

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN KARIYER HEDEFLERİNİN EĞİTİM**  
**KURUMLARINDAKİ KARIYER YÖNETİMİ**  
**UYGULAMALARINA YANSIMASI ÜZERİNE**  
**ÖĞRETMEN ALGILARI**

**BURCU ALTUNIŞIK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Vicdan ALTINOK**

**KONYA 2010**





T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Burcu ALTUNIŞIK
	Numarası	075216011007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
Tezin Adı	Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansıması Üzerine Öğretmen Algıları	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

  
Burcu ALTUNIŞIK



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Burcu ALTUNIŞIK
	Numarası	075216011007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Vicdan ALTINOK
	Tezin Adı	Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansımaları Üzerine Öğretmen Algıları

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansımaları Üzerine Öğretmen Algıları başlıklı bu çalışma .16.10.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Yrd. Doç. Dr. Vicdan ALTINOK	Danışman	
Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL	Üye	
Yrd. Doç. Dr. Erdal HAMARTA	Üye	

## ÖNSÖZ

Bir örgütün en değerli ve en önemli kaynağı hiç kuşkusuz insan kaynağıdır. Örgütlerin amacına ulaşması, çalışanlarının performansları ve verim düzeyiyle çok yakından ilişkilidir. Bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyan, örgütsel bağlılıklarını arttıran, hem sosyal hem de psikolojik anlamda yaptıkları işten doyum almalarını sağlayan en önemli olgu da kariyer olgusudur.

Tüm örgütlerin olduğu gibi eğitim kurumlarının da yegane ve vazgeçilmez unsuru insandır. Eğitim kurumlarında çalışanların yani öğretmenlerin performansı, ülkemizdeki eğitimin niteliğini de etkilemektedir. Bu anlamda öğretmenlerin kendi yetkinliklerini belirlemesi, ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması, vizyonunu belirlemesi, ileriye dönük hedeflerini ortaya koyması, bu hedeflere ulaşmak için plan, program yapması ve çaba harcaması son derece önemlidir. Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşmaya çalışması; motivasyonlarını arttıracak, örgütleri ile aralarında bulunan psikolojik sözleşmeyi güçlendirecek, mesleki anlamda kendilerini geliştirmelerini sağlayacak ve onlara sosyal statü kazandıracaktır. Fakat buradaki en önemli nokta; kariyerin tek taraflı bir süreç olmamasıdır.

Etkili bir kariyer yönetimi uygulaması; hem bireyin hem de örgütün çabasıyla mümkün olmaktadır. Bireyin ihtiyaç ve beklentileri örgütün etkililiğini, örgütün ihtiyaç ve beklentileri de bireyin performansını etkilemektedir. Bu nedenle örgüt ve bireyin ihtiyaçları, beklentileri ne kadar uzlaştırılabilirse, örgütsel başarı da o oranda sağlanacaktır.

Öğretmenlerin; geleceğini planlama, toplumda saygın bir statü sağlama, bilgi, beceri ve yeterliklerini geliştirme, nitelikli yaşam standartlarına ulaşabilmek için gerekli olan ücreti kazanma gibi ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi; öğretmenlerin bireysel kariyer hedeflerini net olarak belirlemesiyle ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarında öğretmenlerin bu hedef ve ihtiyaçlarını dikkate almasıyla mümkün olacaktır.

Eğitim kurumlarında önemi son yıllarda anlaşılan ve yeni araştırılmaya başlanan kariyer konusu ile ilgili olarak çalışmaya beni teşvik eden, araştırmamın her

safhasında yardımlarını ve desteğini benden esirgemeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Vicdan Altınok'a,

Çalışmamın uygulama aşamasında ve genel değerlendirmesinde katkı ve eleştirilerde bulunan değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Ali Ünal ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yavuz'a,

Araştırmanın biçim yönünden düzenlenmesinde yardımlarını esirgemeyen değerli dostum İhsan Gökçe Seyhan ve nişanlım Abdullah Zobu'ya,

Ölçeklerin dağıtılması sürecinde büyük emek ve zaman harcayan meslektaşlarım Rabia Topaloğlu, Hatice Sabancı Polat ve Fatma Gülşekerci'ye,

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen, çalışmalarım konusunda beni her zaman yüreklendiren canım aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

**Burcu ALTUNIŞIK**

**Konya 2010**

	<b>T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü</b>		
<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Burcu ALTUNIŞIK	Numarası: 075216011007
	Ana Bilim/Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı	
	Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Vicdan ALTINOK	
Tezin Adı		Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansıması Üzerine Öğretmen Algıları	

## ÖZET

Bu araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansıması üzerine öğretmen algılarını incelemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini; 2009–2010 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Büyükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün verilerine göre, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Büyükçekmece ilçesinde 28 resmi ilköğretim okulunda toplam 881 öğretmen, 9 özel ilköğretim okulunda toplam 547 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise 282 resmi, 141 özel ilköğretim okulu olmak üzere toplam 423 öğretmen bulunmaktadır. Örneklem oranlı küme örnekleme yoluyla oluşturulmuştur. Büyükçekmece ilçesi resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan her öğretmen bir küme kabul edilmiştir. Örneklem bu kümeler içerisinde, resmi/özel kurum değişkenine göre oranlı bir şekilde hesaplanmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği ve Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik çalışması için faktör analizi yapılmış her iki ölçek de

üç faktörlü bulunmuştur. Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha güvenilirliğine bakılmıştır. Kariyer Hedeflerini Belirleme ölçeği .93, Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği ise .95 olarak bulunmuştur. Ayrıca iki ölçeğin alt faktörlerinin de kendi içinde güvenilirliğine bakılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t testi, Anova testi, Scheffe testi ve Tukey HSD testi kullanılmıştır. Veriler  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri cinsiyet ve branş değişkenine göre hiçbir alt faktörde anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Hizmet yılı değişkenine göre tüm alt faktörlerde farklılık bulunmuştur. Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre kişisel eğitim ve geliştirme ile kurum yönlendirme ve destek faktörlerinde kariyer hedeflerini belirleme düzeyi anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kişisel motivasyon faktöründe ise anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre üç alt faktörde de anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki kariyer uygulamalarına yönelik algılarının çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre üç alt faktörde de anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, öğretmenlerin kariyer hedefleri, eğitim kurumlarında kariyer yönetimi.



	<b>T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>		
Student's	Name Surname	Burcu ALTUNIŞIK	ID: 075216011007
	Department/Field	Education Management Auditing Planning and Economy Discipline	
	Advisor	Ass. Doç. Dr. Vicdan ALTINOK	
Research Title		The Teacher Perceptions About Career Aims of Teachers at Reflections to Career Management Applications in the Education Institutions	

### ABSTRACT

In this study, it has been aimed to study the teachers' perceptions of reflection of career objectives of primary school teachers who work at state and private primary schools in Büyükçekmece, district of Istanbul on career applications at educational institutions.

The population of the study consists of teachers who work at state and private schools in the Büyükçekmece district of Istanbul in the academic year of 2009-2010. According to the data from District National Education Directorate of Büyükçekmece, in the academic year of 2009-2010 in Büyükçekmece district, totally 881 teachers work in 28 state primary schools and totally 547 teachers in 9 private primary schools. The sample consists of 282 teachers from state primary schools and 141 from private primary schools, in sum 423 teachers. Sample is formed through the proportional cluster sampling method. Each teacher who works at the state and private primary schools is considered as a cluster. The sample is calculated proportionally through these clusters considering the variable of state/private institution.

Scale of Setting Career Objectives and Scale of Career Application at Educational Institutions which is evolved by the researcher is used for data collection. Both scales on which factor analysis is done to study the validity scored as three

factorials. The reliability of Cronbach Alpha is chosen for reliability study. Scale of Setting Career Objectives is scored as .93, of Career Application at Educational Institutions is scored as .95. Besides, each factor within is evaluated in terms of reliability.

Collected data is analyzed through SPSS program. Frequency, percentage, arithmetic mean, t test, Anova test, Scheffe test and Tukey HSD test are used in data analysis. Data is tested at the  $p < 0.05$  significance level.

At the end of the study, the level of setting the career objectives does not show significant discrepancies in any sub factor according gender and branch variants. Discrepancy between all the sub factors is found according to year of service variant. According to the variant of choosing being a teacher readily and choosing against the will, personal education and development, the level of setting career objectives at institute guidance and support factors show significant discrepancy. It does not show significant discrepancy in personal motivation factor. Teachers' level of setting career objectives shows significant discrepancy in three sub factors according to the variant of institution type where teachers work. Furthermore, in the study, teachers' perception of career applications in educational institutions shows significant discrepancy in three sub factors according to the variant of institution type.

**Key words:** Career, teachers' career objectives, career management in educational institutions

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>YÜKSEK LİSANS TEZ KABUL FORMU</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>I. BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM DURUMU .....	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	4
1.5. SAYILTILILAR.....	5
1.6. SINIRLILIKLAR .....	5
1.7. TANIMLAR.....	5
<b>II. BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>7</b>
2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	7
2.1.1. Kariyer Kavramının Kapsamı ve Tanımı .....	7
2.1.2. Kariyerin Önemi ve Gerekliliği.....	9

2.1.3. Kariyer Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	10
2.1.4. Kariyer Değerleri.....	14
2.1.5. Yaşam Evreleri ve Kariyer Aşamaları.....	17
2.1.6. Kariyer Yönetimi.....	25
2.1.7. Kariyer Yönetimi Uygulamaları.....	27
2.1.7.1. Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi.....	27
2.1.7.2. Bireyin kendisi üzerinde odaklaşan kariyer yönetimi .....	30
2.1.8. Kariyer planlaması .....	31
2.1.9. Bireysel kariyer planlaması .....	32
2.1.10. Örgütsel kariyer planlaması.....	34
2.1.11. Kariyer planlamada kariyer yolları.....	35
2.1.11.1. Geleneksel kariyer yolu yaklaşımı .....	35
2.1.11.2. Örgütsel (çift basamaklı) kariyer yolu yaklaşımı .....	36
2.1.11.3. Ağ tipi (davranışsal) kariyer yolu yaklaşımı .....	37
2.1.11.4. Esnek kariyer yolu yaklaşımı .....	38
2.1.12. Kariyer geliştirme.....	38
2.1.13.Kariyer geliştirme sistemi .....	39
2.1.14. Kariyer geliştirme programları .....	41
2.1.15. Kariyer Hedeflerinin Kapsamı ve Öğretmenler .....	43
2.1.15.1. Kariyer hedeflerini etkileyen faktörler .....	43
2.1.15.2. Öğretmenlik mesleğinde kariyer hedeflerinin belirlenmesi ..	45
2.1.15.3. Kariyer hedeflerinin örgüt tarafından karşılanmasının önemi	49

2.1.16. Eğitim Kurumlarında Kariyer Yönetimi Uygulamaları .....	52
2.1.16.1. Türk Eğitim Sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısı.....	52
2.1.16.2. Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sistemi.....	53
2.1.16.3. Öğretmenlik Kariyer Basamakları.....	53
2.1.16.4. Kariyer basamaklarında yükselmenin ölçütleri .....	54
2.1.16.5. Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliğine Yönelik Eleştiriler .....	55
2.1.16.6. Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliğinin İptali ...	57
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	60
<b>III. BÖLÜM .....</b>	<b>68</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>68</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	68
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	68
3.2.1. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	69
3.2.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	69
3.2.1.2. Branşa Göre Öğretmenlerin Dağılımı .....	70
3.2.1.3. Hizmet Yılına Göre Öğretmenlerin Dağılımı.....	70
3.2.1.4. Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı.....	71
3.2.1.5. Çalıştıkları Kurum Tipi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dağılımı .....	71
3.3. Verilerin Toplanması.....	71

3.4. Veri Toplama Aracı.....	72
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu .....	72
3.4.2. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği.....	72
3.4.3. Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği .....	77
3.5. Verilerin Analizi.....	84
<b>IV. BÖLÜM .....</b>	<b>86</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>86</b>
4.1. ÖĞRETMENLERİN KARIYER HEDEFLERİNİ BELİRLEME DÜZEYLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN ANALİZİ.....	86
4.1.1. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi .....	86
4.1.2. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Analizi .....	89
4.1.3. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Analizi .....	91
4.1.4. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Değişkenine Göre Analizi .....	95
4.1.5. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Çalıştıkları Kurum Tipi Değişkenine Göre Analizi.....	97
4.2. ÖĞRETMENLERİN KARIYER HEDEFLERİNİN EĞİTİM KURUMLARINDAKİ UYGULAMALARA YANSIMASI ÜZERİNE ALGILARININ ANALİZİ.....	100
<b>V. BÖLÜM.....</b>	<b>104</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>104</b>
5.1. SONUÇ .....	104

5.2. ÖNERİLER .....	106
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	106
5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler .....	107
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>108</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>113</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo- 1: Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı.....	69
Tablo- 2: Araştırmaya katılanların branşa göre dağılımı .....	70
Tablo- 3: Araştırmaya katılanların hizmet yılına göre dağılımı.....	70
Tablo-4: Araştırmaya katılanların mesleği isteyerek seçip seçmeme durumuna göre dağılımı.....	71
Tablo-5: Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurum tipine göre dağılımı .....	71
Tablo -6: Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	73
Tablo-7: Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği Kişisel Eğitim ve Geliştirme Faktörünün Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	75
Tablo-8: Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği Kurum Yönlendirme ve Destek Faktörünün Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	76
Tablo-9: Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği Kişisel Motivasyon Faktörünün Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	77
Tablo-10: Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	79
Tablo-11: Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği Kurumsal Amaç ve Beklentiler Faktörü Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	81
Tablo-12: Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği Kişisel Amaç ve Beklentiler Faktörü Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	82
Tablo-13: Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği Kariyer Destek Faktörü Geçerlik ve Güvenirlik Analizi .....	83
Tablo- 14: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe cinsiyet değişkenine göre t testi karşılaştırması .....	86
Tablo-15: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve desteği faktöründe cinsiyet değişkenine göre t testi karşılaştırması.....	87



Tablo-16: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe cinsiyet değişkenine göre t testi karşılaştırması .....	88
Tablo- 17: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe branş değişkenine göre t testi karşılaştırması.....	89
Tablo- 18: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe branş değişkenine göre t testi karşılaştırması.....	90
Tablo- 19: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe branş değişkenine göre t testi karşılaştırması .....	91
Tablo-20: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe hizmet yılı değişkenine göre Anova sonuçları .....	92
Tablo-21: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe hizmet yılı değişkenine göre Anova sonuçları.....	93
Tablo-22: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe hizmet yılı değişkenine göre Anova sonuçları .....	94
Tablo-23: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe mesleği seçme değişkenine göre t testi karşılaştırması	95
Tablo-24: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre t testi karşılaştırması .....	96
Tablo-25: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre t testi karşılaştırması.....	96
Tablo-26: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması.....	97
Tablo-27: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması.....	98

Tablo-28: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması . 99

Tablo- 29: Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine algılarının kurumsal amaç ve beklentiler faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması ..... 100

Tablo- 30: Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine algılarının kişisel amaç ve beklentiler faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması ..... 101

Tablo-31: Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine algılarının kariyer destek faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması ..... 102

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil – 1: Geleneksel kariyer kalıbı .....	12
Şekil – 2: Dört kariyer geliştirme modeli .....	19
Şekil – 3: Kariyer Aşamaları Modeli .....	21
Şekil – 4: Kariyer aşamalarında yer alan ihtiyaçlar .....	23
Şekil – 5: Yaşam devrelerindeki tipik gelişimsel görevler ve kariyer .....	24
Şekil – 6: Yaşam ve kariyer devreleri arasındaki ilişki.....	25
Şekil – 7: Bireyin örgütteki hareketliliği .....	29
Şekil – 8: Kariyer yönetimi: çifte bağ .....	31
Şekil – 9: Bireysel kariyer planlama .....	33
Şekil – 10: Geleneksel kariyer yolu .....	36
Şekil – 11: Çift basamaklı kariyer yolu.....	37
Şekil – 12: Ağ tipi kariyer yolu .....	38
Şekil – 13: Kariyer geliştirme sistemi .....	40
Şekil– 14: Yaratıcı gerilim .....	48
Şekil – 15: Bireysel ve yönetsel ihtiyaçların uzlaştırılmasında İnsan Kaynakları Sisteminin rolü.....	50
Şekil - 16: Örneklemdaki Öğretmenlerin Erken Kariyer Hareketleri .....	66

## KISALTMALAR

MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
KBYS	: Kariyer Basamaklarında Yükselme Sınavı
ÖKBY	: Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yönetmeliği

## I. BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, sayıltılar ve tanımlar yer almaktadır.

#### 1.1. PROBLEM DURUMU

Yakın zamanımıza kadar kariyer denilince; belirli bir alanda eğitim gördükten sonra, mezun olduğumuz alanla ilgili bir kurumda çalışmak ve zamanla o kurum içerisinde yükselmek anlaşılırdı. Hâlbuki küreselleşme ile artan rekabet ortamı, büyük bir hızla gerçekleşen bilgi teknolojisindeki gelişmeler örgütlerin en değerli kaynağı olan insanları etkilemiş ve bireyler, kariyer yönetimine bakış açılarını değiştirmişlerdir. Çalışma yaşamının her alanında büyük değişimler ve her türlü iş yerinde örgütsel değişme süreçleri, kariyer yönetiminde yeni anlayışların doğmasına yol açmıştır. Kariyer gelişim süreci artık yeni kavramlar ve bakış açıları ile değerlendirilmekte ve bu alanda büyük bir değişim yaşanmaktadır. Geleneksel kariyer yaklaşımı yerini çağdaş kariyer yaklaşımına bırakmaktadır.

Geleneksel kariyer anlayışında kişiden beklenen, bir kurumun hiyerarşik yapısının el verdiği ölçüde kariyer basamakları boyunca ilerlemesidir. Bireylere kariyer fırsatları kurumları tarafından verildiği ve örgütlerin çalışanlarına sunduğu kariyer yolu olarak algılandığı için bu konuda kurumlar etken, bireyler ise edilgendir. Türkiye'deki geleneksel kariyer süreci, devlet memurluğunda yaygındır. Meslek yaşamı, özellikle güvencesi yüksek devlet kurumlarına girme ile başlar; çalışan kişi bu süre içerisinde belli ve dar bir konuda uzmanlaşma çabalarında bulunur. Genellikle birey sadece çalışmakta olduğu alanda uzmanlaşma çabası içindedir. Kariyer yolu düz ve açık bir şekilde belirtilmiştir (Akçay, 2005, s. 18). Görüldüğü gibi geleneksel meslek gelişim süreçleri genellikle daha durağan ve belli bir çalışma çevresinde uzun yıllar çalışma ve yükselme şeklinde geçmektedir.

Geleneksel kariyer anlayışında çıkış noktası kurumlar iken, artık kariyeri yönlendirme sorumluluğu büyük ölçüde bireylerin sorumluluğuna girmektedir. Kariyer gelişimi artık kurumların bireylere bahsettiği bir kavram olmaktan çıkıp, bireylerin inisiyatifi ele aldığı bir sürece dönüşmüş durumdadır. Çünkü artık kariyer gelişimi çalışılan kurum içerisinde yükselmekten çok farklı anlamlar ifade etmektedir. Eskiden kariyer gelişiminin göstergesi, makam/mevki iken şimdi bilgi ve yetkinliklerdir (Özden, 2005, s. 162).

Bu değişimler ve gelişimler ışığında kariyer kavramını incelediğimizde şu sonuçlara ulaşmaktayız: Kariyer kavramı sadece yüksek mevkiler için kullanılmamalıdır. Çünkü bir yöneticinin kariyerinden bahsedildiği gibi bir alt düzeydeki çalışanın kariyerinden de söz etmek mümkündür. Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise; kariyerin sadece dikey hareketlilik anlamında üst pozisyonlara yükselmek olarak algılanmamasıdır. Bazı kişiler, bulunduğu pozisyondan memnun olup yükselmek istemeyebilir ya da aynı statüdeki farklı bir kola geçiş yapabilir (Kök, Halis, 2007, s. 2). Kariyer, kimileri için iş yaşamının planlanması, kimileri için gelişimi hiç bitmeyecek yaşam boyu bir süreç, kimileri için de bireyin yaşam içerisinde çalıştığı pozisyonların tümü şeklinde ifade edilmektedir.

Bir örgütün en değerli ve en önemli kaynağı hiç kuşkusuz insan kaynağıdır. Örgütlerin amacına ulaşması, çalışanlarının performansları ve verim düzeyiyle çok yakından ilişkilidir. Bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyan, örgütsel bağlılıklarını arttıran, hem sosyal hem de psikolojik anlamda yaptıkları işten doyum almalarını sağlayan en önemli olgu da kariyer olgusudur.

Tüm örgütlerin olduğu gibi eğitim kurumlarının da yegane ve vazgeçilmez unsuru insandır. Eğitim kurumlarında çalışanların yani öğretmenlerin performansı, ülkemizdeki eğitimin niteliğini de etkilemektedir. Bu anlamda öğretmenlerin kendi yetkinliklerini belirlemesi, ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması, vizyonunu belirlemesi, ileriye dönük hedeflerini ortaya koyması, bu hedeflere ulaşmak için plan, program yapması ve çaba harcaması son derece önemlidir. Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşmaya çalışması; motivasyonlarını arttıracak, örgütleri ile aralarında bulunan psikolojik sözleşmeyi güçlendirecek, mesleki anlamda

kendilerini geliştirmelerini sağlayacak ve onlara sosyal statü kazandıracaktır. Fakat buradaki en önemli nokta; kariyerin tek taraflı bir süreç olmamasıdır.

Etkili bir kariyer yönetimi uygulaması; hem bireyin hem de örgütün çabasıyla mümkün olacaktır. Bireyin ihtiyaç ve beklentileri örgütün etkililiğini, örgütün ihtiyaç ve beklentileri de bireyin performansını etkilemektedir. Bu nedenle örgüt ve bireyin ihtiyaçları, beklentileri ne kadar uzlaştırılabilirse, örgütsel başarı da o oranda sağlanacaktır.

İnsanın yaşamının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğini düşünürsek; yaşamın önemli bir bölümünü kapsayan ve yaşam tatminini büyük ölçüde etkileyen kariyerin ne kadar önemli olduğunu daha iyi anlamış oluruz.

Tüm örgütlerdeki iş görenler gibi eğitim iş görenlerinin yani öğretmenlerin de; geleceğini planlama, toplumda saygın bir statü sağlama, bilgi, beceri ve yeterliklerini geliştirme, nitelikli yaşam standartlarına ulaşabilmek için gerekli olan ücreti kazanma gibi ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek; öğretmenlerin bireysel kariyer hedeflerini net olarak belirlemesi ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarında öğretmenlerin bu hedef ve ihtiyaçlarını dikkate almasıyla mümkün olacaktır. Daha önceden öğretmenlik mesleği, kariyerle bir arada düşünölemeyen ve kariyer yapmaya olanağı olmayan bir meslek olarak göröüldü. Fakat günümüzde; değişim, kariyer yaklaşımlarını da etkilemiştir. Geleneksel kariyer yaklaşımları yerini hızla modern yaklaşımlara bırakmaktadır. Çağdaş kariyer yaklaşımlarında, bireylerin örgüt içindeki kariyer hareketliliği sadece dikey değil aynı zamanda yataydır. Bu yatay kariyer yolları düşünöcesi, eğitim kurumlarını da etkilemiştir. Eskiden öğretmenlere kariyer yolu olarak sadece; müdür yardımcılığı, müdürlük gibi mevkiler gösterilmekteydi. Üstelik bu mevkilere gelebilmek için değerlendirmeye alınan kriterlerin objektifliği de tartışma konusudur. Günümüzde yaşanan değişimlerden Milli Eğitim Bakanlığı da etkilenmiştir. 13.8.2005 tarihli 25905 sayılı "Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği"ni çıkartarak Türk Eğitim tarihinde ilk kez öğretmenliği kariyer basamakları olarak ayırmıştır (ÖKBY, 2005). MEB bu uygulamayla öğretmenliği kariyer basamaklarına ayırarak yatay bir hareketlilik sağlamaya çalışmıştır. Bu uygulama Cumhuriyet tarihinde bir ilk olması

nedeniyle oldukça önemlidir. Fakat yine bir ilk olması nedeniyle pek çok tartışma ve eleştiriyi de beraberinde getirmiştir.

Genel olarak şunu söyleyebiliriz ki; eğitim kurumlarında öğretmenlerin kariyer hedef ve beklentilerini dikkate alarak, onlara kariyer yolları sunmada, bu yollarda ilerleme konusunda öğretmenlerin bilgilendirilmesinde, kariyer planının yapılması ve uygulanmasında hala ciddi sorunlar bulunmaktadır. Yani öğretmenlerin kariyer hedeflerinin, eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları konusu önemini koruyan bir sorun olarak karşımızda durmaktadır.

## **1.2. PROBLEM CÜMLESİ**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine öğretmen algıları nelerdir?

## **1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine öğretmen algılarını incelemek amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel kariyer hedeflerini belirleme düzeyi çeşitli değişkenler bakımından (cinsiyet, branş, hizmet yılı, mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu, çalıştığı kurum tipi) anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine öğretmen algıları, çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## **1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu araştırma resmi ve özel kurumlarda görev alan ilköğretim okulu öğretmenlerinin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerini ve bu hedeflerin kurumlarda yapılan kariyer yönetimi çalışmalarında ne derece dikkate alındığını ortaya çıkarması açısından önemlidir.



Bireyin mesleğine karşı olumlu tutum geliştirmesi ve beklentilerine ulaşabileceğine dair umut taşıması, hem birey hem de kurum açısından verimliliği arttıracak bir durumdur. Kariyer hedeflerinin varlığı ve belirginliği de bireyin mesleki anlamda gelişmeye önem vermesinin göstergesidir. Bu araştırma sonucunda öğretmenlerin hem kariyer hedeflerini belirleme dereceleri ve buna bağlı olarak da mesleki gelişimlerine verdikleri önem hakkında hem de MEB tarafından yapılan kariyer yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin hedef ve beklentilerini ne derecede karşıladığına dair ip uçları vereceği için önemlidir.

Araştırmadan elde edilecek bulgu ve yorumlar, öğretmenlerin kariyer yapmasını sağlayan çalışmalara ışık tutarak bu çalışmaların öğretmenlerin beklentilerini karşılayacak düzeye gelmesini sağlayabilir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki gelişimlerine bakış açıları hakkında elde edeceğimiz bulgular, hizmet içi eğitim programlarını ve öğretmenlerin gelişimini sağlayan diğer etkinlikleri de tekrar gözden geçirme konusunda ilgililere yol gösterebilir.

### **1.5. SAYILTILILAR**

Bu araştırmanın dayandığı temel sayıtlı aşağıdaki gibidir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenler ölçekleri içtenlikle cevaplandırmıştır.

### **1.6. SINIRLILIKLAR**

Araştırma aşağıdaki sınırlılıklara dayalı olarak yürütülecektir.

1. Bu araştırma, 2009–2010 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde görev yapan resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenleriyle sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma, veri toplamak amacıyla kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.

### **1.7. TANIMLAR**

**Kariyer:** Bireyin sahip olduğu işleri, iş yerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o kurumda ilerleyebilmesidir.

**Kariyer planlama:** Bireyin hayatı boyunca yapmayı tasarladığı görevleri, ulaşmak istediği hedef ve pozisyonları kısacası kendi geleceğini birbirine kenetlenen halkalar halinde planlaması anlamına gelir.

**Kariyer geliştirme:** Bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla kurumların belli yöntemleri kullanması faaliyetidir.

**Kariyer yönetimi:** Bireylerin planlarının, çalıştıkları kurumların kariyer geliştirme programlarıyla denkleştirip desteklenmesine denir. Yani kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme süreçlerinin bir bileşkesidir.

**Kariyer hedefleri:** Çalışanın bir kariyere ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Bireyin önceliklerinin belirlenmesi ve korunmasında, şimdiki zamanı yaşama gücü vermesinde, yapılan işe değer katmada, sağlanan ilerlemeyi ölçmede ve motivasyon sağlamada oldukça önemli olan bir araçtır.

## II. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

##### 2.1.1. Kariyer Kavramının Kapsamı ve Tanımı

Kariyer sözcüğü günlük konuşmada birçok anlamda kullanılır. “Kariyer yapmak”, “kariyer geliştirmek”, “kariyer sahibi”, “kariyerinin başında” gibi kullanımlarda kariyerin, iş yaşamında ilerleme veya ileri bir konumda bulunma anlamında kullanıldığını görmekteyiz (Özden, 2007, s. 25).

Türkçe’de tam karşılığı bulunmayan kariyer kavramı oldukça eskiye dayalı bir geçmişe sahiptir. Türkçe’de birçok anlam içeren bu kavram için en popüler anlam, bir çalışanın kendi çalışma hayatında yukarı doğru ilerlemesidir. Kariyer özellikle işe ilişkin konulardan, iş hayatında olunabilecek her türlü ilerlemeden ve iş yaşamında bulunulabilecek ileri mevkilerden bahsedilirken kullanılmaktadır. Daha sınırlı bir bakış açısından ele alındığında ise, bir bakıma mesleki açıdan hiyerarşik olarak sürekli bir üst pozisyon için çalışmak anlamında da kullanılabilir. Ayrıca kariyer kavramı bazen kişinin kendisini bir uzmanlık alanına adanması, bazen de aralarında fazla ilişki olmayan bir dizi işlerde çalışması anlamında kullanılmıştır (Kök, Halis, 2007).

Birey açısından kariyer sözcüğü, bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Buna göre kariyer daha çok para, sorumluluk, prestij ve mesleki saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir. Bir başka deyişle, bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmaktan farklı bir nitelik taşır. Bu anlamda kariyer, kişinin başarıma duygusu, karşılaşılabileceği olanaklar, psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimi ile ilgilidir (Atay, 2006, s. 2). Kariyer, kimileri için iş yaşamının planlanması, kimileri için gelişimi hiç bitmeyecek yaşam boyu bir süreç, kimileri için de bireyin yaşam içerisinde çalıştığı pozisyonların tümü şeklinde ifade edilmektedir.

Kariyerin bu çok değişik amaçlara yönelik tanımlarını birkaç madde ile özetlemek mümkündür (Atay, 2006, s.3).

**Gelişme:** Bu görüş kariyeri bir şirkette ve profesyonel hiyerarşide sürekli olarak yükselmeyi ele almaktadır. Burada başarı, terfi etmek ve maaş artışı almakla ölçülür.

**Meslek, iş:** Bu görüşe göre bazı meslekler (yöneticilik, belli konularda uzmanlık, tıp vb.) kariyer kapsamında ele alınırken diğerleri (işçi, memur vb.) iş olarak kabul edilmektedir.

**Yaşam boyunca birbirini ardınca yapılan işler:** Burada bireyin yaşamı boyunca yaptığı işler kronolojik açıdan ele alınmaktadır. Ne kadar zamanda kaç işte çalıştığı, kaç ayrı pozisyonda bulunduğu gibi konular öne çıkmaktadır.

