlık olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin mesleklerine hazırlanırken bekłentileri ve aldıkları eğitimle karşılaşıkları süreçlerin farklılığı olduğu düşüncesi var olduğu sonucu çıkartılabilir.

### **“Materyal ve Kaynak Eksikliği”**

Araştırma kapsamında sorulan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yıllarda karşılaşabilecekleri zorluk ve problemlerle alakalı soruya okul yöneticilerinin %75'i, tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %60'ından materyal ve kaynak eksikliği olduğuyla alakalı görüşler gelmiştir. Okul yöneticilerinden biri konuyla alakalı “*Bu arkadaşlar mesleklerine başladıklarında bir anlamda sıfırdan başlarlar. Hem köy halkın hem okulun maddi yetersizliklerinden dolayı hem kaynak hem aparat konusunda çok şanslı değillerdir. Kendi imkanlarıyla bir şeyler yapmak zorunda kalıyorlar. (G:M2)*” şeklinde fikrini belirtirken tecrübeli öğretmenlerden biri ise “*Sınıf içinde doğru düzgün malzemeye yok. Doğru düzgün sınıf yok. Yani uğraşırlar yani bir şeyler yapınlar, sınıfı boyatsınlar, malzeme alırsınlar. Okulun bütçesi varsa, müdür de iyi niyetliyse yardımcı olmaya çalışırlar. Çok çaba harcıyorlar bir şeyler yapınlar. Köydeki öğretmen çok çaba harcamak zorundadır bu konuda Lefkoşa'daki bir öğretmene göre. Çünkü oradaki öğretmen sınıfı girdiğinde her şeyi tamamdır sınıfı girdiğinde. Şehirdeki okullar daha oturmuştur köydeki okullara göre. Köydeki öğretmen çok ezilir bu konuda. (G:T4)*” şeklinde fikrini belitmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri ise “*Köy okulunda olduğum için ve yeni öğretmen olduğum için ders materyali hazırlamak konusunda büyük zorluklar çekiyorum. Maalesef yeni öğretmen olduğunuzda elinizde hiçbir şey olmuyor ve her şeyi hazırlamak konusunda kalyorsunuz. Ayrıca kaynak olarak da birçok şey Türkiye'nin ve onlar da bizim müfredata uymuyor. Bence bu bizi çok zorlar (G:Y6)*” şeklinde görüş bildirmiştir. Materyal ve kaynak eksikliği mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin önemli bir sorunu olduğu görüşmecilerin beyanlarından da ortaya çıktığının öne sürülmesi yanlış olmayacağından da ortaya çıkmaktır.

### **“Tecrübe Eksikliği”**

Araştırma kapsamında sorulan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında karşılaşabilecekleri zorluk ve problemlerle alakalı soruya okul yöneticilerinin %100'i, tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'sinin tecrübe eksikliği ile ilgili sorun yaşanabileceğile alakalı görüşler gelmiştir. Ancak oluşturulan bu temayla alakalı ayrıntılı bir görüş hiçbir yönetici ya da öğretmen tarafından bildirilmemiştir. Sadece mesleğine yeni başlayan öğretmenlerden biri “Herhangi bir sorunda neyi nasıl yapamayacağımızı bilmeyebiliriz, bence bu da tecrübeyle alakalı bir durumdur. Bazı sorunları tecrübeümüz arttıkça aşabiliriz (G:Y1)” şeklinde fikir belirtmiştir. Oluşturulan tema sonucu okul yönetici ve tecrübeli öğretmenlerin tecrübenin önemli bir değişken ve tecrübesizliğin bir sorun yaratabileceği konusunda keskin bir görüş hakimken mesleğine yeni başlamış öğretmenler araştırmanın diğer gruplarına göre tecrübe değişkeniyle alakalı daha çekimser olduğu varsayılabılır.

### **“Sınıf Yönetimi”**

Araştırma kapsamında sorulan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında karşılaşabilecekleri zorluk ve problemlerle alakalı soruya okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %0'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ından sınıf yönetimiyle alakalı sorunlar olabileceği konusunda görüşler gelmiştir. Okul yöneticilerinden biri bu konuya ilişkin “Yeni öğretmen olduklarından dolayı sınıfla ilk karşılaşıkları sürede sınıfı nasıl hakim olabilecekleri konusunda sorun yaşayabilirler. Tabi bu sınıf profili, öğretmenin karakteriyle de alaklıdır ancak sınıf yönetimi yeni bir öğretmen için kolay

olmayabilir.(G:M1)” şeklinde temayla alakalı görüşünü bildirirken mesleğine yeni başlayan öğretmen ise bu temayla alakalı “*Sınıfa girince sınıfı idare edebilmek için gerçekten sesimin nasıl çıkacağını, çocuklara nasıl yaklaşmam gerekiğini, kurallar oluşturmam gerekiğini fark ettim. Eğer bunları daha geç fark etsem ilerleyen sürede sınıfın hakimiyetini daha da fazla kaybedebilirdim. Ancak büyük sorun olmadan bunu anladım.(G:Y1)*” diyerek kendi yaşadıklarını anlatmıştır. Katılımcıların görüşleriyle oluşturulan temadan mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda sorunlar yaşayabileceği sonucu çıkartılması yanlış bir varsayımdır.

### **“Sosyal ve Kültürel Uyum”**

Araştırma kapsamında sorulan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında karşılaşabilecekleri zorluk ve problemlerle alakalı soruya okul yöneticilerinin %100’ü, tecrübeli öğretmenlerin %80’i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %30’u mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin başladıkları bölgede sosyal ve kültürel açıdan sorun yaşayabileceklerini belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı yöneticilerden biri “*Öğretmenlerimiz, özellikle şehirlerde yetişmiş öğretmenlerimiz kırsal kesimde yaşayan köylülerin fikirlerini yadırgayabilirler. Özellikle bizim köyümüzde insanlarımız daha tutucudur. Öğretmenin bakış açısına göre olmadık şeylerle alakalı eleştiride bulunup bunu dedikodu malzemesi bile yapabilirler. Bir de buraya gelen öğretmenler bayan ise 3 ay önce erkek ise 1 sene önce öğrencilikten çıkışip gelen gençlerdir. Bununla alakalı sorunlar yaşanabilir yaşandı da.*(G:M2)” Tecrübeli öğretmenler bu temaya ilişkin ayrıntılı bir görüş bildirmezken mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri “*Burada öğrenci ve velilerin profili Girne’ye göre çok*

*farklıdır. Buna uyum sağlamak önemlidir ama zordur da o yüzden çok zor geldi bana en başta. Aynı ülkede böyle bir kültürel farklılık olacağını beklemeydim. (G:Y3)*" şeklinde görüş bildirirken yine mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden bir tanesi bu görüşün aksine "Burası evet benim büyüdüğüm yere göre çok farklıdır ama bir sorun yaşadığımı söyleyemem. (G:Y7)" şeklinde görüş bildirmiştir.

### **"Branş Farklılığı"**

Araştırma kapsamında sorulan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yıllarda karşılaşabilecekleri zorluk ve problemlerle alakalı soruya mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ından branşlarının aslında farklı olduğu ve bunun sorun yarattığıyla alakalı görüşler gelmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri bu temaya alakalı "*Eğitim sistemimizden dolayı okul öncesi eğitimi almama rağmen sınıf öğretmenliği yapmaya mecbur kaldım. Sene başında sorun olmayacağıni düşünsem de sınıfa girdiğimde çok zorlandım. Deneme yanılma yoluyla öğrendim ve bu çocukların deneme tahtası olduklarina inanmıyorum. (G:Y8)*" bir diğeri ise "*Ben burada Müzik ve İngilizce derslerini veriyorum. Ancak bu alanlarda yeterli donanıma sahip olduğumu hissetmiyorum. Evet, akademide eğitimimi aldık ancak şimdi yeterli olduğuna inanmıyorum. Okula geldiğimde bu branşlarda eksik var diye buraya yerleştirildim. Bence bununla alakalı değişim yapılmalı. (G:Y7)*" şeklinde görüş bildirmiştir. Görüşmelerden alınan cevaplardan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden branşları dışında eğitim verenlerin bu durumdan hoşnut olmadıkları sonucu çıkarılabilir.

### **“Yeni Öğretmenlere Karşı Önyargı”**

Araştırma kapsamında sorulan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yıllarda karşılaşabilecekleri zorluk ve problemlerle alakalı soruya okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %20'si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı bir önyargı olduğundan bahsetmiştir. Okul yöneticilerinden biri “Köy halkı ve bazı öğretmenlerimiz genç öğretmenlerimize karşı ‘bunlar bir şey bilmez, bunlar işe yeni başladı’ gibi fikirlerle tedirginlikle bu genç arkadaşlarımıza yanaşabilir. Tabi bunu engelleyecek olan biz okul idaresi ve eski öğretmenlerdir.(G:Y4)”, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri ise “Maalesef bizden yaşça büyük olan bazı öğretmenler “ne anlar bunlar” gibi bir düşünceyle bize bakabiliyor ve en başta bu önyargıyı yıkamamız gerekebiliyor.(G:Y9)” şeklinde fikirler beyan etmişlerdir. Alınan cevaplardan görüşme yapılan yönetici ve mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin yarısının mesleğine yeni başlayan öğretmenlere karşı bir önyargı olduğu inancında oldukları sonucu çıkarılabilir.

### **3. BOYUT: Kadrolanma Sürecinin Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlere Olumlu ya da Olumsuz Etkileri Belirlenmesi:**

Bu sürecin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere olumlu ya da olumsuz etkilerinin belirlenmesi. Yönetici, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 4'te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 4: Kadrolanma sürecinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere olumlu ya da olumsuz etkileri

| TEMALAR                             | YÖNETİCİ |             |        |       | TECRÜBELİ ÖĞRETMEN |             |        |       | MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMış ÖĞRETMEN |             |        |       |    |    |    |
|-------------------------------------|----------|-------------|--------|-------|--------------------|-------------|--------|-------|----------------------------------|-------------|--------|-------|----|----|----|
|                                     | Belirten | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde | Belirten           | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde | Belirten                         | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |    |    |    |
| Edinilen tecrübe                    | 4        | 0           | 4      | 100   | 0                  | 5           | 0      | 5     | 100                              | 0           | 8      | 2     | 10 | 80 | 20 |
| Yeni çevre ve kültür edinme         | 4        | 0           | 4      | 100   | 0                  | 4           | 1      | 5     | 80                               | 20          | 6      | 4     | 10 | 60 | 40 |
| Kendini hazır tutma                 | 2        | 2           | 4      | 50    | 50                 | 0           | 5      | 5     | 0                                | 100         | 5      | 5     | 10 | 50 | 50 |
| Olumlu etkisi yoktur                | 0        | 4           | 4      | 0     | 100                | 0           | 5      | 5     | 0                                | 100         | 2      | 8     | 10 | 20 | 80 |
| Mesafenin yarattığı olumsuz etkiler | 3        | 1           | 4      | 75    | 25                 | 4           | 1      | 5     | 80                               | 20          | 9      | 1     | 10 | 90 | 10 |
| Meslekten soğuma                    | 2        | 2           | 4      | 50    | 50                 | 3           | 2      | 5     | 60                               | 40          | 5      | 5     | 10 | 50 | 50 |
| Olumsuz etkisi yoktur               | 1        | 3           | 4      | 25    | 75                 | 1           | 4      | 5     | 20                               | 80          | 1      | 9     | 10 | 10 | 90 |

### “Edinilen Tecrübe”

Araştırma kapsamında sorulan kadrolanma sürecinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere olan olumlu veya olumsuz etkileriyle alakalı soruya okul yöneticilerinin %100’ü, tecrübeli öğretmenlerin %100’ü ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %80’i süreç boyunca edinilen tecrübenin olumlu bir etki olarak kabul edileceğini belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı olarak yöneticilerden biri “*Öğretmenlerimiz iki yılda burada Karpaz*

*bölgesinde çok şey öğreniyorlar esasında. Onlar evlerinden uzak olma tarafından değil de kazandıkları tecrübe ve birikim tarafından bu 2 yılı değerlendirmelidirler. Olumlu olarak ilk söyleyeceğim şey elde edecekleri tecrübebedir.(G:M1)" sözleriyle görüş bildirirken, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri "Büyüklerimiz hep bize bu iki yılda mesleğimizin en zor kısmını yaşadığımızı, asaletimiz onaylanıp ve sıramız gelince de şehirlerde öğretmenliğin çok daha kolay olduğunu söylerlerdi. O yüzden burayı ben tecrübe kazanmak olarak görüyorum.(G:Y1)" şeklinde görüşü bildirmiştir. Bu temayla alakalı ilgi çekici nokta ise bu sürecin olumlu bir etkisi olduğuna inanmayan öğretmenler haricinde araştırmaya katılan tüm katılımcılar kazanılan tecrübeye ilişkin benzer yorumlarda bulunmuşlardır. Katılımcı görüşlerine göre edinilen tecrübenin bu iki yıllık sürenin yarattığı en önemli etki olduğu şeklinde bir fikir kıymetlendirilebilir.*

### **"Yeni Çevre ve Kültür Edinme"**

Araştırma kapsamında sorulan kadrolanma sürecinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere olan olumlu veya olumsuz etkileriyle alakalı soruya okul yöneticilerinin %100'ü, tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %60'ı süreç boyunca edinilen çevre ve öğrenilen kültürü de olumlu bir etki olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Oluşturulan temaya ilişkin olarak tecrübeli öğretmenlerden biri "*Bizim yaşadığımız bölge farklı kökenlerden farklı insanların oluşturduğu bir bölge. Mesela Mağusa'daki halka göre ekonomik yönden daha zayıfız. Burada kimi hayvancılıkla kimi tarımla uğraşır. Tabi bir de Türkiye'den buraya yerleşmiş insanımız da çoktur. Onların aile yaşantısı biz Kıbrıslılardan daha farklıdır. Öğretmenlerimiz sınıflarındaki çocuklardan*

*onların kültürlerini öğrenirler.(G:T3)" şeklinde öğrenilen kültürle ilgili düşüncesini belirtirken, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri "Köyün kahvesine maç izlemeye gittiğimizde herkes sizi tanır. Düşünün köydeki herkes sınıfındaki öğrencilerimden birinin ya velisi ya da akrabası. Çok kısa zamanda çok insan tanıdım burada. (G:Y6)" şeklinde edinilen çevreyi anlatmaya çalışmıştır.*

### **"Kendini Hazır Tutma"**

Araştırma kapsamında sorulan kadrolanma sürecinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere olan olumlu veya olumsuz etkileriyle alakalı soruya okul yöneticilerinin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si süreç boyunca mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetlenebilecekleri için kendilerini hazır tutma gerekliliğini olumlu bir etki olarak kabul edileceğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin okul yöneticilerinden biri "*Bir de öğretmenler habersiz bir şekilde denetleme yapabilirler. O yüzden genç arkadaşlarımız devamlı olarak hazırlıklı olmalıdırlar. Bu da öğretmenlerin üzerinde olumlu bir etki yaptığını söyleyebiliriz.(G:M2)*" şeklinde görüş bildirmiştir.

### **"Olumlu Bir Etkisi Yoktur"**

Araştırma kapsamında sorulan kadrolanma sürecinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere olan olumlu veya olumsuz etkileriyle alakalı soruya mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %20'si yani 2 tanesi sürecin bir olumlu etkisini yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Bu görüşü savunan öğretmenlerin farklı okullarda görev yapan öğretmenler olması da oluşturulan bu boyutta en ilgi çekici cevapların bu iki öğretmenden alınan cevaplar olduğu şeklinde kıymetlendirilmesi fikrini yanlış kılmayacaktır.

### **“Mesafenin Yarattığı Olumsuz Etkiler”**

Araştırma kapsamında sorulan kadrolanma sürecinin mesleğine yeni başlayan öğretmenlere olan olumlu veya olumsuz etkileriyle alakalı soruya okul yöneticilerinin %75'i, tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %90'ı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin esas yaşadıkları yerle, görev aldıkları bölgenin birbirinden uzak olması ve buradan bir süre sonra ayrılacakları düşüncesinin olumsuz bir etki olduğunu belirtmiştir. Bu temayla alakalı olarak okul yöneticilerinden biri “*Maalesef Lefkeli bir öğretmen bile mesleğinin ilk yıllarında Karpaz bölgesinde görev yapmaktadır. Gençler burada beraber ev tutup yaşıyorlar. Haftasonu ise evlerine geri dönüyorlar. Öğretmenlerimiz zaten seneye geri döneceğiz düşüncesiyle bazen kendilerini zorlamıyorlar. Bu hem bizim öğrencimiz ve okulumuz hem de öğretmen için çok kötüdür. Bu sistemin bence en olumsuz yanı da budur. (G:M4)*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Birçok öğretmen tarafından belirtilen bu olumsuzlukla alakalı ayrı bir araştırma ve inceleme yapılması ülke eğitim sistemi açısından daha sağlıklı olacağı yargısına varılabilir.

### **“Meslekten Soğuma”**

Araştırma kapsamında sorulan kadrolanma sürecinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere olan olumlu veya olumsuz etkileriyle alakalı soruya okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %60'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si bu sürecin mesleğine yeni başlamış öğretmeni öğretmenlik mesleğinden soğumasına neden olabileceği görüşünü savunmuşlardır. Bu temaya ilişkin en çarpıcı cevap olarak "*Ben ilk yılmda öğretmenlikten soğudum. İkinci yılmda bu mesleğe isindim. İlk yıl beni bu mesleğe alıştırıp isındırmak yerine ben bu mesleğe uygun değilim diye düşündüm. Karar verdim ki bu mesleği yapamayacam. Tabi bunda denetmenimin de etkisi büyüktü. Okula, işe gitmek istemezdim. Sonraki yılda mesleğime isınabildim. (G:Y10)*" şeklindeki mesleğine yeni başlamış öğretmen tarafından verilen cevap olduğu değerlendirilebilir.

### **“Olumsuz Bir Etkisi Yoktur”**

Araştırma kapsamında sorulan kadrolanma sürecinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere olan olumlu veya olumsuz etkileriyle alakalı soruya okul yöneticileri, tecrübeli öğretmenler ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden birer tanesi bu sürecin olumsuz bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir.

