

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KARIYER GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK
FAKTÖRLER**

Yüksek Lisans Tezi

ERTUĞRUL ÖZKAYA

İstanbul, 2013

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KARIYER GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK
FAKTÖRLER**

Yüksek Lisans Tezi

Ertuğrul ÖZKAYA
Danışman: Yard. Doç. Aybike SETTAŞ ERTİKE

İstanbul, 2013

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin Kariyer Gelişimini Etkileyen Demografik Faktörler” başlıklı çalışmanın tarafımda bilimsel, ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

28/06/2013
Ertuğrul ÖZKAYA



ÖNSÖZ

20. yüzyılda yaşanan küresel gelişim ve değişimler, eğitim öğretim hayatına da damgasını vurarak çalışma hayatında belirgin değişikliklere yol açmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının yapısında gözlenen değişimler alışla gelmiş yöneticilerden, akademisyenliğe doğru yol izlemiş ve izlemektedir. Buradan çıkarılacak sonuç ise geçmişte kol gücüne dayalı iş ve mesleklerin yerine, bilginin ve yaratıcılığın öne çıktığı meslekler almıştır. Bu durum eş değer şekilde eğitim öğretime de yansımıştır. Eğitim öğretimin yapısındaki bu değişimler yönetimin ve yöneticiliğin temel fonksiyonları arasında psiko-sosyal öğelerinde yer almasına yol açmıştır. Bunun sonucunda kişisel gelişimine önem veren, aynı zamanda istek ve beklentilerinin karşılanmasını hedefleyen yönetici adaylarından ve çalışanlardan beklentilere, daha fazla verimlilik ve örgütsel bağlılık beklenir olmuştur.

Okul müdürlerinden beklenen niteliklerin kazandırılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Tüm meslekler de olduğu gibi okul yöneticiliğinde de bireylerin gelişimlerini sağlamak, mevcut koşullarını iyileştirmek ve önlerindeki engelleri kaldırmak gereklidir. Okul müdürlerinin kariyerlerinin hangi aşamasında olduğunun bilinmesi, bu aşamada karşılaştıkları zorlukların ortadan kaldırılması uygun ortamların oluşturulması okul müdürlerinin gelişimine başarısına katkı sağlayacağı gibi okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin en sonunda da velilerin tüm bunların neticesinde bu çalışma okul müdürlüğünün daha da profesyonel olmak yolunda katkı sağlayacağına inanıyorum.

Okul müdürlerinin kariyer gelişimine demografik faktörlerin ne gibi etkisi ve ilişkisi vardır? Bu ilişki nasıl tanımlanabilir? Çalışmamda bu sorulara cevap aranırken, demografik faktörler ile kariyer gibi yeni bir konu arasında yeni bir bağlantı kurulmaya çalışılarak, kariyer alanındaki çalışmalara katkıda bulunmak istenmektedir.

Bu çalışmada birçok kişinin katkıları olmuştur. Araştırmaya katılarak görüş ve tecrübelerini paylaşan okul müdürlerimize, müdür yardımcılarımıza ve bu çalışmada her türlü yardımı esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Aybike SERTTAŞ ERTİKE'ye teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezimin tüm aşamalarında destek olan ve bana yol gösteren meslektaşım Gülcan KAYA'ya yüksek lisans derslerimize giren Yrd. Doç.Dr. Kamil TEMİZYÜREK'e ve eşim Zehra ÖZKAYA' ya tüm engellemelerine rağmen kızlarım Şevval ÖZKAYA ve Ayşegül ÖZKAYA' ya sonsuz teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

OKUL MÜDÜRLERİNİN KARIYER GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

Tezi Hazırlayan: Ertuğrul ÖZKAYA

Özet

Bu tez çalışmasında; okul öncesi, ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının, demografik özellikleri dikkate alınarak, kariyer gelişimlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır. Bu sayede hangi demografik faktörlerin kariyer gelişimini olumlu ya da olumsuz etkilediği saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu araştırma ile okul yöneticilerinin kariyer süreci, bu süreçte yaşanan sorunlar ve mesleklerine yönelik genel tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde son yıllarda çalışma hayatında önemi artan kariyer kavramıyla ilgili kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Çeşitli görüşleri yansıtan kariyer tanımları kullanılarak, kariyerin önemi üzerinde durulmuştur. Kariyer evreleri ve kariyer seçimi üzerinde durularak, bireyin kariyer seçimini etkileyen faktörler incelenmiştir. Kariyer planlamasının birey ve örgüt açısından önemi anlatılmıştır. Birinci bölümün sonunda kariyerle ilgili genel sorunlar ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yöneticilik mesleği ele alınarak, farklı tanımlarına yer verilmiştir. Kariyer kavramı okul yöneticisi açısından ele alınarak, okul müdürlerinin kariyer gelişimi ile bu durumun kuruma ve kurum çalışanlarına sağlayacağı yararlar açıklanmıştır. Birinci bölümde genel olarak ele alınan kariyer aşamaları okul yöneticiliği mesleğine özgü aşamalarla verilmiştir. Bu aşamalarda okul müdürlerinin kariyer özellikleri ele alınmıştır. Birinci bölümün sonunda genel olarak ele alınan kariyer sorunları bu bölümde yöneticilerin kariyer sorunlarına dönüştürülerek konu özelleştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Küçükçekmece ilçesine bağlı resmi okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Bu ilçeden 114 okul müdür ve müdür yardımcısı ise çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölüm ise kariyer gelişimine yönelik 40 ifadeden oluşmaktadır. Toplanan verilerin çözümünde frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}), önem sırası, t-testi, Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA), Tukey-HSD Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Planlaması, Kariyer Gelişimi, Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticisi, Okul Müdürü, Demografik Faktörler

DEMOGRAPHIC FACTORS AFFECTING THE CAREER DEVELOPMENT OF SCHOOL PRINCIPALS

Presented by: Ertuğrul ÖZKAYA

Abstract

In this study, taking into account demographic characteristics of pre-school, primary and secondary school principals and vice principals who work in these schools, whether there were any significant differences between perceptions regarding their career development. By means of this, we tried to analyse which demographic factors determine positive or negative impact on career development. In addition, in this research we tried to understand the problems experienced in the career process, the general attitude of principals towards their professions.

In the first part of the research, knowing the rising importance of career conception in the business life, the theoretical framework for the concept of career has been formed. Career is emphasized by stating different definitions with variety of views. Career stages, career choice and factors affecting an individual's career choice are analyzed. The importance of career planning has been explained by taking into account the individual and the organization. Career-related general issues have been discussed at the end of the first part.

The second part of the study focused on the profession of management and different definitions are given for. The concept of career, in terms of school administrators were discussed. Career development of school principals are described. Also the benefits of this situation were discussed for the organisation and its employees. In the first chapter an overview of the steps of the career stages are unique to the profession of school management. In this stage, a special career features of school principals were explained. At the end of the first part of this chapter, principals' career problems were analysed to illuminate the issue further.

The research has been carried out using surveys. The population of the study was formed by principals and vice principals working for government pre-school, primary and secondary schools in the province of Istanbul, county of Kucukcekmece. 100 principals and vice principals selected from this county form the sampling of the study.

Data collection means used in the study consists of two parts. The first part consists of the personal information, while the second part consists of 40 statements regarding career development. Frequency(f), percentage(%), arithmetic average(x), priority, t-test, single variance analysis(ANOVA) Tukey-HSD multiple comparison test have been performed in the process of analyzing gathered data.

Keywords: Career, Career Planning, Career Development, Training Management, Training Manager, School Principals, Demographic Factors

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	IV
ŞEKİL LİSTESİ	VI
KISALTMALAR VE SİMGELER	VII
BÖLÜM I	
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.1.1 Alt Problemler	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
BÖLÜM II	
2. KARİYER KAVRAMI VE EVRELERİ	6
2.1. Kariyer Tanımı	6
2.2. Kariyerin Önemi	7
2.3. Kariyer Evreleri	8
2.3.1. Keşif	9
2.3.2. Kurulma (İşe Giriş ve Kariyer Başlangıcı)	10
2.3.3. Kariyer Ortası	11
2.3.4. Kariyer Sonu	12
2.3.5. Azalma (Emeklilik)	12
2.4. Kariyer Seçimi	13
2.4.1. Kariyer Seçiminin Birey Açısından Önemi	13
2.4.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	14
2.4.2.1. Çevresel Faktörler	14
2.4.2.2. Kişisel Faktörler	15
2.5. Kariyer Planlaması Ve Kariyer Geliştirme	16
2.5.1. Kariyer Planlaması Kavramı	16
2.5.2. Kariyer Planlamanın Amaçları	17
2.5.3. Kariyer Planlamanın Yararları	18
2.5.3.1. Bireye Sağladığı Yararlar	18
2.5.3.2. Örgüte Sağladığı Yararlar	19
2.5.4. Kariyer Planlamasının Türleri	19
2.5.4.1. Bireysel Kariyer Planlaması	20
2.5.4.2. Örgütsel Kariyer Planlaması	21

2.5.5. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Önemi	22
2.5.5.1. Kariyer Geliştirme Kavramı	22
2.5.5.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi	23
2.5.5.2.1. Birey Açısından Önemi	23
2.5.5.2.2. Örgüt Açısından Önemi	24
2.6. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar	25
2.6.1. Kariyer Dönemi Sorunları	25
2.6.1.1. Başlangıç Dönemi Sorunları	25
2.6.1.2. Kariyer Ortası Sorunları	25
2.6.1.3. Kariyer Sonu Sorunları	26
2.6.2. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	26
2.6.3. Çift Kariyerli Eşler	28
2.6.4. Ay Işığı Sorunu	29
2.6.5. Çift Kariyerlik	29
2.6.6. Kariyer Engelleri	30
2.6.6.1. Gözden Düşme	30
2.6.6.2. İşten Çıkartılma	31
2.6.6.3. Stres ve Tükenmişlik	31
2.6.6.4. Engellenme	33
BÖLÜM III	
3. OKUL MÜDÜRLERİNİN KARIYERLERİNİN ÖNEMİ	34
3.1. Yönetimin Tarihsel Gelişimi	34
3.1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları	34
3.1.2. Eğitim Yönetimi	35
3.1.2.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri	36
3.1.2.2. Eğitim Yöneticisi	37
3.1.3. Okul Yönetici	37
3.1.3.1. Okul Yöneticisinin Tanımı	37
3.1.3.2. Okul Yöneticisinin Nitelikleri	38
3.1.3.3. Okul Yöneticisinin Görevleri	41
3.2. Okul Müdürünün Kariyer Gelişiminin Önemi	42
3.2.1. Okul Müdürü Açısından Önemi	42
3.2.2. Kurum Çalışanları Açısından Önemi	43
3.2.3. Kurum Açısından Önemi	45
3.3. Okul Yöneticilerinin Kariyer Sürecinde Karşılaştığı Engeller	45
3.3.1. Mesleki Gelişim	45
3.3.2. Çalışanlarla İlgili Engeller	47

3.3.3. Ekonomik Durum	48
3.3.4. Çalışma Koşulları	48
BÖLÜM IV	
4.YÖNTEM	49
4.1.Araştırma Modelleri	49
4.2.Evren ve Örneklem	49
4.3. Veri Toplama Araçları	49
4.4.Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler	53
4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi	54
BÖLÜM V	
5. BULGULAR VE YORUMLAR	57
5.1.Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	57
5.2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörler ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	58
5.2.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Kariyer Başlangıcı</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	58
5.2.2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Kariyer İmkânları</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	59
5.2.3. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Kariyere Devam</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	62
5.2.4.Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Mesleki Gelişim</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	64
5.2.5.Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Çalışma Ortamı</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	66
5.2.6.Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Mesleki Doyum</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	68
5.3. Araştırmaya katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer gelişimi Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Ortalamaları	69
5.4. Araştırmaya katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Demografik özelliklere Göre ortalamaları	70
5.5.Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etk. Faktörlerin Aralarındaki ilişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	83

BÖLÜM VI

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLE	86
6.1. Sonuç ve Tartışma	86
6.2. Öneriler	88
EKLER	90
KAYNAKÇA	96



TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Değişme ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği	
Faktör Yapısı	50
Tablo 2 : Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri	53
Tablo 3 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi.....	55
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Kariyer Başlangıcı</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	58
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Kariyer İmkanları</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	59
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Kariyere Devam</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	62
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Mesleki Gelişim</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	64
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Çalışma Ortamı</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	66
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “ <i>Mesleki Doyum</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	68
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Ortalamaları.....	69
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Görevlerine Göre Ortalamaları.....	70
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	71
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Yaşa Göre Ortalamaları	72
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin En Son Mezun Olduğu Okula Göre Ortalamaları	73

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları	75
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Mezun Olduğu Alana Göre Ortalamaları	75
Tablo 17. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları	77
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	79
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Ortalamaları.....	82
Tablo 20. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	83



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları.....	20
Şekil 2: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması.....	22
Şekil 3: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Ortalamaları	70



KISALTMALAR VE SİMGELER

F.	Frekans
N.	Sayı
P.	Anlamlılık Düzeyi
s.	Sayfa
Sd .	Serbestlik Derecesi
ss.	Standart Sapma
SPSS.	Statistical Package For Social Sciences
t .	t- Testi Sonucu
yy.	Yüzyıl
X.	Aritmetik Ortalama
%.	Yüzde
>.	Büyüktür
< .	Küçüktür

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

İnsanlar, tarihin bilinen en eski çağlarından itibaren yönetmiş ve yönetilmişlerdir. Bu durum yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğunu göstermektedir. Globalleşen dünyada yaşanan değişim ve yenilikler, yönetim ve yöneticileri de etkisi altına almıştır. Çalışma yaşamında bu değişim hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek, insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için bireyin, temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu kendi bireysel hedefleri ile çalıştığı kurumun geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeniliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gerekmektedir. Bu durum karşımıza kariyer konusunu çıkarmaktadır.

Bilindiği üzere en genel anlamıyla kariyer; seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek olarak tanımlanabilir. Bir örgütte daha çok dikey yükselmeyi anlatan bu tanım, daha ziyade geleneksel kariyer tanımlarında görülmektedir. Oysa günümüzde sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik boyutlardaki sürekli değişim ve gelişmeler çalışma hayatını etkilemekte, bunun sonucunda da birey ve örgütlerin beklentilerinde değişiklikler oluşmaktadır. Bireyin edindiği tecrübeleri sonucunda sadece dikey yükselmesi eski, geleneksel kariyer anlayışı olarak önemini yitirmektedir. Bunun yerini, sürekli öğrenme, bilgi edinme, kendini yenileme ve uyum sağlama, daha üretken ve profesyonel olarak bir alanda uzmanlaşma süreci almaktadır. Çalışma burada sıralanan hususları okul müdürleri ekseninde ve demografik boyutuyla incelemeyi amaçlamaktadır. Bunun için, bir yandan teori bir yandan da alan araştırması boyutlarına sahiptir. Teorik kısım kaynak taraması tekniğine, alan araştırması anket tekniğine dayalıdır.