**Kişisel olarak işle ilgili elde edilen davranış ve tavırlar dizisi:** Bu yaklaşıma göre kariyer, kişinin kişisel özelliklerine bağlı olarak, iş yaşamı boyunca elde ettiği deneyim ve çalışmalarının ortaya çıkardığı davranış ve tavırlar dizisidir. Bu yaklaşım, kişinin değer ve tutumlarını içine alarak sübjektif, elde ettiği işleri içine alarak da objektif yaklaşımı beraberce ele almıştır. Ancak bu kavram, ilerleme ve gelişme kelimesini kişiyi başkalarıyla kıyaslayarak değil, kendi özellikleriyle açıklamaktadır.

Sonuçta tanımlar değerlendirildiğinde kariyer, kimi yazarlar için iş yaşamının planlanması, kimi yazarlar için gelişimi hiç bitmeyecek yaşam boyu devam eden bir süreç, kimileri için ise, bireyin yaşam içerisinde çalıştığı pozisyonların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Genel olarak denilebilir ki kariyer, sadece bireyin sahip olduğu işleri değil, iş yerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (Kök, Halis, 2007, s. 2).

Bu tanım kariyerin hem tutum ve davranışları, hem de işe ilişkin birbirini izleyen eylemleri içerdiğini vurgulamaktadır. Bu nokta göz ardı edilmeden yukarıda verilen tanıma dayalı olarak kariyer kavramının içeriği ile ilgili olarak şunlar söylenebilir (Can, 2005).

- Kariyer sözcüğü yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha demokratikleşmiş bir anlama sahiptir.

Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın iş görenlerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri vardır. Ancak yönetici sekreterinin de kariyeri bulunmaktadır.

- Kariyer sözcüğü, yalnızca dikey hareketliliğin diğer bir deyişle örgütün üst basamaklarına doğru yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değildir. Birey hiyerarşik kademelerde yükselmeden de, yani aynı işte kalarak da çeşitli beceriler kazanabilir ya da varolan becerilerini geliştirebilir.

- Kariyer sözcüğü bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış birçok iş gören bulunmaktadır.

- Örgütlerin bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. İş görenler de kendi kariyerlerinin planlanması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır.

### **2.1.2. Kariyerin Önemi ve Gerekliliği**

İnsan çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek başarılı olmak ister. Bütün bunlar insanın doğasından kaynaklanan psikolojik oluşumundan, tutum, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için, kariyerin bireyin davranışsal yönünü öne çıkardığı görülmektedir. Bir diğer ifadeyle kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu ön plandadır (Aytaç, 2005, s.13).

Bireylerin çoğu için kariyer süreci, yaşamda neleri ne kadar iyi yaptıklarını gösteren psikolojik bir karne gibidir. Çok az insan bu karnede iyi puan elde ettiğini ve sonuçtan tatmin olduğunu düşünür. Daha da önemlisi, bireyin kariyeri aynı zamanda onun aktif yaşamının en büyük bölümünü ifade eder. Kariyer, birey ile şirket arasında yürütülen en temel psikolojik bağlardan biridir. Diğer açık sözleşmelerin aksine, bireyler ile kurum arasındaki kariyer anlaşmaları açık değil, belirsizdir ve kesinlikle ilişki süresince değişim gösterir (Yaylacı, 2006, s. 87).

Kariyerin insan yaşamının ekonomik, sosyal ve psikolojik yönü üzerinde çok büyük etkisi vardır. Temeli ekonomik bir gelir elde etmenin yolu olan iş, birçok insan için yaşamı sürdürmek ihtiyacındaki geliri sağlar. Bu nedenle işin ekonomik bir doyum kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu ekonomik görünüm içinde, bireye sağlanacak bir kariyer fırsatının “dışsal motivasyon” kaynağı olduğu anlaşılmaktadır. Modern toplumlarda kişilerin sadece gelir elde etmek için çalışmadıkları, kişisel ilgileri ve hobileri doğrultusunda boş zamanlarını değerlendirmek için, bir diğer ifade ile psikolojik doyum sağlamak için çalıştıkları da görülmektedir. Psikolojik olarak iş, kişiliğin oluşumunu sağlar ve insanların yaşamını anlamlı kılar. Bu psikolojik görünüm içinde işte sağlanacak bir kariyer fırsatının ise “içsel motivasyon” kaynağı olarak önemli olduğu anlaşılmaktadır. Etkili bir kariyer, birey ve örgütlerin amaca ulaşmaları ve gelişim düzeylerini yükseltmeleri için çalışanları motive eder. Her bir çalışanın birbirinden farklı gereksinimleri ve beklentilerinin örgütsel seçim ve kariyer seçim sürecinin sonunda örgütün eğilimi ve beklentileri ile karşılaştırılması, bireyin kendi kendini kontrolünü ve motivasyonunu artırır. En az para kadar dışsal ödül kaynağı olan bireyin terfi ve kariyer beklentilerinin içsel bir tatmin ve gelişim fırsatı sağlayacağı açıktır (Aytaç, 2005, s. 50).

Günümüzde insanlar çalıştığı kurumda zorunlu ihtiyaçlarını karşılamayı düşünmenin yanı sıra yükselme arzusu da taşırlar. Bu nedenle iş görenler yükselme imkanı olmayan örgütlerden kaçmaya, terfi edebilecekleri işletmeleri tercih etmeye eğilimlidirler (Gümüş, 1995). Bu nedenle örgütler çalışanlarının kariyer hedeflerini dikkate alarak düzenli ve adil bir kariyer sistemine sahip olmalıdırlar. Aksi halde işi bilen nitelikli elemanları kaybetme riskiyle karşı karşıya kalılabilmektedir.

### **2.1.3. Kariyer Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Kariyer ile ilgili olarak başlıca üç kavramla karşılaşmaktayız. Kariyer planlaması, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi. Bunlardan kariyer planlaması, bireyin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğin planlanması olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Özden, 2007, s. 26). Kariyer planlaması kariyer kavramına bireysel bakış açısını yansıtır. Kariyer planlama

sürecinde birey kendisini tanıır, becerilerini, değerlerini ve ilgi alanlarını belirler. Bu doğrultuda kendi kariyer hedeflerini oluşturur ve iş yaşamı boyunca başarıyı yakalamak için planlama yapar.

Kariyer geliştirme, bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla kurumların belli yöntemleri kullanması faaliyetidir (Kök, Halis, 2007, s. 5). Bu anlamda kariyer kavramına kurumsal bakış açısını yansıtır. Örgüt içerisinde çalışanların mesleki gelişimlerinin örgüt hedeflerine uygun olarak yapılması için, kurumların yapmış olduğu organizasyonlardır.

Kariyer yönetimi ise iş dünyasına giriş, atamalar, bireysel yetenek ve becerilerin geliştirilmesi, iş değiştirme, işten ayrılma süreçlerini kapsamaktadır (Öğüt, 2003, s. 180). Bireylerin planlarının, çalıştıkları kurumların kariyer geliştirme programlarıyla denkleştirip desteklenmesine denir. Yani kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme süreçlerinin bir bileşkesidir. Kariyer yönetimi sürecinde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri bireysel kariyer yönetiminin, kurumun sorumlulukları ve faaliyetleri ise kurumsal kariyer yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Kariyeri etkileyen pek çok faktör vardır. Chartrand, Robbins, Morrill ve Boggs (1990, s. 491)'un yaptıkları araştırmada kariyeri etkileyen beş faktörden bahsetmişlerdir. Bu faktörler; öz saygı, kariyer seçim kaygısı, genel kariyer kararsızlığı, kariyer bilgi ihtiyacı ve kendini tanıma ihtiyacıdır.

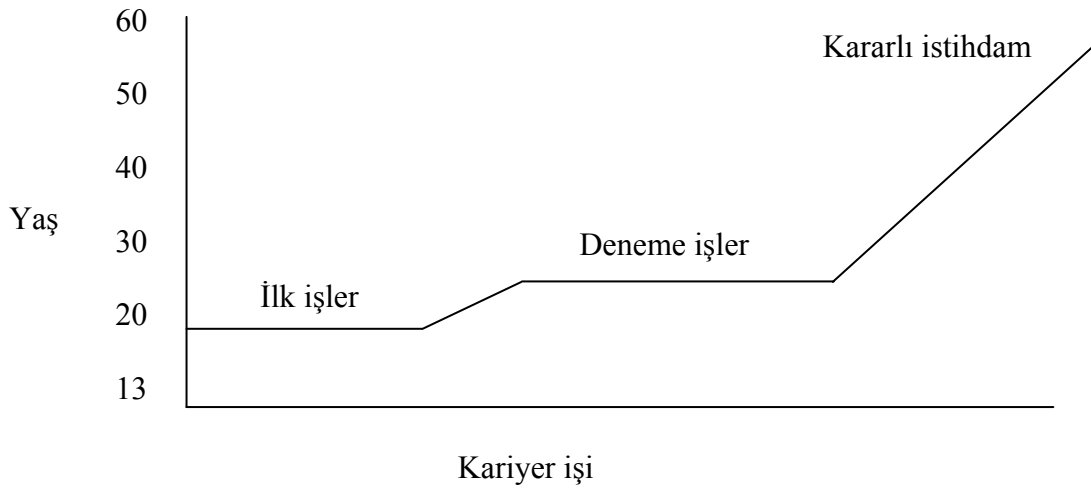
Kariyer kavramıyla ilgili olarak sayılan diğer kavramlar arasında kariyer kalıpları, kariyer değerleri, kariyer yolu, kariyer platosu, kariyer durağanlığı ve kariyer hareketliliği yer almaktadır.

Kariyer kalıpları Demirtaş ve Güneş'in (2002, s. 91) hazırladığı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü'nde "kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışları" şeklinde tanımlanmıştır. Bireylerin çalışma yaşamlarını etkileyen bilgi, yeterlilik ve tutumları farklılık gösterdiği için kariyer kalıplarında da farklılıklar gözlenmektedir. Literatürde kariyer kalıpları dört grupta toplanarak açıklanmıştır. Bunlar; kararlı kariyer kalıbı, geleneksel kariyer kalıbı, kararsız kariyer kalıbı ve çoklu deneme kariyer kalıbıdır.

**Kararlı kariyer kalıbı:** Bireyin mezuniyet sonrası bir işletmeye girmesi ve ömrü boyunca aynı işi yapması bu kariyer kalıbının içine girmektedir.

**Geleneksel kariyer kalıbı:** Bu kariyer kalıbında birey ilk işlerini öğrencilik yıllarında yapmaktadır. Öğrenciliğin ardından 20-30 yaşları arasında tam zamanlı işlerde çalışmaya başlamaktadır. Daha sonra ise birey, yükselme imkanlarının sınırlı olduğu ve genellikle emekliliğe kadar sürecek olan kararlı istihdam dönemine geçer. Şekil 1'deki gibi geleneksel kariyer kalıbını bu modelle göstermek mümkündür.

**Şekil – 1: Geleneksel kariyer kalıbı**



Kaynak: (Can, 2005, s. 414)

**Kararsız kariyer kalıbı:** Kariyer kararsızlığı bireylerin bir kariyer kararından başka bir kariyer kararına varmaya çalışırken geçebilecekleri gelişim dönemi olarak görmekteyiz. Böylece kariyer kararsızlığı, alınan, uygulanan, olgunlaşan ve sonuç olarak da yeni bir karar verme ihtiyacı doğuran bir karar olarak zamanla gelip geçen bir durum olarak görme noktasına gelinmiştir. Daha sonra süreç kendini tekrar etmektedir. Böylelikle yeniden kariyer seçimi ihtiyacının daha sık görülmesi için bu döngünün gerçekleştiği zaman dilimindeki yaşam süresi kademe kademe genişlemiştir (Osipow, 1999, s. 147). Bu kariyer kalıbındaki bireyler kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izlerler. Daha sonra başka bir alana geçerek deneme işlere başlarlar ve süreç tekrar başlar.



**Çoklu deneme kariyer kalıbı:** Bu kariyer kalıbında olan bireyler bir işte uzun süre kalmayıp sık sık iş değiştirmektedirler. Genellikle eğitim, yetenek ve beceri düzeyi düşük insanların izlediği bir kariyer kalıbıdır.

Kariyer kalıplarının yanı sıra kariyer değerleri de üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Kariyer değerleri kuramı (career anchor) MIT'den Edgar Schein tarafından, 44 MBA mezunu ile derinlemesine mülakatlarla ve 10-12 yıl süren boylamsal bir çalışma sonucunda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki amaç bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan nedenleri bulmaktır (Schein, E., 1978: aktaran: Erdoğan, N., 2003, s.17). Kariyer değerleri bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri, güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır (Schein, E., 1978: aktaran: Erdoğan, N., 2003, s.17). Kariyer değerleri kavramı öneminden dolayı bir alt başlıkta ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Kariyer yolu; bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir. Bu yollar bir anlamda, bir kişinin belli bir organizasyon birimlerinde ilerlemesi için merdivenler ya da rotalardır. Kariyer yolları bireyin beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır. Kariyer yolu, bireyler için yükselme fırsatının bir anlamı olmasına karşılık, örgütsel istikrarı da sağlamak zorundadır. Zira şirket içinde oluşturulacak kariyer yollarının, bu basamaklarda hareket edecek bireylerin görev koşullarına uygun olması gerekir. Pek çok işletmede kariyer yolları çalışanların terfileri ve gelişimleri için kullanılır. Çalışanlar önündeki kariyer fırsatlarını ve yollarını bilmek, ona göre kendisini değerlendirmek ve yönlendirmek ister. Bu nedenle çalışanların kariyer yolları konusunda bilgilendirilmesi, gerçekçi olması koşuluyla çalışanların kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması için önem taşımaktadır (Aytaç, 2005, s. 175,176).

Kariyer planlama genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyere ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder (Aytaç, 2005, s. 11). Kariyer yollarının özellikleri ve kariyer yolları modelleri, kariyer planlama başlığı altında daha ayrıntılı ele alınacaktır.

Kariyer platosu, iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra gelinen döneme denir (Barutçugil, 2004). Yani; bireyin

çeşitli nedenlerden dolayı daha fazla ilerleme şansının bulunmadığı bir dönemdir. Bu dönem bireyin kariyerinde durağanlık yaşanan bir zaman dilimi olduğu için motivasyonun ve verimin düştüğü gözlenmektedir.

Kariyer hareketliliği ise, bireyin farklı kurumlarda çalışması veya birbirinden farklı düzeylerde görev alması olarak ifade edilebilir.

#### **2.1.4. Kariyer Değerleri**

Bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan, onun yaşamını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü, değer, tutum v davranışları ile bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır. Bireyin kariyer tercihinde bu denge unsurları devreye girmekte, kişisel değer ve beklentilere göre kişi kariyerine yerleşebilmektedir. “Kişisel Değerler Kümesi” olarak da adlandırılabilen kariyer değerleri, uygun kariyer seçimi ve yerleşiminde oldukça önemlidir. Örneğin; iş seçiminde ya da bir işten başka bir işe geçme kararını verirken değerler devreye girmektedir (Aytaç, 2005).

Schein, kariyer değerleri kavramını, mesleki ben kavramını tanımlamakta kullanmıştır. Bireyin algıladığı yetenek ve kabiliyetler, temel değerler ve en önemlisi de kariyer ile ilgili ihtiyaç ve güdülerin oluşturduğu kariyer değerleri, kişinin iş ve yaşam deneyimlerinin artmasına bağlı olarak evrilmektedir (Erdoğan, 2003, s. 17).

Kariyer değerlerinin üç tamamlayıcı vardır (Schein, 1978, aktaran: Erdoğan, 2003,s.17):

- Kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler (Çalışmadaki başarıdan kaynaklanır),
- Kendi kendine algılanan güdü ve ihtiyaçlar (Çalışma ortamında kendini teşhis etme ve başkalarının geri beslemesinden kaynaklanır),
- Kendi kendine algılanan tutum ve değerler (birey ve örgüt kültürü arasındaki etkileşime dayanır).

Schein kariyer değerleri ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda beş temel kariyer değerinden bahsetmiştir. Daha sonra yapılan bazı araştırmalarla bu değerlere farklı

değerler de ilave edilmiştir. Bu kısımda sekiz temel kariyer değerinden bahsedilecektir (Kök ve Halis, 2007, s. 8,9).

- **Özerklik:** Bu değer baskın olduğu bireyler, örgütsel sınırlamalar altında çalışmak istemezler. Kariyerlerinde temel belirleyici unsur, serbest hareket edebilmektir. Başkalarına bağımlı olmak yerine bağımsız çalışmayı tercih ederler.

- **Güvenlik/istikrar:** Örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı, bu değere sahip bireylerin önemseydiği konulardır. Bu bireyler için iş ve istihdam güvenliği kariyer seçiminde belirleyici etkiye sahiptir.

- **Teknik/fonksiyonel yetkinlikler:** Baskın kariyer değeri, işe ve göreve yönelik olmak, teknik becerilerini göstermek isteğidir. Bu değer öne çıktığı bireylerde uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme örgütte terfi etmekten daha önemlidir.

- **Genel yönetsel yetkinlikler:** Diğer bireylerin ve fonksiyonların organize edilmesi ve yönetilmesine yönelik olumlu tutuma sahip olma olarak tanımlanabilir.

- **Girişimci yaratıcılık:** Yeni ürün ve hizmet üretmek, bilgi ve becerilerini bu amaç için kullanmak veya yeni işyerleri kurmak bu kariyer değerinin önemli özellikleridir.

- **Hizmet/işe kendini adanmak:** Belli bireysel ve sosyal değerlere saygı, başkalarına yardım ve başarıya adanmışlık, bu değeri yansıtan özellikler olarak belirtilebilir.

- **Meydan okuma ve teknik yeterlilik:** Zor problemler ile uğraşmayı sevmek, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak, bu değer varlığını göstermektedir.

- **Yaşam tarzı:** Bu değer öne çıktığı bireylerde, kariyeri, daha geniş olan yaşam sisteminin bir parçası olarak görmek, iş-aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak önem kazanmaktadır.

Edgar Schein tarafından “Kariyer Değerleri (Dengeleri)” olarak ifade edilen bu temel “**kişisel değerler kümesi**” bireyin çalıştığı iş ile uyum sağlaması halinde yani kişisel değerlerle örgüt değerlerinin ortak bir uyum noktasında tespit edildiğinde bireyin kariyeri dengelenmiş olmaktadır. Özellikle bireyin kendini gerçekleştirme, kanıtlama

gereksiniminin tatmin edilmesinde bu değerler önemli bir katkı sağlamaktadır (Aytaç, 2005, s. 22).

Derr'in kariyer değerleri yaklaşımı da Schein'in kariyer değerleri yaklaşımına benzemektedir. Derr'in kariyer değerleri ise şunlardır (Derr, 1986, aktaran: Erdoğan, 2003).

- Önde olmak, ilerlemek
- Güvende olmak
- Bağımsız olmak, serbestlik
- Meydan okumak, heyecan verici iş
- Dengede olmak, kişisel ve mesleki yaşamda denge

Kariyer değerlerinin zaman içinde değişip değişmediği konusunda Schein ve Derr'in aynı görüşü paylaşmadığı görülmektedir. Schein'e göre kariyer değerleri zaman içinde değişmemektedir. Schein kuramını geliştirdiği 44 kişilik örnekten 15 tanesi ile yürüttüğü izleme çalışmasında bu görüşünü destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Schein'e göre, ancak birey derin bir kendini keşif süreci yaşarsa, kariyer değerinde değişiklik olur ve özgün değer ortaya çıkar. Derr ise kariyer değerinin yaş ve tecrübeye bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir (Kök ve Halis, 2007, s. 9).

Barutçugil (2004) ise; günümüzde pek çok kariyer değerinin artık önemini ve anlamını yitirdiğini, buna karşın "kazanmak için öğrenmek", "sağlık ve mutluluk" şeklinde iki yeni kariyer değerinin giderek daha fazla öne çıktığını vurgulamaktadır. Çalışanlar artık sürekli iş bulabilir ve kendilerini pazarlayabilir durumda kalmak için becerilerini köreltmemeye, bilgilerini güncellemeye, kısaca kazanmak için sürekli öğrenmeye ihtiyaçları olduğu görülmektedir.

Yarnell kariyer değerlerini anlamının örgütlere sağlayacağı yararları şöyle sıralamıştır (Yarnell, 1998, aktaran: Erdoğan, 2003, s. 19):

- Örgütlerde kariyer müdahalelerini uygun bir biçimde yapma kabiliyeti,
- Bireyin yönelimlerine uygun fırsatlar sunma kabiliyeti,

- Uygun ödül sistemi tasarlamak,
- İş görenlerin fark edilebileceği bir sistemi kurmak,
- Yöneticilerin bireylerde içsel kariyer tatmini sağlayan nedenleri anlamasını kolaylaştırır,
- Örgütteki kariyer kültürünü anlamının bir aracıdır,
- Kariyer tartışmaları ve işten ayrılma görüşmelerinin yapılandırılmasının bir yoludur.

Kariyer değerleri, bireyin yaşamı boyunca kariyer seçimlerini, iş değiştirme kararlarını yakından etkileyen bir kavram olarak son derece önemlidir. Bir diğer ifade ile bireyin yaşamına yön veren hayati kararların özünde yer alan bir yaklaşımdır. Bu olgu, bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değer, güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır (Aytaç, 2005, s. 22).

### **2.1.5. Yaşam Evreleri ve Kariyer Aşamaları**

Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihni özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, iş tecrübeleri, deneyim bunlardan bir kısmıdır. Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyerini geliştirir. Bununla birlikte bir yol seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar. Çoğumuz için kariyerimizin ilk şekli çocukluk yıllarında oluşur. Çevremizdeki aile büyükleri, akraba ve arkadaşların önerisi, hatta saygı ve sevgi duyduğumuz bir kişinin mesleği bizim için cazip hale gelebilir. “Büyüyünce ne olacaksınız?” sorusuna “doktor, polis, asker, hemşire, öğretmen, mühendis” cevapları verilir. Kimi zaman geleneksel toplum yapımızdan kaynaklanan bir özellik olarak “ benim oğlum doktor olacak” diye kişiye sorulmadan doğrudan aile büyüklerimizin kariyer hedeflerimizi belirlediği görülür (Aytaç, 2005, s. 60).

Her yaşam devresinde bireysel gelişmeye yönelik kariyer aşamaları farkına varılmakta ve her aşama bir gereksinim ve görevle ayırt edilmektedir. Örneğin çocukluk, genellikle hayal gücü, rol yapma ile karakterize edilirken, delikanlılık çağı boyunca kariyer kimliği bireyin kendi kimliğinin birleşmesinde ortaya çıkmaktadır. Delikanlılık çağı, okul, iş ve boş zamanlarda mesleki ilgilerin araştırılması dönemi

olarak da ortaya konulmaktadır. Yetişkinlik, eğitim ve emeklilikle sonuçlanmaktadır. Emeklilik ise bazı çalışanlar için işinden ayrıldığı ve yeni kariyerin başladığı bir süreç olabilir (Singer, 1990, aktaran: Aytaç, 2005, s. 61).

Yetişkin gelişimi yaşam boyu gelişim olarak ele alınmaktadır. Yaşam boyu gelişim, kişinin bir bütün olarak gelişimi üzerinde durur. Gelişim, öğrenme ve olgunlaşma yoluyla bir kişinin çevreye uyum sağlamasını kolaylaştıracak bir süreçtir. Gelişim konusu, kişinin yaşam boyunca nasıl değiştiğinin anlaşılması üzerinde durur. Yetişkin gelişimi konusunda Erikson ve Levinson'ın yaklaşımları yaygın olarak bilinen iki yaklaşımdır. Erikson'a göre insanlar sekiz aşamadan oluşan psiko-sosyal gelişim aşamalarından geçmektedirler. İnsanın yaşamında ardı ardına gelen ve çözülmesi gereken bunalımlar bulunmaktadır. Levinson'a göre yetişkinlerin olgunlaşmasını karakterize eden ve tekrarlı olarak oluşan büyüme, geçiş ve stabilizasyon kalıpları vardır. Her yaşam döneminde bireyler, belli iş faaliyetlerini ve önemli psikolojik sorunları ve meydan okumaları çözerler. Bu aşamalarda bireyler, kendi benlikleri, kariyerleri ve diğer kişilerle ilişkileriyle ilgilenirler (Erdoğan, 2003, s. 20).

Kariyer gelişiminde yaş ve aşamalar iki önemli kriterdir. Kariyer gelişimi ile ilgili yaş ve aşamaları temel alan ve sıkça atıfta bulunulan dört model şekil 2'deki gibi gösterilebilir.

**Şekil – 2: Dört kariyer geliştirme modeli**

<b>Miller ve form (1951)</b>		<b>Super (1980)</b>	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-15	Hazırlık çalışması dönemi	0-14	Büyüme
15-18	İşe başlangıç dönemi	15-24	Keşif
18-34	Deneme	25-44	Tesis
34-60	İstikrar	45-64	Sürdürme
65+	Emeklilik	65+	Düşüş
<b>Hall Nougaim (1968)</b>		<b>Schein (1978)</b>	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-25	İş öncesi	0-21	Büyüme, Fantezi, Keşif
25-30	Tesis	16-25	İş yaşamına giriş
30-45	İlerleme	16-25	Temel eğitim
45-65	Sürdürme	17-30	Erken kariyerde tam üyelik
65+	Emeklilik	25+	Orta kariyerde tam üyelik
		35-45	Orta kariyer krizi
		40+	Geç kariyer
		40+	Düşüş ve ayrılış
		?	Emeklilik

Kaynak: (Erdoğan, 2003, s. 21).

Bu dört modeldeki ortak noktaları ise şöyle sıralayabiliriz (Greenhaus, 1987, aktaran: Erdoğan, 2003, s. 21):

- İnsanlar her birisi belli görevler ve meydan okumalardan oluşan bir dizi aşama boyunca ilerler,
- Her aşama yaklaşık olarak belli yaş dilimlerine karşılık gelir,
- Her aşama bireyin iş, aile ve kişisel gelişimini dikkate alan bütün bir birey yaklaşımını benimser.

Literatürde kariyer aşamaları ile ilgili olarak çok sayıda modelden söz edilmektedir. Söz gelimi Can (2005) kariyer aşamalarını yaşam evreleri ile paralel olarak ele almıştır. Kariyer aşamalarını oluşum, gelişme, sürdürme ve çekilme olarak

dört grupta sınıflandırmıştır. Yaşam dönemlerini ise erişkinlik dönemi (15-25 yaş arası), genç yetişkinlik dönemi (25-35 yaş arası), yetişkinlik dönemi (35-65 yaş arası), yaşlılık dönemi (65 yaş ve ilerisi) olarak ele almıştır. Erişkinlik döneminde birey ben kimliğini kazanmakta ve aileye bağımlılığı azalmaktadır. Genç yetişkinlik dönemindeki birey ben kimliğini kazandığı ölçüde başarılı olur ve örgütlerle ilgili deneyim kazanır. Bu dönem kariyerin “oluşum ve gelişme” aşamalarının başlangıcına denk gelir. Yetişkinlik dönemi bireyin bilgi birikimlerini başkalarıyla paylaştığı dönemdir ve bu dönem kariyer aşamalarındaki sürdürme ile aynı zamana denk gelmektedir. Yaşlılık dönemi ise bireyin üretken ve yaratıcı olma döneminin sonudur. Kariyer aşamalarındaki çekilme ile aynı zaman denk gelir.

Barutçugil ise (2004) kariyer dönemlerini üç gruba ayırmıştır: Bunlar ilk dönem organizasyona giriş, ikinci dönem kariyerin orta dönemi ve üçüncü dönem ileri kariyer evresidir.

Bayraktaroğlu (2003)'na göre profesyonel kariyer aşamaları dört grupta toplanmıştır. Bu aşamalar; stajyer ya da çırak olmak, meslektaşlık, eğitici olmak ve sponsor (kaynak) olmaktır. Stajyer ya da çıraklık aşamasında iş için önemli olanlar ya da öncelikli olanlar öğrenilir. Başkalarının yardımına ve desteğine ihtiyaç duyulur. Bağımlılık söz konusudur. Meslektaş giderek bağımsızlığın kazanıldığı aşamadır. Ancak bunun için yeteneklerin kazanılması ve bunun kanıtlanması gerekir. Benzer işi yapanlarla yakın ilişki kurulur ve aynı düzeyde olmanın verdiği iletişim kolaylığı sağlanır. Eğitici diğerlerini yönetmek ve yönlendirmek için yeterli düzeyde beceri geliştirmiş ve bunu paylaşmaya hazır duruma gelmiş kişilerdir. Sponsor kurumun stratejilerine ve amaçlarına biçim verebilecek düzeyde bilgi, beceri, deneyim birikimine sahiptir.

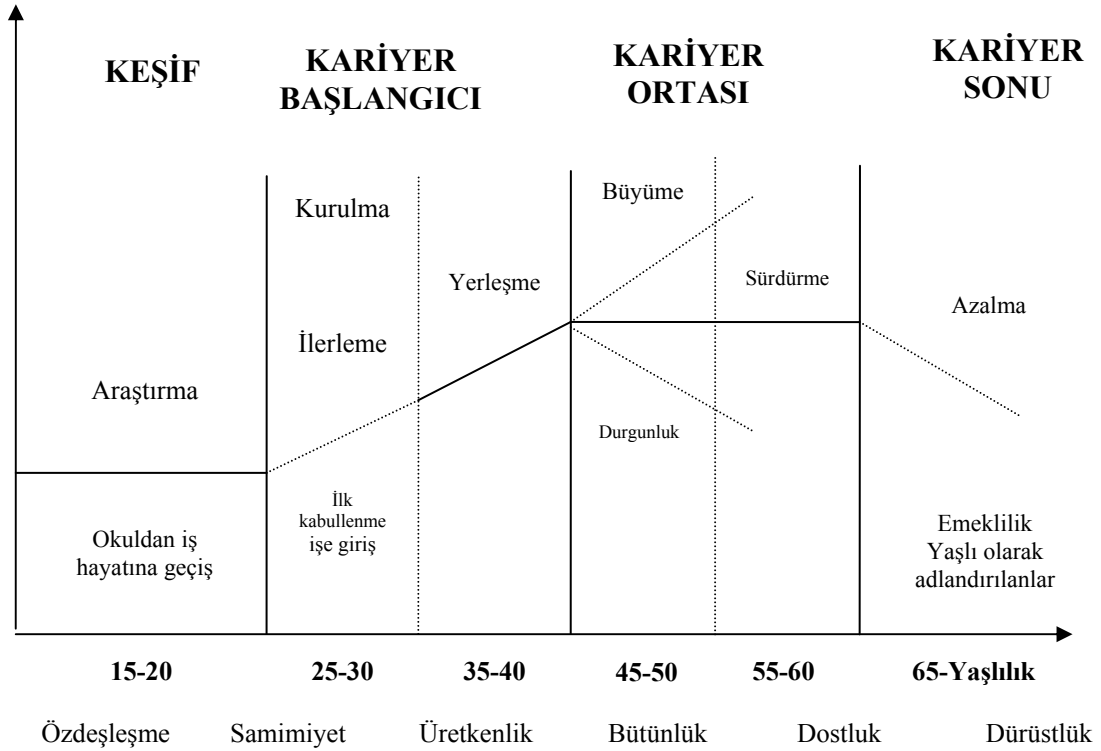
Kariyer aşamalarına yönelik ortaya konulan modellerin büyük çoğunluğu yaşa, bir kısmı ise iş hayatındaki çalışma süresine bağlı olarak değişmektedir. Örneğin; Daniel Levinson ve arkadaşları kariyer aşamalarını; Araştırma- Muhakeme- Kurma- İlerleme- Sürdürme- Gerileme olarak altı aşamada incelemiştir. De Cenzo ve arkadaşları tarafından ise beş aşamada incelenmiştir. Greenhous kariyer aşamalarını; İş için hazırlık (0-25), ilk örgüte giriş (18-25), kariyere başlangıç (25-40), kariyer ortası (40-55), kariyer sonu (55- emeklilik) olarak beş aşamada incelemiştir. Steers tarafından ise,



keşif, pekiştirme, sürdürme ve azalma biçiminde dört aşama olarak sıralanmıştır (Kök ve Halis, 2007, s. 10).