**4. BOYUT: : Okullarda Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenler İçin Herhangi Bir Destek Servisinin Olup Olmadığı, Eğer Varsa Ayrıntılarının Belirlenmesi**

Okullarda mesleğine yeni başlamış öğretmenler için herhangi bir destegin olup olmadığı, eğer varsa ayrıntılarının belirlenmesi. Yönetici, tecrübeLİ öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 5'te temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 5: Okullarda mesleğe yeni başlamış öğretmenlere sunulan destek servisi

| TEMALAR  | YÖNETİCİ |             |        |       | TECRÜBELİ ÖĞRETMEN |             |        |       | MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMIŞ ÖĞRETMEN |             |        |       |
|--|----------|-------------|--------|-------|--------------------|-------------|--------|-------|----------------------------------|-------------|--------|-------|
|  | Belirten | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde | Belirten           | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde | Belirten                         | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |
| Bakanlık tarafından bir destek servisi olması                      | 0        | 4           | 4      | 0     | 100                | 0           | 5      | 5     | 0                                | 100         | 0      | 100   |
| Resmi şekilde servis olmaması                                      | 4        | 0           | 4      | 100   | 0                  | 5           | 0      | 5     | 100                              | 0           | 10     | 0     |
| Servis şeklinde olmasa da okul idaresinin destek sağlamaşı         | 4        | 0           | 4      | 100   | 0                  | 0           | 5      | 5     | 0                                | 100         | 5      | 50    |
| Servis şeklinde olmasa da tecrübeLİ öğretmenlerin destek sağlamaşı | 2        | 2           | 4      | 50    | 50                 | 5           | 0      | 5     | 100                              | 0           | 6      | 40    |

### **“Bakanlık Tarafından Bir Destek Servisi Olması”**

Araştırma kapsamında sorulan okullarda mesleğine yeni başlamış öğretmenler için herhangi bir desteğin olup olmadığına ilişkin soruya herhangi bir katılımcı grubundan bir öğretmen bir bakanlık tarafından sağlanan bir destek servisi olduğunu belirtmedi. Aksine tüm katılımcılar böyle bir servisin mevcut olmadığını belirtti. Ayrıca hepsi de kapsamlı bir destek servisinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere katkısı olacağını belirtti. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden bakanlık tarafından bir servisin mesleğine yeni başlayan öğretmenlere olumlu yönde bir katkısının olacağının sonucunun çıkarılması yanlış olmayacağıdır.

### **“Resmi Şekilde Bir Servis Olmaması”**

Araştırma kapsamında sorulan okullarda mesleğine yeni başlamış öğretmenler için herhangi bir desteğin olup olmadığına ilişkin soruya katılımcıların tümü resmi olarak herhangi bir servisin olmadığını vurgulamıştır. Yine bir önceki temada belirtildiği gibi bakanlık tarafından ya da okullar tarafından bir servisin sağlanması gereği ve bunun bir ihtiyaç olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır.

### **“Servis Şeklinde Olmasa da Okul İdaresinin Destek Sağlaması”**

Araştırma kapsamında sorulan okullarda mesleğine yeni başlamış öğretmenler için herhangi bir desteğin olup olmadığına ilişkin soruya okul yöneticilerinin %100'ü ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si okul idaresinin herhangi bir servis ve düzenli bir şekilde

olmasa da mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek sağlamaya çalıştığını belirtmiştir. Bu temaya ilişkin okul yöneticilerinden biri “*Bu arkadaşların yönlendirilmeye, gerekiğinde desteğe ihtiyacı vardır. Bu noktada gerek materyal olsun, gerek uyum sağlamaları için olsun elimizden geleni yaparız. Zümre toplantılarıyla, daha yaşılı öğretmenlerimizden destek olmalarını isteyerek onlara yardımcı olmaya çalışırız elimizden geldiğince. (G:M4)*” şeklinde bu konuya ilişkin çabalarını belirtmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri ise bununla alakalı “*Okul müdürümüz devamlı bize destek olmaya çalışıyor. İyi niyetiyle devamlı eksigimiz olup olmadığıyla alakalı bize yardımcı olur. Bizimle sohbet etmeye çalışır. (G:Y2)*” şeklinde kendi yaşantısından bilgi vermiştir.

#### **“Servis Şeklinde Olmasa da Tecrübeli Öğretmenlerin Destek Sağlaması”**

Araştırma kapsamında sorulan okullarda mesleğine yeni başlamış öğretmenler için herhangi bir desteğin olup olmadığına ilişkin soruya okul yöneticilerinin %50’si, tecrübeli öğretmenlerin %100’ü ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %60’ı herhangi bir servis ya da hükümlülükleri olmasa dahi tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek sağladıklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin olarak tecrübeli öğretmenlerden biri “*Devlet madem bir şey yapmaz biz eskiler gençlere yardımcı olmamız gerekir. Bu arkadaşlara okula geldiklerinde çevreyi tanıtmak olsun, materyal desteği olsun yardımcı olmaya çalışırız. Gene onlar bir şey isterlerse elimizden geldiğince destek oluruz. Tabi bakanlığın bu konuda bir şeyler yapması en doğrusudur. (G:T3)*” diyerek kendi okulunda olan süreci aktarmıştır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri de konuya alakalı “*Ben (...) İlkokulu’na ilk geldiğimde Ekim’in 15’iydi. Okul açılılı bir ay olduydu. Darmadağın bir sınıfım, hiç*

*tanımadığım bir çevreyle karşı karşıyaydım. Bizden büyük hocalarım bana işe başladığında yardımcı olmaya çalışıtlar. Sınıfta yeterli sandalye bile yoktu. Çünkü çocuklar başka sınıflara dağıtılmıştı. Stresli günler geçirdim. Bakanlık sizi atadı onlar için iş bitti. Ancak denetlemeye geldiler iki hafta sonra ama neyi denetleyebilin ki iki haftada. Burada (...) Hoca falan olmasa gerçekten meslekten soğurdum. (G:Y3)" diyerek kendi yaşıntısını anlatmıştır. Öte yandan mesleğine yeni başlamış bir başka öğretmen de konuya ilişkin olarak "Yardımcı olmaya çalışırlar ama bir taraftan da bizi yeniye değil eski usule yönlendiren de olur. Okulda öğretendiklerimizle ters tavsiyeler verirler. (G:Y2)" şeklinde ilgi çekici bir başka yorum yapmıştır. Bu soruya cevap verirken katılımcılar genel olarak bakanlığın bu konuya alakalı işlevsiz kaldığını belirttikleri ve bu konuya ilişkin bir çalışma yapılması gerekliliğini vurguladıkları fikrini ön plana çıkardıkları öne sürülebilir.*

##### **5. BOYUT: Okullardaki Tecrübeli Öğretmenlerin Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlere Destek Olma Konusunda Üstlerine Düşen Görevlerin Belirlenmesi?**

Tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı katılımcı görüşlerinin belirlenmesi. Tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 6'da temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 6: Tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlere ilişkin katılımcı görüşleri

| TEMALAR   | TECRÜBELİ ÖĞRETMEN |             |        |       | MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMIŞ ÖĞRETMEN |             |        |       |     |    |
|---|--------------------|-------------|--------|-------|----------------------------------|-------------|--------|-------|-----|----|
|   | Belirten           | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde | Belirten                         | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |     |    |
| Materyal ve/veya kaynak desteği sunulması durumu                    | 5                  | 0           | 5      | 100   | 0                                | 9           | 1      | 10    | 90  | 10 |
| Sosyal uyum konusunda yardımcı olması durumu                        | 3                  | 2           | 5      | 60    | 40                               | 3           | 7      | 10    | 30  | 70 |
| Öğretim, yöntem ve tekniklerinde yardımcı olmasının olmasına durumu | 2                  | 3           | 5      | 40    | 60                               | 7           | 3      | 10    | 70  | 30 |
| Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere rehberlik yapılması durumu     | 4                  | 1           | 5      | 80    | 20                               | 10          | 0      | 10    | 100 | 0  |
| Arkadaşça yaklaşılması durumu                                       | 3                  | 2           | 5      | 60    | 40                               | 4           | 6      | 10    | 40  | 60 |

#### “Materyal ve/veya Kaynağı Sunulması Durumu”

Oluşturulan 5. Boyut kapsamında tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlere ilişkin soruya tecrübeli öğretmenlerin tamamı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %90’ı yani bir öğretmen hariç tamamının verdikleri cevaplardan bir tanesi materyal ve/veya kaynak desteği olduğu görülmüştür. Verilen bu cevapla alakalı olarak tecrübeli öğretmenlerden bir tanesi “*Biri işe yeni başladığında öğretmen kolejinde hazırladığı tek tük aparat haricinde elinde bir şey yoktur. Kimisi onları*

*atmıştır belki de. Aynı şekilde yardımcı kitapları, çalışma yaprakları da yoktur. Ders planıydı, çalışma kağıdıydı, hangi birini hazırlayacak. O yüzden onlara biz yardım edersek işleri kolaylaştır. (G:T2)" diyerek düşüncesini belirtirken mesleğe yeni başlayan öğretmenlerden biri de "Buraya başladığında elimde 3. sınıflarla alakalı hiçbir şey yoktu. Burada 15-20 senelik hocalarım var. Onlar gerek geçen yıldız planlarını gerek çalışma kağıtlarını verdiler. En azından elimde örnek ile ben de daha kolay bir şeyler hazırlırmıştım. (G:Y7)" diyerek kendi yaşıntısından örnek vermiştir. Yapılan görüşmelerde materyal ve kaynak desteğiyle alakalı görüş bildiren mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tümü bu konuda tecrübeli öğretmenlerin kendilerine destek sağladığını belirtmişlerdir. Bu noktada mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle tecrübeli öğretmenler arasında bir yardımlaşma olduğu düşüncesine varılabilir.*

### **"Sosyal Uyum Konusunda Yardımcı Olması Durumu"**

Oluşturulan boyut kapsamında tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı olarak tecrübeli öğretmenlerin %60'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere sosyal uyum konusunda yardımcı olmaları görüşünü belirtmişlerdir. Oluşturulan bu temaya ilişkin tecrübeli öğretmenlerden biri "*Okul dışında da tarif etmeye çalışırım. Bakın köylüler böyle böyledir, dikkat edin bur hareketleri yapmayın, gözlem altındasınız derim. Çünkü burada işler farklıdır. Köy yeridir diye uyarırı, yol gösteririm. (G:T2)*" şeklinde düşüncesini belirtirken benzer şekilde mesleğine başlamış öğretmenlerden biri "*Okula yeni başlamış öğretmenlerin yerleştiği köyde daha sosyal hale gelebilecek bir ortamın var olduğunu ya da bu ortama nerede bulabileceğini, sosyal*

*sıkıntılarına çare olabilecek bir yerler gösterilip tanıtılabılır. Ki bence bir öğretmen bir bölgeye yeni geldiğinde ilk öğrenmesi gereken çevre ve köydeki kültürel farklılıkların aslında. Bu konuda daha eski öğretmenler yardımcı olmalıdır. (G:Y8)"* diyerek düşüncesini belirtmiştir.

#### **“Öğretim Yöntem ve Tekniklerinde Yardımcı Olunması Durumu”**

Oluşturulan boyutla ilişkin tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı olarak tecrübeli öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'i tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere öğretim yöntem ve teknikleri konusunda yardımcı olmaları gerektiği konusunda fikir beyan etmişlerdir. Konuya alakalı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri “Akademiden mezun olduğunuzda çok şeyi bilirsınız ama hangi konuyu nasıl anlatacağınızı daha doğrusu nasıl anlatırsınız çocukların daha kolay anlar diye düşünürsünüz. Bununla alakalı mesela 20 yıllık bir öğretmene danışabilmem çok önemlidir. Ondan alacağınız öğretim yöntem ve tekniği çok işe yarar diye düşünürüm. (G:Y8)” diyerek görüşünü belirtmiştir. Oluşturulan temayla alakalı görüş belirten mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tamamı bu konuda yardım aldılarını ve öğretim becerilerine katkısının büyük olduğunu belirtmişlerdir.

### **“Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlere Rehberlik Yapılması Durumu”**

Oluşturulan boyuta ilişkin tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı olarak tecrübeli öğretmenlerin %80’i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tamamı tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere rehberlik yapmaları gerekliliğini belirtmişlerdir. Rehberlik yapma terimi burada tecrübelerini aktarma olarak da tanımlanabilir. Buna ilişkin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri *“Bir çocuk gelip bana başının ağrısını ve eve gitmek istediğini söyledi. Bununla ilgili sabah okula gelirkenden söylendi. Ben olayın başka bir boyutunun olduğunu göremedim. Yandaki hoca birden çocuğa evde ne oldu, evde ne var gibi sorular sordu ve baş ağrısı bahanesinin altından bambaşka bir şey çıktı. Bunu o öğretmen yıllarca edindiği tecrübeyle yakaladı. O günden sonra ben çocukların sorunlarında daha farklı yaklaşmayı tecrübe edindim, hocamız sayesinde. (G:Y9)”* şeklinde yaşadığı tecrübeyi anlatmıştır. Görüşme yapılan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tamamı kendilerinden daha tecrübeli öğretmenlerden tecrübeye alakalı yardım aldılarını ve bundan memnun olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca temaya ilişkin cevap veren tecrübeli öğretmenler de mesleğine yeni başlamış öğretmenlere tecrübelerini aktarma ve rehberlik etme konusunda yardımcı olmaya çalışıklarını belirtmişlerdir.

### **“Arkadaşça Yaklaşılması Durumu”**

Oluşturulan boyuta ilişkin tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı olarak tecrübeli öğretmenlerin

%60'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek olmaya çalışırken yaklaşımlarının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilişkin olarak tecrübeli öğretmenlerden biri “*Yaşça büyük öğretmenler olarak dikkatli olmalıyız ama. Kaş yaparken göz çıkarmayalım. Sonuçta bu arkadaşlar da 4 sene eğitim alarak buraya geldiler. Onlara hiçbir şey bilmediklerini düşündüğünüz hissi verirseniz sizden uzaklaşırlar. Bu yüzden daha arkadaşça yaklaşmalısınız. (G:T1)*” diyerek cevap vermiştir. Benzer şekilde mesleğine yeni başlayan öğretmenlerden biri de “*Üslupları bence önemlidir. Yani söylemleri güven vermezse, samimi gelmezse, yapıcı değil de daha eleştirel şekilde yaklaşırlarsa onlardan uzaklaşır yeni öğretmen de haliyle. Yani arkadaş canlısı bir yaklaşım içinde olmaları gerektiğini düşünüyorum. (G: Y1)*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Temayla alakalı cevap veren mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tamamı farklı bir üslupla çok ender de olsa karşılaşlıklarını belirtmişlerdir.

## **6. BOYUT: Okullardaki Okul Yöneticilerinin Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlere Destek Olma Konusunda Üstlerine Düşen Görevlerin Belirlenmesi**

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı katılımcı görüşlerinin belirlenmesi. Okul yöneticisi ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 7'de temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 7: Okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlere ilişkin katılımcı görüşleri

| TEMALAR                       | OKUL YÖNETİCİSİ |             |        |       |     | MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMIŞ ÖĞRETMEN |             |        |       |    |
|-------------------------------|-----------------|-------------|--------|-------|-----|----------------------------------|-------------|--------|-------|----|
|                               | Belirten        | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |     | Belirten                         | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |    |
| Yardımcı ve destek olmalıdır. | 4               | 0           | 4      | 100   | 0   | 7                                | 3           | 10     | 70    | 30 |
| Sorunlarıyla ilgilenmelidir.  | 2               | 2           | 4      | 50    | 50  | 4                                | 6           | 10     | 40    | 60 |
| Adil olmalıdır.               | 0               | 4           | 4      | 0     | 100 | 4                                | 6           | 10     | 40    | 60 |
| Rehber olmalıdır.             | 4               | 0           | 4      | 100   | 0   | 10                               | 0           | 10     | 100   | 0  |

#### “Yardımcı ve Destek Olmalıdır”

Oluşturulan boyuta ilişkin okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı olarak okul yöneticilerinin tamamı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'i okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek ve yardımcı olmaları gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Temayla alakalı olarak okul yöneticilerinden biri “Arkadaşların mesleklerinin ilk dönemlerinde desteği ihtiyacı vardır. Bu noktada bizim destekçimiz gerekmektedir. Yardımcı olmamız gereken bir durum varsa elimizden geleni yapmalıyız. G:M1) şeklinde görüş bildirmiştir. Bu temayla alakalı görüş bildiren öğretmenlerin hiçbirini yardımcı ve/veya destek terimlerini tanımlamamıştır.

### **“Sorunlarıyla İlgilenmelidir”**

Oluşturulan boyuta ilişkin okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı olarak okul yöneticilerinin %50'si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin potansiyel sorunlarıyla yakından ilgilenmeleri gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Bu temayla alakalı olarak *“Sonuçta öğretmenlerimiz yeni bir bölgeye, hiç tanımadıkları insanların arasına geliyorlar. Mutlaka sorunlar yaşayacaklardır maddi ve manevi. Bununla alakalı onlara yardımcı olmak bizim görevimizdir. Ayrıca bu arkadaşlar öğrencilikten çıkışın bir anda öğretmen oluyorlar. Mutlaka sıkıntılı olabilir. Bu konuda gözlem yapıp yapabileceğimiz bir şey var mı diye düşünmek önemlidir. (G:M4)”* şeklinde görüş belirtmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri de konuya ilişkin olarak *“Sorunlarımıza çözüm bulmaya çalışmalıdırlar bence. Sonuçta yeni bir işe başlıyoruz. Hem de yeni bir köyde. İlk dönemlerde sorunlar yaşarız mutlaka. Bu konuda bize yardımcı olacak olan yaşça büyük hocalarımız ve idaredir diye düşünürüm. (G:Y5)”* diyerek görüş bildirmiştir.

### **“Adil Olmalıdır”**

Oluşturulan boyuta ilişkin okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı adil olmaları gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Temayla alakalı olarak en dikkat çekici yorum “Bence bize karşı olan, bunlar genç, dinamik, enerjiktirler. Düşüncesi adaletsizliğe yol açabiliyor. Müdürlerimiz

bazen bize olması gerektiğinden fazla yükleniyorlar. Zaten eve giderkenden okulla alakalı bir ton işiniz vardır çünkü geçmişten gelen hiçbir şeyiniz yoktur. En fazla saatte dersi siz veriyorsunuz, eski öğretmenler sizin verdığınız yarısı kadar ders veriyorlar üzerine ekstradan bir de müdürler ek görev ve faaliyetler vermemelidir. Zaten işin maddi yönüne baktığınızda da Göç Yasası'yla birlikte eski öğretmenlerle 2011 sonrası öğretmenlerin maaşları arasında bir uçurum var. Bir de enerjiksiniz düşüncesiyle idare size yüklenirse bu bir haksızlıktır diye düşünürüm. Kesinlikle adil bir durum değildir. (G:Y1)" şeklinde mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri tarafından yapılmıştır. Temayla alakalı görüş bildiren mesleğine yeni başlamış 4 öğretmen de kendileriyle tecrübeli öğretmenler arasında yöneticiler tarafından bir adaletsizlik yapıldığını savunmuş olmalarının dikkate değer olduğu öne sürülebilir.

### **“Rehber Olmalıdır”**

Oluşturulan boyuta ilişkin okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerle alakalı olarak okul yöneticilerinin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tamamı okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere rehber olmaları gereği görüşünü belirtmişlerdir. Oluşturulan temayla alakalı okul yöneticilerinden biri “Bunca yıldır edindiğimiz tecrübeleri bence genç arkadaşlarımıza aktarmalıyız. Bize zamanında bizden büyük hocalarımız bir şeyleri nasıl aktardıysa bizim de bunu yapmamız aslında bir görevdir. Bu şekilde eğitim sistemimizde en azından öğretmen kalifiyesi açısından bir süreklilik sağlayabiliriz. (G:M4)” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu konuya alakalı olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tamamına yakını okul yöneticilerinin kendilerine tecrübelerini aktarmaya çalıştığını belirtmişlerdir.