Okul müdürlerinin kariyer sürecinde demografik faktörlerin etkisinin araştırılması; bu bağlamda okul müdürlerinin kariyer gelişiminde; cinsiyet, yaş, medeni durum, mezun olduğu alan, görev yaptığı alan, kariyer evreleri, mezun olduğu branş, kurumunda çalıştığı süreye, göre farklılıklar gösterip göstermediğinin tespiti hedeflenmiştir.

1.1. Problem

Bu araştırmanın problemi “ Küçükçekmece’deki anaokulu, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kariyer gelişimini etkileyen demografik faktörler” bu faktörler arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Bu probleme dayalı olarak araştırılan alt problemler ise şunlardır.

1.1.1. Alt Problemler

1. Okul müdürlerinin kariyer gelişimini etkileyen mesleki gelişimi, çalışma ortamı, mesleki doyumu, kariyer imkânları, kariyer başlangıcı ve kariyer devamlılıklarını etkileyen faktörlerin düzeyini nedir?

2.Okul yöneticilerinin;

a).Görevi, b) Cinsiyeti, c) Yaşı, d) En son mezun olduğu, okul, e) Medeni durumu, f) Görev yaptığı alan, g). Mezun olduğu alan, h).meslekteki kıdemi (öğretmenlik dâhil), ı) Yönetici olarak çalışma süresi, i) Görev yaptığı okul türü

Değişkenlerine göre okul müdürlerinin kariyer gelişimine ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?

3.Okul yöneticilerine göre okul müdürlerinin kariyer gelişim evreleri arasında ilişki nedir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Okul müdürlerinin kariyer gelişimine demografik faktörlerin ne gibi etkisi ve ilişkisi vardır? Bu ilişki nasıl tanımlanabilir? Çalışmamda bu sorulara cevap aranırken, demografik faktörler ile kariyer gibi yeni bir konu arasında yeni bir bağlantı kurulmaya çalışılarak, kariyer alanındaki çalışmalara katkıda bulunmak istenmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yeniden belirtmek istersek; okul müdürlerinin kariyer sürecinde, demografik faktörlerin olumlu ya da olumsuz etkilerini tespit etmek bu çalışmanın hedefidir. Böylece, okul müdürlerinin kariyer gelişimi sürecinde yaşadığı sorunlar ve bu sorunların kişisel değişkenlere göre gösterdiği farklılıkların ortaya konulması hedeflendi. Kuşkusuz, kariyer planlamasının ve gelişiminde temelde sorumlu olan bireyin kendisidir. Çalışmada, bireyin sahip olduğu bir takım kişisel özelliklerin bu duruma katkısı saptanmak istenmiştir. Kariyer sürecinde kişisel özelliklerin etkisi araştırılırken aynı zamanda okul müdürlerinin kariyer sürecinde mesleki gelişim, çalışma ortamı, mesleki doyumları, kariyer imkânları, kariyere başlangıç ve kariyer devamları ile ilgili konularda görüşleri alınarak, eğitim yöneticiliği mesleğinin kariyerine ışık tutacak değerlendirmelerin yapılması amaçlanmıştır.

Gerek teorik, gerekse alan araştırması itibariyle toplanan verilerle okul müdürlerinin kariyer gelişiminde rol oynayan demografik faktörlerin tespit edilmesine çalışılmıştır. Ayrıca bu faktörlerle öğretmenlerin kariyer gelişimi ile ilgili düşüncelerinin tespiti ve analizi

amaçlanmıştır. Okul müdürlerinin kariyer gelişiminin önünde görülen engellerin tespit edilmesi ve engellerin kaldırılabilmesi üzerine düşünme ve tartışma olanağı elde edilerek, yöneticilik mesleğinin kariyer olarak algılanmasına ve eğitim yöneticilerinin kariyer gelişiminin desteklenmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde kariyer kavramıyla ilgili temel bilgiler verilmiştir. Farklı görüşler içeren tanımlar verilerek geleneksel ve çağdaş anlamıyla kariyerin anlamı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kariyerin sadece bireysel yönüyle değil aynı zamanda kurumu da etkileyen bir kavram olduğunu göstermek açısından kariyerin hem birey hem de kurum açısından önemi anlatılmıştır. Kariyer evreleri ve kariyer seçimi üzerinde durularak, bireyin kariyer seçimini etkileyen faktörler ele alınmıştır. Kariyer gelişiminde son derece önemli olan kariyer planlaması ve bunun bireye ve örgüte sağladığı yararlar anlatılmıştır. Çalışmada geçen diğer bir kavram olan kariyer geliştirme anlamı, birey ve örgüt açısından yararları belirtilmiştir. Birinci bölümün sonunda ise genel olarak kariyer sürecinde yaşanan sorunlar nedenleri ile birlikte ele alınarak açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yöneticilik mesleği ele alınarak, farklı tanımları sunulmuştur. Eğitim yönetimi, eğitim yöneticisi, okul yöneticisi kavramları tanımlarına yer verilerek, okul yöneticisinin görevleri açıklanmıştır. Kariyer kavramı okul yöneticisi açısından ele alınarak, okul müdürlerinin kariyer gelişimi ile bu durumun kuruma ve kurum çalışanlarına sağlayacağı yararlar açıklanmıştır. Birinci bölümde genel olarak ele alınan kariyer aşamaları okul yöneticiliği mesleğine özgü aşamalarla verilmiştir. Bu aşamalarda okul müdürlerinin kariyer özellikleri ele alınmıştır. Birinci bölümün sonunda genel olarak ele alınan kariyer sorunları bu bölümde öğretmenlerin kariyer sorunlarına dönüştürülerek konu özelleştirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, okul müdürlerinin kariyer gelişimine gereken önem verilmediği, mevcut şartların kariyer gelişimini olumsuz etkilediği ve okul yöneticiliğinin bir meslek olarak değil de öğretmenliğin farklı bir görevi olarak görülmesinin kariyer gelişiminde olumsuzluklara yol açtığı varsayımlarından yola çıkılarak yapılmıştır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdür ve müdür yardımcılarıyla sınırlıdır. Araştırma kullanılan soru maddeleri ile sınırlıdır.

Çalışmanın evreni, 2012–2013 öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi anasınıfı, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini; 2012-

2013 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi anasınıfı, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 114 okul müdür ve müdür yardımcısından oluşturmaktadır.

Çalışmada, resmi kurumlarda görev yapan okul yöneticilerinin kariyer sürecini etkileyen faktörlerin saptanması amaçlandığından tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılarak konunun teorik dayanağı oluşturulmuştur. Konuya uygun hazırlanan anket veri toplama tekniği kullanılmıştır. Gülcan KAYA'nın "Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Demografik Faktörler" adlı çalışmasında kullandığı anket formu yasal izin alınarak çalışmada kullanılmıştır. Anketin birinci ve ikinci bölümlerinde maddelerde daraltmaya gidilerek çalışmanın içeriğine uygun hale getirilmiştir.

Anketin birinci bölümünde okul müdürlerinin kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin tespiti ve kariyer gelişimi ile cinsiyet, yaş, medeni durumu, mezun olunan branş ile görev yapılan branş, mezun olunan okul, kariyer evresi, ile arasında bir ilişkinin olup olmadığının saptanması için 10 maddelik ölçek soruları geliştirilmiştir. Anketin ikinci bölümünde mesleki doyumlara, çalışma ortamlarına, mesleki gelişimlerine, kariyer imkânlarına, kariyer başlangıçlarına ve kariyer devamlarıyla ilgili görüşlerinin tespit edilmesine olanak sağlayan 40 madde yer almaktadır. Beşli Likert tipinde hazırlanan maddeler, pekçok (5),çok (4),orta (3),az (2),hiç(1) şeklinde derecelendirilmiştir.

4.50 - 5.00 arası görüşler "pekçok"

3.50 - 4.49 arası görüşler "çok"

2.50 - 3.49 arası görüşler "orta"

1.50 - 2.49 arası görüşler "az"

1.00 - 1.49 arası görüşler "hiç" derecesinde kabul gösteren değerler olarak kullanılmış ve yorumlama buna göre yapılmıştır.

Tarama araştırmacı tarafından İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesi anasınıfı, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarını üzerinde yapılmıştır. Anketin okul müdür ve müdür yardımcılara uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmış ve anketler araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

“Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır. Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İki den fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi uygulanmıştır. “Anova (Varyans Analizi) testinin kullanıldığı durumlarda, homojenlik testi (Levene testi) sonuçlarına göre kullanılan çoklu karşılaştırmalar da (Post Hoc Tests) değişmektedir. Grup varyanslarının homojen (eşit) olduğu durumlarda Scheffe, Tukey, LSD testleri kullanılabilir. Varyansların homojen olmadığı durumlarda Dunnett’s C veya Tamhane’s T2 testi seçilebilir.”. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe ve Dunnett’s C çoklu karşılaştırma testleri tercih edilmiştir.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı Man Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde man whitney-u testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir.

BÖLÜM II

2. KARIYER KAVRAMI VE EVRELERİ

2.1. Kariyer Tanımı

21.yy da insan kaynaklarının örgüt açısından stratejik önem kazanmasıyla birlikte kariyer kavramı da gerek birey gerek örgüt açısından üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur. Kelimenin kökeni araştırıldığında: “ Kariyer Latince ‘carrus’(at arabası) ve ‘carrera’(yol), Fransızca ‘Carrierre’(yarış yolu), İngilizce ‘Career’ (meslek) kelimelerinden gelmektedir. Geçmiş yüzyıllarda at arabasının giderken arkasında bıraktığı yol anlamına gelmekteydi. Günümüzde ise bir kişinin herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi anlamında kullanılmaktadır. (Aytaç,2005:5) ifadesiyle Aytaç günümüzdeki anlamı hakkında bilgi vermektedir.

Kariyer kavramı incelendiğinde araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alındığı ve bundan dolayı da tanımlarda da çeşitlilik olduğu görülmektedir. Sabuncuoğlu'na göre “ Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır.” Oysaki kariyer kişinin yaşam boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir. Blau'nun (1985-1988) kariyer tanımı, bir kimsenin bir iş veya alandaki tutumu veya Hall'in (1971) tanımlamasıyla bir kariyer rolündeki işe karşı motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Kariyer motivasyonu bir kimsenin ihtiyaçlarını, ilgilerini hedefleyen dinamik bir kavram olarak tanımlanmıştır (Aryee ve diğerleri, 1994);(Aktaran: Sabuncuoğlu,2000:148).

Bir başka açıdan kariyer kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı olarak tanımlanabilir. Kariyer, bireysel ve örgütsel amaçlarla doğrudan ilişkili, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir (Çiftçi,2007:10).

Aslan (1997) kariyeri, zaman içinde doğrusal hareket eden, kişi ve kurum etkileşimi içinde gelişen, mesleki kimlik oluşturma süreci olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre “Bireyin yaşam boyunca yürüttüğü bütün çalışması ve ilişkili yaşantılarıdır.(Brownve Srelabus,1988:111)” ;(Aktaran: Çiftçi,2007:10).

Kariyer bir kişinin çalışma yaşamı boyunca yaptığı işlerin, bulunduğu pozisyonların tümünü ve kişinin bulunduğu konum ile alakalı tutum ve davranışları içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. (Gutteridge,1986) Bir başka tanıma göre kariyer, rasyonel bir şekilde birbiriyle ilişkili işe/çalışmaya ilişkin bir dizi rolden oluşan ve rollerden birinde elde edilen deneyim ve bilginin bir diğerinde kullanılabileceği bir süreçtir (Morrison ve Hock 1986) Her iki tanıma göre, başarı ve başarısızlıklarıyla zaman içinde edinilen iş deneyimlerinin tümü, kişinin kariyerini oluşturmakta ve bu sürecin her aşaması kişiye yeni gelişim imkânları yaratmaktadır.

Bu gelişim aşamalarındaki tüm deneyimler birbiriyle etkileşim içindedir ve sonuçta varılan hedef üzerinde kümülatif etkiye sahiptir (Işık,1993:2).

Kariyer, bir bireyin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi, bir bireyin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi veya bireylerin yaşam süreleri boyunca bireysel ve örgütsel amaçlarını yönlendirmede iş tecrübeleri ve faaliyetleriyle ilgili bir süreçtir. Bir bireyin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı; bir bireyin tüm yaşamı boyunca tutunduğu işlerin tümü, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması olarak tanımlanmaktadır. Kavram ile ilgili en yaygın tanım; seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek olarak ifade edilmektedir (Taşcıoğlu,2006:4).

Kariyer araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla ele alınmış olmasına rağmen hemfikir oldukları nokta ise kariyerin, bireyin meslek hayatında elde ettiği başarı, sergilediği yüksek performans ve çalışma ortamında daha çok dikey yükselmeyi karşılayan bir kavram olduğudur. Oysa günümüzde sosyal, kültürel, teknoloji ve ekonomideki sürekli değişim ve gelişmeler çalışma hayatını etkilemekte, bunun sonucunda da birey ve örgütlerin beklentilerinde de değişiklikler oluşmaktadır. Bireyin edindiği tecrübeler sonucunda sadece dikey olarak yükselmesi eski, geleneksel kariyer anlayışıdır bu tarz bir yaklaşım giderek önemini yitirmektedir. Bunun yerini sürekli öğrenme, bilgi edinme, kendini yenileme, uyum sağlama, daha üretken ve profesyonel olarak bir alanda uzmanlaşma süreci almaktadır.

2.2. Kariyerin Önemi

Bireyin iş hayatı toplumsal statü kazanmasında, sosyalleşmesinde etkin rol oynar. Kişiye hayatını belirli standartlarda sürdürmesine olanak sağlaması dışında sahip olduğu iş olanakları bireyi psikolojik açıdan da etkilemektedir. Kariyerin birey açısından önemine değinen Aytaç (2005:13) insan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, 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 ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal (psiko-sosyal) boyutu ön plandadır görüşüyle desteklemektedir.

Aytaç'a göre (2005:13) psikolojik bakımdan sağlıklı olarak düşündüğümüz, fizyolojik gereksinimleri tatmin edilmiş birey, potansiyel olarak gelişip serpildikçe, kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda meslek yaşamında belli yerlere gelmek, yükselmek,

sorumluluk üstlenmek isteyecektir. Bu yükselme bir işletmede daha fazla güç ve prestij kazanmanın yanı sıra daha çok para kazanmak istediğini de beraberinde getirecektir. Bu isteğin şiddeti kişiden kişiye değişebilir. İnsanlar, iç eğilimlerine ve çevreden gelen etkilere göre farklı davranırlar. Her insanın farklı kişilik yapısı onun tutum, eğilim, ilgi, yetenek ve isteklerinde farklılık ortaya çıkarır.