Şekil 3'te tüm bu modellerin tek bir modelde bütünleştirildiği görülmektedir.

**Şekil – 3: Kariyer Aşamaları Modeli**



Kaynak: (Kök ve Halis, 2007, s. 11).

Yaygın bir bakış açısıyla kariyer aşamaları beş bölümde incelenmiştir ve bu çalışmada da bu beş aşama ele alınacaktır:

**a) Keşif-arama (14-25 yaş):**

Birey için kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme zamanı olarak görülen bu aşama, öğretmen, arkadaş, ana-babadan duyulan, televizyondan görülen, çocukluk yaşlarındaki rol oyunlarıyla başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği dönemdir. Çocukluk yıllarındaki sınırlı bilgiyle başlayan, ergenlik yıllarında daha gerçekçi bilgilerle devam eden, ilk yetişkinlik döneminde ise, artık mesleki bilgilerin edinilmiş olduğu bu dönemde; kişilik, yetenek ve tutumlar kadar,

çevrenin istekleri, anne-babanın finansal kaynaklarının hatta ailenin kariyerinin, kariyer seçiminde etkili olduğu görülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, daha iyi bir kariyer seçiminde en büyük rolü, bireyin beklentilerinin oynadığını göstermektedir. Sonuçta bu aşamada bireyler, başarılı olabilecekleri, severek yapabilecekleri bir meslek arayışı içindedirler (Kök ve Halis, 2007, s. 11).

### **b) Kariyer başlangıcı-kurma (26-35 yaş):**

Bu dönem bireyin farklı iş kaynaklarından iş aramasıyla başlar ve kendi içinde üç dönemden oluşur. Birinci dönem; 18-20 yaş arası ilk örgüte giriş dönemi, ikinci dönem yetişkin dünyasına uyum sağlamak, üçüncü dönem ise, belli bir kariyer alanını seçerek bu alanda ilerlemektir.

İlk iki dönem çalışanın gerek aynı örgüt içinde gerek örgütler arası bir işten başka bir işe geçme sürecini de kapsar. Bu dönemde güvenlik gereksinimin önemi azalmakta, başarı, saygınlık, özgürlük ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk, inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir (Aytaç, 2005, s. 67).

Bu aşamada en büyük konu “Gerçek Şoku”dur. Örgüte yeni katılan bireyin kişisel beklentileriyle örgütün beklentileri veya örgütsel gerçeklerin uyuşmaması bu dönemin sorunlarından birisidir. Ayrıca bu dönemdeki bir diğer sorun ise kendini kanıtlamaktır. Bu durum hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumlulukları üzerine alarak karakterize olur. Yine de bu aşamada bireyler henüz verimliliğin tepe noktalarına ulaşmış değillerdir. Bu devre ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir (Aytaç, 2005).

### **c) Kariyer ortası (36-55 yaş):**

Büyük ölçüde yaşamın olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey artık işinde iyice ustalaşmıştır, yeri sağlamlaşmış hatta hiyerarşik olarak bir-iki basamak yükselmiştir. Bireyin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının önemi azalmış, başarı ve saygınlık gibi ihtiyaçları öne çıkmıştır (Kök ve Halis, 2007, s. 13).

Bu dönemde çalışanların karşılaştığı en önemli sorun, bilgi-beceri eskimesi ve kariyer platosudur. Kariyer platosu, bazen kişi için örgüt içi ilerleme imkanı kalmaması veya önünün tıkalı olmasından kaynaklanabilir. Bilgi beceri eskimesinin temelinde ise, kişinin okul eğitiminden sonra yeni gelişmeleri izlememesi yatmaktadır (Erdoğan, 2003, s.25). Bu sorunlardan kariyer platosunu çözmek daha çok örgütün

sorumluluğundadır. Fakat bilgi-beceri eskimesinin önüne geçmek kişinin elindedir. Özellikle bilgi çağını yaşadığımız ve hızlı değişimlerin yaşandığı bu dünyada mesleki gelişimlere kayıtsız kalmamak bireyin üzerinde durması gereken önemli bir noktadır.

#### d) Kariyer sonu:

Bu dönem bireyin bilgi ve tecrübe açısından en olgun dönemi olmakla birlikte fiziksel açıdan yaşlanma ve öğrenmenin yavaşlaması neticesinde kariyer yaşamının son aşamasıdır. Bu dönemde bireyin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Ayrıca bu dönemde örgüte yönelimin azalıp kişiliğe yönelimin arttığı da gözlenmektedir.

Çalışanların verimli olması için, her devrede duygusal ve görevsel ihtiyaçların destekleneceği kariyer geliştirme ve eğitim programlarına ihtiyaç vardır. Stephen Robbins bu ihtiyaçları şekil 4'teki gibi ifade etmektedir.

**Şekil – 4: Kariyer aşamalarında yer alan ihtiyaçlar**

Aşama	Görev ihtiyaçları	Duygusal ihtiyaçlar
Deneme	1- Çeşitli iş ve eylemleri 2- Kendini keşfetme	1- Ön iş seçenekleri arama 2- Yerleşme
Kurma ve ilerleme	1- İş talebi 2- Özel bir alanda yetenek geliştirme 3- Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4- 3-5 yıl sonra yeni alana geçme	1- Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-başarısızlıkla yüzyüze gelme 2- İş/aile sürtüşmeleri ile karşılaşma 3- Destek 4- Bağımsızlık
Kariyer Ortası	1-Teknik yenileme 2-Başkalarını eğitimde ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3- Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4-İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme	1- Orta yaş hakkında hislerini belirtme 2- İş , aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme 3- Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyer Sonu	1- Emeklik planları yapma 2- Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3- Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 4- Örgüt dışındaki aktivitelere başlama	1- Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmek için destek ve danışmanlık 2- Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme

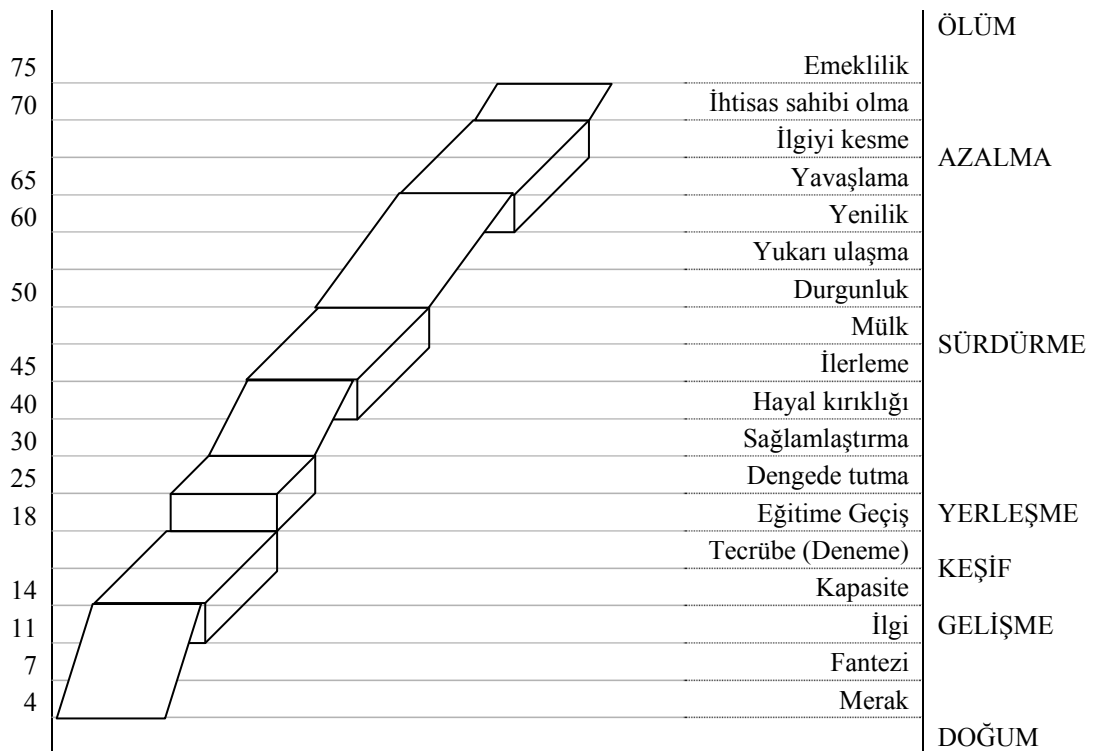
Kaynak: (Aytaç, 2005, s. 73).

### e) Azalma-emeklilik:

Emeklilik kişinin kariyerinin son bulmasıdır. Emeklilik genel olarak 55-65 yaşlarında yaşanan bir olgu olmakla beraber, bazı bireyler için bu kavram yaşanan bir şok anlamına gelmektedir. Özellikle mevcut işin kaybedilmesi, bireylerin bir boşluk içine düşerek kendini yararsız görmesine neden olmaktadır. Emeklilik aslında birey yaşamında yeni kariyer haritalarının, yeni hedeflerin başladığı bir dönemdir. Bu açıdan bir grup birey emekliliğe ayrılma planı yaparken, bir grup birey örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını sağlamaktadır. Hatta bu aşama bireylerin çalışırken yapma imkanı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme vb. gibi kendini geliştirme ihtiyaçlarına da fırsat veren bir dönemdir. Bununla birlikte, genel olarak emeklilik devresi bireylerin kazanılmış iş kimliklerinin kaybına yol açtığı ve kendilerini yararsız ve verimsiz hissettikleri bir dönemdir (Kök ve Halis, 2007, s.16).

Genel olarak söylenebilir ki; kariyer gelişimi basamaksal bir süreç izlemektedir. Bu süreç şekil 5'teki gibidir.

**Şekil – 5: Yaşam devrelerindeki tipik gelişimsel görevler ve kariyer**



Kaynak: (Aytaç, 2005, s. 76).

Bütün bu incelemeler sonucunda yaşamın hemen hemen tüm dönemlerinde “kariyer” konusunun karşımıza çıktığı anlaşılmaktadır. Her bir kariyer aşaması farklı konular ve sorunları içermektedir. Yaşam ve kariyer devreleri arasındaki ilişki nedeni ile bu devre ve özelliklerini bilmek, bu aşamaları iyi anlamak, iş yerinde kariyer gelişiminin daha etkin olmasını ve bireyin kendi kariyer planlamasında daha aktif bir rol oynaması için cesaret kazanmasını sağlar.

**Şekil – 6: Yaşam ve kariyer devreleri arasındaki ilişki**

YAŞ	KARİYER SAFHALARI	YAŞAM SAFHALARI
65 ↑	Azalma (Emeklilik)	Olgunluk Devresi
50 ↑	Kariyer Sonu	Yetişkinlik Devresi
35 ↑	Kariyer Ortası	
25 ↑	Kurulma, Yerleşme (İlk işe giriş)	İlk Yetişkinlik Devresi
0 ↑	Keşif(Araştırma) Okuldan iş Hayatına Geçiş	Çocukluk + Büyüme Devresi

Kaynak: (Aytaç, 2005, s. 86).

### 2.1.6. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi kavramının 1980’den sonra şekillenen yeni bir kavram olmasına karşılık, günümüzde etkisini giderek artırdığı görülmektedir. Özellikle çalışanların kariyerlerinin yönetilmesi, modern örgütlerin karşı karşıya kaldıkları değişimlerde hayatiyetlerini sürdürmede oldukça güçlü bir araç olarak dikkat çekmektedir. Hatta Wills ve arkadaşlarına göre “kariyer yönetimi günümüzde örgütlerin ayakta kalmalarında kullanabilecekleri stratejik bir rekabet silahıdır” (Kök ve Halis, 2007, s.47).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer

danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin arttırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir (Barutçugil, 2004, s. 320).

Kariyer yönetimi ile ilgili olarak literatürde yer alan tanımlara bakıldığında dikkati çeken en önemli noktalardan biri kariyer yönetiminin hem örgüt hem de birey odaklı bir süreç olmasıdır. Kariyer yönetimi; ilk olarak bireyi ilgilendiren bir kavram olan kariyerin, örgütsel bir yaklaşım olarak ele alınmasını ve bireyin kariyer sürecinin örgüt veya örgütler tarafından şekillendirilmesini içermektedir. Bir başka deyişle; kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarının, örgüt amaç ve hedeflerine uyacak şekilde ele alınmasını gerektiren döngüsel bir süreçtir (Aydın, 2007, s. 30).

Her çalışan işinde ilerlemek ve daha yüksek kademelere gelmek ister. Ancak mesleki basamaklarda yukarıya doğru ilerlemek her zaman kolay değildir. Kişinin iş hayatında ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimi ile ilgilidir. Bu anlamda kariyer yönetimi bireylerin iş hayatlarıyla ilgili planlar yapmalarınıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayrıca özelliği, çalışanların firma içindeki hareketlerinin sağlanması, böylece çalışanların motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin yapıldığı kurumlarda çalışanlar 5 yıl sonra nerede olacaklarını bilebilirler (“Sanal 1” , 2007).

Kariyer yönetimi örgütler ve bireyler açısından maliyetli ve zaman alıcı olmasına karşın, hem örgütler hem de bireyler için birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmesinden dolayı büyük öneme sahiptir. Çünkü yoğun rekabet ortamı içerisinde firmaların ayakta kalabilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri insan kaynakları yönetimine ağırlık verilmesini ve çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri gereği olarak geliştirilmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle örgütler, kariyer yönetimi program ve planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme fırsat ve olanağını sağlamaktadırlar (Zeyrek, 2008, s. 23).

Kariyer yönetimi personelin ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini belirledikleri, bu hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir. Bu yüzden kariyer yönetimi hem işveren hem de personel perspektifinde oldukça önemlidir (Kaya, 2007, s. 28).

### **2.1.7. Kariyer Yönetimi Uygulamaları**

Kariyer konusu bireysel düzeyle açılır ve kendini değerlendirmenin keşfiyle devam eder. Kariyer dinamiği bireysel bir perspektifle değerlendirildikten sonra örgütsel katkılar belirecektir. Sonuçta örgüt ve bireyin karşılıklı etkileşimi ile kişinin örgüt içinde yükselebileceği kariyer safhaları oluşacaktır. Bu nedenle kariyer yönetimi uygulamaları da iki görünüm arz etmektedir: Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi ve bireyin kendisi üzerinde odaklaşan kariyer yönetimi (Aytaç, 2005, s. 124).

#### **2.1.7.1. Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi**

Kariyer yönetimi konusunda örgütlerin yapmış olduğu uygulamalar işe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi insan kaynağının gelişimi ile ilgili faaliyetlerdir. Örgüt bireyler üzerinde işe alma, terfi, transfer, emeklilik gibi bir takım kararlar alarak, bireylerin yeni kariyer planlamaları yapmalarına katkıda bulunur. Bu kararlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

##### **a) İşe alma, seçme ve değerlendirme**

Örgütlerin işe alma, seçme ve değerlendirme kriterleri farklılık arz etmektedir. Kimi örgütler merkezi sınavları ölçüt kabul ederken bazı örgütler de kendileri sözlü veya yazılı sınav yapmayı tercih etmektedir. Fakat yöntem ne olursa olsun, örgütlerin en önemli amacı işe uygun bilgi ve yeterliliğe sahip iş görenleri örgüte kazandırmaktır.

##### **b) Terfi planlaması**

Terfi, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkanı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin eder (Atay, 2006, s. 16). Çalışanlar işlerinde hep aynı düzeyde kalmak istememekte, yaşamı boyunca daha iyi şartlarda bulunmayı istemektedirler. Daha iyi yaşam ve çalışma düzeyine kavuşmak için, terfi ile özdeşleşen daha yüksek ücret elde etmek çalışanların beklentileri arasındadır.

Terfilerde kullanılan belli başlı ilkeler kıdem ve liyakate göre değişmektedir. Kıdem esasına göre terfi, geleneksel olarak uygulanan bir yöntemdir. Terfilerde zaman esasına dayanan kıdem metodunun kullanılmasının hem avantajları hem de

dezavantajları vardır. Hiç şüphesiz, on yıl çalışan bir insan beş yıl çalışan bir insana göre daha tecrübelidir. Ayrıca basit bir yoldur, objektiftir ve izahı kolaydır. Fakat kıdem ve ehliyet birlikte yürümeyebilir. Kıdem ehliyet ve mahareti göz önüne almaz. Çabuk yükselme arzusunda olan genç ve yetenekli çalışanların kurumdan uzaklaşmasına neden olabilir. Bu sakıncalardan dolayı bazı kurumlar verim esasına dayanan liyakat yöntemini kullanmayı tercih ederler (Gümüş, 1995).

### c) Örgütsel Yedekleme planlaması

Kariyer yönetimi işlevi döngüsel ve süreklidir. Bu nedenle kariyer yönetiminin en önemli konularından birisi de örgütsel yedekleme planlamasıdır. Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır (“Sanal 2”, 2008).

Butterill’e göre dört tip yedekleme planı vardır (Kök ve Halis, 2007, s. 79):

- **Başyurma:** Bir kadro boşaldığında açıktan doldurulmasına denir.
- **Yerleştirme eğitimi:** Pek çok üst pozisyon için kullanılır. Subjektif olarak değerlendirilir.
- **Yedekleme planı:** Çalışanların yıllık performans değerlendirilmesiyle yönetimin gerçekleştirdiği basit bir planlamadır.
- **Kariyer yönetimine bağlı yedekleme planlaması:** Yedekleme planlaması, insan kaynakları planlaması ve örgüt stratejisiyle kariyer yönetimin birbirine bağlayan bir köprü vazifesi görmektedir. Öncelikli konu, bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır.

Örgütsel yedekleme planlaması, kariyer planlama işlevinden farklıdır. Kariyer planlama bireyin kendi hedefine yönelik bireysel sorumlulukla işletmenin sorumluluğunu birleştirirken, örgütsel yedekleme planlaması işletme içi fırsat ve performans geri beslemesi sağlar (Aytaç, 2005, s. 129).

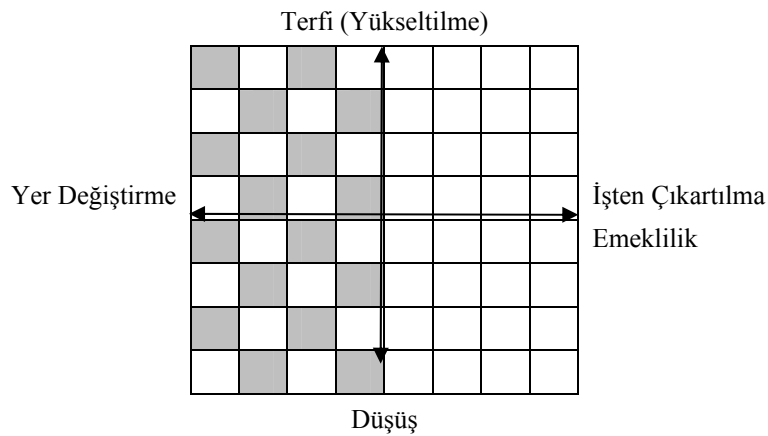


#### d) Transferler veya yer değiştirme

Transferler iş görenlerin bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime ya da bir iş yerinden başka bir iş yerine veya yeni bir coğrafik bölgeye yatay geçişlerini veya atanmalarını içerebilmektedir. Bu açıdan transferler, rütbe ve sorumlulukta dikey bir hareket olan terfiden ayrı olarak ele alınmalıdır (Atay, 2007, s. 16).

Örgütte insanların farklı konumlara, farklı alanlara, yukarı, aşağı, sağa ve sola şeklinde hareket ettirildiği görülür. Bireylerin rgt içindeki hareketleri şekil 7'deki gibidir.

**şekil – 7: Bireyin rgtteki hareketliliği**



Kaynak: (Aytaç, 2005, s. 130).

#### e) Eğitim ve geliştirme

İş görenlere işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazandırmak gerekmektedir. Kurslar düzenleme, ıracılık, iş rotasyonu gibi geliştirici çalışmalar bunlardandır. Sonuç, bir beceriler dizisi olup, bir sorunun çözümüne yönelik beceriler ve araçlar sunma yeteneğidir. Bu anlamda örgütte güçlü bir eğitim ortamı oluşturularak herkesin kendi kendini yetiştirmesi zendirebilir. Hizmet öncesinde alınan eğitim ne kadar yeterli olursa olsun, hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmedikçe nitelikte azalma kaçınılmazdır (Balay, 2000, s. 119).

#### f) İşten ıkartılma

Örgütlerde personelin işten çıkarılmasının nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi örnek verilebilir. Özel

nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi sayılabilir. İş yasasında belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkartılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşır (Zeyrek, 2008, s. 33).

### **g) Emeklilik**

Örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Birçok kişi işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedir. Araştırmacılar, kişisel ve bazı durumsal faktörlerin emekliliği etkilediğini göstermektedir. Bazılarına göre amaçlara ulaşmak, boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha önce geldiği için emekli olmayı istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bazı çalışanlar emekli olmalarına rağmen yeni bir kariyer başlangıcı için başka işlere yönelebilmektedirler (Atay, 2006, s. 18).

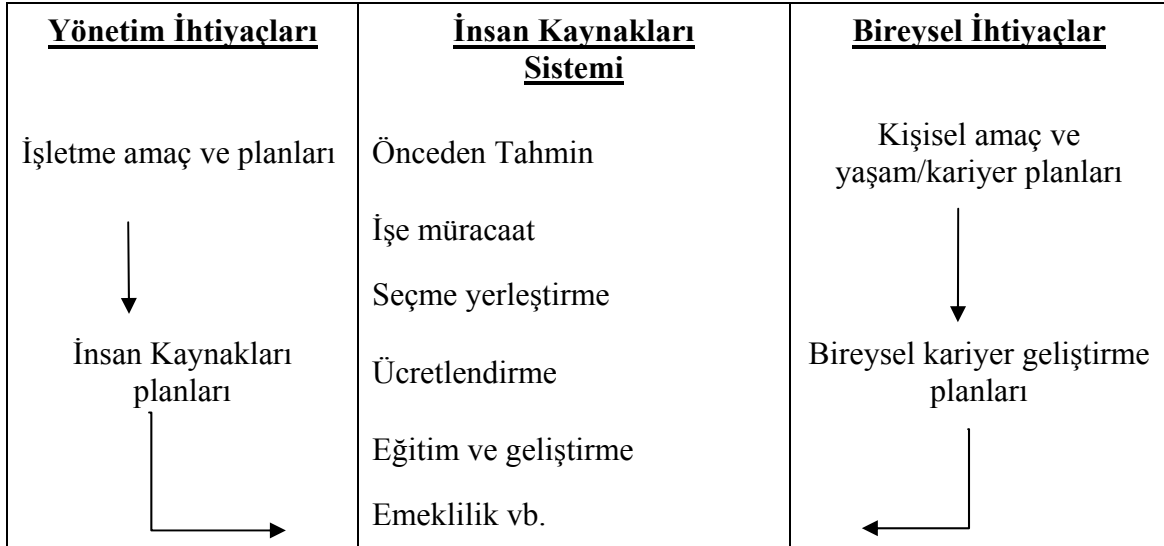
#### **2.1.7.2. Bireyin kendisi üzerinde odaklaşan kariyer yönetimi**

Bireysel kariyer yönetimi bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesidir. Bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler ise şunlardır: bireysel vizyonu belirleme, kariyer hedeflerini belirleme, yetkinlikleri belirleme, meslek seçimi, işe ilişkin öncelikleri belirleme, iş olanaklarını araştırma, özgeçmiş hazırlama, işe başvurma ve başvuru takibi, iş görüşmesi, işe başlama ve oryantasyon, firma kültürüne uyum sağlanması, mesleki yenilikleri takip etme, iş ilişkilerini yönlendirme, firmanın eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışların sergilenmesi, emeklilik yaşamına hazırlık, bireysel kariyer hedefleri ile bulunulan noktayı gözden geçirme ve gerekli önlemleri alma (Özden, 2007, s. 27,28).

Birey kendi kariyerini yönetirken iş ve yaşamdan ne beklediğini düşünmelidir. Ayrıca birey, kariyer ile ilgili kendi ihtiyaçlarını ön plana çıkartırken, bu ihtiyaçlarını örgüt veya yönetimin ihtiyaçlarından soyutlayamaz. Bir diğer ifade ile, sorumluluklar yönetim ve birey arasında paylaştırılmıştır. Yönetim ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, bireysel ihtiyaçlara da hizmet eder. İnsan kaynakları sistemini sürdürmek, bu sistemin

yönetim ve bireysel ihtiyaçlara hizmetini etkili kullanmak, kariyer yönetimi açısından önem taşır (Aytaç, 2005, s.137).

**Şekil – 8: Kariyer yönetimi: çifte bağ**



Kaynak: (Aytaç, 2005, s. 137).

### 2.1.8. Kariyer planlaması

Kariyer planlaması çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (“Sanal 3”, 2005). Kariyer planlaması bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da örgütün desteklemesi zorunluluğu vardır. Çünkü kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü etkiler (Can, 2005, s. 413).

Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendisini işine adanmış çalışanlar yaratır (Barutçugil, 2004).

Klinger (1975, aktaran: Kök ve Halis, 2007) giderek artan bir şekilde kariyer planlamasına önem verilmesini beş temele dayandırmıştır.

- İnsan yeteneklerinin değerinde azalma
- İş tatmini ve üretkenliği arasındaki bağlantı
- Değişik vasıfta olan insana duyulan ihtiyaç
- Örgütsel verimlilik kavramında bireysel ve örgütsel yakınlaşma
- Kendini geliştirmenin giderek daha önemli bir hale gelmesi

Drucker (1954, aktaran: Kök ve Halis, 2007), gelişen ve büyüyen bir işletmede, gerek yeni yönetsel fonksiyonlar için gerekse var olan yönetim pozisyonlarındaki atanma, ayrılma gibi nedenlerle ortaya çıkacak boşlukların doldurulması bakımından kariyer planlamasının önemli olduğu üzerinde durmaktadır.

Kariyer planlamanın hem birey hem de örgüt açısından çeşitli faydaları vardır. Örgüt açısından; uluslar arası istihdamı kolaylaştırma, çalışanların iş sadakatini artırma, terfi edecekleri belirleme, yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturma, hedef belirlemeyi kolaylaştırma, performans yönetimi ve değerlendirilmesini sağlama, ücret sistemini oluşturma gibi yararları vardır. Birey için de; motivasyonunu artırma, kişisel vizyonunu ve hedeflerini belirleme, gelecekte kendisini nelerin beklediğini görme, verimliliğini artırma, örgütsel bağlılığını ve iş sadakatini artırma gibi faydaları vardır.

### **2.1.9. Bireysel kariyer planlaması**

Bireysel kariyer planlaması, örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturan bir unsur olarak, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması haline gelmiştir (“Sanal 3” , 2005).

Kariyer yönetiminde üzerinde önemle durulan unsur, her bireyin kendi kariyerinden sorumlu olmasıdır. Bireyin bu sorumluluğu yerine getirebilmesi de kişinin kendini tanıması, kendi yeteneklerinin farkında olması, zayıf yönlerini bilmesi, önündeki kariyer fırsatlarını ortaya koyması, kişisel kariyer hedeflerini ve beklentilerini belirlemesi ve buna uygun planlar yapması ile mümkündür. Bireyin yapacağı tüm bu işler bireysel kariyer planlaması içine girmektedir.

**Şekil – 9: Bireysel kariyer planlama**

			<b>4. ADIM: İş Yaşamında Başarıyı Yakalamak</b>	<b>4.1 Başlangıç Stratejileri</b>		<b>4.2 İlerlemiş Kariyerde Başarı</b>	
		<b>3.ADIM: İş Bulma Çabaları ve İş İlişkileri</b>	3.1 İş Araştırması Yapmak	3.2 Özgeçmiş ve Başvuru Mektubu Yazmak	3.3 İş Görüşmeleri Karşılaşaca- ğınız Sorulara Cevap Verme	3.4 İş Teklifleri ve Kabul Edilmesi	3.5 Sizden İstene Beceriler
	<b>2. ADIM: Meslek Araştırması Yapmak, Karar Vermek</b>	2.1 Bilgi Araştırması ve Görüşmeleri Yapın	2.2 Gölge Eşlerde Çalışın ve Deneyim Kazanın	2.3 Dünyadaki Eğilimleri ve Gelişmeleri Takip Edin	2.4 Kişisel ve Kariyer Hedefinizi Belirleyin	2.5 Sosyal Çalışmalar Yapın	2.6 Yaşam Boy Öğrenme
<b>1. ADIM: Kendinizi Taniyin</b>	1.1 Belirleyin, Zihinsel Tercihlerinizi	1.2 Kişiliğinizi ve Davranış- larınızı Anlayın	1.3 Becerilerinizi ve Başarılarınızı Belirleyin	1.4 Bilginizi ve Öğrenme Tarzınızı Anlayın	1.5 Değerinizi Belirleyin	1.6 İlgi Alanlarınızı Fark Edin	1.7 Girişimci Yönünüzü Keşfedin

Kaynak: (Kök ve Halis, 2007, s. 95).

Bireysel kariyer planlamanın temel aşamaları Beach tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (1985, aktaran: Kök ve Halis, 2007, s. 95):

- Kişinin yeteneklerini belirlemesi
- İlgi alanlarını değerlendirmesi
- Kariyer imkan ve fırsatlarını araştırması
- Kariyer amaçlarını açıklaması
- Kariyer isteklerine uygun geliştirici faaliyetlerin yapılması

Benzer bir sıralama Mathis ve Jackson tarafından (2003, aktaran: Kök ve Halis, 2007, s.95) aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

- Kendini değerlendirme
- Fırsatların belirlenmesi
- Hedeflerin tespit edilmesi

- Planların hazırlanması ve uygulanması

### 2.1.10. Örgütsel kariyer planlaması

Kariyer planlaması, iş görene yönelik bir kavram olarak görünüyorsa da, bu kavramın ayrılmaz diğer bileşeni yönetimdir. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlaması uygulamasına destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetim bireye kariyerini planlaması için destek olup yol gösterdiği sürece, birey-örgüt bütünleşmesi gerçekleşmektedir. Birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanması ise, bireye çalışma doyumunu ve mutluluğu sağlamaktadır (Aydın, 2007, s. 58).

Örgütler kendi amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimleri gerektirdiği felsefenin bilincinde olarak, kariyer planları doğrultusunda biçimlendirilmiş bireysel amaç ve yönelimlere uyma ya da onları içerik ve felsefe olarak bozmadan kendine uydurmalıdır. Bu ilke “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla somut olarak ifade edilir ve örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların özdeşleşme gereğini yansıtır. Örgüt bu uyumu sağlayamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonları başarı güdeleri yüksek ve yetkin yöneticilerle dolduramaz (Kök ve Halis, 2007, s. 101).