## 7. BOYUT: Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlere Daha Etkili Destek Olabilmeleri İçin Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Niteliklerin Belirlenmesi

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi. Okul yöneticisi, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 8'de temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

Tablo 8: Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin katılımcı görüşleri

| TEMALAR                      | YÖNETİCİ |             |        | TECRÜBELİ ÖĞRETMEN |     |          |             |        | MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMIŞ ÖĞRETMEN |    |          |             |        |       |    |
|------------------------------|----------|-------------|--------|--------------------|-----|----------|-------------|--------|----------------------------------|----|----------|-------------|--------|-------|----|
|                              | Belirten | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde              |     | Belirten | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde                            |    | Belirten | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |    |
| Otoriter olması              | 2        | 2           | 4      | 50                 | 50  | 1        | 4           | 5      | 20                               | 80 | 5        | 5           | 10     | 50    | 50 |
| Otoriter olmaması            | 1        | 3           | 4      | 25                 | 75  | 3        | 2           | 5      | 60                               | 40 | 5        | 5           | 10     | 50    | 50 |
| Aktif ve destekleyici olması | 4        | 0           | 4      | 100                | 0   | 4        | 1           | 5      | 80                               | 20 | 7        | 3           | 10     | 70    | 30 |
| Adil olması                  | 0        | 4           | 4      | 0                  | 100 | 1        | 4           | 5      | 20                               | 80 | 7        | 3           | 10     | 70    | 30 |
| Alçak gönüllü olması         | 0        | 4           | 4      | 0                  | 100 | 4        | 1           | 5      | 80                               | 20 | 4        | 6           | 10     | 40    | 60 |
| Alan bilgisi olması          | 2        | 2           | 4      | 50                 | 50  | 2        | 3           | 5      | 40                               | 60 | 7        | 3           | 10     | 70    | 30 |
| Lider olması                 | 4        | 0           | 4      | 100                | 0   | 2        | 3           | 5      | 40                               | 60 | 2        | 8           | 10     | 20    | 80 |

### **“Otoriter Olması”**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerle ilgili soruya okul yöneticilerinin %50’si, tecrübeli öğretmenlerin %20’si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50’si yöneticilerin niteliklerini sıralarken otoriter olmaları görüşünü sunmuşlardır. Bununla alakalı olarak yöneticilerden bir tanesi “*Otoriter de olmalıdır. Ben bir müdür olarak disiplin kuramazsam okulumda çalışan öğretmenin kontrol edemem. Onları doğru şekilde yönlendiremem. Bu tabi yanlış anlaşılmasıın öğretmeni ezmekten bahsetmem. Yani disiplin önemlidir o yüzden otoritenizi kurmalısınız. Okulda yönetmeliklerin bize verdiği kurallar çerçevesinde bir hiyerarşi olmalıdır yani. (G:M4)*” şeklinde görüş bildirmiştir. Yine buna ilişkin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri de “*Bence yöneticinin otoritesi olmalı. Bir yöneticinin üzerinde tabi ki eşit olması farklı bir şeydir ama. Yani dışarda gördüğünde her türlü konuşabilirsın istedigin muhabbeti yapabilirsin ama bir yöneticinin müdür odasına girdiğinde onunla konuştuğunda mesafesi farklı olmalı öğretmenin. Ben de çalıştığım okulda bunu gayet iyi yönde yaşadım. Bence doğru olan budur. (G:Y3)*” şeklinde fikrini beyan etmiştir.

### **“Otoriter Olmaması”**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerle ilgili soruya okul yöneticilerinin %25’i, tecrübeli öğretmenlerin %60’ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50’si yöneticilerin niteliklerini sıralarken bir önceki temanın aksine otoriter olmamaları görüşünü sunmuşlardır.

Öğretmenler bu konuya alakalı kurulmaya çalışacak otoritenin karşı tarafta ters bir etki yaratabileceğini savunmuştur. Oluşturulan temaya ilişkin olarak tecrübeli öğretmenlerden biri “*Otoriter olmayacaklar. Biri bana otoriter davranışsa ben geri çekilirim. Arkadaş gibi görürse öğretmenini öğretmen de ona yanaşır yardımcı olur. Karşısındaki otoritesi kendini ezeceğini düşünürse keser sesini oturur. Yani uzaklaşır sesini çıkarmaz. (G:T5)*” şeklinde görüş belirtti. Ayrıca mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri de bu konuya ilişkin dikkat çekici bir yorum yaparak “*Bu sınıf içindeki durumda da geçerlidir ki biz de sınıfta çocuklara karşı herhangi bir otoriter yaklaşım sergilememeliyiz. Herhangi bir okula yeni başladığınız zaman herhangi bir otorite hissederseniz bu otorite baskı olarak geri döner ve itaat etmek zorunda kalırsınız. (G:Y6)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerle ilgili soruya verilen bu ilk iki cevapta oluşturulan temalar incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinde bir zıtlık olması dikkat çekici olarak değerlendirilebilir.

#### **“Aktif ve Destekleyici Olması”**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerle ilgili soruya okul yöneticilerinin tamamı, tecrübeli öğretmenlerin %80’i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70’i yöneticilerin niteliklerinden birinin görevlerini yaparken aktif ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı destekleyici olmaları görüşünü savunmuşlardır. Yönetici ve öğretmenler bu konuda genel olarak yöneticilerin devamlı öğretmenleriyle fikir alışverişinde bulması gerektiğini, öğretmenlerin ne yaptıklarını yakından incelemeleri gerektiğini ve onlara karşı destekler

nitelikte bir tutum sergilemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temayla ilgili birçok yönetici ve öğretmen benzer şeyler söylemiştir. Örneğin yöneticilerden biri birçok öğretmenin düşüncesini özetlercesine “*Biz müdür olarak odalarımızdan çıkmalıyız. Öğretmenlerimizin yakınında olmalıyız. Bu iki yıl içerisinde devamlı destekleyici ve onları takip eder durumda olursak hem öğretmenlerimiz dolayısıyla okulumuz açısından daha olumlu olur. O yüzden aktif olmalıyız diyebilirim. (G: M1)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri “*Öğretmenlere iyi bir çalışma ortamı kurulmasında çabalandan bir pozisyonda olmaları lazımdır. Destekleyici olmaları lazımdır. Nitelik olarak tanımlayacak olursak destekleyici kelimesini kullanmak yanlış olmaz. (G:Y6)*” diyerek görüşünü sunmuştur. Oluşturulan bu temanın da yine yüksek oranda öğretmenlerin hem fikir oldukları düşüncelerden biri olduğu şeklinde yorumlanabilir.

### **“Adil Olması”**

Oluşturulan boyut kapsamında mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin soruya verilen cevaplardan biri de adalet temasıydı. Tecrübeli öğretmenlerin %20’si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70’i okul yöneticilerinin sahip olması nitelikler kapsamında yöneticilerin adil kişiler olmaları gereği görüşünü savunmuştur. Yine bu boyutla alakalı dikkat çekici bir nokta da okul yöneticilerinin hiçbirinin bu temaya ilişkin görüş belirtmemiş olması. Öte yandan mesleğine yeni başlamış öğretmenler bu konuya alakalı çok hassas açıklamalar yapmıştır. Bunlardan biri “*Devletin hiçbir kademesinde adalet yokken, Devletin anayasasının eşit işe eşit ücret ilkesi devlet tarafından çiğnenmişken bence öncelikle bir*

*yöneticinin öncelikle adil bir kişiliğinin olması lazım. Ben iki yıllık bir öğretmenim ilk yılmda mesleğe başlarken çok rahatsız şekilde başladım bu işe. Çünkü 2011 sonrasında işe giren kamu çalışanlarına karşı büyük bir adaletsizlik ortadaydı. Bu kafa yapısıyla işe başlayan kişi bir de çalıştığı kurum içerisinde de adil görev paylaşımı yapmayan bir müdürü karşısında bulursa o kişi açısından bu demotive edici olur. Ancak yönetici adaletle bir kişiyse tırnak içinde söyleyorum ‘en azından’ diyebiliriz. (G:Y9) ” şeklinde açıklamadır. Bir diğeri ise “*Ben adaletle, iyi niyetli ve herkese eşit davranan bir yönetici olması gerektiğini düşünürüm. Neden çünkü herkese farklı davranışında kötü hissedilebilir bu ve attıyorum eski öğretmene çok daha samimi, işte yeni öğretmen yenidir ona çok az tolerans tanıyalım durumu çok hoş bir durum değil. Yani herkese eşit davranması önemli (G:Y10)*” şeklindeki açıklamadır.*

#### **“Alçak Gönüllü Olması”**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerle ilgili soruya tecrübeli öğretmenlerin %80’i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40’ı yöneticilerin alçak gönüllü olmaları gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu temaya ilişkin hiçbir okul yöneticisi fikir beyan etmemiştir. Tecrübeli öğretmenlerden biri “*Mantıklı davranacak, iyi niyetli olacak. Alçak gönüllü olacak. Karşısındaki insana fırsat verecek kendini göstersin. Kapris yapmayacak işte o kendini gösterecek de ben geride kalacam değil. Öğretmen ne kadar başarılı olursa bir müdür de o kadar başarılı olduğunu düşünürüm. (G:T2)*” şeklinde görüşünü savunurken, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri “*Üslup olarak ben bilirim, sen bilmen değil ya da yukarıdan*

*bakarak değil, yanına inerek saldırgan olmadan ve onun dilinden anlayacak şekilde tecrübelerini anlatabilmesi yeterlidir. (G:Y9)*" şeklinde fikrini açıklamaya çalışmıştır.

### **“Alan Bilgisi Olması”**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerle ilgili soruya okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'i yöneticilerin alan bilgisinin yüksek olması görüşünü vurgulamıştır. Buna ilişkin olarak okul yöneticilerinden biri "*Bilgili de olmalıdır. Ya eğitim bilimleri ya da yönetim bilimlerinden birinden uzmanlığı olmalıdır belki de. Yöneticiliğin ne olduğunu bilmelidir. Sayısız kaynak var bunlarla alakalı. Yaptığı işe hakim olmalıdır. Tabi yasal düzenlemeye de hakim olmalıdır. (G:MI)*" diyerek konuya açıklama getirirken mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri de benzer açıklamalar yaparak "*Öncelikle akademik olarak eğitim ve yönetim bilimlerine, çocuk gelişimine hakim biri olması gereklidir. Ben bu mesleğe yeni başlamış biri olarak bu alanlara ondan daha hakim olmamalıyım. Dünyadaki yöneticilerle kendini karşılaştırmalıdır. Akademik yönden kendini geliştirmelidir. (G:Y8)*" şeklinde görüş belirtmiştir. Bu temayla ilişkili cevap veren mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yaklaşık tamamı okul yöneticilerinin eğitim bilimlerinden herhangi bir dalından yüksek lisans derecesinin olmasını gerektiğini öne sürmüştür.

### **“Lider Olması”**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerle ilgili soruya okul yöneticilerinin tamamı, tecrübeli öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %20'si okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları gereği görüşünü belirtmiştir. Konuyla alakalı olarak okul yöneticilerinden biri “*Birinci birinci, okul yöneticisinin aslında bir liderlik yapması lazımdır. Yönetici değil, elindeki kitaba uyum değil, liderlik özelliği; yani onları motive edebilmekte her türlü etkinliği yapmaları gerekdir. Onların çalışmalarında öğrencilerine faydalı olacak her türlü desteği sunmalıdır ki öğretmen motive olsun. Bu motivasyon da otomatik olarak sınıfına yansıyacaktır. Bu motivasyonu da yüksek tutmadaki görev liderlerindir.* (G:M2)” şeklinde görüşünü aktarmıştır.

Bu temaya ilişkin görüş bildiren öğretmen ve yöneticilerin kalanı liderlik teriminin tanımlamasını yapmamışlardır.

### **8. BOYUT: Katılımcı Görüşleri ile Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlerin Kadrolanma Süreçlerini Daha Yapıcı ve Etkili Geçirebilmeleri İçin Yapılması Gereken En Önemli Değişikliğin Belirlenmesi**

Katılımcı görüşlerine göre mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu belirlenmesi. Bu boyutla alakalı olarak katılımcılardan tek bir değişiklik fikri

sunmaları istenmiştir. Okul yöneticisi, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlayan öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 9'da temalar ve oranlarla belirtilmiştir.

**Tablo 9:** Mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu belirlenmesine ilişkin katılımcı görüşleri

|   | TEMALAR  |             |        | YÖNETİCİ |     |   | TECRÜBELİ ÖĞRETMEN |             |        | MESLEĞİNE YENİ BAŞLAMIŞ ÖĞRETMEN |   |    |          |             |        |       |  |  |
|---|----------|-------------|--------|----------|-----|---|--------------------|-------------|--------|----------------------------------|---|----|----------|-------------|--------|-------|--|--|
|   | Belirten | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde    |     |   | Belirten           | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde                            |   |    | Belirten | Belirtmeyen | Toplam | Yüzde |  |  |
| Kadrolanma sürecinin değiştirilmesi   | 2        | 2           | 4      | 50       | 50  | 4 | 1                  | 5           | 80     | 20                               | 8 | 2  | 10       | 80          | 20     |       |  |  |
| Kadrolanma sürecinin kaldırılması   | 2        | 2           | 4      | 50       | 50  | 1 | 4                  | 5           | 20     | 80                               | 2 | 8  | 10       | 20          | 80     |       |  |  |
| Oryantasyon düzenlenmesi  | 0        | 4           | 4      | 0        | 100 | 0 | 5                  | 5           | 0      | 100                              | 2 | 8  | 10       | 20          | 80     |       |  |  |
| Öğretmen atamalarının erken yapılması   | 0        | 4           | 4      | 0        | 100 | 0 | 5                  | 5           | 0      | 100                              | 1 | 9  | 10       | 10          | 90     |       |  |  |
| Destek servisi kurulması  | 0        | 4           | 4      | 0        | 100 | 1 | 4                  | 5           | 20     | 80                               | 3 | 7  | 10       | 30          | 70     |       |  |  |
| Denetmenlerin görev alanlarının genişletilmesi  | 1        | 3           | 4      | 25       | 75  | 1 | 4                  | 5           | 20     | 80                               | 1 | 9  | 10       | 10          | 90     |       |  |  |
| Yöneticilerin görev alanlarının genişletilmesi  | 1        | 3           | 4      | 25       | 75  | 1 | 4                  | 5           | 20     | 80                               | 0 | 10 | 10       | 0           | 100    |       |  |  |
| Mesleğine yeni başlayan öğretmenlere tecrübesine uygun zorluk derecesinde sınıf verilmesi | 0        | 4           | 4      | 0        | 100 | 0 | 5                  | 5           | 0      | 100                              | 1 | 9  | 10       | 10          | 90     |       |  |  |

Araştırmmanın bu boyutu araştırma açısından kritik bir boyut olarak görüldüğünden. Her katılımcının görüşünden tema oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların tamamı bahsi geçen 2 yıllık kadrolanma sürecinin değiştirilmesi ya da kaldırılma görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar arasından sadece bir tecrübeli öğretmen kadrolanma sürecinin değiştirilmesi gerektiğini öne sürmüş olsa da ne gibi bir değişiklik yapılması gerekiğinden bahsetmemiştir.

### **“Kadrolanma Sürecinin Değiştirilmesi”**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu belirlenmesi amacıyla sorulan soruya okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %80'i kadrolanma sürecinin değiştirilmesi gerekliliğini savunan görüşler belirtmiştir. Ne yönde değişikliklerin yapılmasıyla alakalı sunulan görüşlere ilerleyen temalarda ayrıntılarıyla yer verilecektir.

### **“Kadrolanma Sürecinin Kaldırılması”**

Araştırma kapsamında mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu belirlenmesine yönelik sorulan soruya okul yöneticilerinin 2'si, tecrübeli öğretmenlerin 1'i ve yine mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin 2'si kadrolanma sürecinin

*başında geliyorum, kaynakları size sunacağım, destek vereceğim falan gibi onlarla geçireceğimiz bir süreç olması lazım. Bizi bilgilendirecekleri bir oryantasyon günleri tarzında bir etkinlik olabilir diye düşünürüm. (G:Y4)* ” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

### **“Öğretmen Atamalarının Erken Yapılması”**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu belirlenmesi amacıyla sorulan soruya mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden 1’i atamaların daha erken yapılması fikrini savunmuştur. Konuya ilişkin olarak “Eğer bu sınav sistemi değiştirmeyecekse bu sınavın üç aylık tatil döneminde hatta başında yapılması öğretmen atamalarının okul açılmadan halledilmesi demek olundugunu düşünürüm. Bu bizi biraz olsun rahatlatacaktır. (G:Y6)” diyerek düşüncesini belirtmiştir.