Aytaç, açıklamalarında kariyerin birey açısından önemine değinirken konuyu sosyal, psikolojik ve ekonomik boyutuyla ele almaktadır. Gerçekten de iş dünyasında yaşanan değişim ve yenileşme hareketleri, rekabeti ve dolayısıyla bireysellik anlayışını ortaya çıkarmıştır. Refah düzeyinin artmasıyla birlikte bireyler daha iyi şartlarda yaşama çabasına girmişlerdir. Daha fazla kazanma, diğer çalışanlar arasından sıyrılmaya, ne olursa olsun yükselme fikri bireysel amaçlar arasında yer almaktadır. Kariyerin ekonomik boyutu kadar psiko-sosyal boyutu da çok önemlidir. İnsanlar toplumda daha saygın bir yer edinmek, iş doyumunu sağlamak, kendini daha fazla tanımak ve daha yeterli hale gelerek güvenini artırmak ve bunların sonucunda daha mutlu yaşamak için kariyer gelişimine önem vermektedir (Kaya,2008:8).

Yapılan analizlerin bize gösterdiği üzere ekonomik, sosyal ve psikolojik özelliklerinden dolayı birey için önem teşkil eden kariyerin örgüt bakımından da öneminin göz ardı edilemeyeceği aşikârdır. Örgütlerin planlarında belirlenen başarıya ulaşmasında bireylerin mesleki performansları oldukça önemlidir. Bunun sonucu olarak örgüt bireylerin mesleki ve kişisel gelişimine destek olurken aynı zamanda kendi örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeyi de sağlamış olacaktır. Bütün bunların tamamı kariyerin birey ve örgüt açısından birbirleriyle alakalı ve kayda değer bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

2.3. Kariyer Evreleri

Bireysel olarak kariyer safhalarının gelişim süreci, kişinin yaşam safhalarına paralel olarak gelişir. Çocukluktan yetişkinliğe, hatta olgunluğa kadar bu böyle devam eder. Her yaşam basamağı, motivasyon, görevler ve gerekli ihtiyaçları içerir. 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 yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar. Ancak; her bireye göre bu beklenti ve ihtiyaçlar değişir. Çocukluktaki hayaller ve farklı kariyer alanlarında denenilen rol oyunları ile beklentiler karakterize olur. Ergenlik çağı boyunca kariyer fikri bireyin kendi benliğinde oluşmaya başlar. Bu çağ, okuldaki mesleki ilgi ve boş zaman etkinlikleri ile şekillenir. Yetişkinlikte eğitim, öğretim ile oluşan kariyer kararı, işe giriş, kariyer durgunluğu (plato) dönemi ve emeklilikle gelişir. Emeklilik, bazı insanları iş ortamından uzaklaştırırken, bazıları için ise yeni kariyerlere başlanılan bir dönemdir. Buna ilaveten tipik kariyer

safhalarında bazı insanların mesleki gelişimini ertelemek veya dönem ortasında kesmek zorunda kaldıkları da görülür. Örneğin kadınlar, yaşamlarının ileri dönemlerinde mesleki ilerlemelerini, aile sorumlulukları ve çocuk yetiştirme sebebiyle kesebilirler. Böyle dönemlerde bireyin yaşamsal gelişim safhaları ile kariyeri arasında hiçbir bağlılık yoktur (Singer; 1990: 191). Erikson, bireyin yaşamında sekiz psiko-sosyal evre bulunduğundan bahseder. Bunların dördü çocukluk yaşamı ile ilgili, diğer dördü ise bireyin iş yaşamını da kapsayan yetişkinlik ile ilgili dönemlerdir. Bunlar ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk olarak adlandırılmaktadır. Daniel Levinson ise modelinde 6 evre ele almaktadır. Bunlar; aileden ayrılma (16-22 yaş), yetişkinlerin dünyasına geçici kabul (22-29 yaş), geçiş dönemi (29-32 yaş), yerleşme dönemi (32-39 yaş), potansiyel “orta yaş krizi” dönemi (39-43 yaş) ve yenilenme dönemi (43-50 yaş)’dir. (Ünver; 2005:6).

Kariyer evreleri konusunda çok sayıda kuramdan bahsetmek mümkündür. Farklı araştırmacıların farklı gruplandırmalar yaptıkları görülmektedir. Kariyer aşamalarını beş grupta incelemiştir (Can ve Kavubaşı, 2005:160)

2.3.1. Keşif

Kariyerin ilk evresi olması bakımından oldukça önemlidir. İlk aşama araştırma döneminden oluşur ve birey bu zaman sürecinde kendini dikkate alarak yavaş yavaş karar verir ve kendini hazırlar. (Öge, 1984:46). Keşif evresi ile ilgili olarak Can ve Kavuncubaşı şu açıklamalarda bulunmaktadır: “Bu dönemde kişiler kariyerleriyle ilgili olan ya da olması olası formal eğitim almaktadır. Güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimler öncelikli durumdadır. Bu dönem yaklaşık 25 yaşında son bulur.” Diğer bir görüşe göre ise, “Bu aşama bireyin kendini tanıma ve bu doğrultuda meslek tercihlerini belirlediği dönemdir. Hatta birey kendi yetenek, yatkınlıklarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek üzere çeşitli testlerden de faydalanabilir, çünkü kendini tanıması başlayacağı işin gerektirdiği role uygun olup olmadığı konusunda kendisine yardımcı olur.”

Keşif dönemi, kişinin doğumundan başlayıp iş hayatına girmesine kadar ve sonrasında da devam eden, oldukça önemli bir dönemdir. Doğru meslek seçimi ve mesleğe uygun eğitim alma, çalışma hayatının ilk ve en önemli basamağıdır. Aile, arkadaş grupları, bitirdiği eğitim kurumları, hayatını sürdürdüğü ortam, bireyin kişiliği, yetenekleri, ilgi alanları kariyer seçimini etkileyen başlıca faktörlerdir. Fakat Türkiye’de olduğu gibi eğitim sürecinin sınavlara dayalı olması, eğitimde kişinin yeteneklerin göz ardı edilmesi, rehberlik hizmetlerinin sınırlı ve yetersiz olması, meslek seçiminde kişinin ilgi ve yeteneklerinden ziyade ailenin ve mevcut ekonomik şartların etkili olması meslek onuç itibarıyla iş öncesi dönemde kişinin kariyeriyle ilgili kararlara bağlılık göstermemesi, işine bağlı olmaması ya da iş değişikliğine gitmesi kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3.2. Kurulma (İşe Giriş ve Kariyer Başlangıcı)

Kişinin iş hayatına başlangıç yaptığı evredir. Süresi kişiden kişiye değişmekle birlikte ortalama beş yıllık bir süre gösterilmektedir. Aytaç'a (2005:65) göre bu dönem Farklı kaynaklardan iş aramaya başlar, gerçek dünyadaki başarı ve başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme sürelerini kapsar. En az 5 yıllık bir süreçtir. Kişi, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu aşamada belirsizlik ve bunalımlar başlar. Kişinin karşısına iki sorun çıkabilir. Bunlardan ilki bir mevki bulma, diğeri kendini kanıtlamaktır.

Kişinin meslek seçimi kadar mesleğine başladığı ilk iş deneyimleri de kariyer gelişimi için oldukça önemlidir. Kişinin çalıştığı kurum, uğraştığı işler, yöneticilerinin ve diğer çalışanların tutumu çalışma hayatının biçimlenmesinde aldığı meslek eğitimi kadar önemlidir ve bu durum kişinin kariyerinde derin izler bırakabilmektedir.

Bu dönem, iş arama ve bulma, işe başlama ve oryantasyon, yerleşme ve ilerleme olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır: (Sarı,2007:5)

İş Arama ve Bulma: İş arama, bireyin sadece bu devrede değil, kendi isteğiyle veya isteğinin dışında gelişen olaylar nedeniyle iş değiştirme durumunda kalması sonucu daha sonraki kariyer devrelerinde de karşılaşılabileceği bir durumdur. Fakat 20'li yaşların ortasından başlayarak 30'lu yaşların ortasına kadar devam eden bu devredeki iş arama faaliyeti genellikle uzun bir sürece yayılır. Bu devrede doğru kararların verilmesi kişinin devam eden süreçte kendisine belirlediği kariyer hedefine ulaşmasını da kolaylaştıracaktır.

İşe Başlama ve Oryantasyon: Bu devrede aranılan iş bulunmuştur. Birey artık işe başlamış ve uyum göstermeye çalışmaktadır. Yeni bir çevreye giren birey için çalışma ortamına uyum göstermek ve işini öğrenmek bu devrenin en önemli hedefleridir.

Bu evrede bireylerde yaşanan en büyük sorun iş arama sürecinin uzun sürmesi ve bu durumun bireyi gerek ekonomik gerekse psiko-sosyal yönden olumsuz etkilemesidir. Diğer bir sorunu ise Aytaç, şu şekilde açıklamaktadır: Bu dönemde en önemli konu ' Gerçek Şoku' (Reality Shock) dur. Gerçek şoku, bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Kişiler özellikle ilk işini ve örgütleri seçtikleri dönemde genelde gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedir. İlk işe yerleştiklerinde bu açığı görmeleri zaman alacaktır(Aytaç,2005:6). İş ve iş ortamından dolayı yaşanan hayal kırıklığı, bireyi iş değişikliğine götürebilir ya da düşük performansta çalışmaya devam ettirebilir. Bu sorunu en aza indirmek için meslekle ilgili eğitim sürecinde kişilere iş ve iş ortamlarını daha yakından

tanıma imkânları sunulmalıdır. Kendisini nelerin beklediği konusunda hazırlıklı olan bireyler daha az hayal kırıklığına uğrarlar.

Yerleşme ve İlerleme: “Bu devrede birey işinde ustalaşmış, çalıştığı örgütü iyice tanımıştır. Birey işine sarılarak başarı için var gücüyle çalışırken, bir taraftan da meslek bilgisini arttırır, deneyim kazanır. Mesleki bilgisini arttırarak işinde giderek ustalaşan birey, daha fazla yetki ve sorumluluk almak isteyecektir. Kurulma aşamasının ne kadar süreceği bireyin kendisine ve bir kariyer hedefi belirlemesine göre değişiklik gösterecektir. Gerçekçi bir kariyer hedefi belirleyerek ona ulaşacak doğru adımları atan birey için bu devre kısa sürecekken, hedef belirlememiş ve bu nedenle çok sayıda ve birbiri ile ilgisi olmayan işlerde çalışan bireyler için bu aşama daha uzun sürecektir.

Genel olarak bakıldığında kurulma dönemi kişinin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda da meslek seçiminin öneminin vurgulandığı bir aşamadır. Bireysel özelliğine ve hedeflerine uygun bir iş ortamında zaman içerisinde ilerleme sağlayarak saygınlık, statü ve güç elde etme ihtiyacı daha bir önem kazanacaktır. Bireyde kendini gösterme davranışı ortaya çıkarak, kariyer gelişiminin hızlı gerçekleştiği ve bireyin beklentilerinin şekillendiği bir evre olacaktır.

2.3.3. Kariyer Ortası

Bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. İş ve işle ilgili görevler artık hayati önem taşımaktadır. Başarısızlıklar sonucunda birey kariyer planlarını yeniden gözden geçirerek, gerekiyorsa yeni iş arayışlarına yönelir. Bireyin terfiler aldığı, yükseldiği yeni görevler üstlendiği dönemdir. Birey yönetsel olarak daha yüksek pozisyonlara hareket halindedir. Bir kısım birey ise kariyer platosundadır.

Kariyer platosu, genellikle, iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra gelinen aşamadır. Burada, çalışan kariyerindeki iddiasını kaybetmekte, motivasyonu ve üretkenliği düşmektedir. Başlangıçtaki çabaları ve beklentileri artık görülmemektedir. Çünkü ne kadar çaba gösterirse göstereceği bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Bu dönemde çalışanlar, bilgi ve becerilerinin artık işlerini tatmin edici düzeyde yaymak için yeterince iyi olmadığını fark ederler. Bu arada, işlerini kaybetme korkusunun hem ekonomik hem de duygusal olarak yarattığı etki ile baş etme durumundadır. Bu aşamada, gerek çalışan gerek organizasyon, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı, olumlu zihinsel tutumu desteklemeli ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerini sürdürmelidir (Barutçugil,2004:328).

Kariyer ortası sadece örgüt açısından değil birey açısından da incelemekte ve sorumluluğu örgüt kadar bireye de yüklemektedir. Bu aşamada birey başarısını sürdürürse; yükselmesine devam ederek, saygı görme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını giderir. İkinci

olasılık plato evresine geçmez. Bu evrede yükseliş bitmiştir. Eğer kişinin fonksiyonlarında bir yavaşlama, duraklama söz konusu ise, bu kişi açısından onun bilgi, beceri ve yetenek geliştirme sürecinin sona ermesi anlamındadır ve buna “ bireysel odaklı plato “ adı verilir. Ancak örgütün yapısının bilinçsizce oluşturulmuş olması, organizasyon geliştirme, personel planlama gibi konularda iyi planlama yapılmamasından dolayı birey mecburi bir plato evresi yaşıyorsa buna “ organizasyon odaklı plato” adı verilir. Üçüncü olasılık ise kişinin çeşitli psikolojik, fizyolojik nedenlerle gerileme sürecine girmesidir. (Şimşek, Çelik ve Akatay,2007:11).O halde kariyer platosunun birey yada örgüt odaklı nedenlerden oluşabileceği ve sorunun giderilmesinde de bunun göz ardı edilmemesinin sorunun çözümünde etkili olacağı düşünülmektedir.

2.3.4. Kariyer Sonu

Bu aşama boyunca öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece tecrübelerinden yola çıkarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar. Bireyler bu dönemde kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır. Genç çalışanlar tarafından hürmet gördükleri zaman zevklenir ve gurur duyarlar. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. (Aytaç,2005:72).

Aytaç ve Barutçugil'in açıklamalarının ortak noktası; kariyer sonu, çalışanların deneyim açısından üst seviyede yer aldıkları ve artık öğrenmeden ziyade öğretmenin ön plana geçtiği dönemdir. Bu dönem genç çalışanlara önderlik edilerek tecrübelerinin paylaşıldığı bir evredir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte gelişim ve değişime ayak uyduramayanlar ise bu dönemde iyice kabuğuna çekilebilir, bireyde stres, kaygı, tükenmişlik hissi oluşabilir. Sağlık sorunlarının da oldukça fazla yaşanabileceği bu dönemde bireylerin ilgisi örgütten çok kendilerine yönelebilir.