Bu anlamda örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir (Aytaç, 2005, s. 166):

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak
- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek
- Çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek

Bireysel ve örgütsel kariyer planlama sistemleri karşılaştırıldığında birbirinden tamamıyla farklı uygulamalar olmadığı görülmektedir. Özetle kariyer planlaması, bireyin kendi fırsatlarının, kısıtlamalarının, seçeneklerinin ve sonuçlarının farkına varması, kariyer ile ilgili hedeflerini belirlemesi ve belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yönetimin zamanlama ve aşamalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel

deneyimlerini programlaması işlemi olan ve devam eden bir süreç olup, hem örgüte hem çalışana hem de yöneticiye önemli sorumluluklar yüklemektedir (Aytaç, 2005, s. 168).

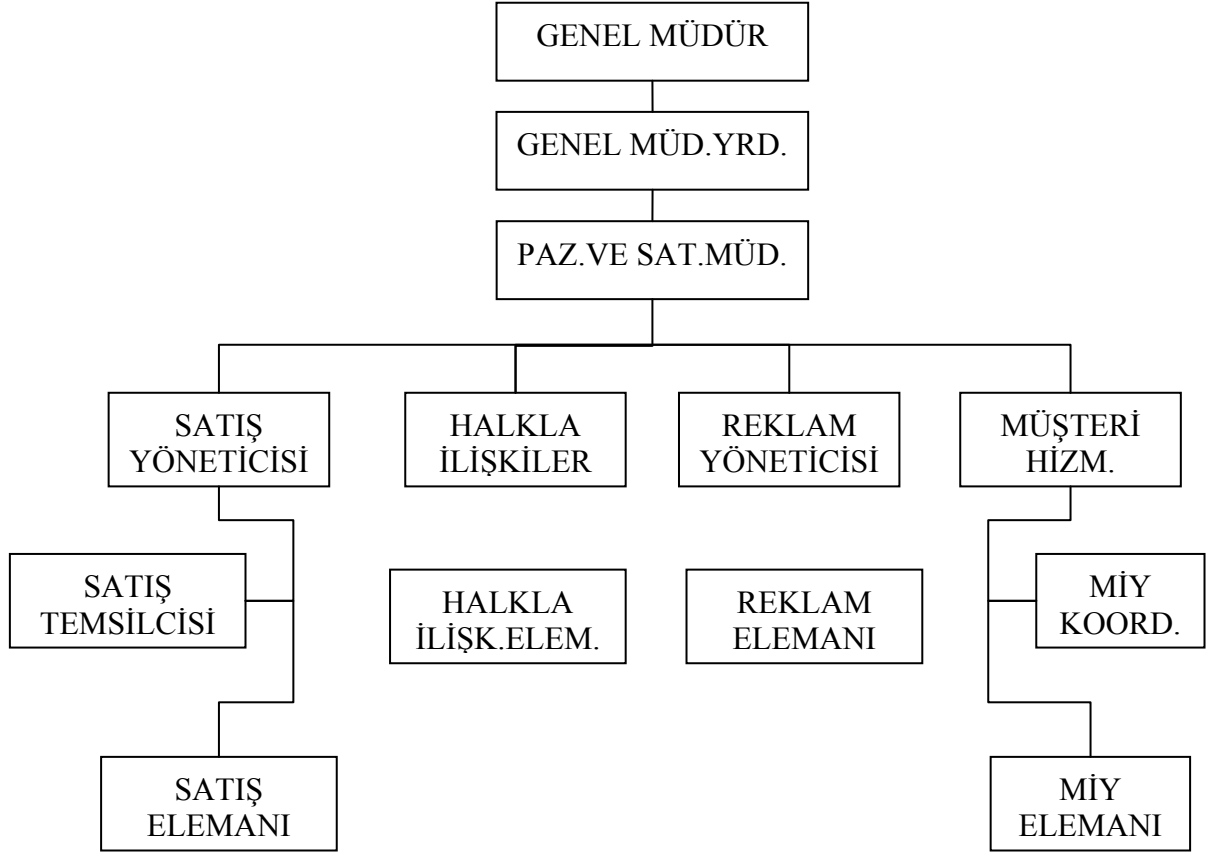
### **2.1.11. Kariyer planlamada kariyer yolları**

Kariyer planlama sürecinin uygulamaya aktarılması kariyer yollarının belirlenmesine bağlıdır. Örgütsel açıdan kariyer yolu iş gücü planlamasında önemli bir girdi sağlar. Çünkü bir örgütün iş gücü geleceği bireylerin aşama aşama ilerlemesine bağlıdır. Bireysel açıdan kariyer yolu ise bireyin başarılı olması ve kariyer amaçlarına ulaşması için üstleneceği, benimsemiş olduğu işlerin ardışık olarak sıralanmasıdır. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçların tamamen bütünleşmesi imkansız olsa da sistematik kariyer yolu bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar arasındaki farklı kapatma potansiyeline sahiptir (Aydın, 2007, s. 62).

#### **2.1.11.1. Geleneksel kariyer yolu yaklaşımı**

Geleneksel kariyer yolu, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği ve tek bir meslekte ya da işin fonksiyonel alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği ve tek bir meslekte ya da işin fonksiyonel alanı içinde çalışanların yukarı doğru hareket ederek ilerlediği kariyer yollarını tanımlamaktadır. Geleneksel kariyer yolunda yapılan her iş gerçekte daha yüksek seviyeli iş için hazırlık olarak varsayılır. Bu yüzden bir işten daha fazla kazanç gerektiren diğer işe geçerken tecrübe ve hazırlık için adım adım hareket etmek gerekmektedir (Kök ve Halis, 2007, s. 105).

Şekil – 10: Geleneksel kariyer yolu



Kaynak: (Kök ve Halis, 2007, s. 106)

Şekil 10’da görüldüğü gibi çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer basamaklarını net olarak görmektedir. Fakat bu kariyer yolunda yukarıya doğru ilerlemenin alternatif bir yolu yoktur. Bu nedenle bireyler işletme dışında farklı iş imkanlarını düşünmekte ve örgüte bağlılıkları azalmaktadır. İş tatmini ve motivasyonlarının da düşmesine neden olabilmektedir.

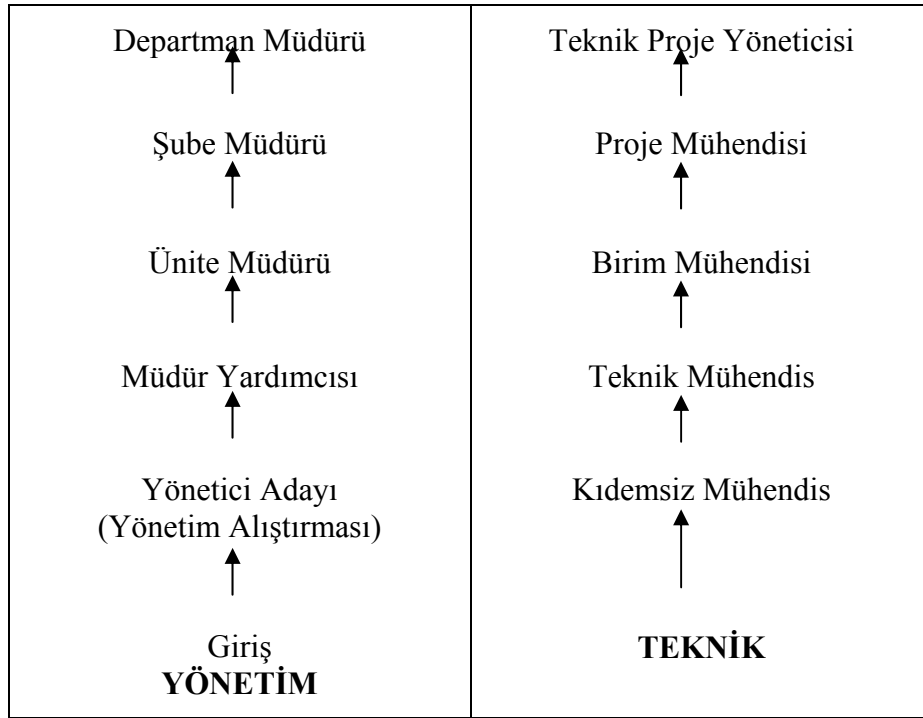
### 2.1.11.2. Örgütsel (çift basamaklı) kariyer yolu yaklaşımı

Bu model yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık, teknik basamaklardakilerin yönetim alanında daha kolay ilerlemeleri sorununu çözmek için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda çalışanlar hem uzmanlık bilgilerini artırabilirler hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaksızın, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş



olabilecektir. Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin azaltılması, düşünen, yaratıcı, koltuk peşinde koşmayan elemanların oluşturulması konusunda ikili kariyer uygulamalarının büyük önemi vardır (Aytaç, 2005, s. 183). Çift basamaklı kariyer yolu modelini şekil 11'deki gibi göstermek mümkündür.

**Şekil – 11: Çift basamaklı kariyer yolu**

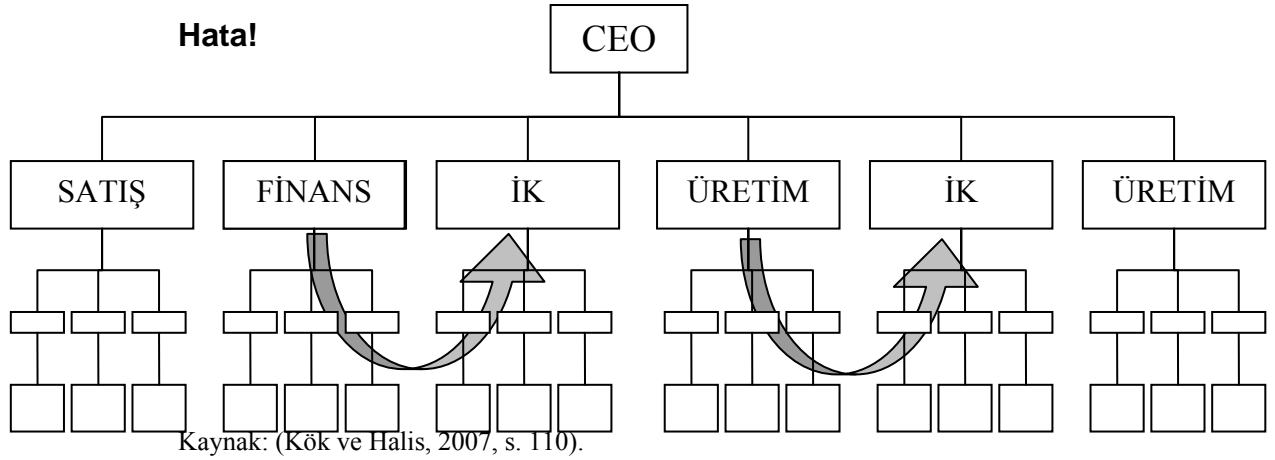


Kaynak: (Aytaç, 2005, s. 185).

### 2.1.11.3. Ağ tipi (davranışsal) kariyer yolu yaklaşımı

Ağ tipi kariyer yolu şekil 12'de görüldüğü gibi, belirli düzeylerdeki deneyimlerin değişebilirliğini ve bir düzeydeki deneyimin bir üst düzeye terfi etmeden önce genişletilmesi gereksinimini ön planda tutmaktadır. Davranışsal kariyer yolunda iş aileleri arasında yatay ve dikey geçişler yapmak mümkün olduğundan, çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak olasıdır. Bu yolla, çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmış olmaktadır (Aydın, 2007, s. 67).

Şekil – 12: Ağ tipi kariyer yolu



#### 2.1.11.4. Esnek kariyer yolu yaklaşımı

Esnek kariyerli (self-resilient career) işgücü; hem sürekli öğrenme düşüncesine hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır iş görenlerdir. Bu iş görenler, kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenme yanında, örgütün başarısına bağlı kimselerdir. Esnek kariyerli iş görenler için, pazar eğilimlerine göre bilgili olarak kalmak ve aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları bilmek gerekmektedir. Bunun anlamı; iş görenlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performansları ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır. İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak esnek kariyerli iş görenlerin en önemli özelliğidir. Bu yüzden esnek bir kariyere sahip olmanın iki önemli adımı vardır. Birincisi bireyin kendini tanıması, ikincisi ise rekabet edebilir yeteneklere sahip olmasıdır (Erdoğan, 2003, s. 169). Kısaca esnek kariyer anlayışı, çalışanın değişen iş gereksinimlerini fark etmesi ve gerekli olan bilgi, beceri düzeyine uyum sağlamasıdır. Böylelikle örgüt ve birey birbirine katkı sağlayarak gelişir ve büyür.

#### 2.1.12. Kariyer geliştirme

Kariyer geliştirme işleminin çeşitli tanımları yapılmıştır. Bir tanıma göre kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme işlemidir (Aytaç, 2005, s. 196).

Demirtaş ve Güneş ise “Eğitim Yönetimi ve Deneyimi Sözlüğü”nde (2002, s. 91) kariyer geliştirmeyi, personelin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanması olarak tanımlamıştır.

Can’a göre (2005, s. 414) kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla iş görenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir.

Erdoğmuş (2003, s. 14) kariyer geliştirmeyi işi yapan birey ve işi tanımlayan örgütün her ikisini ele alarak açıklamıştır. Bu bağlamda kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir.

Literatürde kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme birbirinin yerine sıklıkla kullanılan kavramlardır. Bu çalışmada herhangi bir kavram tartışmasına gidilmeden kariyer geliştirme örgütsel bakış açısıyla ele alınmıştır. Yani bireylerin kariyer planlama sürecinde örgütün bireylere sunduğu imkan ve fırsatlar kariyer geliştirme olarak kabul edilmiştir.

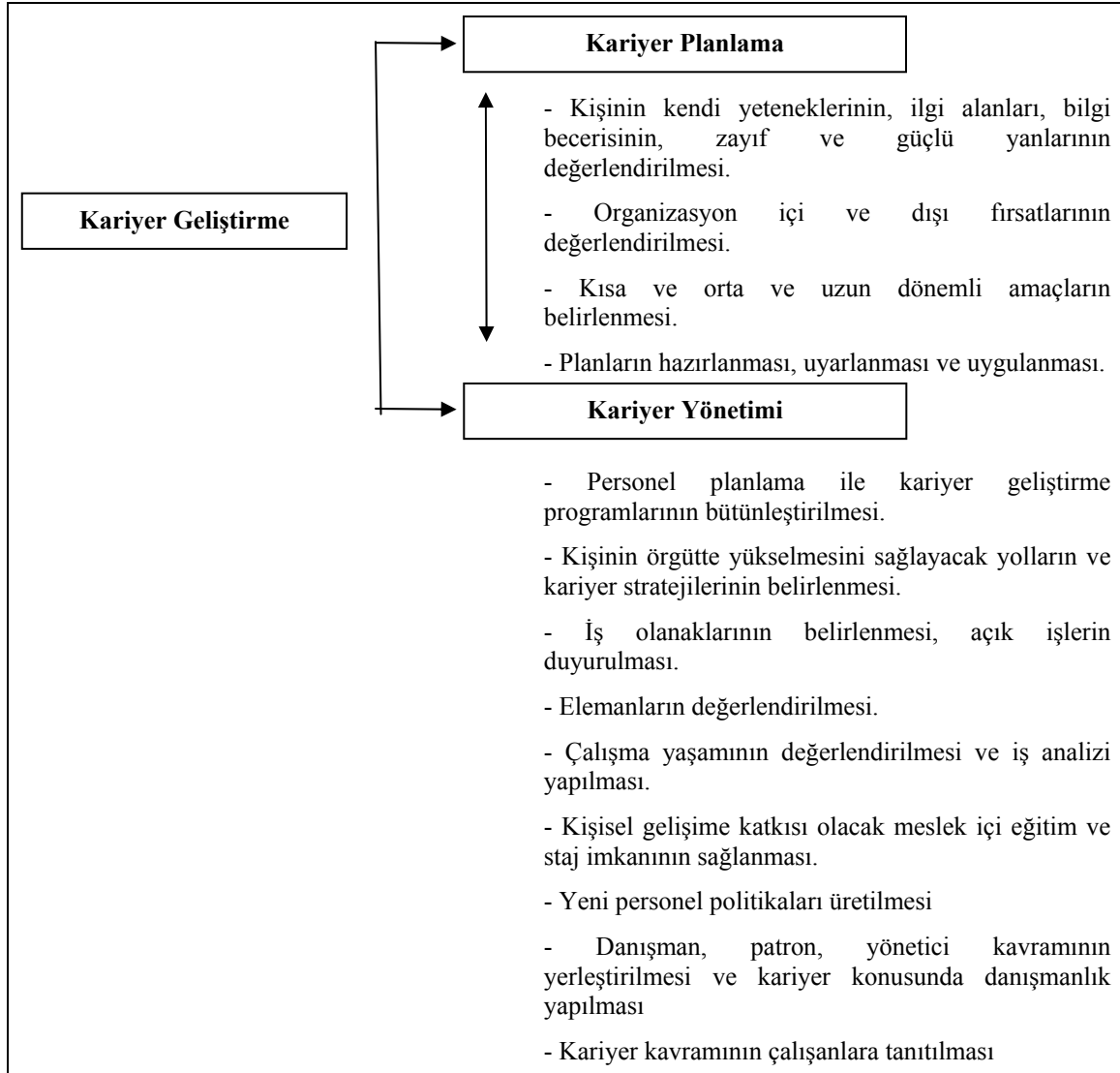
Kariyer geliştirmenin bireyler, yöneticiler ve örgüt açısından yararlarından bahsedilebilir. Bireyler için doğru hedef belirleme, plan yapma, performans hakkında geri besleme almak, iş tatmini, bireysel sorumluluk almak ve örgüt ve kendisi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak gibi yararları söz konusudur. Yöneticiler için astlarıyla iyi bir iletişim kurmak, performanslarını yakından izlemek ve geliştirmek, motivasyonlarını arttırmak, çalışanların örgütte kalmasını sağlamak gibi yararlarından söz edilebilir. Örgüt açısından ise, örgütsel bağlılığı arttırmak, çalışanları geliştirmek ve iyi bir örgüt imajı oluşturmak başlıca yararlarıdır (Erdoğmuş, 2003, s. 105).

### **2.1.13.Kariyer geliştirme sistemi**

Beach’e göre kariyer geliştirme sistemi, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere 2 yönlü bir çalışma şeklinde ileri sürülmektedir. Şekil 13’de görüldüğü gibi örgütlerdeki kariyer geliştirme politikalarının işlevleri olan kariyer planlama ve kariyer yönetiminin temel fonksiyonları örgütsel olarak değerlendirilmiştir. İki bloğu birleştiren

ok, kariyer planlama ve kariyer yönetiminin etkileşimli süreçler olduğunu belirtmektedir (Aytaç, 2005, s. 207).

**Şekil – 13: Kariyer geliştirme sistemi**



Kaynak: (Aytaç, 2005, s. 209).

Kariyer geliştirme politikaları örgüt ve çalışanların verimliliğini artırır. Hem örgütü hem de iş görenleri değişen dış dünyaya hazırlar ve uyumunu sağlar. Kariyer geliştirme sistemi de bireyin kariyerin aşamalarında karşılaşılabileceği engelleri önceden görüp önlemını almasını sağlar.

### **2.1.14. Kariyer geliştirme programları**

#### **a) Kariyer rehberliği**

Kariyer rehberliği çalışanların kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini, bunun yanında kişinin farklı kariyer imkanlarını tanımlamalarına yardımcı olduğu gibi bu değişik imkanlarını doğru şekilde değerlendirmesi ve üzerinde anlaşılmiş bir hedefe ulaşmak için stratejik planlaması yapılması olarak ifade edilebilir (Kök ve Halis, 2007, s. 123).

#### **b) Kariyer atölyeleri (workshops)**

Kariyer atölyeleri çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklarla alıştırmalarına yardımcı olur. Bu atölyelerde yöneticilerin bir araya geleceği gruplarda problemler ve katılımcıların beklentileri açıklanır. Örgütlerin kariyer sonu atölyeleri hizmeti sağlamasıyla çalışanların emekliliğe hazırlığı için kısmen yararlı katkılar sağlanabilir. Atölye çalışmaları bireylerin kariyer gelişmelerine yardımcı olmak ve örgütte kalma süresini bu gelişmelerine bağlı olarak uzatmak amacındadır. Özet olarak bu atölyeler çalışanların kendini keşfetmesi ve kişinin gösterdiği aktivitelerle örgütün bireyi tanımmasının karşılaştırmasını yaparak farklarını ortaya koyar. Bir diğer ifade ile bu atölyeler, bireyin kariyerinin nasıl geliştirileceği noktasına yönelir (Aydın, 2007, s. 91).

#### **c) İş rotasyonu**

İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar. Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri ile işi arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak kariyer dengelerini bulmalarını sağlar (Aytaç, 2005, s. 226).

Rotasyonlar kişilere bir şirketi tüm yönleriyle tanıma fırsatı verir. Aynı pozisyonda yıllarca çalışan insanların motivasyonlarının zamanla azaldığını göz önünde bulunduran insan kaynakları, hem şirket içi hem şirket dışı rotasyon uygulamalarına başvurumaktadırlar. Böylece çalışanlar yeni iş deneyimleriyle farklı vizyonlar ve bakış açıları kazanarak kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta, bu katkı ise performanslarındaki artış ile şirkete artı değer olarak dönmektedir. Örneğin, Amerika

Birleşik Devletleri'nde General Electric şirketi, işe alacağı adayları tek bir departmanda değil yedi departmanı içeren rotasyon programını değerlendirdikten sonra işe almaktadır. Bu departmanlar iletişim, mühendislik, finans, teknik satış, bilgi yönetimi, operasyon yönetimi ve insan kaynaklarıdır ("Sanal 3" , 2005).

Çeşitli rotasyon yolları olabilir. Bunlar (Kök ve Halis, 2007, s. 129):

- Örgütün tüm faaliyetleri hakkında söz sahibi olabilmesi için belirli sürelerde değişik iş ve bölümlerde çalışmak
- Yetiştirilecek çalışanın gözlemci sıfatıyla çalıştıkları bölümlerde bölüm politikaları hakkında bilgi edinmelerini sağlamak
- Çalışanlar değişik bölümlerde olması yoluyla bölümler arasındaki ilişkiler konusunda bilgi sahibi olmak
- Değişik bölümlerdeki yöneticilerinizin hastalık, gezi vb. ayrılmaları durumunda bu yerlerde çalışarak bölümün fonksiyon ve sorunları hakkında bilgilerini arttırmak.

#### **d. Koçluk**

Koçluk, farklı özgeçmiş, yetenek, deneyim ve ilgilere sahip bireylerin, gelişim sorumluluğunu üstlenmeleri ve sürekli başarılarını teşvik etmek amacıyla bir araya getirildiği, bireylerin tam ortaklık ve katkılarının sağlandığı yüz yüze yapılan bir liderlik uygulamasıdır (Aydın, 2005, s. 225).

Koçlar genellikle eğitilmiş danışmanlardır ve şu konularda örgütlere yardımcı olmaktadır: Doğru kurumda doğru iş bulmak, kariyer değişimlerinde yardımcı olmak, kişisel çıkmazlarda (aile, iş, yaş...) çözümler üretmek, mülakat teknikleri konusunda bilgi vermek, bir iş teklifinin nasıl müzakere edileceği konusunda bilgi vermek.

#### **e) Personel güçlendirme**

Güçlendirme (empowerment) kısa ve basit bir şekilde çalışanlara kendi işleriyle ilgili noktalarda, bir üstün onayına gerek olmadan karar alabilmeleri için yetki (güç) verilmesi olarak tanımlanabilir. Böylelikle çalışan kendi alanı ile ilgili sorunlarla

doğrudan ilgilenme, çözüm üretme, karar alma ve bu kararı uygulama konularında yetkisini kullanır ve şüphesiz bunun sorumluluğunu da taşır (Barutçugil, 2004, s. 397).

Güçlendirme genel olarak değerlendirildiğinde görev bağımsızlığı, örgüt yapısında aşağıdan yukarıya problem çözme, bilgi paylaşımı ve çalışanlarda tutum güçlendirmeyi destekleyen bir ortam sağlar. Bu nedenle iş motivasyonunu, katılımı, iş tatminini ve güveni artırır. Bu şekilde çalışanların iş tanımını sınırlarını aşarak işini daha fazla sahiplenmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir (Kök ve Halis, 2007, s. 132).

### **2.1.15. Kariyer Hedeflerinin Kapsamı ve Öğretmenler**

#### **2.1.15.1. Kariyer hedeflerini etkileyen faktörler**

Kariyer hedefleri literatürde “çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği, gelecekle ilgili durum” olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002). Kariyer hedefleri bireyin önceliklerinin belirlenmesi ve korunmasında, şimdiki zamanı yaşama gücü vermesinde, yapılan işe değer katmada, sağlanan ilerlemeyi ölçmede ve motivasyon sağlamada oldukça önemli bir araçtır. Birey kariyer hedeflerini belirlerken birçok faktörden etkilenir. Bireyin iş ve kariyer seçiminde etkilendiği faktörlerden bazıları; cinsiyet, fiziksel özellikler, kendi istek ve hayalleri, kişisel yetenekleri, düşündüğü statünün toplumdaki yeri ve getireceği gelir, ailenin beklentileri, sosyo-ekonomik durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, teknolojik gelişmeler... vb.’dir. Tüm bu faktörleri iki başlık altında toplamak mümkündür.

#### **a) Çevresel faktörler**

Bireyler kariyer hedeflerini belirlerken sosyal geçmiş, aile ilişkileri, ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, içinde bulunduğu sosyal çevre, içinde bulunduğu toplumun değer yargıları gibi pek çok çevresel faktörün etkisi altındadır.

Sosyolojik bir perspektife göre kariyer seçiminde kültürel ve sosyal etkenlerin varlığının önemi açıklanmaktadır. Can (2005) kariyer seçimini etkileyen temel etmenlerden birinin sosyal geçmiş olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmalar da bireyin geldiği sosyal sınıfın, ailelerinin sosyal statülerinin ve gelir düzeylerinin kişilerin kariyer seçiminde etkili olduğunu göstermiştir. Donald E. Super’in yapmış olduğu

araştırma, ailelerinin sosyal statülerini yüksek bulmayan gençlerin yüksek statü vaat eden mesleklere yöneldiklerini belirlemesi, kariyer seçiminde ailenin sosyo-ekonomik düzeyinin belirleyici olduğunu gösteren önemli bir bulgudur. Nitekim ailesinin ekonomik düzeyinin yüksek olması günümüzde bazı gençlere istedikleri meslek ve kariyeri sağlayacak alanlarda eğitim görme şansını sağlayabilmektedir. Bunun sayısız örneklerini ülkemizde de görmek mümkündür. Özel üniversitelerin sayısının gün geçtikçe artması, bazı kişilerin ailelerinin ekonomik imkanları çerçevesinde istediği iş ve mesleklere yönelmelerini de kolaylaştırmaktadır (Aytaç, 2005, s. 92).

Bireyler sahip olmak istedikleri kariyer ve işlerle ilgili bazı düşünceler geliştirirken, aynı zamanda kariyer ve işlerin getirdiği değişik olanaklar hakkında da bazı değerler geliştirirler. Bu kişisel değerlerin gelişiminde aile büyüklerinin, öğretmen davranışlarının ve toplumsal etkilerin önemli rolü vardır. Kişisel değerlerin gelişiminde temel etki kaynağı eğitimciler ve aile büyükleridir. Aile büyükleri ve öğretmenler bireylerin kariyerle ilgili değerlerini, hem çocukların değişik kariyerleri inceleyebilmeleri için gereken bilgiyi denetim altında tutarak hem de çeşitli kariyerler tarafından önerilen ödülleri nasıl değerlendirecekleri konusunda yönlendirerek etkilemektedir. Diğer yandan toplumun değişik kariyerlere yönelik değerlendirmeleri ve tutumları da bireyin kariyer seçimini etkilemektedir. Öğretim üyeliği, hekimlik ve kaymakamlık gibi kariyerler, toplumda saygınlık gördüğünden bu kariyerlere eğilim daha fazladır (Can, 2005, s. 405).

### **b) Kişisel faktörler**

Bireylerin kariyer hedeflerini belirlemede hiç kuşkusuz bireyin psikolojik özellikleri, kişiliği, zeka düzeyi, ilgi, inanç, tutumları ve özel yeteneklerinin de çok büyük etkisi vardır.

Hedef belirleme çabasında yüksek duygusal zeka faktörü, bireye neyin kendisi için önem taşıdığını ve seçeneklerin kendisine neler hissettirdiğini öngörme yeteneklerini sunmaktadır. Dolayısıyla bu tür kişiler duygusal yaşamları konusundaki yüksek bilinci, hedefleri ve beklentilerinde de sergileyerek ne istediklerini net olarak tanımlayabilmektedirler. Bu gibi yetenekleri noksan olan kişiler ise, kendini keşfetme ve değerlendirmede daha fazla zorlanmaktadır. Özetle duygusal zekası yüksek olan bireyler pozitif ve kendilerini harekete geçirecek duygulara başvurarak, kariyer



konusunda karar verme sürecinde duygusal yanıtlarını daha iyi yönetebilirler, duygusal talepler ile daha kolay baş edebilirler ve aynı zamanda bilgiye dayalı akılcı tekniklerden duygusal zekası düşük olanlara kıyasla daha iyi yararlanabilirler (Yaylacı, 2006, s. 92-93).

Kariyer seçiminde önemli olan bir diğer nokta ise bireyin ihtiyaç ve beklentileridir. Her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır. Kimileri fazla sorumluluktan korkarlar, hırslı değildirler ve onların belli bir mevkie terfileri yeterli olacaktır. Kimi ise, devamlı yükselmek, sorumluluk almak, üst düzey sosyo-ekonomik çıkarlar elde etmek isterler.

Genel olarak bireyler bir işi elde etmeyi umuyorlarsa ya da elde etseler de başarılı olacaklarını beklemiyorlarsa o işi seçmeyeceklerdir. Bireyler bir yer edinmeye yönelik beklentileri olan kariyeri seçerek bir örgüte katılmayı deneyeceklerdir. Carnegie-Mellon Üniversitesinde yapılan bir araştırmada master dereceli öğrencilerin beklentilerinin gerçekleştirilmesinde araçsallığı en yüksek olan örgütü seçme davranışı gösterdiği bulunmuştur. Özet olarak bireyin kariyer seçim kararları hem bireyin değer ve hedeflerine hem de örgüte yönelik kişisel beklentilerine bağlıdır. Kariyer önerileri arasında birey, büyük olasılıkla en fazla ödülü sağlayacağını umduğu öneriyi seçecektir (Can, 2005, s. 406).

Kişinin ilgileri, değerleri, tutumları ve becerileri hakkında bildikleri de kariyer seçimlerini etkilemektedir. Kariyer seçiminde en yaygın kullanılan yaklaşım John Holland'ın mesleki tercih modelidir. Holland'a göre bireyin değerleri, ihtiyaçları, motivasyonunu içeren kişiliği kariyer seçiminde önemli bir etkidir. Holland gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere altı kişilik tipinden söz etmekte ve her kişilik tipinin hangi mesleğe eğilimli olduğunu göstermektedir (Aytaç, 2005).