### **“Destek Servisi Kurulması”**

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu belirlenmesi amacıyla sorulan soruya tecrübeli öğretmenlerden 1’i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden 2’si bir koçluk ya da destek biriminin kurulması gerektiğini ve bunun mesleğine yeni başlamış öğretmenlere hizmet vermesi gereğiyle alakalı cevaplar vermiştir. Tecrübeli öğretmenden gelen temaya ilişkin cevap “*Bu gençlerin denetmene değil, danışmana*

*ihtiyacı var. Biz eski öğretmenler bunu biraz olsun yapıyoruz ama yetmez. Hatta yanlış bile olabilir. Eğer ben işimi tam yapmazsam onun da aklını çelerim. Yanlış yönlendiririm. Bakanlığın belirli bir çerçeve içerisinde, bir kadro oluşturmazı lazım. Bu kadro kişisel gelişimden de anlayacak, danışmanlıktan da rehberlikten de. İşte o zaman siz görün bu öğretmenleri nasıl motive olurlar. (G:T1)" şeklinde olmuştur. Mesleğine yeni başlayan öğretmenlerden biri ise "*Şöyle bir şey olabilir. Mesela benim şu anki denetmenim ilkokuldaki öğretmenimdir. Bir koç gibi yön verebiliyor bana. Bahsettiğim yönetme değil, meslek hayatında benim şekillenmemde yardımcı oluyor. Bunları kullanabilin ve ya böyle bir öğretim yöntemi seçebilin şeklinde yaklaşımlarda bulunur. Bence bu tavır denetmenlik değil bir koçluk, bir danışmanlık oldu benim açımdan. Benim için bu bayan şuan bir 'mentor-koç ' gibidir ve istediğim zaman arar danışırım. Bu bakanlığın bir birimi haline getirilirse öğretmen için süreç çok daha yapıcı olacaktır.(G:Y1)*" şeklinde görüş belirtmiştir. Buna benzer şekilde "*Aslında bunu şimdi düşünürüm. Sizin yukarıda sorduğunuz servis gibi bir şey aslında bu süreci da sağlıklı işleyen birilerinin de burada bulunması demektir aslında. Yani o anlamda önemlidir. Çünkü baktığımızda müfettişimiz geliyor bizi burada izliyor ama o bir anlık bir şeyin gözlemidir. Çok yardım edici bir pozisyon değildir. Belki de okullarda gelip bir koç gibi bilgisini aktarabilecek, davranış şekilleriyle ilgili bir pozisyonda olursa daha çok temasın kurulabileceği, sadece onlar istediğiinde değil biz istediğimizde de bulunabilecek biri olursa kadrolanma süreci daha sağlıklı olabilir. (G:Y9)*" cevap da bir başka mesleğine yeni başlayan bir diğer öğretmenden gelmiştir.*

### **“Denetmenlerin Görev Alanlarının Genişletilmesi”**

Oluşturulan boyut kapsamında mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu belirlenmesi amacıyla sorulan soruya 1’er okul yöneticisi, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmen yapılacak olan değişikliğin denetmenlerin görev alanlarının genişletilmesi kapsamında olması gerektiğini öne sürmüştür. Buna ilişkin olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden biri dikkat çekici ve kapsamlı bir cevap vererek “*Denetmenin denetleme yerine destek olması daha önemli bence. Yani destek olması önemli bence. Yani neyi nasıl yapacağımızı daha böyle eleştirel değil de yardımlaşma gibi vermesi çok daha önemli. Bunu bakanlıktan denetmen yapabilir ama sadece denetlemek yerine yardımcı olma yolunu seçerse ki şu ana kadar ben yardımcı olma yolunda bir şey görmedim, daha çok eleştirel ve denetleme anlamında şeyler yaşadım. İşte notunu verdim kadrolanacan ya da kadrolanmayacan. Ama o iki sene geçer bir şekilde ama o insana hiçbir şey katmazsa o iki yıl? Ben kadrolandıktan sonra çok daha rahat davranışırsam? O benim vicdanımla ilgili ama eğer bana yardım ederse ne yapacam ya da ne yapsam daha iyi olur diye çok daha kalıcı ve faydalı olur. (G:Y10)*” şeklinde görüşünü sunmuştur.

### **“Okul Yöneticilerinin Görev Alanlarının Genişletilmesi”**

Oluşturulan boyut kapsamında mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu belirlenmesi amacıyla sorulan soruya 1’er okul yöneticisi ve tecrübeli öğretmen

yapılması gereken değişikliğin okul yöneticilerinin görev alanları kapsamında yapılması, motivasyon ve liderlik anlamda çalışmalarının artırılması gerektiğini savunmuşlardır. Buna ilişkin olarak okul yöneticilerinden biri *“Biz okul yöneticilerinin gereken şekilde eğitim alması gerekir belki de. Belki de meslekte yeni olan bu arkadaşlara biz destek olmalıyız daha fazla. Bunun bakanlığın mekaniklestirmesiyle mümkün olabileceğini düşünüyorum. Belki de kendi elemanımızı bizim yönetmemiz gerekir. Tabi bunu her yönetici arkadaş yapabilir mi esas bunun denetlenmesi gerekecek böyle bir durumda. Belki bu şekilde bu sürecin bu arkadaşlara daha kolay, daha etkili yaşatılması gerçekleşebilir (G:M3)”* şeklinde görüşünü açıklamıştır.

#### **“Mesleğine Yeni Başlayan Öğretmene Tecrübesine Uygun Zorluk Derecesinde Sınıf Verilmesi”**

Bu boyutla alakalı oluşturulan en son tema ise mesleğine yeni başlayan öğretmene tecrübesine uygun zorluk derecesinde bir sınıf verilmesi düşüncesidir. Bu düşünceyi sunan mesleğine yeni başlamış öğretmen düşüncesini *“Öncelikle Atatürk Öğretmen Akademisi’nde mezun olan bu sınıf ve okuloncusu öğretmenlerinin özellikle kendi branşları üzerine eğitim vermesi çok daha yapıcı bir olay olur. Sınıf öğretmenleri açısından söyleyeceksek, çok tecrübe ve konuya fazla hakimiyet isteyen bir sınıfın yeni öğretmenlere verilmemesi bu süreci daha başarılı ve daha etkin yapmasını sağlayacaktır. Özellikle mesela mesleğinin ilk günlerinde birinci sınıf gibi riskli bir sınıfın yeni öğretmenlere verilmesini pek doğru bulmuyorum. Hem öğrenci, hem öğretmen açısından. (G:Y8)”* şeklinde belirtmiştir.

## BÖLÜM V

### 5. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmmanın alt problemlerine ilişkin bulguların tartışılp yorumlanması hedeflenmiştir.

#### **5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması**

KKTC'de mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin ilk ikilığında izlenip, gözlemlenip ya da denetlenip denetlenmediğinin yönetici, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlayan öğretmenlere ait katılımcı görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanıtılara göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %100'ü, tecrübeli öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin %10'u "yöneticiler tarafından gözlem yapılır" görüşünü sunmuşlardır.

Yöneticilerin tamamı mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin ilk ikilığında yöneticiler tarafından devamlı şekilde gözlendiğini belirtirken bunun kendilerinin görevlerinden biri olduğu ve bunu yerine getirmeye çalışıklarını dile getirmiştir. Genel olarak bu gözlemlerin sınıf içinden çok sınıf dışındaki sürecin takip edilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Tecrübeli öğretmenlerin yarıdan az bir kısmı meslekteki ilklığında olan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından izlenmesinin çok önemli olduğunu, öğretmenin ihtiyacına gereken şekilde cevap verilmesi gerektiğini ve bunu kendi okul yöneticilerinin

yerine getirdiği görüşünü paylaşmışlardır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin çok azı bu tema bağlamında görüş belirtmiştir. Korkmaz (2015) de yaptığı benzer araştırmada öğretmenlerin büyük çoğunluğunun yöneticileri tarafından gözlem yapılması gerektiğini ve gözlemleri sonucu ihtiyaçlarına cevap verilmesi gerektiğini düşünmekte olduğunu ortaya koymustur.

Bu temada özellikle okul müdürleri ile mesleğine yeni başlamış öğretmenler arasında gözle görülür bir görüş farklılığı bulunmaktadır. Mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin %90'ı müdürleri tarafından herhangi bir şekilde gözlenmediklerini ileri sürümüşlerdir. Bu konu iki farklı şekilde yorumlanabilecektir. Birincisi müdürlerin aslında gerekli gözlemi yapmadıkları ancak kendilerine göre yeterli olduğu olarak değerlendirilebilirken, ikincisi mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin müdürlerinin kendilerini gözlemi konusundaki bekłentileri daha farklıdır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenler bu konuda müdürlerinden daha aktif bir rol üstlenmeleri bekłentisi içerisindeındır. Yörük ve Sağban (2012) de yaptıkları bir araştırmada benzer derecedeki bir görüş ayrılığını “*Bu durum ise okul müdürlerinin kendileri ile ilgili etkili bir şekilde öz eleştiri yapmadıklarını göstermektedir.*” şeklinde yorumlamışlardır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %60'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %60'ı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tecrübeli öğretmenler tarafından izlenip desteklendiği görüşünü sunmuşlardır.

Yöneticilerin yarısı okullarındaki tecrübeli öğretmenlerin mesleğe yeni başlamış meslektaşlarına karşı yapıcı şekilde yardımcı olduklarını, okul müdürü olarak kendilerinin de bu konuda teşvik edici bir yapıya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Tecrübeli öğretmenlerin fazlalık kısmı da mesleğine yeni başlamış öğretmenlere yardımcı olma konusunun kendilerinin

vicdani bir görevi olduğunu, aslında bakanlıktan ya da herhangi bir yazılı yönetmelikten telkin almadan bunu yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, tecrübeli öğretmenler genç meslektaşlarını izlerken onları gözetlemediklerini sadece bir noktada tecrübe ya da materyal kaynaklı eksiklikleri varsa yardımcı olmaya çalışıkları şeklinde genel bir görüş benimsemişlerdir. Bu temaya ilişkin olarak, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısından fazlası da benzer bir görüş sunmuşlardır. Bu öğretmenler kendilerini şanslı gördüklerini çünkü kendilerinden yaşça büyük öğretmenlerin destegine özellikle ilk yıllarda ihtiyaç duyduklarının altını çizmişlerdir.

Bu temaya ilişkin tüm gruplar tarafından verilen cevaplarda ilgi çekici nokta ise mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısından fazlası tecrübeli öğretmenler tarafından belirli bir destek alırlarken geri kalrı yani ortalama olarak %40'ı herhangi bir destek almadığı gibi sonuç çıkmıştır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin akademik olarak ne kadar donanımlı olsalar da okullarında bulunan tecrübeli öğretmenlerin bilgi ve birikimlerine ihtiyaç duydukları gibi bir genel görüş tüm gruplarda hakimken ortaya çıkan oran küçümsenmemesi gereken bir orandır. Donegan ve diğerleri (2000) meslektaş koçluğu ile alakalı olarak hazırladıkları makalelerinde, destek gören öğretmenlerin sürekli olarak fikir alışverişi yaşayarak kendilerini geliştirmede, daha geniş açıdan düşünme ve fikir üretmede ve strateji çeşitliliği yaratmada kolaylıklar yaşadığını belirtmişlerdir. Bu yardımlaşmanın da öğretmenlerin öğretim becerilerini geliştireceği yorumunu yapmışlardır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %100'ü, tecrübeli öğretmenlerin %80'i, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetmen tarafından en az bir kez önceden haber verilmeden denetlendiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin tamamı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin iki yıllık kadrolanma süreçlerinde genel olarak bir ya da birkaç kez Milli Eğitim Bakanlığı'nın görevlendirdiği denetmenler tarafından daha önceden haber verilmeden denetlendiğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde tecrübeli öğretmenlerin tamamına yakını da bu görüşü desteklemiştir. Buna karşın mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı bu görüşü belirtmişlerdir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenler denetmenlerin kendilerine hiçbir şekilde bilgi verilmediğini ders esnasında ya da ders başlamadan hemen önce denetmenlerin kendilerine derslerini inceleyeceği bilgisini verdiklerini kaydetmiştir.

Bu temayla ilgili olarak geri kalan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bir kısmı ise kendilerine de denetmenler tarafından bilgi verilmese de, okul müdürlerinin kendilerine bir sonraki gün denetmen tarafından izlenecekleri bilgisini verdiği belirtmişlerdir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenler okul müdürlerinin bu bilgilendirmeyi öğretmenlerine "iyilik" amacıyla verdiklerini belirtmişlerdir. Genel olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin en az bir kez önceden bilgilendirilmeden denetlendiği sonucuna varılması yanlış olmayacağındır. Katılımcıların çoğunluğu, denetmenlerin bu tercihi mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin sıradan bir okul gününde nasıl bir ders işlediklerini incelemek amacıyla yaptıklarını düşündükleri belirtilebilir. Buna karşın mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bir kısmı denetmenlerin bu tercihlerini "bizi hazırlıksız yakalamak" amacıyla yaptıklarını düşündükleri ve bu durumdan son derece rahatsız oldukları gözlemlenmiştir.

Okul yöneticilerinin %100'ü, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetmen tarafından en az bir kez önceden haber verilerek

denetlendiğini belirtmişlerdir. Tecrübeli öğretmenler ise bu temaya ilişkin görüş belirtmemişlerdir.

Okul yöneticilerinin tamamı mesleğine yeni başlamış öğretmenler denetmenler tarafından en az bir kez bazen bir hafta öncesinden, bazen bir gün öncesinden okullarındaki mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin izleneceği bilgisini aldılarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısına yakını ise gerek denetmenler tarafından, gerekse okul müdürleri tarafından ilerleyen günlerde denetmenlerinin kendilerini ziyarete geleceğini bilgisini aldılarını belirtmişlerdir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bir kısmı hiçbir ek hazırlık yapmadan normal şartlarda nasıl ders hazırlıyorlarsa öyle hazırlandıklarını, bir kısmı ise ek hazırlık yaptıklarını belirtmişlerdir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin çoğunuğu bu konuya ilişkin, denetmenlerin bu konuda dengesiz davranışları, adaletsiz bir ortam oluştugu ve önemli olanın öğretmenlerin sıradan bir günde nasıl performans sergilediklerinin belirlenmesi olduğu gibi düşünceleri olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılması yanlış olmayacağındır. Yapılacak denetim öncesinde öğretmenin bundan haberdar olması, tam anlamıyla ne konuda denetleneceğinin kendisine denetmen tarafından açıklanması denetimi daha etkili hale getirecektir (Köklü, 1996).

Ayrıca araştırma için yapılan görüşmelerin olduğu güne kadar hala daha denetlenmeyen, hatta denetmenlerini tanımayan bazı öğretmenler olduğu da tespit edilmiştir. Bu da mesleğine yeni başlamış öğretmenler tarafından üretilen denetmenlerin dengesiz ve adaletsiz davranışları görüşünde doğruluk payı olduğu şeklinde anlaşılmabilir.

Araştırmaya katılan tecrübeli öğretmenlerin %20'si, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ise %30'u denetlenme esnasında olumsuz bir süreç yaşadıklarını belirtmişlerdir. Araştıramaya katılan okul yöneticilerinin hiçbirini bu temaya ilişkin görüş belirtmemiştir.

Tecrübeli öğretmenlerden az bir kısmı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetlenme süreçlerinde öğretmenlerin zor durumlarla karşılaşabildiklerini, denetmenin üslup ve öğretmene karşı olan tavrinin bu konuda belirleyici olduğunu belirtmiştir. Buna ilişkin olarak mesleğine olaraq mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin de yarısından azı denetlenme esnasında olumsuz şeyler yaşadıklarını belirtmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetmenlerin tavır ve bakış açılarından ötürü zorlandıkları, stresli durumlarla karşılaşıkları şeklinde bir yorum yapılması yanlış olmayacağıdır. Okul müdürlerinin bu temaya ilişkin fikir beyan etmemeleri, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yaşadıkları olumsuz süreçten haberdar olmadıkları, bu konudaki farkındalık seviyelerinin düşük olduğu gibi farklı nedenlerle açıklanabilir.

## **5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması**

KKTC'de mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk ikilığında karşılaşabilecekleri zorluk ve problemlerin yönetici, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanıtlarla göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı yöneticilerin %75'i, tecrübeli öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'i okulda öğretilen ve yaşanılanın farklı olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin büyük çoğunluğu, tecrübeli öğretmenlerin yarısına yakını mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin Atatürk Öğretmen Akademisi'nden başarıyla mezun olup, Kamu Hizmetleri Komisyonu'nun öğretmen seçmek için düzenlediği sınavda başarılı olmalarına rağmen yine mesleğe başladıklarında öğretim becerisi bakımından zorluk yaşadıkları görüşü üzerinde durdukları gözlenmiştir. Bu noktada, öğretmenlerin öğrenim hayatlarında kazandıkları akademik bilgi ve beceri ile mesleki görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve beceri tutarlı olmadığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Kavas ve Bugay (2009) bu temayla ilişkin araştırmalarında öğretmenlik mesleği eğitimi süresince öğretmen adaylarının eğitim materyali geliştirme ve kullanma becerilerinin yeterince geliştirilmediğini, okul deneyimiyle alakalı derslerin yeterli düzeyde olmadığını, öğretmenlik staj ve uygulamalarının sayısının düşük olduğunu, bu nedenle de öğretmenlerin mesleklerine aktif şekilde pratik yapamadıkları ortaya koymuşlardır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %75'i, tecrübeli öğretmenlerin %80'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %60'ı okullarda materyal ve kaynak eksikliği olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri ve tecrübeli öğretmenlerin büyük çoğunluğu mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin karşılaşıkları en önemli zorlukların başında öğretim materyal ve kaynaklarına ulaşma konusu olduğunu gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ve tecrübeli

öğretmenlerin, öğretim materyal ve kaynak eksikliğinin özellikle kentlerden uzak olan okullarda daha çok hissedildiğini vurgulamış olmaları da ilgi çekicidir. Mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin yarısından fazlası da benzer görüşler sunmuştur. Bu konuda görüş bildirmeyen bazı mesleğine yeni başlamış öğretmenler de materyal ve kaynak eksikliği yaşamamalarının nedenin kendilerinden tecrübeli meslektaşlarının kendilerine yardımcı olmaları olarak yorumlanabilir. Kablancı ve diğerleri (2013) öğretim esnasında materyal kullanımının etkililiğini değerlendirmek amacıyla yaptıkları araştırmada materyal kullanımının olumlu etkileri olduğu yargısına varılmıştır. Bu açıdan bakıldığından Kuzey Kıbrıs'ın kuzeydoğusundaki kırsal kesim okullarında yaşanan bu sıkıntı dikkat çekicidir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %100'i, tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si tecrübe eksikliği ile ilgili sorun yaşanabildiği görüşünü belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin tamamı ve tecrübeli öğretmenlerin tamamına yakını meslekteki ilk yıllarda olan öğretmenlerin tecrübesizlikten kaynaklanan sorun ve zorlukları yaşayabileceklerini vurgulamışlardır. Öte yandan mesleğe yeni başlamış öğretmenlerde bu konuda görüş bildiren katılımcı öğretmenlerin oranı yarı yarıyadır. Bu noktada bir kesim mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tecrübe eksikliklerini yetersizlik olarak algılanabileceği düşüncesiyle reddetme eğiliminde oldukları öne sürülebilir. Ancak Coşkun ve diğerleri (2010) öğretmenlerin mesleklerindeki yıllarına göre yeterlilik algılarını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada farklı süre öğretmenlik yapmış öğretmen gruplarında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin mesleğine yeni başlayan öğretmenler atanmış olmayı

yeterli görürken, 6 - 10 yıllık öğretmenler alan bilgi - becerisi ve bunu öğrenciye aktarmanın yeterlilik kísticası olduğu görüşünde oldukları ortaya konmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %50'si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı sınıf yönetimi konusunda mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin zorluk yaşayabilecekleri görüşünü paylaşmışlardır. Tecrübeli öğretmenlerden bu temaya ilişkin herhangi bir görüş gelmemiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı gibi bir oranın sınıf yönetimi konusunda zorluk yaşanabileceği görüşünü ileri sürmesi dikkat çekici bir oran olarak nitelendirilebilir. Öte yandan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısından fazlasının bu temayla ilgili görüş belirtmemeleri sınıf yönetimi konusunda sorun yaşamıyor olduklarına inanmaları olarak değerlendirilirse önemli bir durum olarak varsayılabılır. Bu şekildeki bir değerlendirmede mesleğine yeni başlamış öğretmenler sınıf yönetimi konusunda aldığıları eğitim konusunda tatminkâr sayılabilirler.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %100'ü, tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %30'u mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin başladıkları bölgede sosyal ve kültürel açıdan sorun yaşamabildikleri görüşünü paylaşmışlardır.