2.3.5. Azalma (Emeklilik)

Emeklilikle ilgili kuramsal çalışmalara bakıldığında birtakım farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin bir kısım araştırmacılara göre “...emeklilik bireyin kariyerinin şüphesiz son bulma halidir...” Diğer bir bakış açısına göre de “...emeklilik aslında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı bir dönemdir. Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı bir dönemdir. Bu aşamada bireyler çalışırken yapma imkânı bulamadıkları (resim yapma, çiçek yetiştirme, seyahat etme) kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilirler. (Kaya,2008:13).

Emeklilik dönemi bireyin en çok olgunlaştığı ve artık üretmekten çok ürettiklerini aktarmak ve eğitmenlik rollerini sergileyerek kendisine ve çevresine fayda sağlayabileceği bir dönemdir. Dolayısıyla bu dönemde bireyi bir anda iş yaşamından soyutlamak yerine, onun iş rollerini azaltarak, eğitmenlik, mentorluk, koçluk gibi görevlerde kendisinden farklı bir yönde yararlanmak etkili örgütsel uygulamalardır.”(Yaylacı,2006:108).

2.4. Kariyer Seçimi

2.4.1. Kariyer Seçiminin Birey Açısından Önemi

Kişinin yaşama tarzının belirlenmesinde, etkili olan meslek seçimi konusunda doğru ve isabetli bir karar vermesi tüm yaşam kalitesini, mutluluğunu etkiler. Çalışma ve özel hayatta mutlu olmanın, iyi bir kariyer elde etmenin, ilk adımı kişiliğe uygun meslek seçmekle mümkündür. Kendine uygun meslek seçmiş olan kişilerin işlerini severek yaptığını, mesleğinde ilerlediğini, böylece hem mutlu hem de verimli olarak yaşamlarını sürdürdüğünü gözlemlemekteyiz. Buna karşılık yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun olmayan meslek seçen kişilerin ise; çalışmaya karşı isteksiz, işlerinde devamsızlık yaptıkları, işteki verimlerinin düşük, yeniliklere direnen ve her zaman işlerini değiştirme gayreti içinde olan kişiler oldukları görülmektedir. Böyle bir durum gerek birey için gerekse örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Kuzgun' a (2005:3) göre, meslek insanlara yararlı mal ve hizmet üretmek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiş etkinlikler bütünüdür. Kuzgun (2003:2) bu ifadesiyle çalışmanın amacını ve meslek edinmenin gerekliliğini vurgularken; mesleğin sadece gelir elde etme aracı olduğu düşünülemez. Ruhen sağlıklı insanlar, üretmek, çalışarak, becerilerini en üst düzeyde kullanarak ve geliştirerek, bireysel tatmin sağlarlar ve haz duyarlar açıklamasında ise olayın psikolojik yönüne vurgu yapmaktadır. Her insan doğuştan bazı yeteneklerle ve potansiyelle donatılmıştır. Bireyin sahip olduğu bu yetenekleri ve kapasitesini kullanabileceği ve geliştirebileceği alan, yaptığı iş yani mesleğidir (Yeşilyaprak,2001:202). Bu açıklamalar doğrultusunda denilebilir ki meslek bireyin sadece ekonomik hayatını değil tüm sosyal ve psikolojik yönlerini de etkileyen önemli bir süreçtir.

Meslek; kişilerin belli bir eğitimle edindikleri ve hayatlarını kazanmak için sürdürdükleri düzenli ve kurallı faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Meslekler, gerektirdiği nitelikler ve sağladıkları olanaklar yönünden çok çeşitlilik gösterirler. **Meslek seçimi** ise; bir kimsenin, çeşitli meslekler arasından en iyi yapabileceğini düşündüğü faaliyetleri içeren ve kendisine en üst düzeyde doyum sağlayacağına inandığı bir mesleğe yönelmesidir (<http://metefankara.meb.gov.tr,20/01/2013>).

Aytaç'a (,2005:88) göre meslek seçimi ile ilgili olgunlaşma üç dönemde gelişmektedir:

a) Çocukluk döneminde hayal kurma ile başlar. Çocuklar aktif ve heyecanlı işler seçmeyi isterler.

b) Ön ergenlik döneminde gencin ilgileri ön plana çıkar. İlgisini çeken işleri yapmaya, kendi becerilerinin ne ölçüde uygun olduğunu araştırmaya başlar. İlgilendiği meslekleri kendi gelişen değerler sistemiyle bütünleştirir.

c) Genç 17–18 yaşlarında gerçekçi seçimler yapma dönemine ulaşır. Bu dönem kişinin 25 yaş civarında iş ve kariyer konusunda belli ölçüde kararlılığa ulaşması ile son bulur.

Aytaç, tarafından oluşturulan bu üç dönem incelendiğinde bireyin küçük yaşlardan itibaren yetenekleri göz önünde bulundurularak mesleğe yönlendirmenin gerekliliği ve önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu durumda özellikle eğitim kurumlarının yönlendirme çalışmalarında daha etkili olması bireylerin meslek seçiminde daha bilinçli olmasında rol oynayacaktır.

Meslek seçimi ile ilgili olgunlaşma üç dönemde gelişirken kariyer seçimi, bireyin yaşamı boyunca devam eden bir olgudur. Kişinin mesleğini ve işini seçmesi yeterli değildir. Seçtiği işi ve mesleğinde ilerleyebilmesi veya bir kişinin çalışma yaşamı süresince katıldığı işlerle ilgili deneyimlerini arttırarak yeni işlere yönelmesi kariyer konusunu karşımıza çıkarmaktadır. Kariyer sadece bireyin sahip olduğu işler değil, kendisine iş yerinde verilen iş rolüne bağlı beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmek için eğitilmiş ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmektedir.(Yalçın,1996:105). Can, değerlendirmesinde meslek seçiminin önemli olduğunu ancak tek başına yeterli olmadığını vurgulanmıştır. Çünkü kariyer gelişiminde sadece mesleği isteyerek seçmenin dışında hizmet sürecinde mesleki eğitimin sürmesi gerektiği, mesleğe karşı olumlu bir tutum geliştirmesinin etkili olacağı belirtilmiştir.

2.4.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer seçimi bireysel farklılık gösterir. Bazı insanlar sık sık iş değiştirirken bazıları da sürekli aynı iş yerinde çalışmak isterler. Bu nedenle bu süreç çok detaylı ve belirsiz bir süreçtir. Kişiler bu süreçte kendilerini ve işleri analiz ederek karar vermeye çalışırlar, kendilerine en uygun işi seçmeye çalışırlar (Bilen,1998:6).

Aytaç, (2005:91).kariyer seçiminde etkili olan faktörleri iki ana başlık halinde incelemiştir:

2.4.2.1. Çevresel Faktörler

Bireyin içinde yaşadığı ortamı ve etkileşimde bulunduğu kişileri içine alan çevresel faktörler kariyer seçiminde oldukça önemlidir. Bireyin sosyal geçmişi, ana-baba ilişkisi, ailenin toplumsal ve ekonomik düzeyi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre, kariyer seçimini etkileyen temel faktörlerdendir (Aytaç, 2005:91). Konuyla ilgili yapılan bir araştırmaya göre, aile

büyüklerinin kariyerleri ile çocuklarının arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir (Can ve Kavuncubaşı,2005:161). Örneğin eğitim düzeyi düşük ailelerin çocuklarının da benzer düzeyde işlere yönelme olasılığı yüksektir.

Bireylerin yetiştiği aile ortamı ve gelir düzeyleri de kişilerin kariyer seçiminde etkili olabilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalara göre; ailelerinin sosyal statüsünü kendilerince yetersiz bulan gençler, daha yüksek statü vadeden mesleklere yönelmektedir. Ailenin maddi bakımından yetersiz olması bireylerde itici güç yapabileceği gibi bireyin daha iyi şartlarda eğitim almasının önüne de geçebilmektedir. Nitekim günümüzde ailesinin ekonomik düzeyinin yüksek olması bazı gençlere istedikleri meslek ve kariyeri sağlamada şans kazandırmaktadır. Bireylerin etkileşimde bulunduğu arkadaş grupları ve yaşadığı yerin kırsal ya da kentsel bölge olması, kariyer seçiminde vereceği kararları etkileyen başlıca faktörler arasındadır.

2.4.2.2. Kişisel Faktörler

Meslek seçimi insan hayatının akışını değiştiren son derece önemli bir karardır. Bireyin böyle bir kararı almasında çevresel faktörler kadar belirleyici rol oynayan kişisel faktörlerdir.

Bireyin kişiliği, değerleri, inanç ve tutumları: Kişiler ileride sahip olmak istedikleri meslek ve kariyeriyle ilgili bazı düşünceler geliştirirken, içinde doğup büyüdüğü, kültürünü aldığı sosyal çevre tarafından, örneğin örf-adetler, değer yargıları, dini inançları ve bunlarla ilgili tutumlardan etkilenecektir. Bu kişisel değerlerin gelişiminde aile büyükleri, akrabalar ve öğretmenlerinin yönlendirmesi, davranışları, ayrıca gözlem ve tecrübeleri, toplumun değişik kariyerlere bakış açısını ortaya koyacak ve bireyde kişisel değerleri etkileyecektir. Böylece bu değerlendirmeler ve tutumlar bireyin kariyer seçimini etkileyecektir. Örneğin hem maddi hem manevi olarak toplumda saygınlık sağlayan mesleklere (doktorluk gibi) yönelim artacaktır.

Anne Roe'nun 1955 yılında yapmış olduğu araştırmalara göre ana-baba tutumlarının da çocuğun meslek seçiminde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Roe'nun teorisine göre kariyer seçimini etkileyen gerçek güç, insanın çocukluğundaki tecrübelerinden kaynaklanır. Çocukluk dönemi boyunca aileleri tarafından özen gösterilen bireyler, insana yönelimli mesleklere yönelirken, aileleri tarafından özen görmeden büyüyen kişiler de teknik işlere eğilim göstermektedirler (Aytaç, 2005:93).

Bireysel Beklentiler: Bireyin beklentileri ve ihtiyaçları da kariyer seçiminde bireye etkide bulunmaktadır. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey, arzuladığı ödül yapıları açısından diğerlerinden farklıdır (Eren,1995:359). Örneğin bazı bireyler genel olarak buldukları ortamdan ve iş arkadaşlarından memnun

oldukları için, görev değişikliğini istemezler. Kısaca terfi etmek, belirli bir kariyere ulaşmak onlar için pek de cazip değildir. Fakat bazıları da başarıya ulaşmak, daha fazla yetki ve güç sahibi olmak, kendini kanıtlamak için terfi etmek, üst yönetim kademelerinde yer almak isterler.

Bireyin Kişiliği: Kişilik, bireyin benliği ve sosyal dış dünyası arasındaki karşılıklı ilişki sonucu oluşur. Kişinin arzuları, eğilimleri, biyolojik ihtiyaçları ve hatta geldikleri ırklar veya coğrafi bölgeler yanında dış dünyanın alışkanlıkları, aile çevresi, ekonomik düzey, hukuksal ve ahlaksal kural, yasa ve ilkeler de kişilik üzerinde etkide bulunur.(Aytaç,2005:95). Kişiliğin oluşmasında etkili olan duygular, düşünceler, başarılar ve psikolojik güç gibi faktörler bireyin kariyer seçimi sürecinde de etkili olmaktadır. Yaylacı 'ya göre (2006:88) "Hangi değerlerin önemli olduğuna dair kararlar, bireyin hangi görev ve etkinlikleri ilginç bulduğu, kişinin ne düzeye kadar bu değerleri arzulayacağı ve iş rollerinin iş dışı rollerle nasıl kesişeceği kadar hangi bilgilerin araştırılacağı ve bunların nasıl araştırılacağı karar verme sürecinin önemli yönleridir ki bu kararlar açık yada örtülü biçimde duygusal yanlılıktan etkilenebilir. Bir başka ifadeyle, kariyer kararı verme sürecinde yaşanan duygular, söz konusu pek çok kariyer seçeneğini etkileyebilir. Sonuç olarak hislerine güvenen, duygularının olayları nasıl etkilediğini algılayan ve onları etkili biçimde kullananlar kariyer yaşamlarında başarılı tercihler yapabilirler. Tersine kariyerleri konusunda yanlış tercihler yapan, eğitim ve kişilik yapısıyla uyumlu olmayan işlerde çalışan bireyler hem kendi çevrelerinde mutsuzluk kaynağı olurlar hem de yaptıkları işte başarısızlığa uğrayarak örgütü zarara uğratabilirler.

2.5. Kariyer Planlaması Ve Kariyer Geliştirme

2.5.1. Kariyer Planlaması Kavramı

Günümüzde örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmede sadece işini yapan birey değil aynı zamanda kendini sürekli yenileyen, geliştiren ve içinde bulunduğu ekibin önemli bir üyesi haline gelen çalışanlar önem kazanmaktadır. Bu durumda çalışanların mesleklerinde ilerlemesi, daha fazla para kazanmak ve sorumluluk üstlenmek, saygınlık elde etmek önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıkların teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için örgütlerde etkin bir kariyer planlaması zorunluluk halini almıştır (Adem,1997:148).

Kariyer planlaması bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi ve beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da daha somut olarak yükselmesinin planlamasıdır (Kaynak,1996:165). Diğer bir tanımlamaya göre de "çalışan bireylerin çalıştıkları iş ortamında fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmaları,

kariyerleri ile ilgili hedefleri belirlemeleri ve bu kariyer hedeflerine ulaşmalarında yön tespiti ve zaman planlaması yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemleridir (Taşcıoğlu,2006:28).

Aytaç'a (2005:138) göre ise kariyer planlaması "çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak ve onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmaktadır. Aytaç 'tan önceki tanımlarda kariyer planlamasının daha çok birey sorumluluğunda gerçekleştiği vurgusu yapılmakta iken, Aytaç planlamada örgütlerinde bireye yardımcı olunabileceğini ifade etmiştir. Gerçekten de kariyer planlamasında asıl ağırlık birey üzerindedir. Kariyer yollarını seçme ve kariyer hedeflerini belirleme de örgütlerin de çalışanlara aşağıdaki konularda yardımcı olabilmektedir (Ersen,1996:110-112):

1-Kendini Değerlendirme: Bireyin yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve arzularının tam bir dökümünü çıkarması.

2-Kariyerle ilgili kişisel amaçların saptanması: Bu amaçların esnek olması, sonradan tekrar gözden geçirilmesi çok önemlidir.

3-İşin gereklerinin belirlenmesi: Bireyin seçtiği işle ilgili görevlerin sorumlulukların ve işin gerektirdiği eğitimin araştırılması

4-Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin sağlanması: Bu eğitimi birey kendi kendine de sürdürebilir. Bir kursa da katılabilir. Organizasyonun düzenlediği eğitim ve geliştirme programları çalışanların mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.

5-Kişisel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi: Bu kariyer planlama sürecinin son adımıdır. Kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için elemana yardım edilir

Sonuç olarak kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü etkiler. Her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Burada önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturulması ve her ikisinin de ihtiyaçlarının karşılanması yönünde ortak hareket edilmesidir.