#### **2.1.15.2. Öğretmenlik mesleğinde kariyer hedeflerinin belirlenmesi**

Geleneksel kariyer anlayışında kişiden beklenen, bir kurumun hiyerarşik yapısının el verdiği ölçüde kariyer basamakları boyunca ilerlemesidir. Bireylere kariyer fırsatları kurumları tarafından verildiği ve örgütlerin çalışanlarına sunduğu kariyer yolu olarak algılandığı için bu konuda kurumlar etken, bireyler ise edilgendir. Türkiye'deki

geleneksel kariyer süreci, devlet memurluğunda yaygındır. Meslek yaşamı, özellikle güvencesi yüksek devlet kurumlarına girme ile başlar; çalışan kişi bu süre içerisinde belli ve dar bir konuda uzmanlaşma çabalarında bulunur. Genellikle birey sadece çalışmakta olduğu alanda uzmanlaşma çabası içindedir. Kariyer yolu düz ve açık bir şekilde belirtilmiştir (Akçay, 2005, s. 18). Görüldüğü gibi geleneksel meslek gelişim süreçleri genellikle daha durağan ve belli bir çalışma çevresinde uzun yıllar çalışma ve yükselme şeklinde geçmektedir.

Geleneksel kariyer anlayışında çıkış noktası kurumlar iken, artık kariyeri yönlendirme sorumluluğu büyük ölçüde bireylerin sorumluluğuna girmektedir. Kariyer gelişimi artık kurumların bireylere bahsettiği bir kavram olmaktan çıkıp, bireylerin inisiyatifi ele aldığı bir sürece dönüşmüş durumdadır. Çünkü artık kariyer gelişimi çalışılan kurum içerisinde yükselmekten çok farklı anlamlar ifade etmektedir. Eskiden kariyer gelişiminin göstergesi, makam/mevki iken şimdi bilgi ve yetkinliklerdir (Özden, 2005, s. 162).

Çağdaş kariyer yönetimi yaklaşımlarında, bireylere daha fazla iş düşmektedir. Bireylerin kişisel gelişimleri, eğitimleri ve işlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışları kariyer gelişimlerinde çok daha fazla öneme sahiptir. Bu süreçte bireylerin kariyer yönetimine ne zaman başlayacakları sorusu akla takılabilir. Ne zaman ki birey kendine bir vizyon oluşturmaya, kariyer hedefleri belirlemek için keşfetmeye odaklanarak araştırmaya, kendini tanıma çabasına başlar, o zaman bireysel kariyer yönetimi başlamış olur. Çalışanların bireysel kariyer yönetimi kapsamında yapması gereken ilk davranış bireysel vizyon belirleme ve kariyer hedeflerini belirlemedir. Özden'e göre (2002) kariyer hedeflerinin sistematik bir şekilde belirlenmesi özel bir çabayı gerektirir. Özellikle de bireysel vizyon ve yetkinliklerin belirlenerek kariyer hedeflerinin bunlarla bütünleştirilmesi gerekir.

Her şeyden önce geleneksel kariyer anlayışı devlet memurluğunda yaygın olduğu için öğretmenlik meslek sistemi de geleneksel kariyer anlayışının etkisiyle yapılmış ve bu nedenle çağdaş kariyer yaklaşımının etkisini geç hissetmiştir (Akçay, 2005).

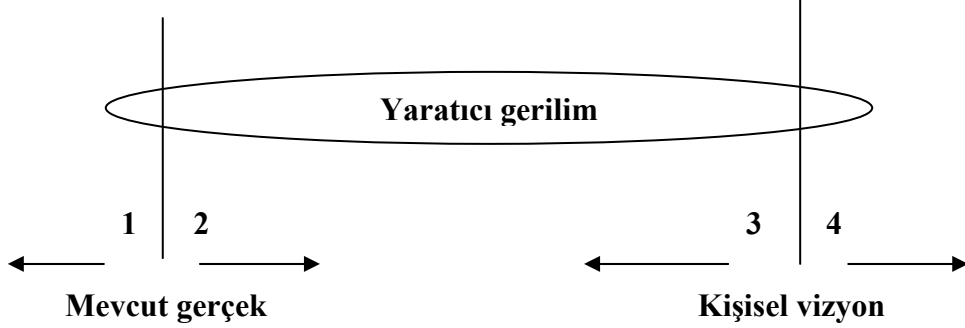
Çağdaş kariyer yaklaşımında bireysel kariyer ön plandadır ve bireylerin kariyer gelişimi söz konusudur. Yaşam boyu öğrenme istek ve yöntemlerini geliştirmek önem kazanmıştır. Değişen koşullara uyum yeteneğini geliştirmek zorunlu olmuştur. Kendini geliştirme tüm meslekler için olduğu gibi öğretmenlik için de zorunluluk haline gelmiştir. Bilimsel sorun çözme, yaratıcı ve analitik düşünme, ekip yönetimi ve takım ruhu anlayışına sahip olma, değişme, gelişme ve başarı güdüsünün yüksek olması, iletişim gibi konularda bireysel gelişime önem verilmeye başlanmıştır. Kendini tanıma ve gerçekleştirme kariyer yapmak için gerekli güdüler ve ihtiyaçlar olarak görülmeye başlanmıştır. Öğretmenlerin bireysel anlamda kariyer planlaması yapabilmeleri için bireysel vizyonlarını oluşturup, kariyer hedeflerini belirlemeleri gerekmektedir.

Hedefler bireyden bireye farklılık göstermektedir, bir başka ifadeyle bireysel ve duygusal tatmin düzeyiyle ilişkilidir. Daha çok para kazanmak, huzurlu bir yaşam sürdürmek, kişisel gelişim, insanlığa hizmet etmek, iyi insan olmak, sağlıklı yaşamak, lüks bir yaşam, heyecan dolu bir yaşam sürdürmek gibi... Ortak olan tek şey ise tanımlanan farklı hedeflere ulaşarak mutlu olmaktır. Burada önemli olan bireyin sahip olduğu fiziksel, ruhsal ve zihinsel kapasitesine uyan, kendi yaşamı için doğru olan hedefleri tanımlayabilme becerisidir. Hedef belirleme eyleminin özellikle insan yaşamında oldukça sınırlı olduğu düşünülürse, bireyin kendi potansiyelini, içsel enerjisi ile beynin kapasitesini açığa çıkarma ve daha verimli kullanmasında bireysel kariyer planlamasının önemli bir adımıdır (Yaylacı, 2006, s. 95).

İnsan doğası gereği hedef belirler ve yaşamı boyunca bu amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışır. Hedef belirlemenin, vizyon oluşturma ve geleceği tasarlama ile yakından ilişkisi vardır. Gürsel'e göre (2006) hedef belirleme ve vizyon oluşturmada bazı engellerle karşılaşılabilir. Vizyon ne kadar açık olursa olsun, bireyler vizyonlarını açıklamakta çoğu kez zorlanırlar. Örneğin, "kendi şirketimi kurmak isterim ama sermayem yok" şeklinde bir ifade, vizyonla mevcut gerçek arasındaki boşluğun farkında olmaktan kaynaklanmaktadır (Gürsel, 2006, s.161). Benzer durumlar öğretmenlik mesleği için de geçerlidir. Gerçek durum ile öğretmenlerin hedefleri arasında bir boşluk ve gerilim bulunabilir. Fakat şu da bir gerçektir ki; bu boşluk olmasa, vizyona doğru ilerlemek için de herhangi bir eyleme ihtiyaç duyulmazdı. Senge'ye göre aradaki bu

boşluk yaratıcı enerjinin kaynağı olan yaratıcı gerilimdir (Aktaran: Gürsel, 2006, s. 161). Bu gerilim ise aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir.

**Şekil-14: Yaratıcı gerilim**



Kaynak: (Gürsel, 2006, s. 161).

Şekil 14’de de görüldüğü gibi, mevcut gerçekle kişisel vizyonumuz arasındaki gerilimin bir lastik olduğunu düşünelim. Gerilim, 1 veya 4 yönüne gidildikçe artar, 2 veya 3 yönüne gidildikçe de azalır. Eğer lastiğin gerilimini azaltmak istiyorsak, iki yolumuz vardır:

1. Gerçeği vizyona yaklaştırmak (Yön 2)
2. Vizyonu gerçeğe yaklaştırmak (Yön 3).

Tüm bu bilgiler ışığında hedef belirleme çabasında neyin işe yarayıp neyin yaramadığına ilişkin birkaç ana noktaya temas edilebilir:

3. Hedefler kişinin zaaflarını değil, güçlü yönlerini temel almalıdır.
4. Hedefler kişiye özgü olmalı, başkası tarafından dayatılmamalıdır.
5. Kişisel öğrenme tarzına uygun olmayan hedefler, kişinin şevkini kırarak ve dikkatini çabuk yitirmesine neden olacaktır.
6. Hedefler esnek biçimde belirlenmeli, insanların farklı yollardan geleceğe hazırlanmalarını sağlamalıdır.
7. Hedefler olumsuz ifadelerden kaçınılarak, bireyi motive edecek biçimde olumlu ve gerçekçi ifadeler üzerine kurgulanmalıdır.

8. Bireyin bireysel vizyonunu ve kariyer hedeflerini net olarak belirlememiş olması, yanlış meslek seçmiş olması durumunda, çalışma yaşamının hangi döneminde olursa olsun bunları belirlemesi gerekir. Ayrıca bireyin yaşam felsefesindeki değişiklikler ya da bulunduğu noktayı gözden geçirmesi durumunda bu hedeflerin yeniden belirlenmesi mümkündür.

9. Kariyer hedeflerini belirlemede en önemli şey, öğretmenlerin kariyer kavramına bakış tarzlarını değiştirmeleri, kariyerin sadece yükselmekten ibaret olmadığını, alanında uzmanlaşmanın ve kişisel gelişimin çağdaş kariyer yaklaşımlarının vazgeçilmez unsurları olduğunu fark etmeleridir.

### **2.1.15.3. Kariyer hedeflerinin örgüt tarafından karşılanmasının önemi**

İş görenlerin bireysel kariyer hedef ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir.

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de iş görenlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları vardır. Örgütsel amaçların başarılması ve örgütsel etkililiğin sağlanması ise; örgüt ile bireyin tutum, değer ve davranışlarının uzlaştırılmasıyla mümkündür (Can, 2005). İnsan Kaynakları Yönetim sisteminin bir alt sistemi olan kariyer yönetiminin başarıya ulaşması bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesiyle mümkündür.

Birey kariyer ile ilgili kendi ihtiyaçlarını ön plana çıkartırken, bu ihtiyaçlarını örgüt veya yönetimin ihtiyaçlarından soyutlayamaz. Bir diğer ifade ile sorumluluklar birey ve örgüt arasında paylaştırılmıştır. Bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesi yönetim ihtiyaçlarına, yönetim ihtiyaçlarının tatmin edilmesi de bireysel ihtiyaçlara yansır (Aytaç, 2005).

**Şekil – 15: Bireysel ve yönetsel ihtiyaçların uzlaştırılmasında İnsan Kaynakları Sisteminin rolü**



Kaynak: (Aytaç, 2005, s. 137).

Şekil 15'te de görüldüğü gibi İnsan Kaynakları Sisteminin yönetimin ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçlarını uzlaştırma gibi önemli bir görevi vardır. Bu durum bireyin performansını arttıracak gibi örgütsel etkililiği de sağlayacaktır.

Kariyer beklentisi giderilmeyen bir birey veya diğer bir ifade ile bulunduğu firmada isteklerine kavuşamayan bir kişi, yeni arayışlar içine girebilir ve başka firmalara geçme yolunu seçebilir. Bu nedenle en az yılda bir kez bireylerin kariyer hedeflerini belirlemek için anketler düzenlenmeli, kişilerin beklentileri tespit edilmeye çalışılmalıdır. Ayrıca daha önce açıklanan kariyer oluşum aşamaları da firmanın kararlarına ışık tutacaktır. Böylece çalışanların davranışlarının nasıl oluşabileceği tahmin edilebilir (Aytaç, 2005, s. 137).

Örgütte çalışan bireylerin kariyer hedeflerini şekillendiren birçok faktör bulunmaktadır. Kuşkusuz bunlardan en önemlisi de, çalışanların iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek bir ücret beklentisidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyinin oluşturulması çalışanların örgüte bağlılıklarını ve verimliliklerini arttırmaktadır. Ayrıca çalışanların bulunduğu kariyer statüsünün toplum gözündeki saygınlığı da oldukça önemlidir. Her iş gören toplumda saygı uyandıran bir statüye

sahip olmayı ve çalıştığı kurumun buna fırsatlar sunmasını bekler. Çalışanların bu gereksinimlerini karşılamak için de kurumun üzerine düşen sorumluluklar vardır.

Örgüt yöneticileri, çalışanlarının kariyer beklentilerini bilmeli ve bu beklentileri karşılarken de belli bir takım kurallara uymalıdır. Her şeyden önce yöneticiler terfi, atama, yer değiştirme, ücret sistemi gibi konularda objektif davranmalı, çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarını kullanmalı ve statü tanımlarını doğru yapmalıdır. İş görenlerin yükselme ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, sadakatlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır.

Ayrıca örgüt, çalışanlarının bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli olan araçları kullanmalıdır. Unutulmamalıdır ki, kariyer sadece yükselme ve terfiden ibaret değildir. Aynı zamanda bireylerin mesleki anlamda kendilerini geliştirmeleri, değişen bilgi, teknoloji ve yeterlilikler noktasında kendilerini hazırlamaları, önündeki kariyer yolları ve fırsatları ile ilgili olarak bilgilendirilmeleri ve eskimeye uğrayan bilgi ve becerilerini sürekli olarak güncelleştirmeleri de kariyer kavramının kapsamına girmektedir.

Kariyer hedefleri, birey ile şirket arasında yürütülen en temel psikolojik bağlardan birisidir. Ayrıca insanın yaşamının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiği düşünülürse, yaşamın önemli bir bölümünü kapsayan ve yaşam kalitesi ile tatminini büyük ölçüde etkileyen kariyer hedefleri ve beklentileri oldukça önemlidir. Kariyer hedefleri konusunda doğru tercihler yapan ve kariyer beklentileri karşılanmış bireylerin genel mutluluk düzeyine yaklaştıkları söylenebilir. Tersine kariyer hedefleri konusunda yanlış tercihler yapan ve beklentileri karşılanmamış bireyler hem kendi çevrelerinde mutsuzluk kaynağı olmakta, hem de toplumun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyerek bu alanda yapılan yatırımların israfına neden olmaktadır. Günlük yaklaşık 8-10 saatlik çalışma ile yaklaşık 35 yıllık kariyer yaşamını kapsayan bu önemli yaşam kesitinin, kadere, tesadüflere ve “keşke” lere bırakılmayıp örgütler tarafından doğru bir şekilde ele alınarak yönetilmesi gerekmektedir (Yaylacı, 2006).

## **2.1.16. Eğitim Kurumlarında Kariyer Yönetimi Uygulamaları**

### **2.1.16.1. Türk Eğitim Sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısı**

Milli Eğitim Bakanlığı olarak örgütlenen mevcut Türkiye eğitim sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısı 12.5.1992 tarih ve 21226 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun’a göre merkez örgütü, taşra örgütü ve yurt dışı örgütü olmak üzere üç başlıkta ele alınmıştır. Adı geçen yasaya göre, MEB merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatının her kademesindeki yöneticiler, görevlerini mevzuata, plan ve programlara ve emirlere uygun olarak düzenlemek ve yürütmekten üst kademe yöneticilerine karşı sorumludur. Söz konusu yasaya göre, yönetim kademeleri, bu kademelerde yer alan görevler ve bu görevlerdeki en az çalışma süreleri, görev tanımları, atanacaklarda aranacak nitelikler, atanacakların seçimi, sınavla geçilecek yönetim görevleri, sınav, görevden alınma ya da ayrılmaya ilişkin esas ve usuller, okul ve kurumlarda yönetici olarak görevlendirileceklerin sayısının tespitine esas standartlar ve diğer hususların Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulacak yönetmelik ile düzenleneceği belirtilmiştir (Şişman, 2005, s. 81).

MEB bünyesinde yönetici görevi alacak ve görevde yükseleceklerle ilgili hususlar, MEB tarafından hazırlanan bir yönetmelikle (MEB Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği) belirlenmiştir. Adı geçen yönetmelik, ilk haliyle 1993’te yayımlandıktan sonra o günden bu yana sık değişen yönetmeliklerden birisi olmuştur (Şişman, 2005, s. 81)

Günümüze kadar yürürlükte olan yasalara göre, ülkemizde bir eğitim örgütünde hangi düzeyde olursa olsun yöneticilik görevi üstlenmek için eğitim yönetimi ve teftişi alanında herhangi bir ders, kurs, lisans diploması, uzmanlık ya da doktora derecesi almış olmak gerekli değildir. 1926 yılında kabul edilen bir yasaya göre meslekte esas öğretmenliktir. 1973 yılındaki bir yasaya göre ise, öğretmenlik devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan bir ihtisas alanı olarak tanımlanmaktadır. Aynı yasa öğretmenlerin, eğitim ve öğretimle ilgili yönetim görevlerini yürüteceklerini öngörmesine rağmen, “öğretmenlik mesleğine hazırlık; genel kültür, özel alan bilgisi ve pedagojik formasyon ile sağlanır” hükmünü getirmiştir. Yani yöneticiliğe hazırlıktan söz etmemiştir. Ayrıca ilköğretim dışında, eğitim



sisteminin değişik kesitlerinde yöneticilik görevine getirilmek ya da böyle görevlerden alınmak için belli ölçütler konulmamıştır (Kaya, 1991, s. 189).

### 2.1.16.2. Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sistemi

Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından birisi hiç kuşkusuz öğretmenlerdir (Bursalıoğlu, 2005, s. 42). Eğitimin sorunlarının çözüm çerçevesinde en temel belirleyicilerin başında “öğretmenlerin statüsü” gelmektedir. Öğretmenlerin statüleri, yerine getirdikleri görevin önem, güçlük ve sorumluluk derecesi ile toplum için taşıdığı değer esas alınarak geliştirilmelidir. Öğretmenlerin statüleri iyileştirilmeden eğitimin diğer sorunlarına köklü, kalıcı ve belirleyici çözümler bulmak mümkün görülmemektedir (Kaya, 2007, s. 42).

Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) ile Uluslar arası Çalışma Örgütü (İLO) nun ortaklaşa hazırladıkları “Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi”ndeki temel ilkelerden birisi şöyledir. Öğretmenlerin statüsü, eğitim alanında ulaşılabilecek amaç ve hedefler göz önüne alınarak, bu konudaki gereksinimlere yakışır (uygun) olmalıdır. Bu amaç ve hedeflere ulaşılması için, öğretmenler hakça bir statüden yararlanmalı ve öğretmenlik mesleği, hak ettiği kamusal saygınlığı görmelidir (Çakıroğlu, 2008, s. 5-9).

Bu gereksinimlerden dolayı Milli Eğitim Bakanlığı 13.8.2005 tarihli 25905 sayılı Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği (ÖKBY, 2005)' ni çıkartarak Türk Eğitim tarihinde ilk kez öğretmenliği kariyer basamakları olarak ayırmıştır. Daha önceleri öğretmenlerin kariyer olanakları sadece yöneticilik, müfettişlik gibi üst kademelere çıkmasıyla olmaktadır. Fakat bu uygulama öğretmenliğin öğretmenlikten kopmadan kariyer yapmasına imkân sağlamıştır. Bu uygulamaya göre öğretmenlik mesleği; adaylık sürecinden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen üç kariyer basamağına ayrılmıştır.

### 2.1.16.3. Öğretmenlik Kariyer Basamakları

**Öğretmen:** Genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon eğitimi alarak yetişmiş ve adaylık döneminden sonra her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetini yürütenleri ifade eder (ÖKBY, 2005, md. 4).

**Uzman öğretmen:** Alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans eğitimini tamamlayan öğretmenlerden, kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil; lisans öğrenimi veya alanı ya da eğitim bilimleri alanı dışında lisans üstü öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden ise kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjanlara yerleştirilenleri ifade eder (ÖKBY, 2005, md. 4).

**Başöğretmen:** Alanında ya da eğitim bilimleri alanında doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil; lisans öğrenimi veya alanı veya eğitim bilimleri alanı dışında lisans üstü öğrenimini tamamlayan uzman öğretmenlerden ise, kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana yerleştirilenleri ifade eder (ÖKBY; 2005, md. 4).

#### **2.1.16.4. Kariyer basamaklarında yükselmenin ölçütleri**

Kariyer basamaklarında yükselmek için temel alınan değerlendirme ölçütleri; sınav, kıdem, sicil notu, kıdem, eğitim ve etkinliklerdir.

**Sınav:** Öğretmenlerin kariyer basamaklarında yükselmesinde en önemli ölçütlerden birini KBYS (Kariyer Basamaklarında Yükselme Sınavı) oluşturmaktadır. KBYS' nin ölçütler içindeki ağırlık oranı %50'dir. Bu sınav bir ölçüde kimlerin kariyer basamaklarında ilerleyebileceğinin ana belirleyicisidir. Çünkü yükselmek için gerekli kriterlere sahip olmayan öğretmenler bu sınava başvuru dahi yapamamaktadır. KBYS'de taban puan 60 olarak geçerlidir (Taşkaya, 2007, s. 67).

**Sicil notu:** Sicil notu, öğretmenin iş başarımının sicil amiri tarafından değerlendirilerek sayısal bir değere dönüştürülmesidir. Kariyer basamaklarında yükselmede değerlendirmeye alınan bir diğer unsur ise sicil notudur. Sicil notunun değerlendirmedeki ağırlı %10'dur. Sınavdan muaf olan yüksek lisans ve doktoralı öğretmenler için ise bu oran %20'dir (ÖKBY, 2005, md. 20).

**Kıdem:** Kariyer basamaklarında yükselmenin ölçütlerinden biri olan kıdem ölçütleri içindeki ağırlık oranı %10'dur. Hesaplanma ise, 1 ile 20 yıl arası kıdemi olanlar için her yıl 4 puan, 21 ile 30 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler için ise 2 puan

olarak hesaplanarak ve kıdem için gerekli olan toplam puan elde edilir. Kariyer basamaklarında yükselmede bu puanın %10'u alınır (Taşkaya, 2007, s. 69).

**Eğitim:** Eğitimin ölçütler içindeki ağırlığı %20'dir. Sınavdan muaf olan yüksek lisans ve doktoralı öğretmenler için ise bu oran %40'tır (ÖKBY, 2005, md. 20). Eğitim puanı iki bölüm olarak ele alınmıştır. Toplamı 100 puandır. Birinci bölüm 50 puandır. Bu öğretmenin katılmış olduğu hizmet içi etkinliklerden alacağı puanlardan oluşmaktadır. Bu kısım için en üst puan seviyesi 50 olarak belirlenmiştir. 50 puanın üstüne çıkıldığı durumda, 50 puanı aşan kısım değerlendirmeye dahil edilmeyecektir. İkinci kısımda 50 puan olarak hesaplanacaktır. İkinci kısım da 50 puan olarak hesaplanacaktır. Alanı ve eğitim bilimleri alanı dışında doktora eğitimi 50 puan, alanı ve eğitim bilimleri alanı dışında tezli yüksek lisans eğitimi 30 puan, Orta Öğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı dışında olmak üzere, alanında veya eğitim bilimleri alanında yapılan tezsiz yüksek lisans eğitimi 20 puan olarak değerlendirmeye alınacaktır. İkinci bölüm hizmet içi eğitim puanlarıdır. Hesaplama her 6 saatlik hizmet içi eğitim, 1 kredi ve her bir kredi 1 puan olarak değerlendirilecektir (Taşkaya, 2007, s. 70).

**Etkinlikler:** Etkinliklerin ölçütler içindeki ağırlığı %10'dur. Sınavdan muaf olanlar için ise bu oran %20'dir (ÖKBY, 2005, md. 20). Bu etkinlikler dört başlık altında toplanmıştır. "Bilimsel, Kültürel, Sportif, Sanatsal". Her grup etkinliğin toplamı en fazla 25 puan olacaktır. Bu 25 puan tek tek etkinliklerden alınan puanlardan elde edilecektir. Dört etkinliğin toplamı en fazla 100 puan etmektedir (Taşkaya, 2007, s. 71).

#### **2.1.16.5. Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliğine Yönelik Eleştiriler**

Hiç kuşkusuz kariyer, öğretmene yükselme imkanı tanıdığından motivasyonunu arttırır. Öğretmenin önüne kariyer yolları çizildiği takdirde öğretmen geleceği hakkında fikir sahibi olur, kişisel vizyonunu belirleyerek mesleki anlamda kendini geliştirme ve hedeflerine ulaşma konusunda istekli olur. Ayrıca kariyer yapma olanakları öğretmene sosyal statü sağlayacak bu da öğretmenin toplumdaki saygınlığını etkileyecektir. Öğretmene kariyer yapma olanaklarının sağlanması, kariyer yollarının çizilmesi ve kariyer planının yapılması öğretmeni hem psikolojik, hem sosyal hem de ekonomik yönden olumlu etkileyecektir. Yapılan pek çok araştırmada öğretmenler

kariyer yönetimine olumlu bakmış ve kurumlardaki objektif kariyer yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş doyumlarını olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmıştır.

Bu anlamda Türk Eğitim tarihinde ilk kez oluşturulan Kariyer Basamaklarında Yükselme sistemi, öğretmenin mesleğinden kopmadan kariyer yapmasına fırsat vermesi bakımından oldukça önemli bir adımdır. Fakat hem öğretmenler, hem eğitim sendikaları, hem de eğitim fakültelerindeki akademisyenler tarafından, bu uygulamanın pek çok açıdan çelişkiye neden olduğuna dikkat çekilmiş ve olumsuz eleştirilmiştir.

Bu eleştirilerin başında da yönetmeliğin yargısal açıdan çelişkili olduğu düşüncesi gelmektedir. Yönetmelikte; aday öğretmen, öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmenin görev ve rollerinin tanımlanmamış olması, kariyer basamaklarının içi boş bir unvan ve yapılacak sınırlı bir ücret artışı dışında bir anlam taşımaması önemli bir tartışma konusudur. Bu eksiklik, “eşit işe eşit ücret” ilkesine aykırılık iddialarını güçlendirmektedir. Ayrıca; yeni yasal düzenlemenin “kazanılmış haklar”ın ortadan kaldırılmasına yol açtığı vurgulanmaktadır. Öğretmenliğin özel bir uzmanlık mesleği olduğu zaten 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesinde belirtilmektedir. Yine devlet, öğretmenliğin gerektirdiği nitelikleri taşıyan, eğitim ve öğretim alanında uzmanlık düzeyinde yetişenleri saptayarak öğretmen olarak atamaktadır. Bunun anlamı da “uzmanlığın” tüm öğretmenler için kazanılmış bir hak olmasıdır (Kocakaya, 2006, s. 20). Diğer bir husus ise, anayasanın 128/2. maddesine göre “Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir” . anayasada yasayla düzenlenmesi açıkça belirtilen alanların yönetmelikle düzenlenmesi olanaksızdır. Bu nedenle tasarının yönetmelikle düzenleme yapılmasına olanak veren kuralının anayasa ile çelişiyor olması da eleştirilmektedir (Kocakaya, 2006, s. 21).

Kariyer basamaklarında Yükselme sistemine yönelik eğitim sendikalarından gelen eleştiriler ise bu basamakların yapılanmasında eğitimle ilgili hiçbir kuruluşun görüşünün alınmamasına yöneliktir. Bu sistemin “ben yaptım oldu” mantığı ile hazırlandığını, sınav sistemi ve soru şekillerinin branş ve alanlara göre yapılmadığını, sınavda alınan puan yanında değerlendirme sicilinin ve diğer etkenlerin etkili olmasının

çalışan memurun amirine karşı ya düşman olmasına ya da boyun eğmesine vesile olmasına neden olacağı vurgulanmıştır. Ayrıca bu uygulamanın aynı işi yapan öğretmenler arasında sınıf farkları yarattığını, velilerin çocuklarını %10'luk bir bölümde yer alan başöğretmene okutmak isteyecekleri de sendikalar tarafından eleştirilen diğer hususlardır (Taşkaya, 2007, s. 77).

Siyasi partilerden de bu uygulamaya eleştiriler gelmiştir. CHP (Cumhuriyet Halk Partisi) uygulamanın İLO ve UNESCO'nun aldığı "Öğretmenlerin Statüsüne İlişkin Tavsiye Kararı"na aykırı olduğunu, kariyer basamaklarda yükselmenin objektif kriterlere dayanmadığını, uzman öğretmen ve başöğretmen kadrolarının kontenjanla sınırlandırılmasını, zaten uzmanlık mesleği olan öğretmenliğin tekrar bir sınava alınarak uzmanlık ünvanının verilmesini, sınavın geçerlilik ve güvenilirliğinin her zaman tartışma konusu olduğunu ve öğrencilerde olduğu gibi öğretmenlerde de bir sınav piyasasının oluşacağını vurgulamış, bu yönlerden eleştirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı yaptığı dönemde başlattığı öğretmenlerin uzman öğretmen, baş öğretmen olarak derecelendirilmesi projesinin devam etmesinden mutluluk duyduğunu dile getiren Mumcu ise projenin nitelikli olarak hayata geçirilememesinden üzüntü duyduğunu açıklamıştır. Yine DP (Demokrat Parti) de benzer nedenlerle uygulamayı eleştirmiştir (Taşkaya, 2007, s. 79).

Kariyer basamakları ile ilgili olarak çok sayıda değişik görüş dile getirilmiştir. Bu görüşlerin ortak noktaları ise; bu yapılanma sırasında MEB'in öğretmen ve sendikaların görüşlerinin almadığı, yapılanmanın öğretmenler arasında ayrımcılığa yol açacağı, statü artışının sadece veliler gözünde olacağı ve yönetmeliğin yürürlükte olan kanun ve yasalara aykırı olduğu yönündedir.

#### **2.1.16.6. Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliğinin İptali**

30.06.2004 tarih ve 5204 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanunun bazı maddelerinin iptali için Anayasa Mahkemesi'ne açılan dava sonuçlanmış, karar 18.03.2009 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. 18.3.2009 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Anayasa Mahkemesi'nin Esas Sayısı: 2004/83, Karar Sayısı: 2008/107 No.'lu kararı ile kariyer öğretmenlikle ilgili önemli bir karar verilmiştir. Bu karar şu şekilde özetlenebilir:

- Millî Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun'un 1'inci maddesinin; birinci fıkrasında yer alan; "Öğretmenlik mesleği; adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılır. Adaylık dönemini başarıyla tamamlayanlar mesleğe öğretmen olarak atanır" ibaresi Anayasa'ya aykırı bulunmamıştır. Dolayısıyla kariyer öğretmenlik süreci Anayasa Mahkemesi'nce teyit edilmiştir (Anayasa Mahkemesi, 2009).

- İkinci fıkrasında yer alan; "Kariyer basamaklarında yükselmeye kıdem, eğitim (hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim), etkinlikler (bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif çalışmalar) ve sicil (iş başarımı) puanları ile sınav sonuçları esas alınır. Değerlendirme 100 tam puan üzerinden yapılır. Değerlendirme puanının % 10'unu kıdem, % 20'sini eğitim, % 10'unu etkinlikler, % 10'unu sicil (iş başarımı) ve % 50'sini de sınav puanı oluşturur" ibaresindeki hizmet içi eğitim kısmı iptal edilmiştir (Anayasa Mahkemesi, 2009).