Katılımcı okul yöneticilerinin tamamı ve tecrübeli öğretmenlerin büyük çoğunluğu, okullarına ülkenin farklı yerlerinden atanmış öğretmenlerin geldikleri yerlerden edindikleri kültür ve toplumsal alışkanlardan ötürü sosyal ve kültürel uyum konusunda zorluk yaşadıklarının altını çizmişlerdir. Genel olarak paylaşılan bu görüş mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yaşam tarzlarına, şehirlerden gelenlerin kırsal kesimdeki toplumsal bakış açısını

bilmemesine, genç yaşta olmalarına bağlanabilir. Özpinar ve Sarıkaya (2010) kırsal kesim bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin kültürel faaliyetlerinden uzak olmasının öğretmen üzerindeki olumsuz etkisinin altını çizmiştir. Diğer yandan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin azınlık bir kısmı bu görüşü paylaşırken geri kalan öğretmenlerin hiçbir şekilde zorluk çekmediklerini ya da çok kısa bir sürede uyum sağladıklarını belirtmiş olmaları bu temaya ilişkin en dikkat çekici noktadır. Okul müdürleri ve tecrübeli öğretmenler genel olarak görev yaptıkları köyün yerlileri olarak öğretmenlerin uyum konusunda sıkıntı yaşadıklarını belirtirken söz konusu öğretmenlerin çoğunuğunun aksını düşünüyor olması bu öğretmenlerin köy halkın bakış açısı konusundaki farkındalık seviyesini sorgulanabilir hale getirmektedir.

Araştırmaya katılan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı branş farklılığından ötürü zorluk yaşanabileceğinin düşüncesini belirtmiştir. Katılımcı okul yöneticileri ve tecrübeli öğretmenlerinden bu temayla ilgili herhangi bir görüş belirtilmemiştir.

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısına yakını her ne kadar ülkedeki ilkokul seviyesindeki branş öğretmenlerini de Atatürk Öğretmen Akademisi yetiştiriyor olsa da, her öğretmen adayı eğitimi süresince branş dersler öğretmenliği konusunda eğitim alsa da branş öğretmenliği konusunda kendilerini yeterli seviyede görmedikleri görüşünü paylaşmaktadır. Özellikle mesleklerini branş öğretmeni olarak yapan öğretmenlerin zorluk yaşadıklarını belirttiğleri gözlemlenmiştir. Gençtürk ve Memiş (2010) de sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre öz-yeterlik algılarının ve iş doyumlarının daha fazla olduğunu koymuştur. Ayrıca, Atatürk Öğretmen Akademisi'nde okuloncusi öğretmenliğinden mezun olan bazı öğretmenlerin de sınıf öğretmeni olarak görev yapıyor olmaları da dikkat çekici bir konudur.

Geriye kalan öğretmenlerin bu temaya ilişkin görüş belirtmemesinin nedeni sınıf öğretmeni olarak görev yapıyor olmaları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %20'si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı bir önyargının söz konusu olduğunu dile getirmiştir.

Okul yöneticilerinin yarısının bölge halkın söz konusu öğretmenlerin meslekteki ilk yılları olduğu için, bölgede kalıcı olmayacakları için bu öğretmenlere karşı bir önyargı oluşturabilecekleri düşüncesini paylaştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca okul yöneticileri tecrübeli öğretmenlerin bazlarının da genç meslektaşlarına karşı bir önyargılarının olabileceğini öne sürmüşlerdir. Tecrübeli öğretmenlerin de azınlık bir kısmı bölge halkın bu öğretmenlere önyargıyla yaklaşabileceğini belirtmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı da benzer şekilde bölge halkından ve tecrübeli öğretmenlerin kendilerine karşı bir önyargı oluştugu görüşünü paylaşmışlardır. Ülkedeki atama sisteminden ötürü bakanlık tarafından atanın öğretmenlerin çoğunluğu genellikle mesleğe öncelikle Karpaz bölgesinde başlamaktadır. Bu öğretmenler diğer tercihlerini ise kendi yaşadıkları bölgeye yakın okullardan yana kullanmaktadır. Bu öğretmenlerin nakil sırası geldiği anda Karpaz bölgesinden ayrılmalarıyla yeni atanın öğretmenlerin görevde başlamaları ve eğitimde bir sabit durum oluşmamasından ötürü bölge halkın mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı olumsuz bir bakış açısı üretikleri şeklinde bir değerlendirme yapılması yanlış olmayacağıdır. Bu durum Türkiye'de de benzer şekildedir. Zorunlu doğu hizmet süresini tamamlayan öğretmenler bu bölgeden ayrılmaktadır. Buradan ayrılan öğretmenlerin yerine yeni atanmış mesleki tecrübesi olmayan öğretmenlerin gelmesi bölgedeki eğitimin etkili şekilde

sürdürülmесini engellemektedir (Özoğlu, 2011). Benzer şekilde de Amerika Birleşik Devletleri’nde de akademik başarısı düşük olan okullarda görev yapan öğretmenlerin akademik başarısı yüksek olan okullara gitmeleri durumu söz konusudur. Bu durum da akademik başarısı düşük olan okulların gelişimini engellemektedir (Alliance for Excellent Education, 2005).

### **5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması**

KKTC’de mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yıllarındaki kadrolanma sürecinin bu öğretmenlere olumlu ya da olumsuz etkilerinin yönetici, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanıtlarla göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait ilk tema araştırımıaya katılan okul yöneticilerinin %100’ü, tecrübeli öğretmenlerin %100’ü ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %80’inden gelen ‘edinilen tecrübe’ cevabı ile oluşmuştur.

Okul yöneticilerinin tamamı mesleğindeki ilk yıllarda ailelerinden ve büyündükleri bölgeden uzak bir şekilde yeni bir hayata geçiş yapan öğretmenlerin bu süreçte özellikle hayat tecrübesi kazanmalarının öneminin altını çizmeleri dikkat çekicidir. Öte yandan tecrübeli öğretmenlerin tamamı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin büyük çoğunluğu ‘tecnübe edinmeyi’ iş tecrübesi açısından dile getirdikleri gözlenmiştir. Bu noktada katılımcıların tamamina yakınının paylaştığı görüş olan öğretmenlerin meslekteki ilk yıllarda kazandıkları tecrübe, bu iki yıllık süreçte bu öğretmenlere en büyük katkıdır. Schmidt (2010) ve Hagger ve

diğerleri (2008) de öğretmenin mesleğini yaptıkça kazanacağı mesleki deneyimin önemine vurgu yapmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %100'ü, tecrübeli öğretmenlerin %100'ü ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %60'ı bu sürecin olumlu etkilerinden biri olarak “yeni çevre ve kültür edinme” görüşünü ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileri ve tecrübeli öğretmenlerin tamamı mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin tamamı Karpaz bölgesindeki toplumsal yapının diğer bölgelerden çok daha farklı olduğunu belirtmektedirler. Farklı kesimlerden gelip mesleklerini bu bölgede icra eden öğretmenler için bu durum kişisel gelişim anlamında dikkat çekici bir artıdır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin de yarısından fazlası edindikleri yeni çevreyi olumlu bir etki olarak görmektedirler. Bu görüşü paylaşan öğretmenlerin yaşadıkları bölgelerde köy halkı tarafından kısa zamanda tanınıp, kabul görmeleri de öğretmenler açısından ek bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda görüş belirtmeyen bir kısım mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin önceki boyutta bölge halkın önyargısından bahseden öğretmenler olduğu varsayılabılır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si bu sürecin olumlu etkilerinden biri olarak “kendini hazır tutma” düşüncesini paylaşmışlardır. Tecrübeli öğretmenlerden bu konuya alakalı bir görüş gelmemiştir.

Okul yöneticilerinin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı bu süreçteki öğretmenlerin önceden haber verilmeden denetmenler tarafından denetlenebilme ihtimallerinden ötürü devamlı şekilde kendilerini hazır tutmak durumunda olduklarını

belirtmişlerdir. Bu görüşü paylaşan katılımcılar bunun öğretmen üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne sürmüştür. Ancak, denetlenebilecekleri düşüncesiyle ‘kendini hazır tutma’ çabası öğretmenlerin kadrolanma süreci tamamlandıktan sonra devam edip etmeyeceği ayrı şekilde sorgulanması gereken bir konudur.

Araştırmaya katılan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %20'si bu sürecin kendilerine olumlu bir etkisinin olmadığı görüşünü belirtmiştir. Okul yöneticilerinden ya da tecrübeli öğretmenlerden bu temaya katılan katılımcı olmamıştır.

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin azınlık da olsa bir kısmının kendi tecrübelerine dayanarak bu süreçte herhangi bir olumlu etki yaşamadıklarını öne sürdükleri görülmüştür. Bunun nedeni bu öğretmenlerin olumsuz süreçler yaşadıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %75'i, tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %90'ı bu sürecin olumsuz etkilerinden biri olarak “mesafenin yarattığı olumsuz etkiler” görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı okul yöneticilerinin ve tecrübeli öğretmenlerin büyük çoğunluğu yeni atanmış bir öğretmenin genel olarak ülkenin uzak yerlerinden atanmasının olumsuz etkileri olduğunu belirtmiştir. Yeni atanın öğretmenler genellikle farklı bölgelerden birkaç yıl için gelip yaşadıkları bölge okullarındaki tercih sırası gelince ayrılacakları için en yüksek performanslarını göstermeyebilirler, motivasyonları düşük olabilir şeklinde değerlendirme yapılabilir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tamamına yakını da bu konuya ilişkin olarak uzaktan gelmelerinden ötürü ya her gün uzun mesafeli yolculuk yapmak ya da ev kiralamak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların tamamına yakını mesafenin

olumsuz bir durum olduğu görüşünde birleşirken, öğretmen üzerindeki etkisi konusunda dikkat çekici görüş ayrıtları yaşamaktadırlar. Mesleğine yeni başlamış öğretmenler motivasyonları üzerinde olumsuz bir etkiden söz etmezken, maddi külfet ve enerji kaybı konusunda olumsuz etkilerinin üzerinde durmuşlardır. Bunun nedeni de ev kiralayıp maddi anlamda zorlanmaları, kendi evlerinden arabalarıyla gelirlerse hem maddi hem enerji anlamında kayıp yaşayacak olmalarıdır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %60'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si bu sürecin mesleğine yeni başlamış öğretmeni 'meslekten soğutabileceği' düşüncesini paylaşmıştır.

Katılımcı okul yöneticilerin yarısı ve tecrübeli öğretmenlerin yarısından fazlası bu sürecin öğretmen üzerinde baskı ve stres yaratabileceği için öğretmenin ilk yıllarda meslekten uzaklaşmasına neden olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca öğretmenlerin karşılaşacakları sınıfın düzeyi, denetmenin tutumu bu durumda belirleyici olacaktır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı da bu sürecin kendilerini meslekten soğutabilme etkisinden bahsetmişlerdir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bu görüşünde denetmenin tutumu, kendilerini yeterli hissetmedikleri bir branşa öğretmenlik yapmaları gibi değişkenler etkili olmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %25'i, tecrübeli öğretmenlerin %20'si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %10'u bu sürecin olumsuz bir etkisi olmadığı görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcıların azınlık bir kısmı kadrolanma sürecinin öğretmenler üzerinde olumsuz bir etkisinin olmadığı görüşünü öne sürmüştür. Bu katılımcıların kendi yaşıtları üzerinden genelleme yaparak değerlendirmede bulundukları düşünülmektedir

Araştırmannın üçüncü alt probleme ait bulgular genel olarak incelendiğinde katılımcıların bu sürecin mesleğine yeni öğretim becerilerine olumlu yönde pek fazla etkisinin olmadığına inandıkları görülmüştür. Genel olarak katılımcılar kadrolanma sürecinin bakanlık tarafından tekrardan gözden geçirilmesi taraftarı oldukları düşüncesi doğmuştur.

#### **5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması**

KKTC'de mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yıllarındaki kadrolanma sürecinde herhangi bir destek servisinin olup olmadığı eğer varsa ayrıntılarının yönetici, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanıtlarla göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden, okul müdürlerinden veya mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden herhangi biri ‘bakanlık tarafından sunulan bir destek vardır’ cevabı vermemiştir. Tam aksine tüm katılımcılar bakanlık tarafından herhangi bir destek servisi sunulmadığını vurgulamışlardır. Katılımcıların tamamının bakanlığın bu konuda yetersiz kaldığı şeklinde bir değerlendirme yapıyor olmaları dikkat çekicidir. Öğretmenlerin bakanlık ile bağlantısı denetmenlerdir, denetmenler her köyü ve her okulu ziyaret etmek

hükümlülüğünde olduklarıdan ötürü öğretmenlere sürekli destek ve rehberlik sağlayabilirler (Yıldırım, 2001).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %100'ü ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si "servis şeklinde olmasa da okul idaresi destek sağlar" yönünde görüş belirtmişlerdir. Buna karşın tecrübeli öğretmenler bu konuda görüş belirtmemiştir.

Okul müdürlerinin tamamı kendilerinin yeni öğretmelere her türlü desteği sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu desteğin materyal sağlama, uyum süreçlerindeki yönlendirme ve psikolojik destek olduğunu vurgulamışlardır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı bu konuda okul müdürlerini destekler nitelikte tutum sergiledikleri ve okul müdürlerinden memnun oldukları gözlemlenmiştir. Öte yandan, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin diğer yarısı okul müdürlerinin kendilerine aktif bir destek sağladığı konusunda herhangi bir olumlu görüş belirtmemiştir. Ancak katılımcı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bu konuda okul müdürlerinin aksine bir tutum sergilemiş olması dikkat çekici bir durumdur. Bu durum öğretmenlerin müdürlerinden destek konusunda beklentilerinin farklı olduğu veya müdürlerin kendilerini zor duruma düşürmemek amacıyla yaptıklarını abartarak anlattıkları gibi dikkat çekici değerlendirmeler doğurmaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %100'ü ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin destek servisiyle ilgili olarak %60'ı 'servis şeklinde olmasa da tecrübeli öğretmenler destek sağlar' görüşünü paylaşmışlardır.

Okul yöneticilerinin yarısı tecrübeli öğretmenlerin genç meslektaşlarına okul içerisinde yardımcı oldukları konusunda görüş belirtmişlerdir. Buna ilişkin olarak bu görüşte olan okul

yöneticileri tecrübeli öğretmenlerini destekler nitelikte tutum sergilemektedirler. Tecrübeli öğretmenlerin tamamı kendilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı destekler bir tavır sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu konuda tecrübeli öğretmenler eğitim bakanlığının herhangi bir teşvikte bulunmamasını eleştirel bir tavırla dile getirmeleri değerli bir noktadır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısından fazlası da tecrübeli öğretmenlerden aldığı destegenin altını çizmişlerdir. Buna ek olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenler tecrübeli öğretmenlerin bu çabasının bazen olumsuz etkileri olduğu üzerinde durmuşlardır. Aynı şekilde bu öğretmenlerin de tecrübeli meslektaşları gibi bakanlığı eleştirdiği gözlemlenmiştir. Olumsuz yan etkilerine rağmen bu görüşü paylaşan mesleğine yeni başlamış öğretmenler kendilerinden yaşça büyük öğretmenlerin iyi niyetinden şüphe etmedikleri gözlenmiştir. Tecrübeli öğretmenler ile mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin dayanışması mesleğine yeni başlamış öğretmenin yararına olabilmesi için tecrübeli öğretmenlerin etkili gözlem, öğretim ve iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Bozak ve diğerleri, 2011)

Bir önceki temada olduğu gibi bu temada da iki katılımcı grup arasında bir görüş ayrılığı tespit edilmiştir. Tecrübeli öğretmenlerin tamamı mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek olduklarını vurgularken, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı bu görüşü destekler nitelikte görüş belirtmiştir. Bu durum bu görüşü paylaşmayan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin dile getirecek kadar destek almadıkları şeklinde yorumlanabilir.

### **5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması**

KKTC'de mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yıllarındaki kadrolanma sürecinde tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle olan ilişkilerinde üzerlerine düşen görevlerin tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanılara göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan tecrübeli öğretmenlerin %100'ü ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %90'ı tecrübeli öğretmenlerin üzerine düşen görevlerden biri olarak “materyal ve/veya kaynak desteği sunmalıdır” görüşünü ifade etmişlerdir.

Tecrübeli öğretmenlerin tamamı okullarında mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı olan görevlerinden birini olarak materyal ve kaynak desteği olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Tecrübeli öğretmenler bu konuya ilişkin özellikle bakanlığı eleştirdikleri anlaşılmaktadır. Bakanlığın mesleğine yeni başlamış öğretmenleri kaynak ve materyal konusunda desteklemek konusunda hiçbir şekilde adım atmadığı konusunda tecrübeli öğretmenlerin hemfikir oldukları görülmektedir. Bu yüzden de kendileri yardımcı olmaktadır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tamamına yakını da tecrübeli öğretmenlerin üzerine düşen görevlerden birinin materyal desteği olduğunu görüşünü paylaşımlardır. Bu öğretmenlerin özellikle mesleğe ilk başladıkları dönemde kaynak ve materyal eksikliği hissettiğini ve eksiklerini tecrübeleri öğretmenlerin tamamlamaya çalıştığını belirtmeleri dikkat çekicidir. Ayrıca tecrübeli öğretmenler ile mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bu dayanışmasının, öğrencilerin eğitiminde önemli bir etki yarattığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Türkiye'de yapılan bir araştırmada aday öğretmenlik

sürecinde olan öğretmenlerin materyallerine ulaşmada önemli sıkıntılar yaşadıkları ortaya koyulmuştur (Gökçe, 2013).

Araştırmaya katılan tecrübeli öğretmenlerin %60'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı tecrübeli öğretmenlerin üzerine düşen görevlerden biri olarak “sosyal uyum konusunda yardımcı olmalıdır” görüşünü ifade etmişlerdir.

Tecrübeli öğretmenlerin yarısından fazlası bulundukları bölgeye yeni taşınan öğretmenlere uyum konusunda yardımcı olmalarının görevlerinden biri olduğunu belirtikleri görülmüştür. Bu görüşü belirtilen öğretmenler mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin atandıkları köylerdeki köy yaşamına, toplumsal yargılarla yabancılık çektebileceklerinin altını çizmişlerdir. Bu nedenle onlara yardımcı olmanın kendi görevleri olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı da benzer şekilde zorluk yaşayabilecekleri için bulundukları bölgenin yerli olan öğretmenlerin kendilerine yardımcı olması gereği düşüncesindedirler. Öğretmenlerin köy yaşamında yaşadıkları zorluklarla ilgili Özpinar, M. & Sarıkaya, R. (2010)'nın yaptığı araştırmanın sonuçlarına benzer bir sürecin bu boyut verilen cevaplarla da ortaya çıktıgı söylenebilir.

Araştırmaya katılan tecrübeli öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'ı tecrübeli öğretmenlerin üzerine düşen görevlerden biri olarak “öğretim yöntem ve teknikleri konusunda yardımcı olmalıdır” görüşünü ifade etmişlerdir.