2.5.2. Kariyer Planlamanın Amaçları

Kariyer planlamasının ağırlığının bireyde olduğu ve dolayısıyla da özünde de bireysel amaçların olduğunu söylemek mümkündür. Bireyin değişen ve gelişen iş hayatına ayak uydurabilmesi için kendine uygun bir kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Kariyer planlamasının amaçlarını şu şekilde sıralamıştır (Aytaç,2005:139):

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için personelin gelişimini sağlamak
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak
- İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının (performansın) yükseltilmesini sağlamak
- Personelin iş tatmini, sadakatini, kendine güvenini ve işte bağlılığını sağlamak
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak
- İş güvenliğini sağlamaktır

Kesintisiz bir süreç olan kariyer planlaması, çalışanların hedeflerinin ve önlerindeki kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Ayrıca kariyer planlaması, bireyin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır.

- Örgüt açısından kariyer planlamasının genel amacı, çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede şu anda mevcut olan veya gelecekte meydana gelecek fırsatlarla ve olanaklarla eşleştirmektir. (Budak ve Tozkoparan,1995:4).

Bu genel amaç doğrultusunda örgütlerin kariyer planlamasında amaçları şunlardır (Aytaç,2005:140):

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak, işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak.
- Çalışanların iş tatmini ve huzurunu sağlamak,
- Personel devrini ve maliyetini azaltmak
- İş ahlakı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak aidiyet tutkusunu geliştirmek.
- İnsan kaynağında optimal düzeyde yaralanılmasını sağlamak.
- Çalışanların potansiyellerini arttırmak.
- Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyan grupların kariyer gelişiminde yardımcı olmak.” Bu bağlamda denilebilir ki örgütsel kariyer planlaması, bireyin çok yönlü gelişimine destek sağlayarak, bir nevi kendi hedeflerine hizmet etmektedir.

2.5.3. Kariyer Planlamasının Yararları

2.5.3.1. Bireye Sağladığı Yararlar

Kariyer planlamasının bireye yararları şu şekilde sıralanmıştır (Aytaç,2005:145):

- İşletme içinden terfi etme imkânı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar.

- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek örgütle bütünleşmesini sağlar.
- Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Bireyi motive eder, ilerlemelerini sağlar.
- Çalışanlarının ihtiyaçlarının (saygınlık, tanıma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi) tatmini kolaylaştırır.
- Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için çalışanları teşvik eder. Çalışanın işinden doyum almasını sağlayarak kişinin kendini güçlü hissetmesine yol açar.

Aytaç'ın değerlendirmelerinden de yola çıkılarak denilebilir ki kariyer planlaması, bireyin kişisel gelişimde isabetli tercihler yapmasına ve doğru kararlar almasına ve çalışma hayatında yükselen bir grafik yakalamasında önemli bir destek sağlar.

2.5.3.2. Örgüte Sağladığı Yararlar

Kariyer planlaması yapılan örgütlerde, iş analizi yapılır ve işgörenlerin sahip olması gereken özellikler belirlenir. Böylece bu görevlere alınacak işgörenlerin görevlere atanabilmek için sahip olmaları gereken niteliklerin neler olduğu açık, kesin ve bağlayıcı biçimde önceden belirtildiği için giriş sırasında öznel yargılara yer verilmez. Bu da atamalarda kayırcılığa olanak vermeyen ya da en az düzeye indiren bir nesnellik sağlar. Kariyer planlama, yöneticilere, değerli işgörenlerini örgütte tutma olanağını sağlar. Yöneticiler ile işgören arasındaki iletişimi geliştirir. Böylece işgörenlerin daha yakından izlenmesini ve daha verimli performans değerlendirme çalışmaları yapma olanağı sağlar.(Güleç,2004:8). Gerçektende günümüz iş koşullarında hiç bir şey tesadüflere bırakılmayacak kadar profesyonelce yapılmalıdır. Yaşanan gelişmeler ve değişimler örgütler tarafından takip edilerek bu yönde elemanların yetiştirilmesi ve örgüte kazandırılması örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar.(Kaya,2008:22).

2.5.4. Kariyer Planlamasının Türleri

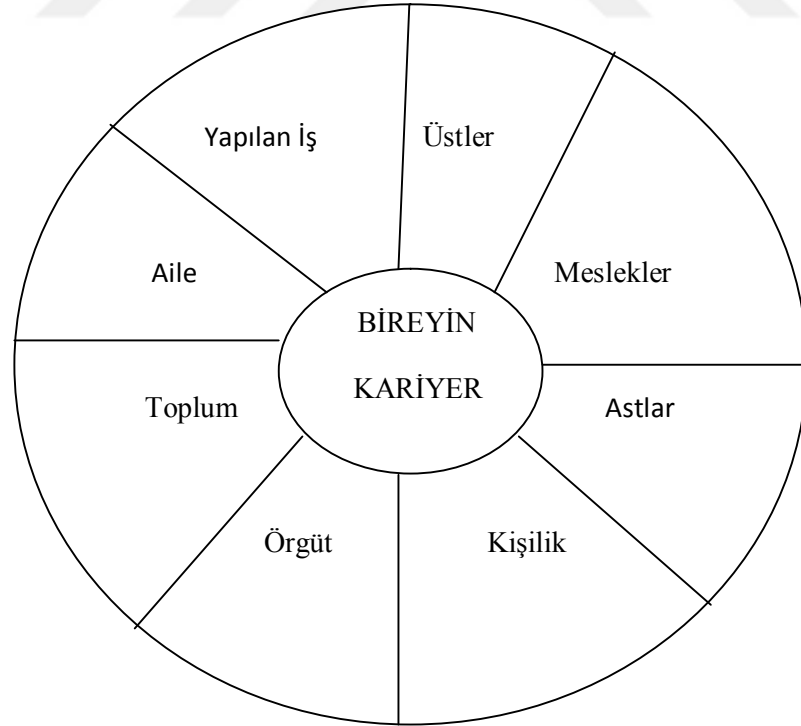
Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilmek ve gelecekte nerede nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. Örgüt ise kendi amacına ulaşmaya çalışırken kariyer politikaları oluşturacak bireyin ilerlemesi için tırmanacağı basamakları sergiler. Böylece örgüt kendi amacıyla çalışan kişinin amaçlarını bütünleştirmeye çalışır. İnsan

kaynakları planlanması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasına dayalıdır. Bu planlama bireysel ve örgütsel düzeyde olmaktadır (Aytaç,2005:151).

2.5.4.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlama, bireyin kendisinin, örgüt içi ve dışındaki fırsatların, kısıtlamaların, alternatiflerin farkına varması böylece kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi ve belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yön, zamanlama, eğitim ve diğer gelişimsel etkinlikleri programlanması işlemidir. (Can, Akgün ve Kavunbaşı,2005:64). Buna göre kariyer planlamasının bireyi kariyer hedefine ulaştıracak her türlü programla işi olduğu ve sorumluluğu daha çok bireyde olduğu bir aşama olarak görülmektedir. Genel olarak bireyin belirsiz amaçları bulunabilir. Bu amaçlar için kesin kararlar verebilmek, bireyin gelecekteki gelişimini hızlandırarak, istediği konum ve statüleri elde etmesini sağlayacak ve kolaylaştıracaktır. Bireysel kariyer planlamasında birey kariyer başarısını, yükselme ve daha iyi bir hayat tarzı ümit etmektedir. (Özgen, Özgürt,ve Yalçın,2005:10)

Bireyin kariyer gelişimi şekil 1’de gösterilen çevrede geçmektedir. Bu çevre bireyin kariyer planlamasında etkilendiği elemanlardan oluşmaktadır. Bu çevrenin elemanları aile, meslektaşlar, astlar, üstler, toplum, örgüt ve bireyin kendi kişiliğinden oluşmaktadır. Bunların önem ve bireyin etkilenme derecesi olay ve zamana göre değişebilmektedir.



Şekil 1. Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları

Kaynak: Özgen ve Öztürk , A. Yalçın,2005 , s.210.

Birey, kariyer planlama ile geleceğini kontrol altına alma fırsatını yakalamaktadır. Özellikle başarısızlık duygusu ve zamanın boşa akıp gittiği hissi, bireylerin huzursuz olmalarına neden olmaktadır. Her ne sebeple olursa olsun, iş hayatında planlama yapmak gereklidir. Birey kendi becerisini ve belirli değerlerini objektif olarak tespit etmelidir. Bu süreç, genel hatlarıyla şu adımları gerektirecektir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: s. 211)

- Eski deneyimleri ve başarıların gözden geçirilmesi
- Bugünkü durumun belirlenmesi
- Vizyon tespiti
- Hedef belirleme
- Plan yapma
- Uygulama

Bireysel kariyer planlamasında bireyin doğru kararlar vermesinde kendini iyi tanıması önemlidir. Neyi istediğini, neye önem verdiğini, nelerden hoşlandığını bilmek, iş koşullarıyla kendi koşullarının uyum sağlayıp sağlamadığını araştırması gerekmektedir. Ancak bu çalışma sonucunda istediği hedeflere ulaşip ulaşmayacağı söz konusu olacaktır. Bütün bu çalışmalarını sırasında içinde bulunduğu örgüt, aile, arkadaş grubu bireyi etkileyebileceği gibi gereken desteği de sağlamalıdır (Kaya,2008:24).

2.5.4.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin belirli bir örgüt içindeki kariyeri ile ilgilenebilir. Örgüt içinde bireyin işinde uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu sağlayacak süreci içermektedir. Örgütsel kariyer planlamasında temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli eleman gücünü şimdiden şekillendirmiş olabilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005:212)

Şekil 2' de örgütsel ve bireysel kariyer planlaması karşılaştırılmıştır. Birbirinden ayrı gibi görünse de aslında birbiriyle ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Eroğlu'na göre, “ bireysel olarak kariyer planlamasını örgüt içinde gerçekleştiremeyen birey o örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle örgüt merkezli kariyer planlaması çalışanlara yol gösterici ve destekleyici olmalıdır (Eroğlu,2005:15). Bu durumda örgütsel kariyer planlaması, özellikle bireysel kariyer planlama ve örgütsel amaçların gerçekleşmesinden sorumludur ve çalışmalarını bu yönde yoğunlaştırmak durumundadır.

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
<ul style="list-style-type: none"> • Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme. • Kariyer basamaklarının planlanması • Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi • Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması • Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi, (kendini tanıma) • İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması • Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme • İlgi ve amaçlarla değişmeye dikkat etme. • İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları

Şekil 2. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması

Kaynak: A. Uygur, Ankara,1998, s.81

2.5.5. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Önemi

2.5.5.1. Kariyer Geliştirme Kavramı

Bireyin mesleki nitelikleri zaman içinde değişime uğrayarak olumlu yönde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu değişim ve gelişim süreci zorunlu olarak bireyleri kesintisiz bir öğrenme sürecine katacaktır. Bu süreçte başarılı olmak isteyen örgütler de, elemanlarını eğitmek, yeterli bilgi ve becerilerle donatarak sürecin bir parçası haline gelecektir. Birey ve örgütün sorumluluğunda, belirli bir plan ve program dâhilinde geçen bu süreç sonunda yaşanan gelişme karşımıza kariyer geliştirme kavramını çıkarmaktadır.

Uygur, kariyer geliştirmenin gerekliliğini şu şekilde açıklamıştır: Günümüzde bireyin kariyerindeki başarısını sadece yaptığı iş karşılığında iyi ücret alma, statü ve saygınlık kazanma, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Çalışan sürekli değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamak için kendisini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitmek arzusu duymaktadır.(Uygur,1998:81).

Kariyer geliştirme, bireylerin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre kariyer geliştirme, çalışanlara yeteneklerini geliştirme, değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmelerine imkân veren süreç olarak ifade edilmektedir (Kozak,2001:17).

Kariyer geliştirme, çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder (Aytaç,2005:117). Bu açıklamaya dayanarak kariyer gelişiminin, kişisel gelişimde önemli bir rol oynadığı belirtilebilir. Örgütler iş görenlerinin kariyer gelişimini sağlamak için düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemeler örgütte iş gören seçme, değerlendirme, yerleştirme ve geliştirme etkinliğini kullanarak örgütün gelecekteki insan gücünü karşılayacak nitelikli iş görenler yetişmesini sağlar. İş görenlerin kendi başlarına hazırladıkları planları uygulamaya koyabilmesi için örgütsel etkinlikler gereklidir. Düzenlemede temel hedef, iş görenlerin bilgi, beceri ve ilgi alanlarıyla örgütsel imkânlar arasında yüksek düzeyde bir denge oluşmasına yardımcı olmasıdır (Aytaç,2005:197) Sağ'ın (2004:67) ifadesinde ise kariyer geliştirmenin birey ve örgüt arasında hedeflerin gerçekleşmesinde denge unsuru olduğu ve bunun gerçekleşmesinde örgütün bireye destek vermesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Kariyer geliştirme, personelin kendilerine özgü güçlük ve zayıflıklarını, onların kısa ve uzun vadeli amaçlarını ve örgütün gereksinim ve planları ile bunların tümünün birbiriyle nasıl bir uyum içinde olacağını değerlendirmeyi gerektirmektedir (Aytaç,2005:197).

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde kariyer geliştirme, bireyin kariyer hedefine doğru sürekli gelişme ve büyüme süreci olarak ifade edilebilir. Bu süreçte kişisel yetenekler, eğitim, sosyo-ekonomik, kültürel, aile ve arkadaş çevresiyle etkileşim halindedir.

2.5.5.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi

2.5.5.2.1. Birey Açısından Önemi

Bireyin sosyal, psikolojik ve ekonomik beklentilerine ulaşmasını sağlayan ve aynı zamanda örgütsel hedefleri gerçekleştiren kariyer gelişimi birey ve örgüt için oldukça önemlidir. İçinde bulunduğu ortama uyum sağlayan, sürekli olarak kendini yenileyen, öğrenen birey; bireysel farklılığını yaratarak kişisel gelişim sağlar. Bu durum bireyde iş doyumunu arttırarak motivasyonu da beraberinde getirir. Bireyin işine karşı geliştirdiği bu olumlu tutum kendine olan güvenini de arttırır.