- Üçüncü fıkrasında yer alan; "Kariyer basamaklarında yükselecekler değerlendirme puanlarına göre başarı sıralamasına alınır. Değerlendirmeye alınmak için sınav tam puanının en az % 60'ını almış olmak şartı aranır" ibaresi Anayasa'ya uygun bulunmuştur (Anayasa Mahkemesi, 2009).

- Dördüncü fıkrasında yer alan; "Sınav yılda bir defa olmak üzere ÖSYM'ce yapılır" ibaresi Anayasa'ya uygun bulunmuştur (Anayasa Mahkemesi, 2009).

- Beşinci fıkrasında yer alan; "Alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrenimini tamamlamış öğretmenlerden uzman öğretmenlik, doktora öğrenimini tamamlamış olan öğretmenlerden ise başöğretmenlik için sınav şartı aranmaz. Bu durumda olan öğretmenler kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler (bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif çalışmalar) ve sicil (iş başarımı) ölçütlerine göre değerlendirilir" ibaresindeki hizmet içi eğitim iptal edilmiştir (Anayasa Mahkemesi, 2009).

- Altıncı fıkrasında yer alan; "Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükseleceklerin gireceği sınav, sınava katılacaklarda aranacak en az çalışma süresi, hizmet içi eğitim veya lisans üstü eğitim nitelikleri, her bir değerlendirme ölçütüne

ilişkin hususlar ve puan değerleri, alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlamış olanlardan uzman öğretmenlik veya başöğretmenlik için aranacak kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler (bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif çalışmalar) ve sicil (iş başarımı) şartları ve puan değerleri, branşlar temelindeki uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayıları, yükselmeye ilişkin usul ve esaslar ile diğer hususlar Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı'nın uygun görüşleri alınarak Millî Eğitim Bakanlığı'nca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir." Bu fıkranın tamamı iptal edilmiştir (Anayasa Mahkemesi, 2009).

- Yedinci fıkrasında yer alan; "Toplam serbest öğretmen kadro sayısı içinde, başöğretmen oranı % 10, uzman öğretmen oranı % 20'dir. Bakanlar Kurulu bu oranları bir katına kadar yükseltmeye yetkilidir." Bu fıkranın tamamı iptal edilmiştir ve bu iptalle oran sınırlaması olmadan başöğretmen ve uzman öğretmen olma imkanı getirilecektir. İptal gerekçesinde öngörülen kontenjanlardaki yüzdelere giren son kişilerle aynı değerlendirme puanına sahip olanların kontenjan dışında kalmaları hali hukuk devleti ve eşitlik ilkeleriyle bağdaşmamaktadır ifadesine yer verilmiştir (Anayasa Mahkemesi, 2009).

- Kanunun ikinci maddesi ile "a) Başöğretmen unvanını kazanmış olanlara % 40'ına, b) Uzman öğretmen unvanını kazanmış olanlara % 20'sine," kadar ilave ek tazminat ödenmesi yönündeki düzenleme Anayasa Mahkemesi'nce uygun bulunmuştur (Anayasa Mahkemesi, 2009).

Anayasa Mahkemesi kararın yürürlüğe gireceği tarih olarak Resmi Gazete'de yayımlanmasından 1 yıl sonrayı belirlemiştir. Bu nedenle, MEB'in Kariyer Basamakları Yükselmesiyle ilgili kanuni düzenlemeyi 18.03.2010 tarihine kadar yapması gerekmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Müsteşarı Muammer Yaşar Özgül katıldığı eğitim şurasında Kariyer Basamaklarında Yükselmeye ilişkin çalışmadan söz ederek, taslağı Maliye Bakanlığı ve Adalet Bakanlığı'na gönderdiklerini bildirmişti. Taslağı hazırlarken yargı kararlarını da dikkate aldıklarını belirtmişti (Sanal 4, 2010).

Fakat sürenin dolmasına rağmen henüz bir düzenleme ve duyuru yapılmamıştır.

## 2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Son yıllarda büyük bir öneme sahip olan kariyer konusu eğitim kurumlarında yeni araştırılmaya başlanmıştır. Özellikle de MEB'in çıkardığı Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği ve öğretmenlik mesleğinin kariyer basamaklarına ayrılması araştırmacıların da bu konuya ilgi duymasını sağlamıştır. Türkiye'de konu ile ilgili olarak eğitim kurumlarında yapılan çalışmalar daha çok Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine yöneliktir. Bunun dışında yapılan çalışmalar da öğretmenleri motive eden faktörler ve öğretmenlerin kariyer evrelerinde yaşadıkları sorunlarla ilgilidir. Fakat doğrudan öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlemeye yönelik bir araştırma bulunmamaktadır. Literatürde yer alan bu eksiklik araştırmanın önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu bölümde kariyer konusu ile ilgili olarak eğitim kurumlarında yapılan araştırmalar özetlenmektedir.

Yeşilkaya (2007) "Öğretmenleri Yönetici Olmaya Güdüleyen Etkenler" adlı araştırmasında şu sonuçları elde etmiştir. Öğretmenler; ek ders ücretlerinin artması, bu alanda eğitim görmeleri ve kariyer yapmak istemeleri, çevrelerindeki yöneticileri yetersiz görmeleri, öğretmenliğin belli bir yaştan sonra ağır ve zor gelmesi gibi pek çok farklı nedenden dolayı yönetici olmak istemektedirler.

Taşçıoğlu (2006) "Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi" konulu araştırmasını Konya ili Selçuklu, Karatay ve Meram ilçe sınırları içerisindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilere görüşme yaparak yürütmüştür. Bu araştırmada kariyer yönetiminin okullarda uygulanması, uygulama sonucunda elde edilen kazanım ve kayıpların neden olduğu, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütlerin performansları üzerindeki olumlu, olumsuz etkilerini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre, eğitim sektöründeki kariyer yönetimi uygulamalarının yetersiz ve eksik olması, örgütsel performansın da düşük olmasına sebep olmaktadır. Eğitim sektöründeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini etkilememektedir. Transfer, yer değiştirme ve geçici görevlendirmeler öğretmenlerin performansını olumsuz etkilememektedir. Terfi ve ilerlemeler objektif kriterlere dayanmamaktadır. Eğitim sektöründeki kariyer yönetimi uygulamaları bireysel performansı arttırmakta yetersiz kalmaktadır.



Urfalı (2008) ““İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Görüşleri” konulu araştırmasını 2008-2009 öğretim yılında Eskişehir ilinde resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulamıştır. Bu araştırmaya göre öğretmenler öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sisteminde yer alan kriterlerden kıdem, hizmet içi eğitim ve etkinlikler bölümüne olumlu yaklaşırken, sınav ve sicil ölçütlerine olumsuz yaklaşmakta ve uygulama sonuçlarını beğenmemektedir.

Delipoyraz (2009) “Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Yönetimi” adlı araştırmasını İstanbul ili Esenler ilçesinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilere uygulamıştır. Bu araştırma sonucuna göre öğretmen ve yöneticiler kendilerini mesleki anlamda geliştirmeye önem vermekle birlikte kurumun sağladığı gelişim imkanlarını yetersiz bulmaktadır. Öğretmen ve yöneticiler hak ettikleri statüye ulaşamayacaklarına, performanslarını arttırarak kariyer gelişimlerini sağlayamayacaklarına, ödül ve meslekte ilerlemenin adaletli olmadığına inanmaktadırlar. Motivasyon unsuru olarak kariyer yönetimi resmi ilköğretim okullarında etkili kullanılamamaktadır. MEB kariyer yönetimi uygulamaları resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticileri motive etmemektedir.

Demirci (2009)’nin “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kariyerlerinin Kariyer modelleri Açısından İncelenmesi” adlı araştırmasına göre özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yüksek düzeyde kariyer farkındalığına sahip olduğu belirlenmiştir. Özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler uzmanlaşma ve istikrara çok önem vermektedir.

Özdem (2007)’in “Türkiye’de 1980 Sonrası Uygulanan Eğitim Politikalarının İlköğretim Okullarında Yarattığı Dönüşümün Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında kariyer politikalarının eğitimi nasıl etkilediğine de değinmiştir. Araştırma sonucuna göre; okul yöneticileri ve öğretmenler Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliğiyle ilgili olarak, uygulamanın eğitimde niteliği arttırmayacağı gibi öğretmenler arasında ayrımcılık ve huzursuzluk yaratacağını ve bazı sakıncaları beraberinde getireceğini vurgulamıştır.

Laçın (2006) ““İlköğretim Öğretmenlerinin Kariyer Basamaklarında Yükselme Sisteminde Performans Değerleme Sürecine İlişkin Görüşleri” ni araştırmıştır. Bu araştırma sonucuna göre; öğretmenler mevzuatın uygulanabilirliği konusunda olumsuz görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler eğitim düzeyleri ile bilimsel ve sosyal etkinliklere katılımın performanslarını artırıcı kriterler olduğunu düşünmektedirler. Ancak öğretmenlerin sınav uygulaması ve teftiş-sicil raporlarının değerlendirilmesinde kullanılmasına karşı oldukları görülmüştür.

Kurt (2007) “Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmenlik Kariyer Basamakları Uygulamasına Yükledikleri Anlam” adlı araştırmasının evrenini Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden gönüllülük esasına göre belirlemiştir. Araştırma gönüllü olan öğretmenlerle görüşme yoluyla yapılmıştır. Öğretmenlere öğretmenlik kariyer basamaklarına atfettikleri anlamın ne olduğu sorulmuş ve tek soruya dayanan bu soruya ilişkin öğretmen görüşleri isteyenlerden yazılı, isteyenlerden de sözlü olarak alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin kariyer basamaklarına yükledikleri anlam çoğunlukla adaletsiz ve ayrımcıdır. Yöneticilerin ise öğretmenlik kariyer basamaklarına yükledikleri anlam yetersizdir.

Turan (2007) “Öğretmenlerin Çalışma Statülerine Göre Yeterliliklerinin İncelenip Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselmelerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında, öğretmenlerin kariyer basamaklarında yükselme süreci hakkındaki görüşleri ve çalışma statülerine göre kendi yeterlilikleriyle ilgili algılarında farklılaşma olup olmadığı belirlenmiştir. Araştırma Sivas il ve ilçelerindeki okul öncesi, ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 532 öğretmene anket uygulayarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin kariyer basamaklarında yükselme sürecine ilişkin olumsuz görüş belirttikleri görülmüştür. Ayrıca uzman öğretmenlerin bütün alt yeterlik alanlarında ve ana yeterlik alanında ortalama puanları öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır.

Aysal (2007) “Kariyere Giriş Evresi Öğretmenlerinin Profesyonel Gelişimi” adlı araştırmasında kariyere giriş evresi öğretmenlerinin profesyonel gelişimini etkileyen faktörleri incelemiştir. Ayrıca kariyere giriş evresi yaşayan öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönleri de araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kariyere giriş evresi

öğretmenlerinin performanslarını etkileyen maddelerden en çok katıldıkları aşağıdaki gibidir:

- Cinsiyet değişkenine göre eğitim alanında yeni çıkan yayınları ve bilim çocuk dergilerini takip etmelerinin farklı bakış açıları kazanmalarını sağladığını belirtmişlerdir.
- Eğitim düzeyi ve branş değişkenlerine göre, mesleğe başladıklarından beri mesleki bilgi ve tecrübelerinin arttığını ifade etmişlerdir.
- Kıdem yılı değişkenine göre, öğretmenlik mesleğinin her geçen yıl daha ilginç geldiğini belirtmişlerdir.
- Görev yaptığı okul türü değişkenine göre iyi okul müdürünün iyi bir lider olmasının kurum kültürünün oluşmasında etkili olacağını belirtmişlerdir.
- Hizmetiçi eğitim değişkenine göre, zamanı iyi planlama ile etkili bir şekilde kullanabilmenin sınıf içi hakimiyeti kolaylaştıracağını vurgulamışlardır.

Taşkaya (2007) “Eğitimde Niteliğin Arttırılması ve Öğretmenlerin Statüsünün İyileştirilmesinde Kariyer Basamaklarının Değerlendirilmesi” adlı doktora tezinde nicel ve nitel veri toplama yöntemlerini birlikte kullanarak öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşlerini değerlendirmiştir. Araştırmada nicel verilerden yararlanarak şu sonuçlara ulaşılmıştır: Katılımcılar öğretmenlik mesleğinin kariyer basamakları biçiminde yapılandırılmasının eğitimin niteliğini arttıracığına az düzeyde katılmıştır. Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmede esas alınan ölçütler ve oranlar orta düzeyde kabul görmektedir. Araştırmada nitel verilerden elde edilen bulgular ise şöyledir: Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme ölçütlerinden eğitim ve etkinlikler daha çok kabul görürken sınav ve sicil notu kabul görmemiştir.

Kocakaya (2006) “Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sisteminin Öğretmenler Arasında Algılanması” adlı yüksek lisans projesinde Kocaeli’de bulunan ilköğretim ve ortaöğretimdeki 278 öğretmene internet yoluyla 40 soruluk anket uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sistemine ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Öğretmenler bu sistemin okullardaki çalışma barışını

zedeleyeceği, eğitim bölgeleri arasında farklılıklar yaratabileceği ve öğretmenler arası ilişkilerde problemler ortaya çıkarabileceğini düşünmektedirler. Öğretmenlerin büyük bir kısmı kariyer basamaklarını desteklerken sistemin bu haliyle doğru ve objektif bir basamaklama yapamayacağını düşünmektedir.

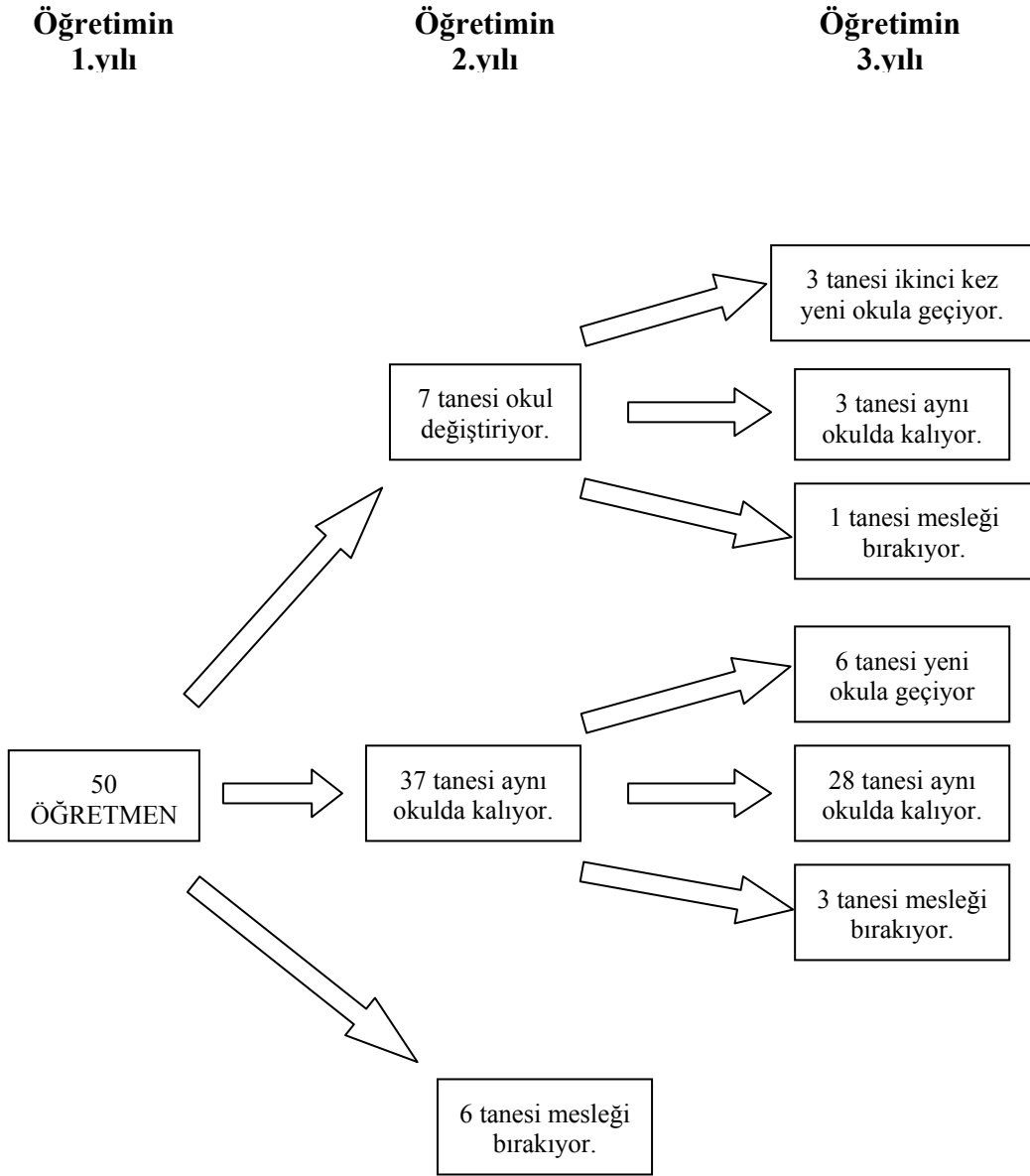
Burcu Aydın (2007) “Öğretmenlik Mesleğindeki Kariyer Basamaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Bu Görüşlerin Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi” adlı araştırmasını, 2006-2007 öğretim yılında İzmir ili Bornova ilçesindeki 14 ilköğretim ve 5 ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlere anket yoluyla uygulamıştır. Araştırma sonucuna göre tüm alt boyutlardaki öğretmen görüşleri “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Sınav alt boyutunda erkek öğretmenlerin görüşleri kadın öğretmenlere göre daha olumludur.

Ali Osman Zeyrek (2008) “Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasını İstanbul ilinde bulunan 93 resmi ilk ve orta öğretim okulunda görev yapan MEB 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sınavına katılan öğretmenlere örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin toplam örgütsel bağlılıkları ile başarı durumları arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kenan Kaya (2007) “Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasında Elazığ merkez ilçedeki 5 eğitim bölgesindeki değişik okullarda 447 öğretmen ve yöneticiye 50 maddeden oluşan anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı bulgular şunlardır: Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre görevleri boyunca kendilerini daha fazla geliştirdiklerini düşünmektedirler. Kariyer sistemiyle birlikte uzman ve başöğretmenlere ödenecek ücretlerin öğretmen ilişkilerini olumsuz etkileyeceği görüşüne “katılmıyorum” şeklinde cevap verilmiştir. Lisansüstü eğitim yapanların kariyer sahibi olmaları gerektiği görüşünde hizmet yılı değişkenine göre farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl hizmet yapanlar bu görüşe “katılıyorum” şeklinde cevap verirlerken, diğer hizmet yılı grupları ise “kısmen katılıyorum” şeklinde cevap vermektedirler.

Johnson ve Birkeland 2002 yılında mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kariyer hedeflerini incelemişlerdir. Bu araştırmada mesleğe yeni başlayan 50 öğretmenin kariyer hedeflerinin 3 yıl içerisinde nasıl değiştiği ve bu değişime nelerin etkili olduğu araştırılmıştır. Öncelikle 1999 yılında seçilen öğretmenlerin kariyer hedeflerinin neler olduğu sorulmuş, 3 yıl boyunca bu öğretmenlerin gelişimi izlenmiş, 2002 yılında tekrar aynı öğretmenlerin kariyer yolu olarak nasıl bir yolda ilerledikleri takip edilmiştir. Öğretmenlerin 3 yıl içerisinde kurumlarında kalıp kalmayacakları, kurum değiştirip değiştirmeyecekleri veya mesleği tamamen bırakıp bırakmayacakları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin kariyer hareketleri şekil 16'da gösterilmiştir.

Şekil - 16: Örneklemdeki Öğretmenlerin Erken Kariyer Hareketleri



Kaynak: (Johnson, Birkeland, 2003, s. 598).

Bu araştırma sonucunda 50 öğretmenin ilk 3 yıl içerisinde öğretime devam edip etmeyecekleri hakkında karar vermelerinde ilk kariyer deneyimleri, cinsiyetleri ve öğretmenliğe başlamadan önce aldıkları eğitim ve sertifika programlarının etkili olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre ilk kariyer basamağındaki öğretmenler orta kariyer basamağındaki öğretmenlere göre mesleklerinde kalmaya daha yakındır. Ayrıca mesleğe başlamadan önce geleneksel eğitim alan öğretmenler, alternatif hazırlık ve sertifika programlarına sahip öğretmenlere göre çalıştıkları kurumda kalmaya daha

yakındırlar. Araştırmadan elde edilen diğerk bir sonuç ise, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre kariyer hedeflerini belirlerken daha tutucu davranmaktadırlar. Kadın öğretmenler mevcut kariyerlerini korumayı düşünürken, erkek öğretmenler daha fazla kendilerini geliştirici ve yükselmeye yönelik yollar belirlemektedirler.

### III. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma için belirlenen evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve veri analizleriyle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

##### 3.1. Araştırma Modeli

Karasar'a göre (2006, s.77) tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeye çalışan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bu araştırma da ilköğretim okulu öğretmenlerinin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine öğretmen algılarını ortaya çıkardığı için, var olan bir durumu ortaya koymaktadır. Bu nedenle araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

##### 3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; 2009–2010 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Büyükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün verilerine göre, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Büyükçekmece ilçesinde 28 resmi ilköğretim okulunda toplam 881 öğretmen, 9 özel ilköğretim okulunda toplam 547 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde ise 282 resmi, 141 özel ilköğretim okulu olmak üzere toplam 423 öğretmen bulunmaktadır. Örneklem oranlı küme örnekleme yoluyla oluşturulmuştur. Büyükçekmece ilçesi resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan her öğretmen bir küme kabul edilmiştir. Örneklem bu kümeler içerisinde, resmi/özel kurum değişkenine göre oranlı bir şekilde hesaplanmıştır. Evrendeki öğretmenlerin birbirine oranı  $881/547=1,6$  olarak bulunmuştur. Örneklemdeki öğretmenlerin de bu



orana yakın olmasına dikkat edilmiştir. Örneklemdeki öğretmenlerin birbirine oranı ise;  $282/141=2$  şeklindedir.

### 3.2.1. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, hizmet yılı, branş, mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu ve çalıştığı kurum tipi değişkenlerine göre dağılımları gösterilmiştir.

#### 3.2.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

**Tablo- 1: Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı**

Cinsiyet	Kadın		Erkek		Toplam	
	F	%	F	%	f	%
	229	54,1	194	45,9	423	100

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 54,1'i kadın, % 45,9'u erkektir.

### 3.2.1.2. Branşa Göre Öğretmenlerin Dağılımı

**Tablo- 2: Araştırmaya katılanların branşa göre dağılımı**

Branş	Sınıf Öğretmeni		Branş Öğretmeni		Toplam	
	F	%	F	%	F	%
	221	%52,2	202	47,8	423	100

Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin %52,2’si sınıf öğretmeni, %47,8’i branş öğretmenidir.

### 3.2.1.3. Hizmet Yılına Göre Öğretmenlerin Dağılımı

**Tablo- 3: Araştırmaya katılanların hizmet yılına göre dağılımı**

Hizmet yılı	Frekans (F)	Yüzde (%)
1-5 yıl	187	44,2
6-10 yıl	85	20,1
11-15 yıl	50	11,8
16-20 yıl	30	7,1
21-25 yıl	40	9,5
26 yıl ve üzeri	31	7,3
<b>Toplam</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 44,2’si 1-5 yıl, % 20,1’i 6-10 yıl, % 11,8’i 11-15 yıl, %7,1’i 16-20 yıl, %9,5’i 21-25 yıl, %7,3’ü 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının 10 yıldan daha az hizmet yılına sahip olduğu görülmektedir.

### 3.2.1.4. Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumuna Göre Öğretmelerin Dağılımı

**Tablo-4: Araştırmaya katılanların mesleği isteyerek seçip seçmeme durumuna göre dağılımı**

Mesleği isteyerek seçme	Evet		Hayır		Toplam	
	f	%	F	%	f	%
	306	72,3	117	27,7	423	100

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin % 72,6'sı mesleği isteyerek seçerken, % 27,7'si ise mesleği isteyerek seçmemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çok büyük bir bölümünün mesleği isteyerek seçmesi umut verici bir durumdur.

### 3.2.1.5. Çalıştıkları Kurum Tipi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dağılımı

**Tablo-5: Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurum tipine göre dağılımı**

Kurum Tipi	Resmi İlköğretim Okulu		Özel İlköğretim Okulu		Toplam	
	F	%	f	%	f	%
	282	66,7	141	33,3	105	100

Katılımcıların %66,7'si resmi ilköğretim okulunda çalışırken, %33,3'ü ise özel ilköğretim okulunda çalışmaktadır.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Veriler araştırmacı tarafından Büyükçekmece ilçesindeki 28 resmi, 9 özel ilköğretim okuluna anketin bizzat dağıtılması yoluyla toplanmıştır. Toplam 470 anket dağıtılmış, bunlardan 47 tanesi yanlış ve eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 423 anket ise araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen anketlerin 282'si resmi okul, 141'i ise özel okulda görev yapan öğretmenlere aittir.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek uygulanmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerini içeren form bulunmaktadır. İkinci bölümde ise “Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği” ve “Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği” adlı iki ayrı ölçek bulunmaktadır. Bu iki ölçek tekrardan kaçınmak amacıyla birleştirilerek katılımcılara uygulanmıştır. Hazırlanan taslak ölçek 105 ilköğretim okuluna uygulanarak ön deneme yapılmıştır. Ön denemede toplanan veriler üzerinde SPSS 15.0 programından yararlanılarak faktör analizi yapılmıştır.

#### 3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde öğretmenlerin kişisel bilgileri yani; cinsiyet, branş, hizmet yılı, öğretmenlik mesleğini isteyerek seçip seçmediği ve çalıştığı kurum tipi değişkenleri yer almaktadır.

#### 3.4.2. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği

Ölçek araştırmacı tarafından alan taraması yapıldıktan sonra geliştirilmiştir. Yapılan alan taraması sonucunda öğretmenlerin kariyer hedef ve beklentilerine dair bir soru havuzu oluşturulmuş, daha sonra uzman görüşlerinden yararlanılarak soru sayısı 25'e düşürülmüştür. Ölçekte beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin ölçekte onlara sunulan kariyer hedef ve beklentilerine katılma düzeyleri “hiç, çok az, kısmen, büyük ölçüde, tam” biçiminde derecelendirilmiştir. Burada öğretmenlerin katılma düzeyleri onların bu hedef ve beklentileri önemseme düzeyleri ile ilgili olduğu katılımcılara hem sözlü hem de yazılı olarak ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi tekniği ile incelenmiştir. Bu teknikle ölçeğin kaç boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Büyüköztürk (2007) .30 - .60 arası faktör yük değerlerini orta düzey büyüklükler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca verilerin faktör analizi için uygunluğunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve verilerin normallik dağılımını gösteren Barlett's testlerine de bakılmıştır. KMO katsayısı .60'dan yüksek, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2007, s. 126).

**Tablo -6: Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No	Faktör Ortak Varyansı	Faktör-1 Yük Değeri	Döndürme Sonrası Yük Değeri		
			Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3
1	0,708	0,679	0,793	0,093	0,264
2	0,489	0,666	0,497	0,245	0,427
3	0,565	0,714	0,575	0,257	0,409
4	0,748	0,765	0,784	0,219	0,294
5	0,497	0,671	0,470	0,255	0,460
6	0,599	0,734	0,633	0,283	0,344
7	0,632	0,716	0,714	0,305	0,173
8	0,713	0,561	0,066	0,209	0,816
9	0,570	0,602	0,213	0,226	0,689
10	0,212	0,332	0,195	0,018	0,416
11	0,747	0,580	-0,022	0,346	0,791
12	0,627	0,755	0,283	0,582	0,456
13	0,648	0,760	0,267	0,602	0,463
14	0,667	0,728	0,165	0,652	0,464
15	0,700	0,708	0,094	0,676	0,484
16	0,550	0,740	0,491	0,414	0,371
17	0,140	0,311	0,257	0,270	-0,33
18	0,726	0,753	0,672	0,523	0,023
19	0,694	0,764	0,666	0,490	0,095
20	0,667	0,787	0,481	0,626	0,209
21	0,718	0,806	0,372	0,703	0,291
22	0,699	0,801	0,543	0,610	0,181
23	0,726	0,816	0,385	0,698	0,303
24	0,746	0,810	0,421	0,724	0,210
25	0,446	0,511	0,626	0,230	-0,44

**Açıklanan Varyans**

**Toplam:** %60,929

**Faktör-1:** %23,241

**Faktör-2:** %21,197

**Faktör-3:** %16,492

Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO katsayısı .958 ve Barlett testindeki fark da .000 anlamlı çıkmıştır. Buna göre verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçekteki maddelerin tüm faktörlerdeki madde faktör yük değerleri (17. madde hariç) .30'dan

yüksektir. 17. maddenin faktör yük değeri .30'dan düşük olmasına rağmen Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeğinde aynı maddenin faktör yük değeri ve madde toplam korelasyonu yüksek çıktığı için araştırma için önemli sayılmış ve anketten çıkartılmamıştır.

Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği üç faktörlüdür. Önemli olarak belirlenen faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %23,241'ini, ikinci faktör %21,197'sini, üçüncü faktör %16,492'sini açıklamaktadır. Üç faktörün açıkladıkları toplam varyans %60,929'dur.

Faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün 11 maddeden, ikinci faktörünün 10 maddeden, üçüncü faktörünün 4 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmiştir. Birinci faktör, Kişisel Eğitim ve Geliştirme, ikinci faktör Kurum Yönlendirme ve Destek, üçüncü faktör ise Kişisel Motivasyon faktörü olarak adlandırılmıştır.

Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği'nin güvenilirlik çalışmaları için bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirliği .93 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca ölçeğin her bir alt boyutunun kendi içinde güvenilirliğini görmek için Cronbach Alpha güvenilirliğine ve her bir maddenin ayırt ediciliği için de madde-kalan korelasyonlarına bakılmıştır. Her bir faktörün geçerlik ve güvenilirliğiyle ilgili analiz sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo-7: Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği Kişisel Eğitim ve Geliştirme Faktörünün Geçerlik ve Güvenirlik Analizi**

Mad. No	Kariyer Hedef Ve Beklentileri	Madde-Kalan Kor.
1	Kariyerim için mesleğimle ilgili yayınları takip etmek	,718
2	Kariyerim için okulumda ders dışı sosyal faaliyetler düzenlemek	,599
3	Kariyerim için hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak	,676
4	Kariyerim için mesleki anlamda kendimi geliştirmek	,799
5	Kariyerim için ilgili mevzuattaki değişiklik ve yenilikleri takip etmek	,605
6	Alanımla ilgili lisans üstü eğitim yapmak	,712
7	On yıl sonra hangi noktada olmak istediğimi bilmek	,731
16	Kendi yetkinliklerimi dikkate alıp mesleki gelişim planı hazırlayarak kariyer gelişimimi sağlamak	,674
18	Mesleki gelişimimi desteklemek için bilgi teknolojilerinden yararlanmak	,752
19	Alanımla ilgili yurt içi veya yurt dışında yapılan çalışmaları takip etmek	,745
25	Öğretmenlik mesleğinde kariyer yapmak olanaksızdır.	,533
<b>Cronbach Alpha: 0,915</b>		

Bu faktördeki maddeler, öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlemelerine etki eden kişisel eğitim ve gelişimleri ile ilgili çalışmalarını içerdiği için bu şekilde isimlendirilmiştir. Balay (2000) çalışanların işe girmeden önce aldıkları eğitimin, çalışma sürecindeki kişisel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile desteklenmedikçe nitelikte de büyük bir düşme yaşanacağını vurgulamıştır. Bu anlamda öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlemeleri ve sağlıklı bir kariyer planlama sistemi oluşturabilmeleri için kişisel eğitim ve geliştirme konusuna önem vermeleri gerekmektedir.