Tecrübeli öğretmenlerin yarısına yakını üzerlerine düşen görevlerden biri olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlere öğretim yöntem ve tekniklerini nasıl daha etkili hale getirecekleri konusunda tecrübelerinden faydalananarak yardımcı olmaları olarak gördüklerini

belirtmişlerdir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin büyük çoğunluğu da tecrübeli öğretmenlerin kendileri ile olan ilişkilerinde üzerlerine deşen görevlerden biri olarak öğretim yöntem ve teknikleri konusunda yardımcı olmaları gerektiğini görmektedirler. Bu temaya cevap verilirken ortaya çıkan sonuçlarda dikkat çekici nokta ise mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin öğrencilik dönemlerinde öğrencilik becerileri alanında aldıkları eğitimin yüksek yeterlilik düzeyinde olmadığından, yardım ya da desteği ihtiyaç duymalarıdır.

Araştırmaya katılan tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %100'ü tecrübeli öğretmenlerin üzerine düşen görevlerden biri olarak "mesleğine yeni başlamış öğretmenlere rehberlik yapmalıdır" görüşünü paylaşmışlardır.

Tecrübeli öğretmenlerin büyük çoğunluğu tecrübenin öğretim kalitesinde önemli bir değişken olduğunu düşündükleri için mesleğine yeni başlamış öğretmenlere rehberlik yapmalarının kendilerinin bir görevi olduğu düşünücsindedirler. Önceki boyuttaki ifadeleriyle tutarlı şekilde tecrübeli öğretmenler tecrübe eksikliğinin mesleğine başlamış öğretmenler için bir zorluk olduğunu düşündüklerinden ötürü kendilerinin bu açığı kapatmak için genç meslektaşlarına yardımcı olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin tamamı da tecrübeeye dayalı eksikliklerini tecrübeli öğretmenlerin rehberlikleriyle ortadan kaldırabileceklerine inanmaktadır. Bu temada mesleğine yeni başlamış öğretmenler önceki boyutların temalarından birinde verdiği cevapla tutarsız cevaplar verdiği sonucu çıkmaktadır. Öğretmenler aslında tecrübe eksikliklerinin bir zorluk yaratabileceğinin farkındadırlar, çünkü tecrübeli öğretmenlerden kendilerine rehberlik, yol gösterme gibi destek beklenisi içindedirler. Meslektaşlarının birbirlerine rehberlik yapması

karşılıklı olarak birbirlerinin tecrübelerinden faydalananmalarını sağlayacak ve öğretmenlerin gelişimlerine katkı koyacaktır (Gündüz ve Balyer, 2011).

Araştırmaya katılan tecrübeli öğretmenlerin %60'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı tecrübeli öğretmenlerin üzerine düşen görevlerden biri olarak “arkadaşça yaklaşmalıdır” görüşünü paylaşmışlardır.

Tecrübeli öğretmenlerin yarısından fazlası kendilerinin görevlerinden biri olarak gördükleri mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek olurken dikkatli bir tavır ve üslup seçimleri gerektiğini belirtmişlerdir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısına yakın bir kısmı da tecrübeli öğretmenlerin üslubunun önemine değinmişlerdir. Bu görüşü paylaşan öğretmenlerde genel kanı kendilerine yapılacak olan eleştiride ince bir çizgi olduğunu söylemektedir. Eğer eleştiri kendilerine yapıçı gelmezse kendilerini rahatsız edeceğini belirtmişlerdir. Bu nokta tecrübeli öğretmenlerin üsluplarının mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin onlara bakış açısından belirleyici olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

### **5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması**

KKTC'de mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yıllarındaki kadrolanma sürecinde okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle olan ilişkilerinde üzerlerine düşen görevlerin okul yöneticisi ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanıtlarla göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %100'ü ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'i okul yöneticilerinin üzerine düşen görevlerden biri olarak "yardımcı ve destek olmalıdır" görüşünü paylaşmıştır.

Katılımcı okul yöneticilerinin tamamı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk yıllarda yardıma ve desteklenmeye ihtiyaçlarının olduğu görüşündedirler. Bu ihtiyacın karşılanması için de kendilerine de görev düştüğünü vurgulamışlardır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenler de okul yöneticilerinin üzerine düşen görevlerden birinin ihtiyaç duyukları zaman kendilerine yardımcı ve destek olmak olduğunun altını çizmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %50'si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı okul yöneticilerinin üzerine düşen görevlerden biri olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin "sorunlarıyla ilgilenmelidir" görüşünü paylaşmıştır.

Katılımcı okul yöneticilerinin yarısı okullarında görev yapan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerini düzenli olarak gözlemleyip yaşayabilecekleri sorunlara ilişkin çözüm üretmeye çaba göstermelerinin görevleri olduğu görüşündedir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenler de benzer şekilde yaşayabilecekleri sorunlarının giderilmesinde okul müdürlerinin üzerine düşen görev ve sorumlulukların olduğunu vurgulamışlardır. Bu temanın dikkat çekici noktası birçok araştırmaya göre okul yöneticilerinin görevleri sıralandığında okullarındaki öğretmenlerin sorunlarına çözüm bulmak öne çıkan başlıklar arasındadır. Ekinci (2010) de okul müdürlerinin okullarında bulunan öğretmenlerin yaşayacakları sorunlar karşısında onlara rehberlik etmesi gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'ı okul yöneticilerinin üzerine düşen görevlerden biri olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı "adil olmalıdır" görüşünü paylaşmıştır. Okul yöneticilerinden herhangi biri bu temaya ilişkin bir görüş ifade etmemiştir.

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısına yakını, okul yöneticilerinin adil bir tutum sergilemelerinin de onların bir görevi olduğu düşüncesini paylaştıkları gözlemlenmiştir. Bu öğretmenler kendi okullarındaki yöneticilerin adaletli davranışlarındaki durumları olduğunu düşünmelerinden ötürü bu temaya ilişkin görüşler ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %100'ü okul yöneticilerinin üzerine düşen görevlerden biri olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı "rehber olmalıdır" görüşünü paylaşmıştır.

Bu alt probleme ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların en yüksek oranda hemfikir oldukları tema okul yöneticilerinin rehber olmaları gerektiği görüşü olmuştur. Katılımcılar okul yöneticilerinin okullarında bulunan mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı yol gösteren, fikir veren, onlara geribildirim yapan bir pozisyonda olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Okul idaresinin görevlerinden biri olarak görülen; okul içerisindeki tüm insan kaynaklarını mümkün olan en etkin şekilde kullanarak, kurumu hedeflerine ulaşmaktadır (Şahin, 1996). Bu açıdan bakıldığından okul yöneticilerinin rehberlik görevini yerine getirmeleri okulu hedeflerine ulaşırma konusunda bir adım olacaktır.

### **5.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması**

KKTC'de okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul sahip olması gereken niteliklerin okul yöneticisi, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanıtlarla göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin %20'si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerden biri olarak "otoriter olmalı" görüşünü paylaşmıştır.

Okul yöneticilerinin yarısının okullarının kontrolünü sağlayabilmek ve okullarında disiplinli bir çalışma ortamı sağlayabilmek için sahip olmaları gereken niteliklerden birinin otoriter olmaları gereği düşüncesiinde oldukları görülmektedir. Bu görüşü belirten okul yöneticileri okulun kontrolünü kaybedebileceklerini düşünmektedirler.

Katılımcı tecrübeli öğretmenlerin azınlık bir kısmı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı okul yöneticilerine otoriter olmak konusunda katıldığı gözlenmektedir. Öğretmenler disiplinin okul yöneticisinin otoritesiyle olacağına inanmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların bu görüş konusunda fikir beyan etmeyen kısmı ise aksi yönde görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin %25'i, tecrübeli öğretmenlerin %60'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %50'si okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerden biri olarak "otoriter olmamalı" görüşünü paylaşmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin azınlık bir kısmı okul idaresinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere saygıya dayalı, otoriter olmadan, karşısındakinin fikirlerine önem veren bir tutum sergilemesi gerektiğini belirtmiştir. Tecrübeli öğretmenlerin yarısından fazlası ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısı da okul yöneticilerinin otoriter bir tarzdan öte demokratik bir tarz benimsemeleri gerektiği inancındandır.

Bu iki tema beraber incelendiğinde araştırmamanın katılımcıları arasında belirgin bir görüş farklılığı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak katılımcıların ‘otorite’ sözcüğünün üç farklı anlamı olması ve katılımcıların bu sözcüğü farklı anımlarıyla kullanmış olmaları olabilir. Otorite sözcüğünün sözlükteki ilk anlamı “*yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı veya gücü, yetke, sulta, velayet*” olarak geçerken, ikinci anlamı “*siyasi veya idari güç*” üçüncü anlamı ise “*çalışmalarıyla kendini kabul ettirmiş, başarılı kimse*” şeklinde yer almaktadır (Türk Dil Kurumu). Sözcüğün bu şekilde farklı anımlara geliyor olması görüş ayrılıkları doğurma ihtimalini yükseltirken bazı öğretmenlerin “demokratik” sözcüğüne vurgu yaptıkları gözlenmiştir.

Katılımcıların yüksek oranda hemfikir olduğu bir başlık da “aktif ve destekleyici olmalıdır” görüşleriyle ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin %100’ü, tecrübeli öğretmenlerin %80’i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70’i okul müdürlerinin bu niteliğe sahip olmaları gerektiği görüşünü paylaşmıştır.

Katılımcılar yüksek oranda müdürlerin görevlerini odalarında değil okulun her tarafında yerine getirmeleri gerektiği görüşünü ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenlerle birebir ilgilenmeli, onlara kapısının açık olduğunu göstermelidir. Bu şekilde

mesleğine yeni başlamış öğretmenler de zorluk yaşamaları söz konusu olan durumlarda okul idaresiyle iletişime geçmekte şüphe duymayacaklardır.

Araştırmaya katılan tecrübeli öğretmenlerin %20'si ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'i okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerden biri olarak "adil olmalı" görüşünü paylaşmıştır. Okul yöneticileri bu konuya ilişkin herhangi bir görüş belirtmemiştir.

Tecrübeli öğretmenlerin azınlık bir kısmı okul yöneticilerinin adil olmaları gerektiğini, her öğretmene eşit mesafede olması gerektiğini altını çizmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenler ise bu görüşü çok daha yüksek bir oranla savunmuştur. Bu görüşü paylaşan öğretmenler genel olarak ülkedeki adalet anlayışından memnun değildir. Öğretmenler özellikle 2011'deki yasa düzenlemesiyle kendilerine verilen maaşın kendilerinden daha eski öğretmenlerin maaşıyla karşılaşıldığında adaletsiz bir olgu yarattığına inanmaktadır. Bu, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin en azından okullarında adalet olgusunun yüksek olması bekłentisi içerisinde olmalarını açıklamaktadır. Öte yandan, okul yöneticilerinin bu konuda bir görüş belirtmemeleri her zaman adil olmak zorunda oldukları için bahsetme ihtiyacı duymadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan tecrübeli öğretmenlerin %80'i ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %40'i okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerden biri olarak "alçak gönüllü olmalı" görüşünü paylaşmıştır. Okul yöneticileri bu konuya ilişkin herhangi bir görüş belirtmemiştir.

Tecrübeli öğretmenlerin tamamına yakını okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı alçak gönüllü bir tavır sergilemeleri gerektiği görüşünü savunmaktadır. Tecrübeli öğretmenlerin bunu savunmalarının nedeni olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin alçak gönüllü bir pozisyonda yaklaşım sergilemedikleri takdirde genç yaştaki bu öğretmenlerin çekingen bir tavır sergileyebileceklerini düşündükleri olarak gösterilebilir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yarısına yakın bir bölümde okul yöneticilerinin alçak gönüllü bir tavır içerisinde olmaları gerektiğinin altını çizmişlerdir. Bu öğretmenlerin özellikle okul yöneticilerinin kendilerine karşı gösterdikleri üsluba dikkat ettiler gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeLİ öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'i okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerden biri olarak "alan bilgisi olmalı" görüşünü paylaşmıştır.

Okul yöneticilerinin yarısı okul yöneticisinin alan bilgisinin yüksek derecede olması gerektiği görüşünü savunmuştur. Bu görüşü belirten okul yöneticilerinin tamamen alan bilgisi konusunda kendilerinden emin bir tavır sergilemişlerdir. Ancak, hiçbir okul yöneticisinin eğitim bilimleri alanında herhangi bir yüksek lisans derecesinin olmadığı tespit edilmiştir. Tecrübeli öğretmenlerin yarısına yakını ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin çoğunluğunun da okul yöneticilerinin alan bilgisinin yüksek olması görüşünü paylaştığı görülmüştür. Özellikle mesleğine yeni başlamış öğretmenler okullarındaki yöneticilerin alan bilgisinin düzeyine vurgu yapmışlardır. Katılımcı öğretmenler okul yöneticilerinin eğitim bilimleri alanında yüksek lisans derecesinin önemine vurgu yapmıştır.

Ancak katılımcı öğretmenler kendi idarecilerine karşı alan bilgisi konusunda eleştirel bir tavır sergiledikleri gözlenmiştir. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bu tavrı kendileri

yenİ mezun oldukları İçin kazandıkları akademik bilgi ve becerinin güncel iken okul yöneticilerinin alan bilgisiyle kendi alan bilgilerini karşılaştırdıklarında kendilerini daha ileri seviyede görmeleridir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %100'ü, tecrübeli öğretmenlerin %40'ı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %20'si okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerden biri olarak "lider olmalıdır" görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin tamamı okul yöneticilerinin iyi bir lider olması gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticileri, kendilerinin sahip olması gereken nitelikleri açıklarken dikkat çekici nokta hepsinin bu terimi kullanmış olmasydı. Ancak liderlik terimini açıklama ihtiyacı hissetmedikleri görülmektedir. Hâlbuki liderlik literatürde çok geniş kapsamlı bir sözcüktür. Yöneticiler bu sözcüğü kullanırken neyi kastetmiş oldukları konusunda bir belirsizlik vardır. Çağımızda liderlik sözcüğünün çok popüler bir terim olmuş olması yöneticilerin bu sözcüğü özellikle seçmiş olmalarına bir neden olarak gösterilebilir. Yöneticiler bir yöneticiye olması gereken nitelikleri sayarken literatürde kabul edilen liderlik niteliklerinin birçoğunu saymamıştır.

### **5.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumlanması**

KKTC'de mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıç ve etkili geçirebilmeleri için yapılması gereken en önemli değişikliğin ne olduğunu okul yöneticisi, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere ait katılımcı

görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanılara göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin ve mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin %20'si okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerden biri olarak "kadrolanma süreci kaldırılmalıdır" görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin yarısı ve tecrübeli öğretmenlerin az bir kısmı kadrolanma sürecini kaldırılması gerektiğini düşüncesindedir. Bu görüşü paylaşan katılımcılar öğretmenlerin mesleğe başlayana kadar kendilerini yeterince ispat ettiklerini öne sürmektedir. Devletin öğretmenleri atamak için fazlaıyla aşama önlerine koymaktadır. Dört yıllık eğitim süreci, öğretmenlik sınavı ve mülakat gibi aşamaları aşından sonra kadrolanmaları gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle denetmenlerin gözlemiyle kadrolanma sürecinin gereksiz olduğunu altını çizmişlerdir.

Mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin azınlık bir kısmı da kadrolanma sürecinin kaldırılmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Aldıkları eğitimin ve başarılı sonuç aldıkları öğretmenlik sınavının öğretmenlik yapabilmek için yeterli olduğunu savunmuştur. Mesleğine yeni başlayan öğretmenler iki yıllık denetlenme sürecine gerek kalmadan kadrolanmaları gerektiğini ancak denetlenmenin devam etmesi gerektiğini altını çizmişlerdir. Bu görüşü paylaşan mesleğine yeni başlayan öğretmenler kadrolanma süreci tamamlanmasıyla birlikte öğretmenin kendini bırakabilecegi tehlikesinin önemine vurgu yapmışlardır. Öğretmenlerin bu ifadesi aslında ülkede kadrolu olarak görev yapan öğretmenlerin denetimsizliğini gözler önüne sermektedir. Kadrolanma sürecinin kaldırılması gerektiği

düşüncesini paylaşan öğretmenlerin, denetlenme konusunda herhangi bir çekincelerinin olmadığı, bu konuda yüksek bir özgüven duygusu hissettiğleri gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %50'si, tecrübeli öğretmenlerin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %80'i okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerden biri olarak "kadrolanma süreci değiştirilmelidir" görüşünü paylaşmıştır.

Okul yöneticilerinin yarısı, tecrübeli öğretmenlerin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'nın mevcut kadrolanma ve asalet onaylanma mevzuatının değiştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu düşüncede olan katılımcılar değişimin nasıl olması gereği konusunda farklı fikir ve görüşler sunmuştur. İllerleyen kısımlarda bu görüşlere ilişkin tartışma yapılmıştır.

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden bir tanesi öğretmenlik sınavının daha erken yapılmasının öğretmenin mesleğine başlamasına hazırlanmasını kolaylaştıracığını belirtmiştir. Bu öğretmen kadrolanma sürecinin yapısına ilişkin herhangi bir değişiklik önerisi belirtmemiştir.

Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerden bazıları "oryantasyon düzenlenmelidir" şeklinde görüş bildirmiştir. Katılımcılar bu iki yıllık sürecin denetleme amaçlı değil öğretmenin pratik alandaki gelişimini sürdürmesine katkı koyacak bir süreç bekłentisi içerisindeidir. Bunun bakanlığın atadığı denetmenlerin eğitim yılının daha başında öğretmenlerle bir araya gelerek onlara bilgilendirme yaparak, destek vererek mümkün olacağını belirtmişlerdir. Bu düşünceyi savunan öğretmenlerin denetmenlerin şu anki görev çerçevesinden memnun olmadıkları çok açık şekilde gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan tecrübeli öğretmenlerin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bir kısmı destek servisi kurulması gerekliliğinin altını çizmişlerdir. Katılımcılar bakanlık tarafından kurulacak bir destek hizmetinin öğretmenlerin ilk yıllarda yaşayacakları zorlukların aşılmasında yardımcı olacağı inancındadır. Öğretmenler bir ya da iki dersin izlenmesi sonucu öğretmenlik becerileri ile alakalı değerlendirme yapılmasının yetersiz olduğunu, çözüm odaklı bir anlayış olmadığını düşünmektedir. Bu noktada mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kendilerine özellikle bir koç aradıkları söylenebilir. Nitekim bununla ilgili görüş bildiren öğretmenlerden bazıları da koç sözcüğünü kullanmışlardır. Öğretmenler açıkça şuanda sürdürülen mevzuatın değişmesi, denetmenlerin icraatlarının yetersiz ve gereksiz olduğunu, danışmanlık şeklinde revize edilmesi görüşünü paylaşımlardır.