Yapılan incelemeler sonucunda çalışanların buldukları örgütte güvenlik ve kazançtan daha çok kariyer geliştirme ve kişisel doyum konusundaki beklentilerine daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Bu beklenti, örgütlerin kariyer geliştirme programlarına ağırlık vermesine ve bireylerin de kariyeriyle ilgili konularda daha aktif davranmasına neden olmuştur. Bireyin kendine olan yöneliminin arttığı bu süreç şu şekilde ele alınmaktadır (Aytaç,2005:202):

Kariyer geliştirmenin bireyin psikolojik başarısı ve kimlik tamamlaması üzerinde de muhtemel etkileri vardır. Öncelikle bireysel amaçların yerleşmesine yol açarak, kişinin kendi kendini tanımasına ve gereksinimlerinin bilinmesine neden olur. Kişisel amacın bilinmesi ve

kişinin kendi kendinin farkında olması yoluyla bireyin kendine güveni artarak kimlik gelişimi tamamlanmış olacaktır. Bu arada birey kendini değerlendirme fırsatı da bulacaktır. Bütün bu oluşumlar bireyin kendine olan saygısını da arttıracaktır. Kariyer geliştirme, çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesine, yetişmiş personelin örgütte kalmasına, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesine, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş fırsatı sağlanması konusuna olanak tanır. Ayrıca kişinin teknik ve yönetsel becerilerini arttırması sağlanmış olur

Her birey, kariyer geliştirme için kendi sorumluluğunu üstlenmelidir. Bu katılım sağlanmazsa, diğer kariyer geliştirme faaliyetleri de başarısız olabilir. Bireyin kariyer geliştirme sürecindeki *sorumlulukları* şunlardır (Sağ,2004:68):

- Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak
- Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak
- Yeni fırsatlar aramak
- Örgütün sağladığı araçlardan yararlanmak
- Bütün seçenekleri araştırmak
- Kişisel hayatında mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak

Bireyin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi kariyer geliştirme programlarının başarıya ulaşmasında oldukça önemlidir. Beklentileri örgüt tarafından karşılanırsa dahi birey, kariyerinden birinci derecede sorumludur.

2.5.5.2.2. Örgüt Açısından Önemi

Kariyer geliştirme, örgütsel bağlılığı artırmak, çalışanları geliştirmek ve iyi bir örgüt imajı oluşturmak (Erdoğan,2003:15). Bakımından örgütler için önem taşımaktadır. Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların kariyeri gelişimlerini takip etmek ve nitelikli elemanlarını örgütte tutma konusunda da bağlayıcı adımlar atmak zorundadır. Bunu da kariyer geliştirmede planlı ve programlı bir politika izleyip, olumlu örgüt imajı oluşturarak sağlayabilirler.

Örgütlerin, çalışanların kariyerlerini geliştirme konusunda üzerlerine düşen *sorumlulukları* şu şekilde sıralanmıştır (Aytaç,2005:207):

- Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak.
- Organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek.
- İçeriden terfi politikası uygulamak.
- Elemanları kendilerine uygun işlere yerleştirmek.
- Elemanlara mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak
- Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak, kariyer planlama grupları oluşturmak.

- Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak.
- Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek.

Yukarıda belirtilen sorumlulukları yerine getirebilen örgütler, kariyer planlama ve geliştirme programları ile nitelikli çalışanlarını örgütte tutarak; kendi hedeflerine öncelik veren bireyin aynı zamanda örgütle bütünleşmesini de sağlar.

2.6. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer planlama ve kariyer geliştirme konuları birey ve örgüt açısından düşünüldüğünde zor ve uzun bir süreçtir. Özellikle merkezinde olmasından dolayı bireylerin bu süreçte karşılaştıkları sorunlardan daha fazla etkilenmektedirler. Sorunlar karşısında zaman zaman bireyin çalışma isteği, kendine olan güveni azalabilir, stres, tükenmişlik duyguları baş gösterebilir. İşine, örgüte olan bağlılığı azalır ve motivasyonu düşer. Bu sorunlar karşısında performansı düşen birey hem kendi hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmede yetersiz kalmaktadır (Kaya.2008:29).

2.6.1. Kariyer Dönemi Sorunları

2.6.1.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Bireyin çalışma yaşamına başladığı ilk dönemlerde yaşadığı en önemli kariyer sorunlarından biri beklentileri ile mevcut şartlar arasındaki büyük farklılıklardır. “Gerçek şoku” yada “kariyer şoku” kavramları ile açıklanan bu farklılık, bireyde hayal kırıklığı yaratarak uyum sürecini zorlaştırır. Dolayısıyla bireyin çalışma isteği azalır, verimi düşer. Sorun işten ayrılmaya kadar gidebilir ya da ekonomik şartlardan dolayı çalışmak zorunda olan birey, düşük performansla örgütte kalmaya devam edebilir. Erdoğan, (2003:24).çalışmasında bu soruna şöyle bir çözüm önerisi sunmuştur: Kişilerin öğrencilik yıllarında iş yaşamını yakından tanıyabilecekleri faaliyetlere katılmaları (kısmi zamanlı çalışma, staj vb.) iş yaşamı ile ilgili daha gerçekçi beklentiler içine girmelerine, dolayısıyla uyum sorununu daha az yaşamalarını sağlamaktadır. Örgütler, bireyin beklentileri ile mevcut çalışma koşulları arasındaki farklılığın bireyde yarattığı olumsuz etkiyi giderebilme adına bir takım önlemler almalıdır.

2.6.1.2. Kariyer Ortası Sorunları

Literatürde kariyer düzleşmesi veya kariyer platosu olarak geçen ve hiyerarşik terfi olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktası bu dönemde yaşanan sorunlardan biridir. Bu sorunla ilgili kuramsal araştırmalar incelendiğinde nedenlerinin farklı olduğu göze

çarpmaktadır. Şimşek' göre (2007:297) birey üst seviyeli bir pozisyon için gereken niteliğe sahip olsa dahi, yukarıdaki açıkların kilitli olmasından dolayı hareket edemez.

Özellikle günümüzde bilginin hızla artması ve mevcut bilgi ve becerilerin kısa sürede eskimesi bireylerde yetmezlik sorununa neden olabilmektedir (Erdoğan,2003:25). Böyle bir durumda birey, örgüte sonradan katılan, yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış çalışanlarla rekabet edemeyecek ve örgüt içinde ilerleme avantajını kaybedecektir. Kendini yenilememesinde sorumluluk büyük ölçüde bireye aittir. Ancak örgütler seminerler ve hizmet içi kurslarla çalışanları teşvik edebilmelidir (Şimşek,2007:298).

2.6.1.3. Kariyer Sonu Sorunları

Bazı araştırmacılara göre bu dönemin en önemli sorunu kariyerin sonu olan emekliliktir. İş yaşamının bireyin ekonomik, sosyal ve psikolojik hayatında ne kadar önemli yer tuttuğu düşünülürse bu dönemin sona ermesi bireyi derin boşluğa sürükleyecektir. Bu sorunlara sağlık sorunları da eklenirse bireyin üreticiliğini yitirdiği bu dönem aynı zamanda kendisine olan güvenini, yaşama isteğini de azaltabilir. Çalışan tüm bireylerin mutlaka karşılaşacağı bu durumun kişiler üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak bir takım önlemleri de alması gerekmektedir.

Emekliliğe hazırlık eğitimi bir organizasyonda uzun yıllar çalışan ve emekliliğe yaklaşan bireylere önlerindeki yeni hayat biçimini tanıtan, onları bu hayat dilimine ve sorunlarına hazırlayan ve böylece onların bu dönemde mutlu olmalarını sağlayan bir eğitim biçimidir (Akçay,1994:97).

Genel olarak bakıldığında emekliliğe hazırlık eğitiminin ülkemizde yeterince yaygınlaşmadığı görülmektedir. Bireyin kendi kaderine bırakıldığı bu dönemde örgüt, çalışanlarına emeklilik öncesi ve sonrasında gereken desteği sağlamamaktadır. Ancak örgütün bu sorumluluğu bireyle paylaşması örgüt ve birey için birtakım avantajlar sağlayacaktır. Kariyer planlama ve geliştirme programlarında emeklilik eğitimine yer veren örgütlerde, bireyin iş doyumunu ve örgüte olan bağlılığı artacaktır. Örgütü tarafından önemli hissedildiğini düşünen birey, örgütsel hedefler için daha fazla çaba harcayacaktır.

2.6.2. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

21. yy da dünyanın hemen hemen her bölgesinde çalışan kadın oranının arttığı görülmektedir. Kadınların farklı sektörlerde ve önemli pozisyonlarda yer almasına karşın bugün hala cinsiyet faktörü kadınların önüne çekilen bir set olarak karşılaşılan en büyük sorunlardan biridir.

İş hayatında pek çok engelle karşılaşan kadınlar, ötesine geçemedikleri bir “cam tavan”ın (glass ceiling) altında çalışmak zorunda kalmaktadır. Cam tavan; kadınların belirli bir seviyede birtakım engellere takılması anlamına gelmekte ki cam tavan kullanımıyla kastedilen karşılaşılan sorunların belirsizliğidir İş yaşamında üst düzey yönetici konumunda çalışan kadınların belirli bir düzeyden sonra yükselmelerini sekteye uğratan faktörlerin tümüne cam tavan denmektedir. Bu sendromun altında yatan temel düşünce kadın bir gün gelip ailesi ile kariyeri arasında bir tercih yapması gerekirse aile yaşamını tercih eder, işini aksatır, dahası yarı yolda bırakabilir şeklindedir. Belli bir konuma gelen kadın belli bir noktadan sonra görünmez bir tavana çarpar, ancak engelin ne olduğu tam olarak anlaşılamamaktadır.

Toplumsallaşma süreci, ülkemizde de kadınların erkeklere eşit koşullarla yetişmesini teşvik eder durumda değildir. Kadının kariyerinde yükselmesi için tacize uğrayabileceği konusu, birçok kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı sorunlardan birisidir. Bu durum da kadınların kolayca üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Toplum olarak bakış açımız; kadınların kolay kolay üst kademelere yükselmesini engelleyen birtakım şeyler kadınların hayatında söz konusudur. Örneğin; kadın yönetici olmak gerek yönetimde, gerekse kişiler arası ilişkilerde daha çok risk almayı gerektirir. (Ergün,2007:82).

Kadınların neden üst kademelerdeki görevlerde yer alamadığına dair çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir (Nomer,2002:38):

- a) Çocuk bakımı nedeniyle kadınların kariyerlerini durdurmaları veya yavaşlatmaları
- b) Kadınların aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme çalışmaları
- c) Kadınların geleneksel olarak mühendislik ve işletme gibi becerilerden yoksun oluşu
- d) Zeki ve başarılı kadınların örgütlerinden ayrılıp kendi işyerlerini açma eğilimi
- e) Kadınların geleneksel olarak insan kaynakları kadrolarına kaymaları ve tepe yöneticilik için gerekli iş tecrübesinin az oluşu tepe yönetime gelmelerini engellemektedir.

Bazı kaynaklar, kadınların kariyerleriyle ilgili problemlerin psikolojik, sosyolojik ve kurumsal engellere bağlı olduğunu açıklamaktadırlar. Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, örneğin çalışma hayatındaki bir kadının başlangıçta çok yüksek bir motivasyonu ve ailesinin çalışması yönündeki desteğine rağmen, ailedeki rolü ve sorumluluklarının taleplerinden kaynaklanan baskısı, kariyerlerindeki standart bir performans azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle birçok firma kadın çalışanlarına esnek davranarak, çocuk bakım programları, annelik izinleri vb gibi destekleyici programlar oluşturur (Aytaç,2005:269).

Bu bağlamda kadınların kariyer gelişiminde erkeklere oranla daha fazla çaba harcamak durumunda kaldıkları ve kariyer planlaması yaparken aile faktöründen daha fazla etkilendikleri ve kariyer yolunda daha ağır ilerledikleri görülmektedir.

2.6.3. Çift Kariyerli Eşler

Kariyer konusunda karşılaşılan bir diğer sorun çift kariyerli bir aile üyesi olmaktır. Çift kariyerli aile terimi, ilk olarak 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert Rapoport tarafından ortaya atılmıştır. Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşmasıdır. Çift kariyerli ailelerde her iki eş de kariyer sahibidir ve kariyerlerine bağlılıkları güçlüdür. Bu tür ailelerde eşler daha nitelikli ve gelir seviyeleri yüksektir. Çift kariyerli aileler farklı şekillerde karşımıza çıkabilir (Aytaç, 2005:270):

1. Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler (A işletmesinde her iki eşin de uzman olarak alışması gibi)
2. Aynı işletmede çalışıp farklı kariyerleri izleyen eşler (Aynı üniversitede çalışan bir işletme profesörü ile aynı üniversitedeki tıp doktoru eş gibi)
3. Aynı işletmede çalışıp kariyer hedefleri birbirine benzeyen eşler (A işletmesinin personel departmanında çalışan ücret uzmanı ile B işletmesinde insan kaynakları departmanında çalışan endüstriyel ilişkiler uzmanı gibi)
4. Aynı işletmelerde çalışan ve kariyerleri birbirlerine benzemeyen eşler (A işyerinde çalışan bir kimyager ve B işletmesinde çalışan insan kaynakları şefi gibi).

Çift kariyerli aileleri eşler arasında ev işi ve çocuk bakımı sorumluluklarına göre üç gruba ayırmıştır (Aytaç, 2005:291):

1. Geleneksel Çift Kariyerli Aile: Kadın kariyer sorumluluklarına ek olarak, tüm aile sorumluluklarını üstlenir. Bu durum, kadında rol çatışması ve aşırı rol yüküne sebep olur. Öncelikli rolü iş olan erkeğin aile sorumluluklarına katkısı yok denecek kadar azdır.
2. Katılımcı Çift Kariyerli Aile: Ebeveyn sorumlulukları, anne ve baba arasında paylaşılmaktadır. Çocuğun yetiştirilmesinde babanın rolü artmıştır. Ancak, baba ev işlerini; çocuk bakımı sorumluluğunu eşiyile paylaştığı gibi paylaşmaz. Bu nedenle kadın hala ev işlerinde ilk sorumludur.
3. Rol Paylaşımçı Çift Kariyerli Aile: Her iki eşin de eşit ve aktif olarak ev işi ve çocuk bakımı sorumluluklarını üstlendiği bu aile modeli, henüz yeterince yaygın değildir.

Türkiye’de olduğu gibi birçok dünya ülkesinde, çift kariyerli ailelerde birinin kariyerinin daha fazla öncelik taşıdığı ve bu önceliğin erkeklerde olması görüşü hâkimdir. Bu görüş, kadının çalışma hayatına belli dönemlerde ara vermesine, kariyerine son vermesine sebep olmaktadır. Temeli kariyere dayanan bu tür gerginlikler, çiftler arasındaki çekişmeyi ve boşanmaları artırırken, yöneticiler de bu tür olayları önlemek için daha duyarlı davranmaktadırlar.

Aile yaşamının kadınların iş yaşamı ve kariyerleri üzerindeki etkisiyle ilgili olarak yapılan araştırma sonuçlarına göre, evlilik ve çocuklar, kadının kariyerini sekteye

uğratmaktadır. Oysa aynı durum bir erkeğin kariyeri için sorun olmamaktadır. Türkiye’de kadınların kariyer basamaklarında hızla ilerleyebilmelerinde evli olmama durumunun olumlu bir etken olduğu, ayrıca aynı kariyer hedefleri içinde bulunan bireylerle evli olmanın ikinci etken olduğu belirtilmektedir. Bir başka ifade ile çift kariyerli aile olmanın iş yaşamında başarıyı arttırdığı ortaya çıkmaktadır. (Aykaç, Mustafa ve diğerleri,2001:96).