Madde kalan korelasyonu .30'dan yüksek olması maddenin bireyleri iyi derecede ayırt ettiğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2007). Kişisel Eğitim ve Geliştirme faktöründeki maddelerin madde kalan korelasyonları .30'dan yüksek olduğu

için, bu faktördeki maddelerin ayırt ediciliği yüksektir diyebiliriz. Ayrıca Kişisel Eğitim ve Geliştirme faktörü 0,915 düzeyinde alpha iç tutarlık katsayısına sahiptir. Bu sonuca göre bu faktörün güvenilirliği oldukça yüksektir.

**Tablo-8: Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği Kurum Yönlendirme ve Destek Faktörünün Geçerlik ve Güvenirlik Analizi**

Madde No	Kariyer Hedef ve Beklentileri	Madde-Kalan Kor.
12	Öğretmenlere kendi alanlarında ilerleme fırsatı vermek	,690
13	Öğretmenlerin kariyer basamaklarının statü tanımlarını açıkça ortaya koymak	,707
14	Kariyer statüsü yükselen öğretmenin yetki ve sorumluluklarını arttırmak	,691
15	Öğretmenin kariyer gelişiminde çok yönlü değerlendirme yaklaşımlarını kullanmak	,680
17	Mesleki gelişim planımı uygularken diğer meslektaşlarımdan yardım almak	,255
20	Hem kişisel hem de mesleki duyarlılığımı arttırmak için kültür ve sanat etkinliklerine katılmak	,715
21	Eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi çalışmalarında öğretmenlerin hedef ve beklentilerini dikkate almak	,776
22	Kariyer yapma isteğinde bireysel güç ve yetkinliğin farkında olmak	,724
23	Kariyer gelişimi için çalışma şartlarını iyileştirmek	,788
24	Kariyer gelişimi ile hizmet verilen okulun gelişip iyileşmesine de katkı sağlamak	,781
<b>Cronbach Alpha: 0,874</b>		

Bu faktör kurum yönlendirme ve destek çalışmalarının öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlemelerine ne derece etki ettiği ile ilgili öğretmen görüşlerini içermektedir. Kurum Yönlendirme ve Destek Faktöründeki maddeler, kurumların bireylere kariyer yolu çizmede neler yapabilecekleri ile ilgili ifadeleri içermektedir. Öğretmenin kariyer hedeflerini net olarak belirleyebilmesi için, kurumu tarafından kariyer yolları açık bir şekilde ona bildirilmelidir (Aytaç, 2005).

Kurum Yönlendirme ve Destek faktöründeki maddelerin madde kalan korelasyonları 17. madde haricindekiler .30'dan yüksek bulunmuştur. 17. maddenin madde kalan korelasyonu .30'dan düşük olmasına rağmen, Eğitim Kurumlarında



Kariyer Uygulama Ölçeğinde aynı maddenin faktör yük değeri ve madde kalan korelasyonu yüksek çıktığı için araştırma için önemli sayılmış ve anketten çıkartılmamıştır. Ayrıca Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği Kurum Yönlendirme ve Destek Faktörünün alpha iç tutarlılık katsayısı 0,874 olarak bulunmuştur. Bu da faktörün güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo-9: Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği Kişisel Motivasyon Faktörünün Geçerlik ve Güvenirlik Analizi**

<b>Madde No</b>	<b>Kariyer Hedef ve Beklentileri</b>	<b>Madde Kalan Kor.</b>
8	Mesleğimde başarılı olduğum zaman ödüllendirilmek	,537
9	Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki statüsünü arttırmak	,514
10	Öğretmenlerin kariyer gelişimlerini objektif kriterlere dayandırmak	,301
11	Mesleğinde başarılı olan öğretmenin maaşında artış sağlamak	,529
<b>Cronbach Alpha: 0,581</b>		

Bu faktör, öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlemelerine etki eden motivasyon araçları ile ilgili öğretmen görüşlerini içermektedir. Motivasyon araçları öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlemesinde ve mesleki ilerleme için istekli olmasında oldukça önemli bir işleve sahiptir. Atay (2006) psikolojik olarak terfi, ücret artışı, sosyal statü gibi motivasyon araçlarının bireyin güvenlik, ait olma, kişisel ilerleme ve büyüme ihtiyacını tatmin ettiğini vurgulamaktadır.

Maddelerin madde kalan korelasyonları .30'dan yüksektir ve cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,581 olarak bulunmuştur. Bu da güvenirliliğin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

### **3.4.3. Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği**

Bu ölçek, Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği ile birleştirilerek uygulanmıştır. Öğretmenlerin kariyer hedef ve beklentilerinin yer aldığı

maddelerin karşısında; bu hedeflerin eğitim kurumlarında ne derece gerçekleştiğine dair öğretmen görüşleri beşli likert tipi dereceleme ölçeğine göre derecelenmiştir.

Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeğinin yapı geçerliği için yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo-10: Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği Faktör Analizi  
Sonuçları**

Madde No	Faktör Ortak Varyansı	Faktör-1 Yük Değeri	Döndürme Sonrası Yük Değeri		
			Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3
1	,584	,733	,417	,609	,200
2	,503	,627	,150	,550	,422
3	,493	,639	,189	,542	,405
4	,635	,780	,416	,608	,305
5	,589	,641	,163	,722	,204
6	,426	,539	,087	,424	,488
7	,577	,756	,430	,489	,390
8	,593	,702	,402	,650	,097
9	,552	,722	,599	,355	,260
10	,666	,703	,668	,468	-,031
11	,539	,698	,488	,535	,120
12	,636	,742	,698	,341	,183
13	,725	,767	,758	,213	,324
14	,658	,716	,740	,184	,275
15	,711	,739	,780	,296	,119
16	,670	,704	,673	,103	,455
17	,743	,575	,216	,093	,829
18	,728	,688	,273	,269	,762
19	,560	,744	,445	,518	,305
20	,597	,720	,266	,514	,511
21	,657	,806	,549	,519	,293
22	,614	,780	,560	,437	,331
23	,459	,673	,390	,473	,288
24	,612	,749	,460	,341	,533
25	,421	,571	,242	,590	,117

**Açıklanan Varyans**

**Toplam:** %59,791

**Faktör-1:** %23,708

**Faktör-2:** %21,549

**Faktör-3:** %14,533

Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama leği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO katsayısı .960 ve Barlett testindeki fark da .000 anlamlı çıkmıştır. Buna göre verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğu söylenebilir.

Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama leği  faktörlüdür. nemli olarak belirlenen faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %23,708'ini, ikinci faktör %21,549'unu, üçüncü faktör %14,533'n açıklamaktadır.  faktörün açıkladıkları toplam varyans %59,791'dir.

Faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün 9 maddeden, ikinci faktörünün 12 maddeden, üçüncü faktörünün 4 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmiştir. Birinci faktör, Kurumsal Amaç ve Beklentiler, ikinci faktör Kişisel Amaç ve Beklentiler, nc faktör ise Kariyer Destek faktörü olarak isimlendirilmiştir.

Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama leği'nin güvenirlik çalışmaları için bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirliği .955 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca ölçeğin her bir alt boyutunun kendi içinde güvenilirliğini görmek için Cronbach Alpha güvenirliğine ve her bir maddenin ayırt ediciliği için de madde-kalan korelasyonlarına bakılmıştır. Her bir faktörün geçerlik ve gvenirliğiyle ilgili analiz sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo-11: Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği Kurumsal Amaç ve Beklentiler Faktörü Geçerlik ve Güvenirlik Analizi**

Madde No	Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Uygulamaları	Madde Kalan Kor.
9	Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki statüsünü arttırmak	,683
10	Öğretmenlerin kariyer gelişimlerini objektif kriterlere dayandırmak	,695
12	Öğretmenlere kendi alanlarında ilerleme fırsatı vermek	,735
13	Öğretmenlerin kariyer basamaklarının statü tanımlarını açıkça ortaya koymak	,786
14	Kariyer statüsü yükselen öğretmenin yetki ve sorumluluklarını arttırmak	,718
15	Öğretmenin kariyer gelişiminde çok yönlü değerlendirme yaklaşımlarını kullanmak	,762
16	Kendi yetkinliklerimi dikkate alıp mesleki gelişim planı hazırlayarak kariyer gelişimi sağlamak	,690
21	Eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi çalışmalarında öğretmenlerin hedef ve beklentilerini dikkate almak	,737
22	Kariyer yapma isteğinde bireysel güç ve yetkinliğin farkında olmak	,720
<b>Cronbach Alpha: 0,923</b>		

Kurumsal Amaç ve Beklentiler faktörü eğitim kurumlarındaki kariyer uygulamalarına kurumların amaç ve beklentilerinin ne derece etki ettiği ile ilgili öğretmen görüşlerini ortaya koymaktadır. Aytaç (2005) kariyer yönetimi uygulamalarını örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi ve bireyin kendisi üzerinde odaklaşan kariyer yönetimi uygulamaları olarak sınıflandırmıştır. Bu anlamda örgütlerin de etkili bir kariyer yönetimi uygulamasını sağlayabilmek için amaç ve beklentileri vardır.

Bu faktördeki maddelerin madde kalan korelasyonları .30'dan yüksektir. Bu da maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiğini göstermektedir. Ayrıca bu faktörün Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı 0,923 düzeyinde çıkmıştır. Bu da faktörün güvenirliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo-12: Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği Kişisel Amaç ve Beklentiler Faktörü Geçerlik ve Güvenirlik Analizi**

<b>Madde No</b>	<b>Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Uygulamaları</b>	<b>Madde Kalan Kor.</b>
1	Kariyerim için mesleğimle ilgili yayınları takip etmek	,705
2	Kariyerim için okulumda ders dışı sosyal faaliyetler düzenlemek	,608
3	Kariyerim için hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak	,612
4	Kariyerim için mesleki anlamda kendimi geliştirmek	,757
5	Kariyerim için ilgili mevzuattaki değişiklik ve yenilikleri takip etmek	,656
7	On yıl sonra hangi noktada olmak istediğimi bilmek	,696
8	Mesleğimde başarılı olduğum zaman ödüllendirilmek	,675
11	Mesleğinde başarılı olan öğretmenin maaşında artış sağlamak	,646
19	Alanımla ilgili yurt içi veya yurt dışında yapılan çalışmaları takip etmek	,679
20	Hem kişisel hem de mesleki duyarlılığımı arttırmak için kültür ve sanat etkinliklerine katılmak	,676
23	Kariyer gelişimi için çalışma şartlarını iyileştirmek	,612
25	Öğretmenlik mesleğinde kariyer yapmak olanaksızdır.	,543
<b>Cronbach Alpha: 0,913</b>		

Bu faktör, eğitim kurumlarındaki kariyer uygulamalarında kişisel amaç ve beklentileri ortaya koyan öğretmen düşüncelerinden oluşmuştur. Son madde ise, bu beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini değerlendiren bir maddedir. Kariyer konusu bireysel düzeyle açılır ve kendini değerlendirmenin keşfiyle devam eder. Kariyer dinamiği bireysel bir perspektifle değerlendirildikten sonra örgütsel katkılar

belirecektir (Aytaç, 2005, s.124). Yani kariyerin çıkış noktası kişisel amaç ve beklentilerdir.

Faktördeki maddelerin madde kalan korelasyonları .30'dan yüksektir. Bu nedenle maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiğini söyleyebiliriz. Ayrıca faktörün Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının 0,913 olması da güvenirliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo-13: Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği Kariyer Destek Faktörü Geçerlik ve Güvenirlik Analizi**

<b>Madde No</b>	<b>Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Uygulamaları</b>	<b>Madde Kalan Kor.</b>
6	Alanımla ilgili lisans üstü eğitim yapmak	,484
17	Mesleki gelişim planımı uygularken diğer meslektaşlarımdan yardım almak	,644
18	Mesleki gelişimimi desteklemek için bilgi teknolojilerinden yararlanmak	,696
24	Kariyer gelişimi ile hizmet verilen okulun gelişip iyileşmesine de katkı sağlamak	,622
<b>Cronbach Alpha: 0,797</b>		

Bu faktör eğitim kurumlarındaki kariyer uygulamalarında kariyeri destekleyen unsurları çok boyutlu olarak ele almaktadır. Hem kişisel gelişim desteği, hem kurumsal destek, hem de bilgi teknolojileri desteği çok boyutlu olarak ele alındığı için bu faktör kariyer destek faktörü olarak adlandırılmıştır. Aytaç (2005)'a göre birey kariyer ile ilgili kendi ihtiyaçlarını ön plana çıkartırken bu ihtiyaçlarını örgüt veya yönetimin ihtiyaçlarından soyutlayamaz. Bir diğer ifade ile sorumluluklar birey ve örgüt arasında paylaştırılmıştır. Bireysel ihtiyaçların karşılanması yönetim ihtiyaçlarına, yönetim ihtiyaçlarının karşılanması da bireysel ihtiyaçlara yansır. Ayrıca bilgi toplumundaki bireylerin kariyer sürecinde bilgiyi kullanabilme ve bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanma becerisine de sahip olması gerekir. Aysal (2007)'a göre, bilgi çağında, bilgi toplumunun gerektirdiği nitelikte öğrenciler yetiştirebilmek için okul yöneticileri bilgidan yararlanmayı bilmeli ve öğretmenleri bilgi teknolojileri konusunda bilinçlendirip yetiştirmelidir.

Kariyer destek faktöründeki maddelerin tümünün madde kalan korelasyonu .30'dan yüksektir. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının 0,797 olması da güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 15.0 programıyla çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, Anova testi, Scheffe testi ve Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Her iki ölçekteki alt boyutların yorumlanmasında kullanılmak için ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği'nin "kişisel eğitim ve geliştirme" faktöründeki maddelerin aritmetik ortalaması ( $X=38,48$ ), standart sapma ise 8,77 olarak bulunmuştur. Standart sapma 8,77 ortalama düzey kabul edilmiş, standart sapmanın bir alt puanı düşük düzey, bir üst puanı ise yüksek düzey olarak yorumlanmıştır. Aynı ölçeğin "kurum yönlendirme ve destek" faktöründeki maddelerin aritmetik ortalaması ( $X=38,23$ ), standart sapma ise 7,72 olarak bulunmuştur. Standart sapma 7,72 ortalama düzey kabul edilmiş, standart sapmanın bir altı düşük düzey, bir üstü ise yüksek düzey olarak yorumlanmıştır. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Ölçeği'nin "kişisel motivasyon" faktöründeki maddelerin aritmetik ortalaması ( $X=16,63$ ), standart sapma ise 4,16 olarak bulunmuştur. Standart sapma 4,16 ortalama düzey kabul edilmiş, standart sapmanın bir altı düşük düzey ve bir üstü ise yüksek düzey olarak yorumlanmıştır.

Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulama Ölçeği'nin "kurumsal amaç ve beklentiler" faktöründeki maddelerin aritmetik ortalaması ( $X=19,77$ ), standart sapma ise 6,39 olarak bulunmuştur. Standart sapma 6,39 ortalama düzey kabul edilmiş, standart sapmanın bir alt puanı düşük düzey, bir üst puanı ise yüksek düzey olarak yorumlanmıştır. Aynı ölçeğin "kişisel amaç ve beklentiler" faktöründeki maddelerin aritmetik ortalaması ( $X=27,56$ ), standart sapma ise 8,5 olarak bulunmuştur. Standart sapma 8,5 ortalama düzey kabul edilmiş, standart sapmanın bir altı düşük düzey, bir üstü ise yüksek düzey olarak yorumlanmıştır. Eğitim Kurumlarında Kariyer Uygulamaları Ölçeği'nin "kariyer destek" faktöründeki maddelerin aritmetik ortalaması ( $X=10,21$ ), standart sapma ise 3,26 olarak bulunmuştur. Standart sapma 3,26 ortalama



düzeş kabul edilmiş, standart sapmanın bir altı düşük düzeş ve bir üstü ise yüksek düzeş olarak yorumlanmıştır.

Örneklemedeki öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımını bulmak için frekans ve yüzde hesaplaması yapılmıştır. Araştırmanın alt amaçlarında ise, bağımsız değişken sayısı iki ise t testi, ikiden fazla ise Anova testi kullanılmıştır. Anova testinde farklılığın çıkması durumunda ise farklılığın kaynağını bulmak için Scheffe ve Tukey HSD testlerinden yararlanılmıştır.

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayanarak yapılan yorumlar yer almaktadır. İlk bölümde araştırmanın birinci alt problemine, ikinci bölümde ise araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgu ve yorumlar bulunmaktadır.

#### 4.1. ÖĞRETMENLERİN KARIYER HEDEFLERİNİ BELİRLEME DÜZEYLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN ANALİZİ

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin alt faktörlerinde çeşitli değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu değişkenler cinsiyet, branş, hizmet yılı, mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu ve çalıştığı kurum tipi değişkenidir.

##### 4.1.1. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin üç alt faktörde cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile analiz edilmiş ve bulgular tablolastırılarak sunulmuştur.

**Tablo- 14: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe cinsiyet değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Cinsiyet	N	X	S	Sd	t	p
Kadın	229	39,12	8,14	421	1,664	0,097
Erkek	194	37,70	9,41			

$p > 0.05$

Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $t=1.66$ ,  $p>.05$ ). Bu araştırmaya katılan öğretmenler kişisel eğitim ve geliştirme konusunda cinsiyet değişkenine göre benzer görüşlere sahiptir.

Kadın öğretmenlerin görüşlerinin standart sapması 8.14, erkek öğretmenlerin ise 9.41'dir. Ortalama düzeyin 8.77 olduğunu hatırlarsak kadın öğretmenlerin kişisel eğitim ve gelişimlerine verdikleri önem düzeyinin ortalamanın biraz altında, erkek öğretmenlerin ise ortalamanın biraz üstünde olduğunu görmekteyiz. Fakat bu durum yine de anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Kaya'nın (2007) yaptığı "Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri" adlı araştırmasında ise, öğretmenlerin kendilerini yenileme ve geliştirme ihtiyaçlarına yönelik öğretmen algıları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Erkek öğretmenler kendilerini yenilemeye bayan öğretmenlerden daha fazla ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Turan (2007, s. 104)'ın yaptığı araştırmada erkek öğretmenlerin "mesleki gelişmeleri izleme ve katkı sağlama" alt yeterlik alanlarında yeterlik algılarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ayrıca Johnson ve Birkeland (2002)'in yaptığı araştırmaya göre, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre kariyer hedeflerini belirlerken daha tutucu davranmaktadırlar. Kadın öğretmenler mevcut kariyerlerini korumayı düşünürken, erkek öğretmenler daha fazla kendilerini geliştirici ve yükselmeye yönelik yollar belirlemektedirler.

**Tablo-15: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve desteği faktöründe cinsiyet değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Cinsiyet	N	X	S	Sd	t	P
Kadın	229	38,70	7,70	421	1,365	0,173
Erkek	194	37,68	7,71			

$p > 0.05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediği t testi ile analiz edilmiş ve anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=1.36$ ,  $p>.05$ ). Bu sonuç öğretmenlerin kariyer hedeflerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Standart sapmanın ise kadın

öğretmenlerde 7.70, erkek öğretmenlerde ise 7.71 olduğu görülmektedir. Kurum yönlendirme ve destek faktöründe 7,72 standart sapmanın ortalama düzey olarak belirlendiğini göz önüne aldığımızda kadın ve erkek öğretmenlerin kurumlarının yönlendirme ve desteğine duydukları ihtiyacın ortalama düzeyde olduğunu görmekteyiz.

Aysal'ın 2006 yılında yaptığı araştırmaya göre “Bakanlığın yapmaya çalıştığı eğitimdeki değişimlerin sağlam temellere oturtulduğunu düşünüyorum” maddesine ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Kadın öğretmenler oluşturulan kariyer derecelendirme sistemini yeterli ve özendirici bulmadıkları gibi merkez teşkilatının eğitimde yapmaya çalıştığı değişikliklerin sağlam temellere oturtulduğu görüşüne de katılmamaktadırlar. Aynı araştırmada “Oluşturulan kariyer derecelendirme sistemi mesleki öğrenme için özendiricidir” maddesine yönelik öğretmen görüşleri yine farklılık göstermiştir. Kadın öğretmenler oluşturulan kariyer derecelendirme sistemini mesleki öğrenme için daha az özendirici bulmaktadır.

**Tablo-16: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe cinsiyet değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Cinsiyet	N	X	S	Sd	t	p
Kadın	229	16,28	3,44	421	1,823	0,069
Erkek	194	17,025	4,84			

$p > 0.05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=1.82$ ,  $p>.05$ ). Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlerken kişisel motivasyon araçlarına duydukları ihtiyaç cinsiyet değişkenine göre benzer özelliklere sahiptir. Kadın öğretmenlerin görüşlerinin standart sapması 3.44, erkek öğretmenlerin ise 4.84'tür. Ortalama düzeyi 4.16 olarak kabul ettiğimizi hatırlarsak, kadın öğretmenlerin kişisel motivasyon araçlarına duydukları ihtiyacın ortalamanın biraz altında, erkek öğretmenlerin ise ortalamanın biraz üstünde olduğunu görmekteyiz. Toplumumuzda hala erkeklerden beklenen ev geçindirme, eşinden daha fazla maaş alma gibi beklentiler; erkek öğretmenlerin ücret, statü gibi

motivasyon araçlarına biraz daha fazla ihtiyaç duymasına neden olabilmektedir. Fakat yine de aradaki bu farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Delipoyraz (2009)'ın yaptığı araştırmasında da öğretmenlerin görüşleri motivasyon ölçeği alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Aysal (2007, s. 131)'ın yaptığı araştırmaya göre “Düşük maaş yüzünden mesleki öğrenmeye ve gelişmeye istek duyamıyorum” maddesine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre düşük maaş yüzünden profesyonel bilgileri öğrenmek için motive olamadıklarını belirtmişlerdir.

#### **4.1.2. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Analizi**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeyi üç alt faktörde branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo- 17: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe branş değişkenine göre t testi karşılaştırması**

<b>Branş</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sınıf Öğretmeni</b>	221	38,50	8,48	421	0,066	0,947
<b>Branş Öğretmeni</b>	202	38,44	9,09			

$p > 0,05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin branş değişkenine göre değişip değişmediği t testi ile analiz edilmiş ve anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=0.066$ ,  $p>.05$ ). Öğretmenlerin görüşlerinin branş değişkenine göre benzer özelliklere sahip olduğunu görmekteyiz. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin standart sapması 8.48, branş öğretmenlerinin ise 9.09'dur. Ortalama düzeyi 8.77 kabul ettiğimiz için, sınıf ve branş öğretmenlerinin kişisel eğitim ve gelişimlerine ortalama düzeyde önem verdiklerini görüyoruz.

Kaya (2007)'nin yaptığı araştırmaya göre öğretmenlerin kendilerini yenileme ve geliştirmeye duydukları ihtiyaç branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu araştırmanın sonucuna göre özel yetenek dersi öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre kendilerini daha fazla yenileme ve geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

**Tablo- 18: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe branş değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Brans	N	X	S	Sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	221	38,75	7,93	421	1,436	0,152
Brans Öğretmeni	202	37,67	7,45			

$p > 0,05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=1.44$ ,  $p>.05$ ). Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe branş değişkenine göre benzer özelliklere sahip olduğunu görmekteyiz. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin standart sapması 7.93, branş öğretmenlerinin ise 7.45'tir. Ortalama düzeyi 7.72 olarak kabul ettiğimiz içi, sınıf ve branş öğretmenlerinin kurumlarının yönlendirme ve desteğine ortalama düzeyde ihtiyaç duyduklarını söyleyebiliriz.

Aydın (2007)'in yaptığı araştırmada da öğretmenlerin kurum yönlendirme ve destek çalışmalarına yönelik algıları branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Fakat Aysal (2007)'in yaptığı araştırma sonucunda “Okul yönetimi mesleki öğrenmeyi teşvik eden ortamın sağlanmasında örneğin okulda çeşitli eğitimsel konularda kurs açılması ya da öğretmenlerin proje yapmasını teşvik etme gibi konularda sorumluluklarını yerine getirmektedir” maddesine ilişkin öğretmen görüşleri branş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Bu görüşe Sanat Eğitimi öğretmenleri Sınıf Öğretmenlerine göre daha az katılmaktadır.

**Tablo- 19: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe branş değişkenine göre t testi karşılaştırması**

<b>Branş</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sınıf Öğretmeni</b>	221	16,99	4,70	421	1,892	0,059
<b>Branş Öğretmeni</b>	202	16,22	3,43			

$p > 0,05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=1.89$ ,  $p>.05$ ). Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe branş değişkenine göre benzer özelliklere sahip olduğunu görmekteyiz. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin standart sapması 4.70, branş öğretmenlerinin ise 3.43'tür. Ortalama düzeyi 4.16 olarak kabul ettiğimiz için sınıf ve branş öğretmenlerinin kişisel motivasyon araçlarına duydukları ihtiyacın ortalama düzeyde olduğunu görmekteyiz.

Kaya (2007)'nin yaptığı araştırmaya göre "MEB mesleğinde başarılı olan öğretmeni adil bir şekilde ödüllendirmektedir." görüşü branş değişkenine göre farklılık göstermiştir. Bu görüşe sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre daha az katılmaktadır.

#### **4.1.3. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Analizi**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin üç alt faktörde hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş ve elde edilen bulgular tablolar halinde gösterilmiştir.

**Tablo-20: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe hizmet yılı değişkenine göre Anova sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Farklılık
Gruplar arası	10245,03	5	2049,006	38,480	0,000	1-2,3,4,5,6
Gruplar içi	22204,45	417	53,248			
Toplam	32449,48	422				

("1" =1-5 yıl, "2" =6-10 yıl, "3" =11-15 yıl, "4" =16-20 yıl, "5" =21-25 yıl, "6" =26 yıl ve üzeri )

$p < 0,05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Anova testi ile analiz edilmiş ve anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=38.48$ ,  $p<.05$ ).

Farklılığın kaynağını bulmak için Scheffe testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre 1-5 yıl ( $X=43.03$ ) görev yapan öğretmenlerin kişisel eğitim ve gelişimlerini ilgilendiren kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri, 6-10 yıl ( $X=38,85$ ), 11-15 yıl ( $X=35,26$ ), 16-20 yıl ( $X=35,06$ ), 21-25 yıl ( $X=30,37$ ), 26 yıl ve üzeri ( $X=28,87$ ) görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kişisel gelişim ve eğitimlerine verdikleri önemin kendilerinden daha deneyimli olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuç mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin ilk yıllarında daha hevesli olduklarını ortaya koyduğu gibi deneyimli öğretmenlerin de geçen yıllarda mesleklerine olan ilgilerinin azaldığını göstermektedir.

Benzer bir sonuç Johnson ve Birkeland (2002)'in araştırmasında ortaya çıkmıştır. Araştırmada ilk kariyer basamağındaki öğretmenler öğretmenlik mesleğinde devam etmeyi isterken, orta kariyer basamağındaki öğretmenler meslekten ayrılma düşüncesine daha yakındırlar.



Yine benzer bir sonuç Aysal (2007)'ın araştırmasında ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre mesleğe yeni başlayan öğretmenler profesyonel öğrenme için meslekte geçirdiği süre fazla olan öğretmenlere göre daha heveslidir.

**Tablo-21: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe hizmet yılı değişkenine göre Anova sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Farklılık
Gruplar arası	4735,13	5	947,027	19,344	0,000	1-3,4,5,6
Gruplar içi	20415,22	417	48,957			
Toplam	25150,35	422				

“1”=1-5 yıl, “2”=6-10 yıl, “3”=11-15 yıl, “4”=16-20 yıl, “5”=21-25 yıl, “6”=26 yıl ve üzeri

$p < 0,05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Anova testi ile analiz edilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F=19.34$ ,  $p<.05$ ).

Farklılığın kaynağını bulmak için Scheffe testi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre 1-5 yıl ( $X=41,26$ ) görev yapan öğretmenlerin kurumlarının yönlendirme ve desteğiyle oluşan kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri, 11-15 yıl ( $X=35,62$ ), 16-20 yıl ( $34,66$ ), 21-25 yıl ( $34,2$ ), 26 yıl ve üzeri ( $31,03$ ) görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. Yani mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlerken kurumlarının yönlendirme ve desteğine duydukları ihtiyaç kendilerinden daha deneyimli öğretmenlere göre daha yüksektir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler ilk yılların verdiği heyecanla kurumlarında kısa süre içerisinde yükselmek ve statü kazanmak isterler. Bu da onların kurumlarının yönlendirme ve desteğine daha fazla ihtiyaç duymalarına neden olabilir. Buna karşılık mesleğinde deneyimli öğretmenler ise, geçen yıllarda beklentilerinin karşılanmaması sonucu tükenmişlik yaşayıp hedeflerinden uzaklaşmış olabilirler.

Aysal (2007)'ın araştırması bu bulguyu desteklemektedir. Kariyere giriş evresi öğretmenleri (0-5 yıl) “terfi imkanlarının yeterli olmaması mesleki bilgilerin

öğrenilmesini olumsuz etkilemektedir” maddesine kendilerinden daha deneyimli öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Bu da mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlerken kurumlarının yönlendirme ve desteğine deneyimli öğretmenlere göre daha fazla ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

**Tablo-22: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe hizmet yılı değişkenine göre Anova sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Farklılık
Gruplar arası	250,236	5	50,047	2,964	0,012	1-3
Gruplar içi	7040,748	417	16,884			
Toplam	7290,983	422				

“1”=1-5 yıl, “3”=11-15 yıl

$p < 0,05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Anova testi ile analiz edilmiş ve anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=2.96$ ,  $p<.05$ ).

Farklılığın kaynağını bulmak için Tukey HSD testi uygulanmıştır. Analize göre 1-5 yıl ( $X=17,45$ ) görev yapan öğretmenlerin kişisel motivasyon faktöründe kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri 11-15 yıl ( $X=15,48$ ) görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. 1-5 yıl görev yapan öğretmenler kariyer hedeflerini belirlerken kişisel motivasyon faktörlerine daha fazla ihtiyaç duymakta ve önem vermektedirler. Bu bulgu bize mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin dışsal motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiklerini de göstermektedir. Aysal (2007)’ın yaptığı araştırmada da “öğretmenlerin ücret problemi çözülmeden eğitimde niteliği artırıcı çabaların olumlu sonuç vermesi pek mümkün değildir” maddesine 0-5 yıl görev yapan öğretmenler 11-15 yıl görev yapan öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadır.