Katılımcıların bir kısmı kadrolanma sürecinin daha sağlıklı ilerlemesiyle ilgili “denetmenlerin görev alanı genişletilmelidir” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar denetmenlerin sadece denetlemek yerine neyin nasıl yapacağını öğretmek, öğretmenlerin davranışlarını denetlemelerin atlatılması için değil, kalıcı şekilde yapmalarının eğitime daha çok şey katacağı için yapmalarını sağlamak olduğu görüşündedir. Bu görüşteki öğretmenler mesleğine yeni başlamış öğretmenler kadrolandıktan sonra mesleklerine uygun şekilde hareket etmezlerse bunun bu kişileri işlerini tehlikeye sokmayacağıın farkında oldukları gözlemlenmiştir. Bu yüzden denetmenlerin görev ve sorumlulukları genişletilirse öğretmenlerin yeterliliklerine doğrudan katkısı olacaktır.

Bir kesim katılımcı yönetici ve tecrübeli öğretmen, kadrolanma sürecinin “okul yöneticilerinin görev alanları genişletilerek” daha sağlıklı bir kadrolanma süreci yaratılabileceği görüşünü öne sürmüştür. Bu görüşü paylaşan katılımcılar merkezden atanın-

denetmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yeterliliğini sağlıklı şekilde ölçübilme konusunda sıkıntılar yaşadıkları inancındadırlar. Bu katılımcıların görüşüne göre mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin genel olarak izlenerek ona göre değerlendirilecek olmaları olumlu bir bakış açısı olarak gözükse de yöneticilerin değerlendirme yapabilecek akademik yeterliliğe sahip olmadıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan bir mesleğine yeni başlayan öğretmen ise kadrolanma sürecinin daha sağlıklı ilerleyebilmesi için “tecrübeye uygun zorluk derecesinde sınıf verilmesi” fikrini ortaya atmıştır. Katılımcı öğretmene göre ilkokullardaki bazı sınıflar tecrübesiz öğretmenler için zor bir süreç yaratmaya müsaittir. Mesleğinin ilk yılına eksikliklerle başlayan bir öğretmenin doğru şekilde eğitilmesi kritik bir durum olan bir sınıfa öğretmenlik yapması tehlikeli bir durum yaratabilir. Örneğin kamuoyu tarafından en kritik yaş grubu olan ilkokul birinci sınıf öğrencilerinin mesleki pratiği yüksek seviyede olan bir öğretmen tarafından eğitilmesi daha uygun olacaktır. Aynı şekilde ülke eğitim sisteminde beşinci sınıfların başarı kriteri olan kolej okullarına kayıt yaptırmayı hak kazanma / (öğretmen açısından) kazandırma gibi bir baskı dolu sürece mesleğine yeni başlamış öğretmenleri sokmak doğru olmayacaktır.

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmmanın problem cümlesine ve alt problemlerine ilişkin yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler ile ortaya çıkan sonuçlar okuyucuya sunulacaktır. Ardından Kuzey Kıbrıs'ta mesleğine yeni başlamış ilkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinden aldığı desteği etkililiğini artırılabilmesi için öneriler sunulacaktır. Son olarak da bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara referans olması amacıyla öneriler sunulacaktır.

#### 6.1. Sonuçlar

**1. BOYUT: Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlerin İlk İki Yıllarında İzlendiğinin, Gözlemlediğin ya da Denetlendiğinin Belirlenmesi:** Kuzey Kıbrıs'ta mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin ilk iki yılında izlenme, gözlenme ya da denetlenme durumlarının tam olarak açıklığa kavuşması amacıyla katılımcılara görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Araştırmaya katılanların tamamı konuya ilişkin düşüncelerini belirtmişlerdir. Katılımcılar mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yöneticiler tarafından gözlemlendiği, tecrübeli öğretmenler tarafından izlenip desteklendiği konusunda genel olarak görüş birliğine varmışlardır. Öte yandan mesleğine yeni başlamış bazı öğretmenlere önceden haber verilmeden denetlenmiş oldukları ortaya çıkarken, bazı öğretmenler ise yapılan tüm

denetlemeler öncesinde kendilerine haber verildiği için hazırlık yapma fırsatı bulmuşlardır. Bir kısım öğretmenin ise denetlemeler esnasında olumsuz bir süreç yaşadığı sonucuna varılmıştır. Araştırma için yapılan röportajların düzenlendiği döneme kadar halen daha hiç denetlenmemiş olan mesleğindeki ikinci yılını geçiren öğretmen olduğu çıkmıştır.

Katılımcılar genel olarak denetleme konusunda düzensizlik olduğu düşüncesini paylaşmışlardır. Bazı öğretmenlerin sıkça denetlemesi, bazlarının daha ender denetlenmesi, bazlarının hazırlık yapmalarına olanak verilmesi, bazlarının ise haber verilmeden denetlenmesi kadrolanma sürecinde denetleme konusunda katılımcıların öne sürdüğü gibi düzensizlik olgusunu ön plana çıkarmıştır. Öte yandan bu durum mesleğine yeni başlamış bazı öğretmenlerde adaletsizlik olarak yorumlanmıştır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenler bu konuda bir standardın olması gerektiğini açıkça ortaya koymuştur. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu (Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları) Yasası (2006) incelendiğinde denetlenecek öğretmenlere bilgi verilip verilmeyeceği konusunda herhangi bir bilgi belirtilmemiştir. Söz konusu durumun denetmenin inisiyatifine bırakıldığı göz önünde bulundurulduğunda mesleğine yeni başlamış öğretmenlerde oluşan adaletsizlik duygusu daha fazla anlam kazanacaktır.

**2. BOYUT: Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlerin İlk İki Yıllarında Karşılaştabilecekleri Zorluk Ve Problemlerin Belirlenmesi:** Kuzey Kıbrıs'ta mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yılında karşılaşabilecekleri zorluk ve problemlerin tam olarak tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin ne olduğu

sorulmuştur. Katılımcıların tamamı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yıllarda karşılaşabilecekleri problemlere ilişkin görüşlerini belirtmiştir. Katılımcılar potansiyel problemleri okulda öğreten ile yaşanılanın farklı olması, materyal ve kaynak eksikliği, tecrübe eksikliği, sınıf yönetimi, sosyal ve kültürel fark, branş farklılığı, yeni öğretmene karşı önyargı şeklinde sıralamışlardır.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun görüşüne göre mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin öğretmenlik sınavında ve Atatürk Öğretmen Akademisi’nde aldıları eğitimin mesleğe başladıklarında yetersiz geldiğini ortaya çıkmıştır.

Okullarda yaşanan materyal ve kaynak eksikliğinin mesleğine yeni başlayan öğretmenleri olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bu boyutta çarpıcı olan noktalardan biri de görev yaptıkları okulların bulunduğu bölgelerin yerli olan okul yöneticileri ve tecrübeli öğretmenler mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin sosyal ve kültürel uyum konusunda zorluklar yaşadıklarını belirtirken, mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin büyük çoğunluğu bu konuda zorluk yaşadıklarına dair bir görüş belirtmemiştir. Bu görüş ayrılığı mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bölgenin yerlilerinin kendilerine bakış açısı konusundaki farkındalıklarının düşük olduğu gibi değerlendirilebilir.

Atatürk Öğretmen Akademisi’nden mezun olan öğretmenler tüm branşlarda öğretmenlik yapabilecek şekilde eğitilmesine rağmen mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bir kısmı kendilerini bazı branşlarda öğretim yapmada yetersiz hissettikleri ortaya çıkmıştır.

Bu boyuta ilişkin yapılan görüşmeler sonucunda mesleğine yeni başlamış öğretmenin atıldığı bölgenin yerlilerinin öğretmene karşı önyargı ile yaklaşabileceği ortaya çıkmıştır. Bu bölgeye devamlı olarak tecrübesiz ve kalıcı olmayan öğretmenler gelmesi bölge halkı arasında bir önyargı ya da güvensizlik yaratabileceği düşüncesi ortaya çıkmıştır.

### **3. BOYUT: Kadrolanma Sürecinin Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlere**

**Olumlu ya da Olumsuz Etkileri Belirlenmesi:** Kuzey Kıbrıs'ta kadrolanma sürecinin yeni başlamış öğretmenlere olumlu ya da olumsuz etkilerinin belirlenmesi hedefiyle araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin ne olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılanların %100'ü konuya ilişkin düşüncelerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %10'u bu sürecin olumlu bir etkisinin olmadığı görüşünü belirtirken, %15'i olumsuz bir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Araştırma grubunda bulunan katılımcılar edinilen tecrübe, yeni çevre ve kültür edinme, kendini hazır tutma gibi başlıklarını bu sürecin yarattığı olumlu etkiler olarak sayarken, mesafenin yarattığı olumsuz etkiler, meslekten soğuma gibi başlıklarını da bu sürecin yarattığı olumsuz etkiler olarak göstermişlerdir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun görüşleriyle bu sürecin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere en önemli katkının kazanılan tecrübe olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan okul yönetici, tecrübeli öğretmen ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bu iki yıllık sürecin yeni atanmış öğretmenlerin öğretmenlik becerilerine büyük katkı sağladığını düşünmedikleri görülmüşür.

Katılımcıların çoğunluğunun belirttiği gibi bu sürecin doğru ilerlememesi durumunda öğretmenin meslekten soğuması ya da motivasyonunun düşmesi olası bir durumdur. Böyle bir durumun gerçekleşmesi halinde mesleğine yeni başlamış öğretmenin performansına da olumsuz etkisi olması kaçınılmaz hale gelecektir. Bu da bir öğrenci grubuna mal olacaktır. Öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek seviyede olması eğitimde kalite ve verimliliğin elde edilmesine etki edecektir (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

**4. BOYUT: Okullarda Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenler İçin Herhangi Bir Destek Servisinin Olup Olmadığı, Eğer Varsa Ayrıntılarının Belirlenmesi:** KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda mesleğine yeni başlamış öğretmenler için herhangi bir destek servisinin olup olmadığını eğer varsa ayrıntılarının tespit edilmesi maksadıyla araştırma grubunda bulunan katılımcıların düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların %100'ü mesleğine yeni başlamış öğretmenlere resmi yollarla herhangi bir destek servisinin olmadığını belirterek, ülkemizin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek olma konusunda yetersiz bir düzeyde olduğu görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğunun görüşleri doğrultusunda okul yöneticileri ve tecrübeli öğretmenlerin kendi yöntemleriyle mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek olmaya çalışıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcılar, bakanlığın bu ihtiyacı karşılamasının öğretmenlerin gelişiminde olumlu etkiler yaratacağı şeklinde bir değerlendirme yapmışlardır.

**5. BOYUT: Okullardaki Tecrübeli Öğretmenlerin Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlere Destek Olma Konusunda Üstlerine Düşen Görevlerin Belirlenmesi: KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek olma konusunda üstlerine düşen görevlerin tespit edilmesi hedefiyle araştırma grubunda bulunan tecrübeli öğretmenlere ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere görüşleri sorulmuştur. Görüşü sorulan tüm katılımcılar konuya ilişkin cevap verirken, verilen cevaplar "materyal ve/veya kaynak desteği sağlamalıdırular, sosyal uyum konusunda yardımcı olmalıdırular, öğretim, yöntem ve tekniklerinde yardımcı olmalıdırular, mesleğine yeni başlamış öğretmenlere rehberlik yapmalıdırular, arkadaşça yaklaşmalıdırular" şeklinde olmuştur.**

Görüşü sorulan katılımcıların en yüksek oranda hemfikir oldukları görevlerden biri tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle materyal ve kaynak konusunda dayanışma içerisinde çalışmaları olmuştur. Katılımcılara göre mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin bu süreçte en büyük eksiklikleri öğretim materyal ve kaynağıdır.

Görüşü sorulan katılımcıların en yüksek oranda hemfikir oldukları bir diğer görev ise tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlayan öğretmenlere rehberlik yapmaları olmuştur. Tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere rehberlik yapmaları halinde mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin öğretim esnasında yaşadıkları tecrübe eksikliğiyle alakalı zorlukları aşmalarında olumlu etkiler gözlemleneceği gibi genel bir görüş hakimdir. Meslektaşlar arasında yardımlaşma öğretmenlerin mesleki becerisini ve problem çözme becerisini geliştirirken, öğrencilerin de eğitim kalitesine ve başarısına doğrudan etki edecktir (Erdem ve İlgan 2010).

**6. BOYUT: Okullardaki Okul Yöneticilerinin Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlere Destek Olma Konusunda Üstlerine Düşen Görevlerin Belirlenmesi:** KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek olma konusunda üstlerine düşen görevlerin belirlenmesi maksadıyla araştırma grubunda bulunan okul yöneticilerine ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlere görüşleri sorulmuştur. Görüşü sorulan katılımcıların %100'ü fikir beyan etmişlerdir. Katılımcılar yöneticilerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere destek olma konusunda üstlerine düşen görevlere ilişkin olarak yardımcı ve destek olmalıdır, sorunlarıyla ilgilenmelidir, adil olmalıdır, rehber olmalıdır şeklinde görüşler belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin tamamı ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin %70'i okul yöneticilerinin öğretmenlere meslekteki ilk yıllarda yardımcı ve destek olmaları gereği görüşündedir.

Araştırma grubunda bu boyuta ilişkin görüşü alınan katılımcıların tamamı okul yöneticilerinin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere rehberlik yapmaları gereği görüşünde hemfikirdirler.

**7. BOYUT: Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlere Daha Etkili Destek Olabilmeleri İçin Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Niteliklerin Belirlenmesi:** Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere daha etkili destek olabilmeleri için okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerin tam olarak tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların tamamı konuya ilişkin görüş

belirtmiştir. Katılımcılar bu konuda okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikleri “otoriter olmalı, otoriter olmamalı, aktif ve destekleyici olmalı, alçak gönüllü olmalı, alan bilgisi olmalı ve lider olmalı” olarak sıralamışlardır.

Okul yöneticilerinin tamamının ‘liderlik’ konusuna vurgu yapmasına rağmen araştırma grubundaki okul yöneticilerinin herhangi bir eğitim yönetimi ya da liderlik alanında yüksek lisans derecesinin olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde katılımcı mesleğine yeni başlamış öğretmenler de okul yöneticilerinin alan bilgisinin daha ileri düzeyde olması gerektiğini altını çizmiştir. Özmen ve Kömürlü (2010) de atanacak okul yöneticilerinin Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans diplomasına sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcıların özellikle okul yöneticisinin otoriter olması konusunda ciddi görüş ayrılığı yaşadıkları tespit edilmiştir. Araştırma grubundaki katılımcıların yarısına yakınının okul yöneticisinin otoriter olması görüşünü savunduğu, geri kalan yarısının ise tersi yönde görüş savunduğu görülmüştür.

**8. BOYUT: Katılımcı Görüşleri ile Mesleğine Yeni Başlamış Öğretmenlerin Kadrolanma Süreçlerini Daha Yapıçı ve Etkili Geçirebilmeleri İçin Yapılması Gereken En Önemli Değişikliğin Belirlenmesi:** Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerinin daha yapıçı ve etkili geçirebilmeleri için yapılması geren en önemli değişikliğin tam olarak tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşleri sorulmuştur.

Katılımcıların %73'ü kadrolanma sürecinin değiştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu görüşü paylaşan katılımcılar bu süreçte “öğretmenlere oryantasyon düzenlenmesini, öğretmen atamalarının daha erken yapılmasını, destek servisi kurulmasını, denetmenlerin görev alanlarının genişletilmesini, yöneticilerin görev alanlarının genişletilmesini, mesleğine yeni başlamış öğretmenlere tecrübesine uygun zorluk derecesinde sınıf verilmesini” önermiştir. Bu görüşteki katılımcılar genel olarak mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini sağlıklı geçirmelerini sağlayacak bir düzen olmadığı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Denetmenlerin rehberlik amacıyla öğretmenlerin sınıflarını ziyaret edip onlara örnek bir ders işlemeleri öğretmenleri mesleki açıdan geliştirecektir (Memişoğlu ve Sağır, 2008).

Katılımcıların %27'si ise kadrolanma sürecinin kaldırılması gerektiğini savundukları tespit edilmiştir. Bu görüşü paylaşan katılımcılar mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin öğretmen olmak için gereken aşamaları, Atatürk Öğretmen Akademisi'nde ve Öğretmenlik Sınavı'nda başarılı olarak geçtikleri inancındadırlar. Ayrıca bu katılımcılar sadece mesleğine yeni başlamış öğretmenlere değil tüm öğretmenlere düzenli şekilde denetim uygulamasının yapılması gerektiğini altını çizmiştir.

## **6.2 Öneriler**

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgularla ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin yaşadıkları iki yıllık kadrolanma sürecini daha sağlıklı ve daha etkili geçirebilmelerini olumlu şekilde etkileyebileceği düşünülen konular hakkında KKTC Milli Eğitim Bakanlığı İdarecilerine, İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerine ve İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlere önerilere yer verilmiştir. Son kısımda ise bu konuda araştırma yapmayı arzu eden araştırmacıları öneriler sunulacaktır.

### **6.2.1 Araştırmamanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler:**

Kuzey Kıbrıs'taki mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin iki yıllık kadrolanma süreçlerini daha sağlıklı ve daha etkili geçirebilmelerini sağlayacağına inanılan öneriler aşağıdaki gibidir:

1. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetlemeler esnasında neler ile karşılaşacakları öğretmenlere açık bir şekilde anlatılmalıdır.
  
2. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin denetlenme süreçleri daha düzenli bir hale getirilmeli, bir takvim oluşturulmalı ve tüm öğretmenlere aynı standart uygulanmalıdır.

3. Denetmenlerin ‘asaleti onaylayacak olan kişi’ kimliğinden çıkıp “öğretmene yol gösteren, rehber olan, koçluk ve mentorluk yapan kişi” kimliğine sokulması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
4. Atatürk Öğretmen Akademisi’nde mezun olup okullarda görev alan öğretmenlerin öğrenimleri süresince aldığı eğitim ile okullarda karşılaştıkları süreçler arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Atatürk Öğretmen Akademisi’nde verilen eğitimde düzenleme yapılmalıdır.
5. Okullardaki öğretim materyal ve kaynak eksikliği Milli Eğitim Bakanlığı tarafından giderilmelidir.
6. Atatürk Öğretmen Akademisi’nde verilen branş öğretmenliği eğitimi tekrardan gözden geçirilmelidir.
7. Karpaz bölgesindeki ilkokullardaki öğretmenlerin devamlı değişiyor olması bölgedeki eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yönde yeni bir yasal mevzuat düzenlenmesi bu problemi ortadan kaldıracaktır.
8. Okul yöneticilerinin ve tecrübeli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlere rehberlik yapmaya çalışıkları tespit edilmiştir. Ancak bunu ne derecede etkili ya da sağlıklı yaptıkları kestirilememiştir. Bu nedenle, genel olarak ilk kez atanan öğretmenlerin ilk görev yerleri Karpaz bölgesindeki köyler olduğu göz önünde

bulundurulursa; özellikle bu bölgede görev yapan okul yöneticileri ve tecrübeli öğretmenler için hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

9. Tecrübeli öğretmenler mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle mümkün olduğunca yüksek seviyede dayanışma içerisinde olmalıdır.
10. 2010 yılında yürürlüğe giren ve 2011 yılından itibaren göreve başlayan tüm kamu çalışanlarını kapsayan Kamu Çalışanlarının Aylık (Maaş-Ücret) ve Diğer Ödeneklerinin Düzenlenmesi Yasası'nın öğretmenler arasında adaletsiz bir maaş dağılımı yarattığı ortadadır. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlere karşı oluşan bu adaletsiz durumun ortadan kaldırılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
11. İlköğretim Dairesi'ne bağlı okullarda müdürlük görevini yerine getiren okul yöneticilerine Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesi sahibi olmaları zorunluluğu getirilmelidir.
12. İlköğretim Dairesi'ne bağlı okullarda müdürlük görevini yerine getiren okul yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitim seminerleri sıklaştırılmalıdır.
13. Yurt dışındaki öğretmen yetiştirmeye ve öğretmenin kadrolanma süreçleri incelenmeli. Ülkemize uygun olacak modeller de örnek alınarak kadrolanma süreci revize edilmelidir.