2. 6.4 Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı, kişinin bir işletmeye bağlı olarak çalışması dışında düzenli olarak haftada on iki veya daha fazla saatte başka bir işte çalışmasıdır. Ekonomik yetersizlik veya temel işin kaybedilmesi ihtimali ay ışığı sorununun temel nedenidir. Bu durumda kişi asıl işinin yanında farklı bir işte çalışmaya ihtiyaç duyar. Ay ışığı sorununa örnek olarak, bir öğretmenin, öğretmenlik dışında özel ders vermesi; bir bilgisayar programcısının evinde bilgisayar programı geliştirip bunu pazarlaması verilebilir (Çalık ve Ereş,2006:69).

Yapılan bir araştırmaya göre, erkeklerin %8’den fazlasının, kadınların da %6’sının deneyim kazanmak ve meslekleriyle ilgili bireysel gelişimlerini sağlamak için bir başka işte çalıştıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Kişinin bu çalışmaya ihtiyaç duymasının nedeni iş güvenliğini sağlamaktır. İkinci hatta üçüncü iş, temel işin sona erme olasılığı sonucu güvenceyi sağlamaktır (Yılmaz,2006:115).

Bazı işletmelerin bu tip çalışanları işten atmakla tehdit etmelerine rağmen bu oluşum engellenemez. Bazı işletmeler ise doğrudan kendilerine rakip olmadıkları sürece bu bireylerin kendi hesabına da çalışmasına izin vermektedir. Bireyin enerjisini diğer işte kullanması, buradaki en büyük sorundur. Bu nedenle yöneticiler bu temel işin haricindeki diğer işe karşı çıkmaktadırlar. Çünkü bireyin enerjisini ek işine vermesi sonucu temel işinde performansı düşebilir, geç kalmalar, devamsızlıklar başlayabilir ve en önemlisi bireyin iş sadakatini azaltabilir. Bu yüzden de, kişinin işletme içinde kariyer ilerlemesi engellenebilir. (Aldemir, Ataol ve Budak,2001:210-211).

2.6. 5. Çift Kariyerlilik

Konu ile ilgili bir diğer sorun ise, bir bireyin iki farklı kariyere birden sahip olmasıdır. Çift kariyerli olmanın gereği, birey açısından her iki işin de belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektirmesi, her iki işin bireye unvan, statü ve kariyer sağlamasıdır. Her iki kariyer sahasında birlikte yükselmeye çalışan kişinin enerjisini tek bir kariyer basamağında kullanmak yerine paylaşırma yoluna gitmesi başarıyı engelleyecektir. (Şimşek,2007:299).

Çift kariyerli aile, kadınında özellikle kariyer gerektiren bir iste çalıştığı ailelerdir. Bu ailelerde ilk yıllarda hayatın her boyutunda paylaşımcılık esas alınmaya çalışılırken, özellikle bir çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte geleneksel rol ayırımının kadın üzerindeki baskısı arttığından, aile içi çatışmalarda gözlemlenen bir fazlalaşma gündeme gelmektedir. Aile içi huzursuzluk erkeği de etkilemektedir. Fakat genellikle bu durumdan en fazla kadının kariyeri zarar görür. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde (ülkemizde dâhil) çalışan kadına ne iş yerleri ne de devlet, gereken ilgi ve yardımı göstermediğinden geleneklerin baskısı altında kadının kariyerini geri bırakması, fedakârlık yapılacaksa, kadının isini feda etmesi beklenmektedir. Kariyer yöneticisinin, is görenin özel durumlarını da dikkate alarak kariyerlerini yönetecekleri gerçeğinden hareketle daha etkili ve verimli is görenin işletmelerde çalışmasının özlenen bir durum olduğu, bunun sağlanmasında ise yönetime de duyarlı davranmaları konusunda oldukça fazla görev düştüğü söylenilebilir. Kariyer yöneticisi is görenini iyice tanıdıktan sonra kariyer geliştirme programlarını uygulamaya koyabilir.

Çift kariyerli eslerin is yönetimi ve aile sorumluluğunda birçok sorunla karşılaştıkları bilinmektedir. Üstelik her ayrı kariyerin stres ve problemleri, esler arasındaki uyumu da etkilemektedir. Bu durum bireyin kariyer planlaması ve geliştirmesinde ilgilendiği is aktivitesindeki rollerinin bir aile üyesi olarak anlamsızlaşabileceğini göstermektedir (Taşçıoğlu,2006:48).

2.6.6. Kariyer Engelleri

2.6.6.1. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenini yitirerek iş motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağanlık pozisyonuna girmesidir. Bu durumun nedenleri (Aydemir,2001:60):

- Kişiler arası çatışma
- Üst yönetimle anlaşmazlık
- Aşırı rekabet hırsı
- Çevreye karşı kötü muamele
- İşverene aşırı bağlılık
- Uyumsuzluk
- Yeteneksizlik olarak sıralamak mümkündür

Aydemir'e (2011:62) göre gözden düşmenin bireye ve örgüte vereceği zarar büyüktür. Birey açısından olay değerlendirildiğinde, kendine güvensizlik, korku, gerginlik, endişe,

suçluluk duygusu, üzüntü yaratacaktır. Örgüt açısından ise gözden düşme, maliyetin artması, zaman ve hizmetin boşa gitmesidir. Örgüt bu tip sorunlara yeni kariyer yolları ve basamakları geliştirerek karşı koyabilir. İş genişletilmesi yapılabilir. Kariyer yollarına yeni geçişler için eğitim verilebilir, iş paylaşımı yapılabilir. Bu durum bireylerde güven duygusunun artmasına ve işe devamlılığına yol açabilecektir.

2.6.6.2. İşten Çıkarılma

Sarı, (2007:32) işten çıkarılma nedenlerini şu şekilde açıklamıştır: “Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak personelin düşük performans göstermesi, firma kültürüne ve şartlarına uygun olmayan tavırları, çalışma ortamındaki huzuru bozması sayılabilir.

Son on yıldır ülkemizde de hissedilen önemli bir konu, daralan ekonomi ve pazarlara bağlı olarak işletmelerin zaman zaman işten çıkarmalara başvurusudur. Her ne kadar yasal düzenlemelerle çalışan insanlar korunmaya çalışılmışsa da isten çıkarmalara başvurulmaktadır. İşten çıkarılma travmatik bir olaydır. Kişide demoralizasyon meydana getirir. Niteliği yüksek insanların işten çıkarılmaları halinde yeni iş bulma imkânları bulunmaktadır. Buna karşılık, özellikle de ülkemizde olduğu gibi işsiz sayısının çok yüksek olduğu ülkelerde isten çıkarılanların böyle bir şans yok denecek kadar azdır. İşveren tarafından eğer bir fazlalıktan kaynaklanmıyorsa, işten çıkarılan kişinin yerine yeni bir atama yapılması söz konusudur. Bu gibi durumlarda kariyer yönetimi gerekli tedbirleri geliştirmiş olmalıdır. Dünyada; özellikle Avrupa'da ve ülkemizde istihdam politikalarında meydana gelen yeni değişiklikler, "Esnek Çalışma" "Kısmi Süreli Çalışma" "Part- Time Çalışma" adları altında işten çıkarma yerine iş sürelerini azaltma, parçalama ücretli yada ücretsiz izin verme, geçici olarak işten çıkarma gibi uygulamaları gündemimize sokmuştur. Ekonomik gereklilikten de kaynaklansa bu şekilde işten çıkarmalar işten çıkartılan insanların kariyer geliştirme süreçleri üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf> (02.02.2013).

2.6.6.3. Stres ve Tükenmişlik

Stres, rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz işletmelerinde en önemli problemlerden biridir. İş doyumunu, iş performansı ve verimlilik, işe gelmeme ve işten ayrılma süreçlerinde stres, en etkili olan faktördür. Kişinin kendisiyle, bağlı olduğu grupta, çalıştığı örgüt ve bulunduğu genel çevreyle ilişkili pek çok etkenin, davranış üzerinde birbirleriyle etkileşimi sonucunda bir gerilim ve hayal kırıklığı durumu ortaya çıkmaktadır (Tınaz,2005:17).

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren kişi, örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıyadır. İş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılan örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesidir (Pehlivan,95:11).

Bireyin iş çevresinin yarattığı en yaygın stres nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Tınaz,2005:40):

- Gün içinde, önceliğin hangi işte olacağına dair yaşanan ikilem.
- Yönetim hiyerarşisinde kişisel roller, öz kimlik duygusuna dair yaşanan karmaşa.
- Kişinin yaptığı işte yeterli olmadığını algılaması; güven eksikliği yaşamaması.
- Ücret yetersizliği.
- Hızlı teknolojik değişime yetişememe korkusu.
- Kişinin işinde yükselme fırsatlarının engellendiği duygusuna kapılması ve bu nedenle yaşadığı hayal kırıklığı.
- Yönetimin, kişiden değişik ve çelişkili amaçlarda istemlerde bulunması; dolayısıyla hedef belirsizliği.
- Yapılan işe ilişkin mümkün olmayan zaman sınırlaması konulması.
- Kişinin yaptığı işte yüksek risk ve tehlike unsurunun var olması.
- Üstler ve iş arkadaşlarıyla iletişim eksikliği yaşanması.
- İş yerinin uzak olması.
- Vardiyalı çalışmanın yaratabileceği olumsuz etkiler.
- Kişinin iş yaşamındaki kariyer hedefleriyle aile yaşantısı şartlarının uyum içinde bulunmaması.
- Yapılan işin gereği olarak müşteriler, tedarikçi firmalar veya işletme dışındaki başka birimlerle kötü ilişkiler yaşanması

Tükenmişlik de çalışma hayatını en az stres kadar etkileyen ve son yıllarda sıkça kullanılan bir kavramdır. “Bireyin enerjisinin stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında tükenmesi anlamına gelen tükenmişlik olgusu, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir. Tükenmişlik, fiziksel, duygusal, zihinsel bitkinlik olarak tanımlanmaktadır. Bu olumsuz duygusal tepki üç boyutludur:

Duygusal tükenme: Bireyin enerji eksikliği ve duygusal yorgunluğu sonucu ortaya çıkar. Kişi gergindir, işe gitmek istemez.

Duyarsızlaşma: Bireyin etkileşimde bulunduğu kişilere umursamaz, alaycı bir tavır takınmasıyla başlar, başkalarından kötülük geleceğini sanırlar ve kişilerden uzaklaşırlar.

Kişisel başarıda düşme: Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirir. Başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünerek suçluluk duygularına kapılırlar.

Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için, yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır (Aytaç,2005:295):

- Stres dolu iş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak,
- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İş koşullarını düzeltmek,
- Kararlara katılımı arttırmak,
- İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak,
- Kişiler arası ilişkileri düzenlemek, iletişimi arttırmak,
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- Kişileri yeni görevlere atamak, iş değişikliği oluşturmak,
- İşle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerini geliştirmek,
- Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak
- Monotonluğu azaltmak.

Birey için tükenmişlik hali gerek sağlığı gerekse kariyer gelişimine zarar veren bir süreçtir. Bireyi moral ve motivasyon yönünden zayıflatıp, çalışma isteğini azaltır. Dolayısıyla performansı da düşürerek onu amaçlarından uzaklaştırır. Bu konuda örgütün bireye destek olmasının yanı sıra bireyinde olumlu düşünme gücünü kaybetmemesi kariyer gelişimi açısından oldukça önemlidir.

2.6.6.4 Engellenme

Birey, çalışma hayatında çeşitli nedenlerle hedeflerine ulaşamadığı, beklentilerinin karşılanamadığı durumlarda engellenme hissine kapılır. Kişide olduğu yerde sayma duygusu yaşatan bu durum sonucunda birey ya zorunlu olarak işini devam ettirmek durumunda kalır ya da işinden ayrılır. Her iki durum da bireyin kariyer gelişimini sekteye uğratar.

Görüldüğü üzere engellenme hem bireye hem de örgüte zarar veren bir süreçtir. Bu olumsuzlukların giderilmesi için engellenmenin kaynağı bulunmalıdır. Kendine güvenmemesi, isteklerinin ne olduğunu bilmemesi bunu açıkça ifade edememesi bireyi içe kapanık, mutsuz ve kaygılı birey haline getirir. Bu özellikleri taşıyan bireylerin isteklerine ulaşması oldukça zordur. Engellenme örgüt kaynaklı ise bireyin yeni kariyer planı yaparak beklenti ve ihtiyaçlarına uygun alanlara yönelmesi gerekmektedir (Kaya,2008:36).

BÖLÜM III

3. OKUL MÜDÜRLERİNİN KARIYERLERİNİN ÖNEMİ

3. 1. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

3.1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

İnsanlar tarihin bilinen en eski çağlarından itibaren yönetmiş ve yönetilmişlerdir. Dolayısıyla yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. “Yazılı kaynaklarda yönetim uygulamaları, Milattan Önce (M.Ö.) 3000 yılına, bir Mezopotamya medeniyeti olan Sümerlere kadar dayanır. Eski medeniyetlerden günümüze değin ulaşan tüm eserler, kolektif bir çabanın ve etkili bir eşgüdümün ürünüdür (Karip,2005:1).

Yönetim insanlar vasıtasıyla iş yapmaktır. Çekip çevirmek, idare anlamında da kullanılan yönetim kavramı, değişik zaman ve bilim dallarına göre çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Yönetimin bir karar sorunu olduğunu düşünen ve yönetim sürecinin kararlar başlayıp kararlar bittiği tezini savunanlara göre yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarını sevk ve idare edip bunları kontrol etme işidir. Böylece yönetim amaçlarının gerçekleşmesi için gereksinimlerini temin etmiş olur. Yönetim bunu yaparken örgüt içindeki ve dışındaki farklı becerileri ve yararları birleştirmek zorundadır. Bu da bilimsel bir koordinasyon gücü ister. Ayrıca, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, bu koordinasyonu, içten gelen bir işbirliği izlemelidir. Böyle bir işbirliğinin doğuşu, bir kararı uygulayacak veya uygulanmasından etkilenecek kişilere, o karar eylemine katılma fırsatı verilmesiyle mümkündür (Bursahoğlu,1991:14).

Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Bu tanımdan hareketle yönetimi bir süreç, bilim ve sanat olarak kabul etmek gerekir. Tanımda geçen "sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme" terimleri yönetimin, öncelikle bir süreç olduğunu, "sistematik ve bilinçli bir şekilde ve maharetle uygulanması" ifadesi bir sanat olduğunu ve "ilke, kavram, teori, model ve teknikler" ifadesinde bir bilim olduğunu ortaya koymaktadır (Erdoğan,2008: 55).