#### 4.1.4. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Değişkenine Göre Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin üç alt faktörde mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş ve sonuç tablolar halinde gösterilmiştir.

**Tablo-23: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe mesleği seçme değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Değişkenler	N	X	S	Sd	T	p
<b>Evet</b>	306	40,03	7,984	421	5,736	0,000
<b>Hayır</b>	117	34,39	9,426			

$p < 0.05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucu anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $t=5.74$ ,  $p<.05$ ). Analiz sonucuna göre mesleği isteyerek seçen öğretmenlerin kişisel eğitim ve gelişimlerini ilgilendiren kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri, mesleği isteyerek seçmeyenlere göre daha yüksektir. Bireyin bir meslekte gelişimini sağlamak istemesi ve o meslekte ilerlemek istemesi için öncelikle mesleğini sevmesi gerekir. Hiç kimse sevmediği bir meslekte ilerlemeyi ve ya kendisini geliştirmeyi düşünmez. Bu anlamda bu bulgu beklenen bir bulgudur.

Ekiz (2006)'in yaptığı "Sınıf Öğretmenliği Mesleğine Yönelen Adayların Profilleri ve Geleceğe Yönelik Beklentilerinin İncelenmesi" adlı araştırma da bu bulguyu desteklemektedir. Araştırmaya göre mesleği isteyerek seçen öğretmen adaylarının daha iyi bir öğretmen olmayı hedefledikleri ortaya çıkmıştır.

Ayrıca Delipoyraz (2009)'ın araştırmasında da ideali olduğu için bu mesleği seçenlerin bireysel kariyer planlama düzeyleri tesadüfen bu mesleği seçenlere göre daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo-24: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Değişkenler	N	X	S	Sd	t	p
<b>Evet</b>	306	39,26	7,36	421	4,362	0,000
<b>Hayır</b>	117	35,54	8,01			

$p < 0.05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiş olup anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=4.36$ ,  $p<.05$ ). Buna göre mesleği isteyerek seçen öğretmenlerin kurumlarının yönlendirme ve desteğinin etkisiyle oluşturdukları kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri, mesleği isteyerek seçmeyenlere göre daha yüksektir. Bireyin bir meslekte ilerlemeye arzu duyması ve kariyer hedeflerini belirlemesi için öncelikle mesleğini sevmesi gerekir.

Hayatta mutlu olmanın, iyi bir kariyer elde etmenin ilk adımı; kişiliğe uygun meslek seçmekle mümkündür. Kendine uygun meslek seçmiş olan bireylerin işlerini severek yaptığını, mesleğinde ilerlediğini, böylece hem mutlu hem de verimli olarak yaşamlarını sürdürdüğünü gözlemlemekteyiz. Buna karşılık yeteneklerine ve ilgilerine uygun olmayan meslek seçen bireylerin ise; çalışmaya karşı isteksiz, sorumluluklarından kaçan, işe devam etmeyen, verimi düşük, her fırsatta mesleklerini değiştirme gayreti içinde olan kişiler olduğu görülmektedir (Kök, Halis, 2007, s. 22).

**Tablo-25: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Değişkenler	N	X	S	Sd	t	p
<b>Evet</b>	306	16,60	3,294	421	0,175	0,861
<b>Hayır</b>	117	16,68	5,856			

$p > 0.05$

Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiş ve anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=0.175$ ,  $p<.05$ ).

#### 4.1.5. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerini Belirleme Düzeylerinin Çalıştıkları Kurum Tipi Değişkenine Göre Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin üç alt faktörde çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

**Tablo-26: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Çalıştığı Kurum	N	X	S	Sd	t	p
Resmi İlköğretim Okulu	282	35,585	8,465	421	12,025	0,000
Özel İlköğretim Okulu	141	44,255	6,120			

$p < 0.05$

Tablo 26'da da görüldüğü gibi öğretmenlerin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe kariyer hedeflerini belirleme düzeylerine ilişkin görüşlerinin çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre analizi sonucunda t değeri 12,03 ve  $p<.05$ 'dir. Yani, resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri ile özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. T testi sonucu ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kişisel eğitim ve gelişimleri ile ilgili kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özel ilköğretim okullarında veli memnuniyeti göz önünde bulundurulduğu için öğretmenler de mesleki anlamda kendilerini geliştirip yenilemeye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

**Tablo-27: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve destek faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Çalıştığı Kurum	N	X	S	Sd	T	p
Resmi İlköğretim Okulu	282	36,138	7,65	421	9,294	0,000
Özel İlköğretim Okulu	141	42,432	5,94			

$p < 0.05$

Öğretmenlerin kurum yönlendirme ve destek faktöründe kariyer hedeflerini belirleme düzeylerine ilişkin görüşlerinin çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre analizi sonucunda t değeri 9.29,  $p < .05$ ' dir. Yani, resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler ile özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kurum yönlendirme ve destek faktöründe kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. T testi sonucu ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kurum yönlendirme ve desteği ile oluşturdukları kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirlemelerinde kurumları tarafından yönlendirilmek ve desteklenmek istemektedirler. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerle kıyaslandığında mesleki güvenceleri daha azdır. Bu da özel okulda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki pozisyonlarını korumaları ya da yükselmeleri için daha fazla çalışmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle de özel ilköğretim kurumlarındaki öğretmenler kurumlarının yönlendirme ve desteği ile oluşturdukları hedeflerini daha açık ve net bir şekilde belirleyip, bu konuda daha istekli olmaktadır. Ayrıca özel ilköğretim kurumlarında öğrenci başarısı kurumun popülaritesini arttıracığı ve veliyi okula çekeceği için öğretmen performansının izlenmesi ve geliştirilmesi de

resmi kurumlara göre daha fazla öneme sahiptir. Bu nedenle özel ilköğretim kurumlarındaki öğretmenler performanslarını yüksek tuttıkları takdirde kurumlarında yükselip ilerleyebileceklerine inanarak daha belirgin hedefler belirlediklerini söylemek de mümkündür.

Koç'un (2008) araştırması bu ihtimali doğrular niteliktedir. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre yükselme konusunda çalıştıkları kurum yöneticilerine güven düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo-28: Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Çalıştığı Kurum	N	X	S	sd	T	p
Resmi İlköğretim Okulu	282	16,014	3,48	421	3,887	0,000
Özel İlköğretim Okulu	141	17,851	5,04			

$p < 0.05$

Öğretmenlerin kişisel motivasyon faktöründe kariyer hedeflerini belirleme düzeylerine ilişkin görüşlerinin çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre analizi sonucunda t değeri 3.89,  $p < .05$ ' dir. Yani, resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler ile özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kişisel motivasyon faktöründe kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. t testi sonucu ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kişisel motivasyon faktöründe kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özel ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin çalışma saatleri ve yoğunlukları daha fazla olduğu için, motivasyon araçlarına yönelik beklentileri de daha yüksektir.

Benzer bir sonuç Delipoyraz (2009)'ın "Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Yönetimi ve Resmi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama" adlı araştırmasında ortaya

çıkmıştır. Resmi ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler “aldığım ücreti yeterli buluyorum, emeğimin karşılığını aldığımı düşünüyorum” gibi maddelere çok düşük düzeyde katılmışlardır.

#### 4.2. ÖĞRETMENLERİN KARIYER HEDEFLERİNİN EĞİTİM KURUMLARINDAKİ UYGULAMALARA YANSIMASI ÜZERİNE ALGILARININ ANALİZİ

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine algılarının üç alt faktörde çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

**Tablo- 29: Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine algılarının kurumsal amaç ve beklentiler faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Çalıştığı Kurum	N	X	S	sd	t	p
Resmi ilköğretim Okulu	282	18,89	5,734	421	-3,773	0,000
Özel ilköğretim Okulu	141	21,52	7,232			

$p < 0.05$

Tablo 29’da da görüldüğü gibi öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine algılarının kurumsal amaç ve beklentiler faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda t değeri 3.77,  $p < .05$ ’dir. Bu sonuca göre özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere göre kurumsal amaç ve beklentiler faktöründe eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları daha olumludur. Resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler kurumlarında objektif bir şekilde ilerleyebileceklerine, statü tanımlarının açıkça ortaya konacağına ve mesleklerinin toplumdaki statüsünün artacağına özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre daha az inanmaktadırlar. Bu durum resmi ilköğretim



kurumlarında son yıllarda yapılan kariyer uygulamalarının öğretmenleri çok fazla tatmin etmediğini ve uygulamaya güvenmediklerini ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, Delipoyraz (2009)'ın, Kurt (2007)'un, Turan (2007)'in, Taşkaya (2007)'nin resmi ilköğretim okullarında yaptıkları araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenler MEB'in yapmış olduğu kariyer basamaklandırmasına şüpheli yaklaşmaktadır. Kariyer basamaklarında ilerleme ve hak edilen statüye yükselme konusunda tereddütlüdürler.

**Tablo- 30: Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine algılarının kişisel amaç ve beklentiler faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Çalıştığı Kurum	N	X	S	sd	T	p
Resmi İlköğretim Okulu	282	26,379	7,21	421	3,680	0,000
Özel İlköğretim Okulu	141	29,929	10,25			

$p < 0.05$

Öğretmenlerin hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalara yansımaları üzerine algılarının kişisel amaç ve beklentiler faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için t testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre t değeri 3.68,  $p < .05$ 'dir. İstatistik sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kişisel amaç ve beklentiler faktöründe eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algıları resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlere göre daha yüksektir. Özel okulda çalışan öğretmenler kurumlarında kişisel amaç ve beklentilerine yönelik kariyer yönetimi uygulamalarının daha fazla gerçekleştiğine inanmaktadırlar. Resmi ilköğretim kurumlarındaki öğretmenler ise kendilerini mesleki anlamda geliştirerek ödüllendirilebileceklerini, kariyerleri ile ilgili mevzuata hakim olduklarına, alanları ile ilgili yurt içi ve yurt dışı bilimsel çalışmaları takip ettiklerine olan inançları özel ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir.

Delipoyraz (2009)'ın resmi ilköğretim kurumlarında yaptığı araştırmada da “kendilerini mesleki açıdan geliştiren öğretmenler adaletli bir şekilde ödüllendirilmektedir, MEB’de herkes yükselme şartlarını iyi bilir” gibi maddelere öğretmenlerin verdikleri cevaplar olumsuzdur. Aydın (2007)'ın resmi ilköğretim kurumlarında yaptığı araştırmada “KBY uygulaması öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini otaya koyacaktır” maddesine düşük düzeyde katılmışlardır.

**Tablo-31: Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine algılarının kariyer destek faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre t testi karşılaştırması**

Çalıştığı Kurum	N	X	S	Sd	T	p
Resmi İlköğretim Okulu	282	9,78	3,088	421	-3,688	0,000
Özel İlköğretim Okulu	141	11,04	3,427			

$p < 0.05$

Öğretmenlerin kariyer destek faktöründe eğitim kurumlarındaki kariyer uygulamalarına yönelik algılarının çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre t değeri 3.69,  $p < .05$ 'dir. t testi sonucu ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde bu konuda özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler resmi ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Kariyer destek faktörü kurumlardaki uygulamaların hem kişisel hem kurumsal amaçları kapsayan hem de bilgi teknolojilerini içerisine alan bir faktördür. Bu anlamda resmi ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin kişisel ve kurumsal amaçlarının karşılanma düzeyi ile bilgi teknolojilerini kullanma ve kullanmaya özendirilme düşünceleri özel ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlere göre daha olumsuzdur. Resmi ilköğretim kurumlarındaki okulların fiziki özellikleri bölgeden bölgeye büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı okullarda teknolojik donanım çok üst düzeydeyken bazı okullarda ise en temel eğitim materyalleri bile bulunamamaktadır. Bu da resmi ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin bilgi teknolojilerini kullanmamalarına ve bu teknolojileri kullanmaya özendirilmemelerine sebep olmaktadır.

Özdem'in (2007) yaptığı araştırma sonucunda son yıllardaki gelişim ve yeniliklerin okullardaki fiziki donanımı yeterli düzeye getirmediğine yönelik öğretmen görüşleri ortaya çıkmıştır. Aysal (2007)'a göre, bilgi çağında, bilgi toplumunun gerektirdiği nitelikte öğrenciler yetiştirebilmek için okul yöneticileri bilgiden en üst düzeyde yararlanmayı bilmeli ve öğretmenleri bilgi teknolojileri konusunda bilinçlendirip yetiştirmelidir.

## V. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇ

Araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda açıklanmıştır;

- Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme, kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri üç alt faktörde de cinsiyet değişkenine göre birbirine benzer niteliktedir.

- Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeyleri kişisel eğitim ve geliştirme, kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeyi kişisel eğitim ve geliştirme faktöründe hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 1-5 yıl görev yapan öğretmenlerin kişisel eğitim ve gelişimlerini sağlayan hedeflerinin belirginliği daha deneyimli olan öğretmenlere göre daha yüksek ve olumludur.

- Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kurum yönlendirme ve desteği faktöründe hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. 1-5 yıl görev yapan öğretmenler kariyer hedeflerini belirlerken kurumlarının yönlendirme ve desteğine kendilerinden deneyimli olan öğretmenlere göre daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

- Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. 1-5 yıl görev yapan öğretmenlerin kişisel motivasyonları ile ilgili hedeflerini belirleme düzeyleri 11-15 yıl görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.

- Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme ile kurum yönlendirme ve desteği faktörlerinde mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Mesleği isteyerek seçen öğretmenler kişisel eğitim ve gelişimlerine mesleği isteyerek seçmeyenlere göre daha fazla önem vermektedir. Ayrıca mesleği isteyerek seçen öğretmenler kariyer hedeflerini belirlerken kurumlarının yönlendirme ve desteğine daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

- Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel motivasyon faktöründe mesleği isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

- Öğretmenlerin kariyer hedeflerini belirleme düzeylerinin kişisel eğitim ve geliştirme, kurum yönlendirme ve desteği ile kişisel motivasyon faktörlerinde çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre kişisel eğitim ve gelişimlerine daha fazla önem vermekte, kurumlarının yönlendirme ve desteğine daha fazla ihtiyaç duymakta ve hedef belirleme sürecinde kişisel motivasyon araçlarından daha fazla etkilenmektedir.

- Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine öğretmen algıları kurumsal amaç ve beklentiler faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. İstatistik sonuçları göz önüne alındığında özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre hedeflerinin kurumsal amaç ve beklentiler doğrultusunda uygulamaya yansımaları ile ilgili daha olumlu görüşlere sahiptir.

- Öğretmenlerin hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer uygulamalarına yansımaları üzerine algılarının kişisel amaç ve beklentiler faktöründe çalıştıkları kurum tipine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre hedeflerinin kişisel amaç ve beklentileri doğrultusunda uygulamaya yansıdığı ile ilgili daha olumlu görüşlere sahiptir.

- Öğretmenlerin hedeflerinin eğitim kurumlarındaki uygulamalara yansımaları üzerine algılarının kariyer destek faktöründe çalıştıkları kurum tipi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre hedeflerinin kariyer destek faktöründe uygulamaya yansımaları üzerine algıları daha olumludur. Yani resmi ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin kişisel ve kurumsal amaçlarının karşılanma düzeyi ile bilgi teknolojilerini kullanma ve kullanmaya özendirilme düşünceleri özel ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlere göre daha olumsuzdur.

## 5.2. ÖNERİLER

Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki uygulamalara yansımaları üzerine öğretmen algılarının çeşitli değişkenler bakımından incelendiği bu araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Deneyimli öğretmenlerin kişisel eğitim ve gelişimlerine önem vermeleri için güdüleyici faktörler işe koşulmalı, hizmet içi eğitim seminerleri daha işlevsel ve ilgi çekici hale getirilmelidir.

- Mesleklerine yeni başlayan öğretmenler motivasyon araçlarına daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle öğretmenlerin geçen yılların etkisiyle mesleklerine olan ilgilerinin azalmaması için ücret, terfi, statü gibi motivasyon unsurları düzenlenip daha objektif hale getirilmelidir.

- Araştırma sonucunda mesleği isteyerek seçen öğretmenlerin kişisel eğitim ve gelişimlerine verdikleri önemin daha fazla olması, ülkemizdeki meslek seçimi sürecini de gözden geçirmemiz gerektiğini ortaya koymaktadır. Bir ülkenin en önemli unsuru eğitimidir. Eğitim kurumlarının da vazgeçilmez yapıtaşı öğretmenlerdir. Bu nedenle öğretmenlik mesleği, bu mesleğe gönül veren ve isteyerek bu mesleği seçen kişilerden oluşmalıdır. Bunun için eğitim fakültelerine giriş sadece yazılı sınavla değil, özel yetenek veya mülakat gibi farklı sınavları da içerisine alan bir süreçten oluşmalıdır.

- Resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kişisel eğitim ve gelişimlerine verdikleri önem düzeyinin artması için öğretmenlerin mesleki gelişimleri

takip edilmelidir. Özel ilköğretim kurumlarında olduğu gibi resmi ilköğretim kurumlarında da öğretmenlerin mesleki gelişimleri, performansları ve veli memnuniyeti izlenmeli, gerekli tedbirler alınmalıdır.

- Resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bilgi teknolojilerinden yararlanma düzeylerinin artması ve teknolojiden yararlanmaya istek duymaları için, okullarda gerekli olan teknolojik donanım sağlanmalıdır.

### **5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler**

- İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde yapılan bu araştırma, araştırmanın kapsamı genişletilerek ülke genelinde de yapılabilir.

- Aynı araştırma ilköğretim okullarının yanı sıra ortaöğretim kurumlarında da yapılabilir.

- Benzer bir araştırmaya okul yöneticileri de dahil edilebilir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki uygulamalara yansımaları üzerine öğretmen algılarının araştırıldığı bu çalışma, sadece öğretmenlerin kariyer hedeflerini ayrıntılı inceleyerek de yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akçay, R.C. (2005). Öğretmenlik Mesleğinin Kariyer Yönetimindeki Değişmelerden Kaynaklanan Sorunları ve Bir Kariyer Sistemi Modeli. **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 5(18), 17-27.
- Anayasa Mahkemesi (2009). **Anayasa Mahkemesi Kararı**. [http://www.anayasa.gov.tr/index.php?l=manage\\_karar&ref=show&action=karar&id=2669&content=](http://www.anayasa.gov.tr/index.php?l=manage_karar&ref=show&action=karar&id=2669&content=), Erişim Tarihi: 22.05.2010
- Atay, S. (2006). **Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Aydın, B. (2007). **Öğretmenlik Mesleğindeki Kariyer Basamaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Bu Görüşlerin Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aydın, E.B. (2007). **Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aydın, İ. (2005). **Öğretimde Denetim**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aysal, S. (2007). **Kariyer Girişi Evresi Öğretmenlerinin Profesyonel Gelişimi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aytaç, S. (2005). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.



- Bayraktaroğlu, S. (2003). **Kariyer Yönetiminin Adımları**. <http://www.kisiselbasari.com/Bilgi.asp?ID=61>, Erişim Tarihi: 27.05.2007
- Bursalıoğlu, Z. (2005). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Can, H (2005). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakıroğlu, A. (2008). **Öğretmen Yeterlilikleri ve Kariyer Basamakları**. <http://fedu.metu.edu.tr/documents/alicakiroglu.ppt> Erişim: 24.07.2008
- Chartrand, J., Robbins, S., Morril, W., Boggs, K (1990). Development and Validation of the Career Factors Inventory. **Journal of Counseling Psychology, Vol. 37, No. 4**, 491-501.
- Delipoyraz, M. (2009). **Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Yönetimi ve Resmi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama**. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Demirci, C. (2009). **Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kariyerlerinin Kariyer Modelleri Açısından İncelenmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Demirtaş, H., Güneş, H. (2002). **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğmuş, N (2003). **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ekiz, D. (2006). Sınıf Öğretmenliği Mesleğine Yönelen Adayların Profilleri ve Geleceğe Yönelik Beklentilerinin İncelenmesi. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 16 (1)**, 131-147.

- Gümüş, M. (1995). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Basım.
- Gürsel, M. (2006). **Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler**. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Johnson, S.M., Birkeland, S. E (2003). Pursuing “a Sense of Success”: New Teachers Explain their Career Decisions. **American Educational Research Journal**, Vol. 40, No. 3, 581-617.
- Karasar, N. (2006). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, K. (2007). **Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kaya, Y.K. (1991). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kocakaya, M. (2006). **Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliğinin Öğretmenler Arasında Algılanması**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Koç, Ç.E. (2008). **Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeylerinin Karşılaştırılması**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kök, S.B., Halis, M (2007). **Kariyer Yönetimi**. Ankara: Orion Yayınevi.
- Kurt, M. (2007). **Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmenlik Kariyer Basamaklarına Yükladıkları Anlamlar**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Niğde.

- Laçın, N. (2006). **İlköğretim Öğretmenlerinin Kariyer Basamaklarında Yükselme Sisteminde Performans Değerleme Sürecine İlişkin Görüşleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Osipow, S.H. (1999). Assessing Career Indecision. **Journal of Vocational Behavior**, 55, 147-154.
- Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği (2005). **Milli Eğitim Mevzuatı**. (s. 419-432). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Öğüt, A. (2003). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özdem, G. (2007). **Türkiye’de 1980 Sonrası Uygulanan Eğitim Politikalarının İlköğretim Okullarında Yarattığı Dönüşümün Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özden, M.C. (2002). **Çalışanlar ve Kariyer Hedefleri**. Erişim: 10 Ocak 2008, <http://www.mcozden.com/joomla1/index>
- Özden, M.C. (2005). Kariyerimi Baştan Yarat. Yalım Deniz (Ed.). **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler** (s. 159-176). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özden, M.C. (2007). **Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonelin El Kitabı**. İstanbul: Akis Kitap.
- “Sanal 1” (2007). **Kariyer Yönetimi ve Planlaması**. <http://www.insan kaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=299>, Erişim Tarihi: 30.12.2007.
- “Sanal 2” (2008). **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi**. [http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=472&baslik=kariyer\\_yonetimi](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=472&baslik=kariyer_yonetimi), Erişim Tarihi: 11.09.2008
- “Sanal 3” (2005). **Bireysel Kariyer Planlamada İnsan Kaynaklarının Rolü**. <http://www.ntv.com.tr/news/316080.asp>, Erişim Tarihi: 30.12.2007.

- “Sanal 4” (2010). **MEB 2010 KBYS Uzman Öğretmenlik ve Başöğretmenlik Sınavı**. <http://www.ogretmenportali.net/haberdetay.asp?ID=2907>, Erişim Tarihi: 22.05.2010
- Şişman, M. (2005). Türk Eğitim Sistemi. Yüksel Özden (Ed.). **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı** (s. 59-97). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taşçıoğlu, C. (2006). **Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Taşkaya, S.M. (2007). **Eğitimde Niteliğin Arttırılması ve Öğretmenlerin Statüsünün İyileştirilmesinde Kariyer Basamaklarının Değerlendirilmesi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Turan, B. (2007). **Öğretmenlerin Çalışma Statülerine Göre Yeterliliklerinin İncelenip, Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselmelerinin Değerlendirilmesi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Urfalı, P. (2008). **İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Görüşleri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yaylacı, G.Ö. (2006). **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yeşilkaya, Ş. (2007). **Öğretmenleri Yönetici Olmaya Güdüleyen Etkenler**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Zeyrek, A.O. (2008). **MEB 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

**EKLER****Ek 1: Büyükçekmece İlçesi Resmi İlköğretim Okullarına Dağıtılan Ölçek Sayısı**

<b>Kurum Adı</b>	<b>Ölçek Sayısı</b>
19 Mayıs İlköğretim Okulu	10
Adem Çelik İlköğretim Okulu	9
Adnan Kahveci İlköğretim Okulu	8
Ahmediye Doğu İlköğretim Okulu	2
Akçansa Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	7
Aşiret Dalcı İlköğretim Okulu	5
Bahadır Demir İlköğretim Okulu	10
Batıköy Memurdan Armağan İlköğretim Okulu	9
Büyükçekmece Atatürk İlköğretim Okulu	11
Büyükçekmece Halime Bulduk İlköğretim Okulu	11
Büyükçekmece İlköğretim Okulu	21
Çakmaklı Cumhuriyet İlköğretim Okulu	7
Celaliye İlköğretim Okulu	5
Dr. Sadık Ahmet İlköğretim Okulu	7
Güzelce Cevdet Zebure Kotan İlköğretim Okulu	8
Gilman Durukan İlköğretim Okulu	10
Kamiloba Beyazlar İlköğretim Okulu	11
Kumburgaz Serdar Adıgüzel İlköğretim Okulu	15
Kumburgaz İlköğretim Okulu	13
Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	14
Mimarsinan İlköğretim Okulu	15
Muratbey Esin Ovacık İlköğretim Okulu	10
Ömer Gültekin-Yavuz Selim İlköğretim Okulu	53
Sa. Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	10
Tepecik Belediyesi Ulus İlköğretim Okulu	10
Tepecik İlköğretim Okulu	14
Türkoba İlköğretim Okulu	7
Yalçın Çiftçiöğlü İlköğretim Okulu	10

**Ek 2: Büyükçekmece İlçesi Özel İlköğretim Okullarına Dağıtılan Ölçek Sayısı**

<b>Kurum Adı</b>	<b>Ölçek Sayısı</b>
Özel Çağ Fatih İlköğretim Okulu	27
Özel Mimar Sinan İlköğretim Okulu	21
Özel Beykent İlköğretim Okulu	26
Özel Alkev İlköğretim Okulu	15
Özel Kültür 2000 İlköğretim Okulu	30
Özel Gökcan İlköğretim Okulu	17
Özel International Co. School	5
Özel Umut Işıkları Özel Eğitim Okulu	4
Özel Beykent Kumsal Özel Eğitim Okulu	6

**Ek 3:**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **6199/99513**  
Konu : Anket (Burcu ALTUNIŞIK)

05.Ekm 09

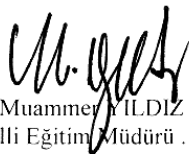
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsünün 29.07.2009 tarih ve 5096 sayılı yazısı  
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11.04.2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d) Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 17.09.2009 tarihli tutanağı.

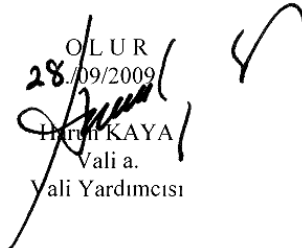
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Burcu ALTUNIŞIK** İlimiz **Büyükçekmece ilçesindeki özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere "Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansması Üzerine Öğretmen Algıları"** konulu anket çalışmasını yapma hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi **Burcu ALTUNIŞIK** yukarıda belirtilen konudaki anket çalışmasını, **bilimsel amaç dışında kullanılmaması** koşuluyla, **İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerimizin bilgisinde, Okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, ilgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)** bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir..

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
Dr. Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü .

EKLERİ:  
Ek-1. İLĞİ(a) yazı ve ekleri

OLUR  
28/09/2009  
  
Harun KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

## Ek 4:

**ÖĞRETMENLERİN KARIYER HEDEFLERİNİN EĞİTİM KURUMLARINDAKİ KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YANSIMASI**

**Değerli Meslektaşım;**  
Bu çalışmanın amacı; öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine öğretmen düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma bulgularının sağlıklı olması, ölçekteki verilere dayalı olacağından yanıtlarınızın gerçek görüş ve eğilimlerinizi yansıtması önem taşımaktadır. Ölçekte toplanan bilgiler sadece araştırmada kullanılacağından ve toplu olarak değerlendirileceğinden dolayı, adınızı ve benzeri tanıtıcı bilgileri yazmanıza gerek yoktur. Ölçekteki sorulara vereceğiniz içtenlikli yanıtlar ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Burcu ALTUNIŞIK  
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve  
Ekonomisi Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM 1**

**KİŞİSEL BİLGİLER**

- 1) Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
- 2) Branşınız: Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni ( )
- 3) Hizmet Yılıınız: 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( )  
16-20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri ( )
- 4) Öğretmenlik Mesleğini İsteyerek mi Seçtiniz? Evet ( ) Hayır ( )
- 5) Çalıştığınız Kurum Tipi: Resmi İlköğretim Okulu ( ) Özel İlköğretim Okulu ( )

**BÖLÜM 2**

Bu bölümde öğretmenlerin belirgin kariyer hedeflerinin varlığına yönelik maddeler verilmiştir. Her ifadenin karşısında **sizin katılma düzeyiniz ve bu fikrin eğitim kurumlarında gerçekleşme düzeyi** bulunmaktadır. Katılma düzeyi bu hedefin sizin tarafından önemsenme düzeyi ile ilgilidir. Gerçekleşme düzeyi ise, bu hedef ve beklentilerin eğitim kurumlarına ne derece yansıdığını göstermektedir. Maddeleri yorumlarken; "**hiç katılmıyorum, çok az katılıyorum...**" veya "**hiç gerçekleşmiyor, çok az gerçekleşiyor...**" şeklinde yorumlamanız kolaylık sağlayacaktır.



Kariyer Hedef ve Beklentileri	Sizin Katılma Düzeyiniz					Eğitim Kurumlarında Gerçekleşmesi				
	Hiç	Çok az	Kısmen	Büyük ölçüde	Tam	Hiç	Çok az	Kısmen	Büyük ölçüde	Tam
Kariyerim için mesleğimle ilgili yayınları takip etmek										
Kariyerim için okulumda ders dışı sosyal faaliyetler düzenlemek										
Kariyerim için hizmetçi eğitim faaliyetlerine katılmak										
Kariyerim için mesleki anlamda kendimi geliştirmek										
Kariyerim için ilgili mevzuattaki değişiklik ve yenilikleri takip etmek										
Alanımla ilgili lisans üstü eğitim yapmak										
On yıl sonra hangi noktada olmak istediğimi bilmek										
Mesleğimde başarılı olduğum zaman ödüllendirilmek										
Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki statüsünü arttırmak										
Öğretmenlerin kariyer gelişimlerini objektif kriterlere dayandırmak										
Mesleğinde başarılı olan öğretmenin maaşında artış sağlamak										
Öğretmenlere kendi alanlarında ilerleme fırsatı vermek										
Öğretmenlerin kariyer basamaklarının statü tanımlarını açıkça ortaya koymak										
Kariyer statüsü yükselen öğretmenin yetki ve sorumluluklarını arttırmak										
Öğretmenin kariyer gelişiminde çok yönlü değerlendirme yaklaşımlarını kullanmak										
Kendi yetkinliklerimi dikkate alıp mesleki gelişim planı hazırlayarak kariyer gelişimimi sağlamak										
Mesleki gelişim planımı uygularken diğer meslektaşlarımdan yardım almak										
Mesleki gelişimimi desteklemek için bilgi teknolojilerinden yararlanmak										
Alanımla ilgili yurt içi veya yurt dışında yapılan çalışmaları takip etmek										
Hem kişisel hem de mesleki duyarlılığımı arttırmak için kültür ve sanat etkinliklerine katılmak										
Eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi çalışmalarında öğretmenlerin hedef ve beklentilerini dikkate almak										
Kariyer yapma isteğinde bireysel güç ve yetkinliğin farkında olmak										
Kariyer gelişimi için çalışma şartlarını iyileştirmek										
Kariyer gelişimi ile hizmet verilen okulun gelişip-iyileşmesine de katkı sağlamak										
Öğretmenlik mesleğinde kariyer yapmak olanaksızdır.										