**6.2.2 Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara Yönelik Öneriler:**

1. Bu alanda araştırma yapacak olan araştırmacılar yurtdışındaki kadrolanma süreçlerine ilişkin modelleri inceleyip ülkemize uygulanabilecek bir model araştırması yapabilir.
2. Ülkemizdeki okul müdürlerinin liderlik konusunda yeterliliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik araştırma yapabilir.
3. Ülkemizdeki denetmenlerin liderlik ve rehberlik konusunda yeterliliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik araştırma yapabilir.

## KAYNAKÇA

- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(2).
- Akyüz, M.Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi* 2(1), 109-119.
- Alliance for Excellent Education (2005). Teacher attrition: A costly loss the nation and to the states. *Issue Brief*.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212
- Bakioğlu, A. & İnandı, A. G. Y. (2001). Öğretmenin kariyer gelişiminde müdürün görevleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 513-529.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Balcı, A. (1996). Etkili okul ve Türkiye'de uygulanabilirliği. *Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı*, 7.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 181-209.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 162, 196-208
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2).

- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494.
- Beycioğlu, K., & Dönmez, B. (2009). Eğitim denetimini yeniden düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Bolam, R. (2004). Educational administration, leadership and management. *Educational Management*, 2, 17.
- Bozak, A., Yıldırım, M. C. & Demirtaş, H. (2011). An alternative method for professional development of teachers: Peer observation. *Inonu University Journal Of The Faculty Of Education (INUJFE)*, 12(2), 65-84.
- Brundrett, M. (2001). The development of school leadership preparation programmes in England and the USA: A comparative analysis. *Educational Management Administration Leadership*. 29, 229- 245.
- Bush, T. (1995). *Theories of educational management*.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage.
- Cherubini, L. (2007). Speaking up and speaking freely: beginning teachers' critical perceptions of their professional induction. *Professional Educator*, 29(1), 1-12.
- Cochran-Smith, M. (2005). The new teacher education: for better or for worse?. *Educational Researcher*, 34(7), 3-17.
- Coşkun, K., Metin, M., Birşiçi, S., & Kaleli Yılmaz, G. (2010). Farklı mesleki deneyime sahip sınıf öğretmenlerinin mesleki yeterlilik ile ilgili algılamaları. *International Conference on New Trends in Education and Their Implications (ICONTE)* 11(13).

- Cyert, R. M. (1990). Defining leadership and explicating the process. *Nonprofit Management and Leadership, 1*(1), 29-38.
- Çalık, T. & Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 13*(1), 55-66.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1*(4).
- Çelikten, M., Şanal, M. & Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik meslesi ve özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*(2), 207-237
- Demirci, S. F. (2011). Eğitim ve verimlilik. *Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim, 14*, 14-21.
- Demirel, Ö. (2012). *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirtaş, Z. (2010). Öğretmeni hizmet içinde yetiştirmenin bir aracı olarak denetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 31*(31).
- Dewey, J. (2004). *Democracy and Education*. Newyork: Courier Dover Publications.
- Dirik, M. Z. (2014). *Eğitim Programları ve Öğretim İlke ve Yöntemleri*. Ankara: PegemA
- Donegan, M., Ostrosky, M. M. & Fowler, S. A. (2000). Peer coaching: teachers supporting teachers. *Young Exceptional Children, 3*(9).
- Ekinci, A. (2010). Aday öğretmenlerin işbahında yetiştirilmesinde okul müdürlerinin rolü. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty, 15*.
- Erdem, M. & İlğan, A. (2011). Meslektaş koçluğu. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*, 119-136.

- Ertürk, S. (1997). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Meteksan A.Ş.
- Fedai, L. (2012). KKTC öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bakanlık denetmenlerinin liderlik davranışlarına bakış açıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Özel Sayı*, 1, 205-215
- Fidan, N. (1986). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*. Gül Yayınevi.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: A review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Gençtürk, A. & Memiş, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları ve iş doyumlalarının demografik faktörler açısından incelenmesi. *Elementary Education Online*, 9(3). 1037-1054
- Gilles, C. & Wilson, J. (2004). Receiving as well as giving: Mentors' perceptions of their professional development in one teacher induction program. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 12(1), 87-106.
- Gökçe, A. T. (2013). Sınıf öğretmenlerinin adaylık dönemlerinde yaşadıkları mesleki sorunlar. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 21.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10).
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4), 531-548.
- Gündüz, Y. & Balyer, A. (2011) Eğitim denetiminde alternatif yaklaşımlar. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 33, 61-78

- Hagger, H., Burn, K., Mutton, T., & Brindley, S. (2008). Practice makes perfect? Learning to learn as a teacher. *Oxford Review of Education*, 34(2), 159-178.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy In Schools*, 4(3), 221-239.
- Hudson, D. (2008). *Good Teachers, Good Schools*. Taylor & Francis.
- Jerald, C. D. (2009). Defining a 21st century education. *Center for Public Education*.
- Kablan, Z., Topan, B. & Erkan, B. (2013). Sınıf içi öğretimde materyal kullanımının etkililik düzeyi: bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1629-1644
- Karslı, M. D. (2012). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: PegemA
- Kavas, A. & Bugay A. (2009). Öğretmen adaylarının hizmet öncesi eğitimlerinde gördükleri eksiklikler ve çözüm önerileri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 13-21
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 137.
- Kocababaş, İ. & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Korkmaz, İ. (2015). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde okul yöneticileri ve denetmenlerin etkililiğinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(4), 55-64

Köklü, M. (1996). Etkili denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 259-268.

Köroğlu, H., & Oğuz, E. (2011). Eğitim müfettişlerinin rehberlik rollerine yönelik öğretmen, yönetici ve eğitim müfettişi görüşleri. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 9-25.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Meclisi (1995). Öğretmenler Yasası.

Lashway, L. (2003). *Role of the School Leader. Trends and Issue*

McCaughtry, N., Hodges Kulinna, P., Cothran, D., Martin, J. J., & Faust, R. (2005). Teachers mentoring teachers: A view over time. *Journal of Teaching in Physical Education*, 24(4), 326-343.

Memişoğlu, S. P., & Sağır, M. (2008). İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin işbaşında yetişmelerinde müfettişlerin denetim rolüne ilişkin yönetici algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 69 - 84.

Milli Eğitim Bakanlığı (2006). Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu (Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları) Yasası.

Morrison, A. R. (2013). Educational leadership and change: structural challenges in the implementation of a shifting paradigm. *School Leadership & Management*, 33(4), 412-424.

National College for Teaching and Leadership (2016). *National Professional Qualification for Headship*.

- Odabaşı, H. F., Fırat, M., İzmirli, S., Çankaya, S., & Mısırlı, Z. A. (2010). Küreselleşen dünyada akademisyen olmak. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 127-142.
- Ocak, G., Çoban, A., Özdemir, S. M., Beydoğan, H. Ö., Özbek, R., Şahin, A., & Duman, B. (2007). *Öğretim İlkeleri ve Yöntemleri*. Ankara: PegemA.
- Örücü, D., & Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye'de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 167-197.
- O'Sullivan, M. C. (2000). Needs assessment for INSET for unqualified primary teachers in Namibia: an effective model. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 30(2), 211-234.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA.
- Özder, H., Konedralı, G. & Zeki, C. P. (2010). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(2), 253-275.
- Özmen, F. & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1).
- Özoğlu, M. (2011). Türkiye'nin öğretmen "yetiştirme" politikası. *21. Yüzyılda Türkiye'nin Eğitim ve Bilim Politikaları Sempozyumu*. 143-156
- Özpınar, M. & Sarıkaya, R. (2010). Köyde görev yapan sınıf öğretmenlerinin sorunları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 17-29.

- Özyurt, S. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Adapazarı: Değişim
- Pekkaya, M. & Çolak, N. (2013) Üniversite öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin önem derecelerinin AHP ile belirlenmesi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 797-818.
- Sarpten, S. (2014, 11 Ağustos) Eğitim denetimi. *Yenidüzen Gazetesi*.
- Saygılı, S. (2013). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde eğitimde dönüştürücü bir entelektüel olarak öğretmenler. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 263-274.
- Schmidt, M. (2010). Learning from teaching experience: Dewey's theory and preservice teachers' learning. *Journal of Research in Music Education*, 58(2), 131-146.
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen yeterlikleri ve mesleki gelişim. *Bilim ve Aklın Aydnlığında Eğitim*, 58, 40-45.
- Supovitz, J., Sirinides P., May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(31., 31-56.
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 129-138.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim yeterlikleri. okulu müdürlerinin *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2, 243-260
- Şışman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: PegemA
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük.

Yıldırım, A & Şimşek, H (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin

Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*. 23:112.

Yıldırım, B. (2001). İlköğretimde denetimin etkililiği için yeni bir iletişim modeli önerisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Tezi*.

Yörük, S. & Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2795 - 2813.



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ  
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI  
İLKOĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/2016/1B-148 |

Lefkoşa, 15 Haziran 2016

**Sayın Yağış ALTAYLI,  
Yakın Doğu Üniversitesi,  
Lefkoşa.**

Müdürlüğümüze bağlı okullarda görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere uygulamak istediğiniz “Mesleğine Yeni Başlamış İlkokul Öğretmenlerine Verilen Yönetimsel ve Kıdemli Öğretmen Desteğinin Belirlenmesi” konulu çalışma soruları, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.



**Hakkı BAŞARI  
Müdür Muavini  
Müdür (a)**

/AA

## **GÖRÜŞME FORMU**

Bu röportajın esas amacı ilkokulda görev alan okul yöneticilerinin, kıdemli öğretmenlerin ve mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin değerli tecrübelerini öğrenmek ve yeni atanmış öğretmenlere verilen yönetimsel ve kıdemli öğretmen desteği hakkında bilgi toplamaktır. Katılımcılardan toplanan bilgiler kesinlikle sadece 'Mesleğine yeni başlamış ilkokul öğretmenlerinin yönetimsel ve kıdemli öğretmen desteği etkililiğinin değerlendirilmesi.' başlıklı çalışmada kullanılacaktır.

Görüşme yapılan kişilerin mahremiyeti hiç bir koşulda göz ardı edilmeyecektir.

Görüşme yapılan herhangi bir kişinin ismi, hiçbir şekilde kullanılmayacaktır.

Yapılan görüşmeler görüşme yapılan kişinin izniyle kayıt altına alınacak olup, araştırmmanın sonunda silinecektir.

Görüşmeye katılan kişiler yukarıda belirtilenlerden haberdar olup kendi gönüllülükleri çerçevesinde bu araştırmaya katkı koymuşlardır.

1. Öncelikle kendinizi profesyonel ve akademik açıdan tanıtabilir misiniz?

2. Mesleğine yeni başlamış öğretmenler ilk iki yılında izleniyor, gözlemleniyor ya da denetleniyor mu?

*Sonda: Kim tarafından?*

*Sürecin ayrıntıları?*

3. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin ilk iki yılında karşılaşabilecekleri zorluklar ve problemler nelerdir?

*Sonda: Sınıf içi, sınıf dışı?*

|   |
|---|
| <p>4. Bu sürecin bu öğretmenlere olumlu ya da olumsuz etkileri nelerdir?</p>  |
| <p>5. Okullarda mesleğe yeni başlamış öğretmenler için herhangi bir destek servisi var mı?</p> <p><i>Sonda: Varsa ayrıntıları?</i></p> <p><i>Ne derece etkilidir?</i></p> |
| <p>6. Okul yöneticilerinin/kıdemli öğretmenlerin mesleğine yeni başlamış öğretmenlerle ilişkilerinde üstlerine düşen görevlerin neler olduğuna inanıyorsunuz?</p>         |
| <p>7. Okul yöneticilerinin öğretmenlere etkili bir şekilde destek olmak için okul yöneticileri sizce ne gibi niteliklere sahip olmalıdır?</p>                             |
| <p>8. Mesleğine yeni başlamış öğretmenlerin kadrolanma süreçlerini daha yapıcı ve etkili geçirebilmeleri için sizce yapılması gereken en önemli değişiklik nedir?</p>     |
| <p>-----Bu konuya ilgili eklemek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mıdır?</p>   |

# Mesleğine yeni başlamış ilkokul öğretmenlerine verilen yönetimsel

ORIJINALLIK RAPORU

%**2**

BENZERLIK ENDEKSI

%**2**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

%**1**

YAYINLAR

%**1**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

- |   |  |      |
|---|--|------|
| 1 | <a href="http://www.mebnet.net">www.mebnet.net</a><br>İnternet Kaynağı               | % 1  |
| 2 | <a href="http://library.cu.edu.tr">library.cu.edu.tr</a><br>İnternet Kaynağı         | <% 1 |
| 3 | <a href="http://www.kefdergi.com">www.kefdergi.com</a><br>İnternet Kaynağı           | <% 1 |
| 4 | Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi<br>Öğrenci Ödevi                                | <% 1 |
| 5 | <a href="http://acikerisim.deu.edu.tr">acikerisim.deu.edu.tr</a><br>İnternet Kaynağı | <% 1 |
| 6 | <a href="http://muratkaymak.com">muratkaymak.com</a><br>İnternet Kaynağı             | <% 1 |
| 7 | <a href="http://www.nedirnedemek.com">www.nedirnedemek.com</a><br>İnternet Kaynağı   | <% 1 |
| 8 | <a href="http://solalternatif.com">solalternatif.com</a><br>İnternet Kaynağı         | <% 1 |

- 9 ALTIN, Ferdi and VATANARTIRAN, Sinem. "Türkiye de okul yönetici yetişirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi", Ahi Evran Üniversitesi, 2014. Yayın <% 1
- 10 3dprint.nih.gov Internet Kaynağı <% 1
- 11 library.neu.edu.tr Internet Kaynağı <% 1
- 12 DEMİRTAŞ, Hasan and ÖZER, Niyazi. "Okul müdürlerinin bakış açısından okul müdürlüğü", Kastamonu Üniversitesi, 2014. Yayın <% 1
- 13 Balçı, Ali. "Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi", Educational Administration: Theory & Practice/13004832, 20080401 Yayın <% 1
- 14 kutuphane.ksu.edu.tr Internet Kaynağı <% 1
- 15 www.havadiskibris.com Internet Kaynağı <% 1
- 16 slideplayer.biz.tr Internet Kaynağı <% 1
- 17 Özder, Hasan. "Öğretmen Adaylarının

Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının  
Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi",  
Educational Administration: Theory &  
Practice/13004832, 20100401

<% 1

Yayın

18

[www.cozumarastirma.com.tr](http://www.cozumarastirma.com.tr)

<% 1

İnternet Kaynağı

19

Çoban, Duygu and Demirtaş, Hasan. "Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", Educational Administration: Theory & Practice, 2011.

<% 1

Yayın

20

ATEŞOĞLU, İrfan. "Arkeolojik kazı sponsorluğunda işletme amaçlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, 2010.

<% 1

Yayın

ALINTILARI ÇIKART

KAPAT

EŞLEŞMELERI ÇIKAR

KAPAT

BIBLIOGRAFYAYI

KAPAT

ÇIKART



### ETHICS CHECKLIST FOR STUDENTS (approved February 2013)

This form is intended as an initial checklist for students proposing to undertake ANY research.

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Student:</b>                        |           |
| <b>Email:</b>                          |           |
| <b>Institute:</b>                      | Education |
| <b>Student status:</b>                 | Select... |
| <b>Supervisor/Tutor/Module leader:</b> |           |
| <b>Project Title:</b>                  |           |

#### Checklist

|   | <b>Yes</b>                          | <b>No</b>                           |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Does your proposed research involve human participants?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| 2. Does your proposed research use personal data from the living or recently deceased?  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Does your proposed research involve participants who are particularly vulnerable or unable to give informed consent? (e.g. children, people with learning disabilities, your own students/employees)                   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Will your proposed research require the co-operation of a gatekeeper for initial access to the groups or individuals to be recruited? (e.g. students at school, members of self-help group, residents of nursing home) | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. Will financial inducements be offered to participants in your proposed research beyond reasonable expenses and/or compensation for time?   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. Will your proposed research involve collection of data relating to sensitive topics (e.g. sexual activity, drug use, abuse, discrimination)?   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7. Is pain or discomfort likely to result from your proposed research?  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 8. Could your proposed research induce psychological stress or anxiety or cause harm or negative consequences beyond the risks encountered in normal life?  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9. Will it be necessary for participants to take part in your proposed research without their knowledge and consent at the time? (e.g. covert observation of people in non-public places)                                 | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10. Does your proposed research involve deception?  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 11. Will your proposed research require the gathering of information about unlawful activity?   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 12. Does your proposed research involve access to, or the collection of, sensitive/confidential data from other organisations?  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |

- |  |                          |                                     |
|--|--------------------------|-------------------------------------|
| 13. Will invasive procedures be part of your proposed research (e.g. blood sampling, temperature probes)?          | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 14. Will your proposed research involve prolonged, high intensity or repetitive testing?                           | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 15. Does your proposed research involve the testing or observation of animals?                                     | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 16. Does your proposed research involve collection of DNA, cells, tissues or other samples from humans or animals? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 17. Does your proposed research involve human remains or burial sites?   | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 18. Does your proposed research involve NHS patients, staff or premises?   | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 19. Is your proposed research externally funded?   | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

**If the answers to any of these questions change during the course of your research, you must alert your Supervisor/Tutor/Module Leader immediately.**

#### **Signatures**

By signing below we declare that we have answered the questions above honestly and to the best of our knowledge:

|                                    |       |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|-------|
| Student:                           | _____ | Date: | _____ |
| Supervisor/Tutor/<br>Module Leader | _____ | Date: | _____ |

**Please now forward this signed and dated checklist to your Institute Ethics Coordinator**

If you have answered NO to all questions you need take no further actions at this point.

If you have answered YES to one or more questions you must now complete the relevant ***Application for Ethical Approval*** and submit this to your Supervisor/Tutor/Module Leader, unless you have answered yes to q.18 in which case you must submit to the relevant NHS ethical review process.