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetim bu görevini yerine getirirken bazı bilim dallarından yardım da almaktadır. Bu bilim dalları; politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih, felsefe, matematik, doğal bilimler, edebiyat, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramıdır. Yönetim, kurumu amacına

ulaştırmada elde bulunan bütün imkân ve kaynakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanattır. Bir başka tanıma göre yönetim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirmeye ilgili faaliyetleri içerdii için bir süreç, fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetleri içerdii için de bir bilim ve sanattır (Erdoğan,2000:5). Kısaca yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön veren, bunları kullanan ve kontrol eden bir süreç özelliği göstermektedir.

Kaya, (1993:5) yönetimin yapmak zorunda olduğu ortak görevleri aşağıdaki şekilde özetlemektedir: Yönetimin amacı,

- a.) Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- b.) Sağlanan insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanma,
- c.) Örgüt için belirlenen kararları uygulama, islerin yapılmasını sağlama,
- d.) Personeli mutlu etme, morallerini yükseltme,
- e.) Örgüt çalışmalarını denetleme ve geliştirmedir

Yönetici yönetim sürecinde aktif olarak katılan ve bir örgütün çalışmasını sağlayan planlama, organize etme ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlanabilir. İyi bir yönetici örgüt için bir güç ve enerji kaynağıdır. Yönetici bir örgütün başarı ya da başarısızlığa giden yolda etkili bir öğesidir. (Kaya,2022:9). Yöneticinin rolü, belli pozisyon ve konumlara ilişkin örgütlenmiş davranışlar kümesi olarak tanımlanabilir. İster bir şirketin isterse bir hastanenin ya da eğitim kurumlarının başında olsun, yöneticiler kendilerini özel bir çıkarı temsil eden kişiler olarak görmeye ve böyle görülmeye son verirlerse etkili olacaklardır. İnsanlarla dolu bir arenada, kurumların başlarındaki yöneticiler kendilerini ortak iyinin temsilcisi ve sözcüğü olarak kabul ettirmelidir (Ahi,2011:10).

Bir başka tanıma göre yönetici; belli bir amaç uğruna belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan olarak tanımlamıştır(Erdoğan,2000:41). Eren ise (2001:154) Yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan olarak tanımlamaktadır.

Kurumları etkileyen yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurduğumuz zaman ise, yöneticiyi, sistem içinde ve dışında değişen durumlara göre dengeleri yeniden kuran kişi olarak tanımlayabiliriz (Açıkalin,1995:6).

3.1.2. Eğitim Yönetimi

Yönetim kısaca elde bulunan kaynakları en verimli ve etkili bir şekilde kullanma bilimi ve sanattır şeklinde tanımlanmıştı. Eğitim yönetimini ise, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara

ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayıp etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Kaya,2008:29).

Başka bir tanıma göre ise eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran,1996:61).

Eğitim yönetimi daha çok sistemle ilgilenen bir alandır. Bu çerçevede Eğitim Yönetimi dendiğinde akla Milli Eğitim Bakanlığı, milli eğitim müdürlükleri, halk eğitim müdürlükleri, ders araçları merkezi, ilçe milli eğitim müdürlükleri gibi birimlerin yönetilmesi gelir (Açıklan,2004:94). Bu durumda eğitim yöneticisi de eğitimin bütünü ile ilgilenen, yani sistemi bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlayan kişidir. (Bursalıoğlu,1991:14).

Eğitim yönetimi ile diğer yönetimler arasında pek çok benzerlikler vardır. Ne var ki, eğitim yönetiminin diğer yönetimlerle ortak noktaları olduğu kadar, kendine özgü nitelikleri de vardır.

2.1.2.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran özellikler eğitimin özelliğinden doğmaktadır. Eğitimin olduğu gibi, eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaçlar (Kaya,2008:30). Bu nedenle, eğitim yönetimi bilimi bir eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirme amacına yönelik çalışmalar yapar (Bursalıoğlu:1979:14). Eğitim yönetiminin kendine özgü yönlerine baktığımız zaman;

Eğitimin ve eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Eğitim programlarında sıkça rastlayabileceğimiz "ulusunu seven, çağdaş, yardımsever, insancıl ve hoşgörölü bireylerin yetiştirilmesi" gibi ifadeler, açık ve kesin olmayan amaçlara gösterilebilecek örneklerdir (Erdoğan,2000:120).

Eğitim politikaları öylesine soyuttur ki başarı ölçütü geliştirmekte kullanılamazlar. Davranış değişmesi uzun yıllarda oluşur. Değerlendirilmesi güçtür. Oysa bir işletme örgütünde değerlendirme yapmak bu kadar zor değildir. Satışlara, üretim artışlarına, maliyet gibi somut bilgilere bakılarak değerlendirme yapılabilir.

Eğitim, öğretim ve öğrenme süreçlerini etkileyen çok değişik etkenler bulunmaktadır. Okulun öğretim başarısını arttırmak için her türlü önlem alınmasına rağmen istenilen sonuç elde edilemeyebilir. Çünkü hedeflenen sonuca ulaşabilme doğrudan ve dolaylı olarak birçok etkene bağlıdır. Bu yüzden yöneticilerin eğitim ve öğretim sürecinde yapılan işleri ve kaydedilen ilerlemeyi kontrol edebilme gücü sınırlıdır.

Eğitim kurumları, yöneticisi ve mevcut personelin (öğretmenler) özellikleri açısından da diğer kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışında bulunan diğer kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz (Erdoğan,2000:122). Bu durum yöneticinin etkileme gücünü, denetim alanını azaltır.

Eğitim örgütlerinin diğer örgütlere göre bir diğer farklılığı ise nitelik yönünden diğer örgütler gibi yoğun bir baskı hissetmemesidir. Diğer örgütlerin sunduğu ürünlerin kalitesi düştüğu zaman ayakta kalabilmesi zorlaşır. Oysa eğitim örgütlerinde bu söz konusu değildir. Diğer taraftan okulda görev yapan yönetici ve öğretmenler de eğitim dışı kurumlarla karşılaştırıldığında daha sıklıkla değişmektedir. Öğrenci, öğretmen ve yönetici dokusunda yaşanan değişikliklerin sıklığı nedeniyle okullarda belli bir kültürün ve istikrarın oluşmasını sağlamak oldukça güç olabilir. Okulda gerçeğleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlarda gerçeğleştirilen işlerin sınırları gibi kesin ve belirgin değildir. Eğitim ve öğretim özerk çalışmaların yapılmasına müsait bir alandır (Bursalıoğlu,1991:37).

3.1.2.2. Eğitim Yöneticisi

Eğitim kurumları sosyal hayatın önemli bir parçasıdır ve birbirlerinin paydaşdırlar. Her ikisi de karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Eğitim kurumlarının yönetimindeki karmaşa, şüphesiz daha geniş bir alanda sosyal karmaşaya yol açmaktadır. Özellikle ikinci Dünya Savaşı sonrası düzende emek gücünün yerini bilginin gücü almıştır. Örgütsel etkililik ve verimlilik bilgi teknolojilere bağlı olarak artmaktadır. Eski meslekler zamanla ortadan kalkarken, yeni meslekler ortaya çıkmaktadır. Bilgi toplumunda bilgi üretmek ülkeler için gereklilik olmuştur (Çelik,1998:423-442).

Bilgi, bir ulusun gerek askeri gerekse ekonomik gücü bakımından anahtar kaynak haline gelmiştir. Bilgi ise, ancak biçimsel bir süreç içinde, okul aracılığıyla elde edilebilecek bir şeydir. Okullar giderek yetişkinler ve onları istihdam eden örgütler için paydaş haline gelmiştir. Bununla beraber örgütlerde okul ile işbirliği yaparak öğreten ve öğrenen kurumlar haline gelecektir (Ahi,2011:10).

3.1.3. Okul Yöneticisi

3.1.3.1. Okul Yöneticisinin Tanımı

Okul yöneticisi, okulda bürokrasinin bir temsilcisi, bir kapı bekçisi ve kuralların uygulayıcısı olmaktan öte, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki biri lider olmalıdır. Okul kültürünün oluşmasında okul içi ve okul dışı çeşitli

etmenler rol oynar. Ancak bu konuda önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir (Balcı,2004:137).

Okul yöneticisi, okul kültürünün korunup sürdürülmesinde, güçlendirilmesinde olduğu kadar gerektiğinde bu kültürün değişmesinde ve yeniden oluşma sürecinde önemli bir etkileme gücüne sahiptir. Aslında kültür, değişmesi güç bir fenomendir. Ancak, kültürler zaman içinde değişebilmektedir. Sosyal kültürlerin bazı öğelerinin değişmesi oldukça güç olabilir. Ancak araştırmalar, örgüt kültürlerinin zamanla değişebildiğini, bu süreçte yöneticilerin de önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Şişman-Turan,2004:138).

Okul yöneticisinin, okulda herkesin huzurlu bir biçimde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve iklimi oluşturması, etkili okulu açıklamada üzerinde durulan bir başka konudur. Okul, bir örgütten öte bir topluluktur. Okulun sahip olduğu misyon ve değerler, okul kültürü içinde yer almalıdır (Şişman,202:151).

Okul yöneticisi denince akla gelen olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilir. Bunun dışında dersane ve özel kurslar gibi eğitimle ilgili kurum, kuruluş ve birimlerin yöneticileri de okul yöneticisini çağrıştıran niteliklere sahip olan yöneticilerdir. Bu durumda okul yönetimi ve okul yöneticisi başlığı altında sunulan yaklaşımlar ve modeller başta okul müdürlerini, yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm başkanlarını, dersane ve kurs yöneticilerini ilgilendirmektedir.

3.1.3.2. Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Özellikle eğitim öğretim alanının da ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır. Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir (Erdoğan,2000:158).

Ayrıca, okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir (Açıklan,1995:6).

Okul yöneticisi yaratıcı olmalı ve yaratıcı özelliklere sahip olmalıdır. Yaratıcı yönetici olabilmek için aşağıda sunulan belirli ilkelere uymak gereklidir. Yaratıcı yönetici her şeyden önce çevresindekilerin yaratıcılığını teşvik etmelidir. Yaratıcı yönetici, yeni deneyimlere açık olan, yeni mücadele ve sorun alanlarını arayan, yönetici en az denetimle çalışan yöneticidir.

Çağdaş bir okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır (Açıkalin,1995:7).

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili olarak 13.08.2009 tarihinde yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmelikle seçilme, atama ve yer değiştirme ile ilgili prosedürleri belirlenmiştir.

28020 sayı ve 09.08.2011 tarihli resmi gazetede yayımlanan en son değişiklikleriyle Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmeliğe göre (Öztürk,2012:18-20);

1) Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar

- a) Yükseköğrenim bitirmiş olmak,
- b) Öğretmenlikte ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Bu Yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- ç) Atanmak istenilen eğitim kurumuna Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek bir alan öğretmeni olmak,
- d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuata göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,
- f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

2) Hizmet Süresi

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları hariç diğer eğitim kurumlarının;

- a) Müdür başyardımcılıklarına atanabilmek için en az 1 yıl,
- b) (C) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 1 yıl,

c) (B) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 2 yıl,

ç) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 3 yıl, eğitim kurumlarında asaleten yöneticilik yapmış olma şartı aranır.

3) Seçme Sınavı

Seçme sınavları 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavlarda 70 ve daha yukarı puan alan adaylar başarılı sayılır.

(1) Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

a) Türkçe-dil bilgisi: %10,

b) Resmî yazışma kuralları: % 5,

c) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik: % 10,

ç) T.C. Anayasası: (Toplam %9)

1) Genel Esaslar: %3,

2) Temel Hak ve Ödevler: %3,

3) Cumhuriyetin Temel Organları: %3,

d) Genel Kültür: % 6,

e) 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

(2) Müdürlük için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

a) Türkçe-dil bilgisi: %10,

b) Resmî yazışma kuralları: % 4,

c) Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4,

ç) Okul Yönetimi: % 4,

d) Yönetimde insan ilişkileri: % 4,

e) Okul geliştirme: % 4,

f) Eğitim ve öğretimde etik: % 5,

g) Türk İdare sistemi ve protokol kuralları: % 5,

ğ) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

4) Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirilmesi

Eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda aralıksız asaleten 5 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, 7 nci ve 8 inci maddelerde atanmak istedikleri eğitim kurumları için öngörülen şartları taşımak kaydıyla yapacakları tercihleri dikkate alınmak suretiyle il içinde; aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.

Eğitim kurumu müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılardan buldukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde aralıksız asaleten 8 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, durumlarına uygun eğitim kurumları olacak şekilde bu yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.

3.1.3.3. Okul Yöneticisinin Görevleri

Girdisi ve çıktısı insan olan okul örgütünde kültür kavramı çok daha fazla önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinde çalışan herkesin aynı inanç etrafında toplanabilmesi, herkesin katıldığı ortak bir kültürün yaratılması ile mümkündür. Okul yöneticisi farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurabilmeli ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çerçevesinde bütünleşmesini sağlayabilmelidir. Okul kültürünü geliştirmek için yönetici var olan şeylerle yetinmemeli sürekli gözlemci ve araştırmacı olarak yanlış olaylar ve eylemler hakkında soru sormalı, nedenleri, olası sonuçları, olası çözümlere ilişkin kestirimlerde bulunmalıdır.

Yaratıcı okul yöneticisinin yerine getirmesi gerekenler şöyle sıralanabilir; (Doğan,2010:53):

1.Okuldaki diğer yöneticileri ve öğretmenleri yaratıcı düşünceye saygı gösterdiğine inandırmalı,

2. Okul çalışanlarının ve öğretmenlerin düşüncelerini almak için düzenli bir toplantı sistemi geliştirmeli,
3. Okul sisteminde onur duygusunu geliştirmeli,
4. Düşüncelerin, kaderci olmaksızın denenmesini sağlamalı.
5. Araştırma için fırsat ve kaynaklar sağlamalı.
6. Bütün okul sorunlarını kurallara bağlamamalı.
7. Kendi düşüncelerine uyulması için zorlamaya başvurmamalı, diğer düşüncelere de değer vermeli,
8. Çalışanlar arasında ayırım yapmamalı, yapılan tüm yaratıcı çalışmalarını değerlendirmeli, tüm çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri ortamlar sağlamaya çalışmalı,
9. Öğretmenlere yeni düşünceler üzerinde çalışmak ve onları sınamak için zaman vermelidir.

3.2. Okul Müdürünün Kariyer Gelişiminin Önemi

3.2.1. Okul Müdürü Açısından Önemi

Toplumun eğitim gereksinmesini karşılayan okulları, eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek eğitim yöneticisinin en önemli görevlerindedir. Eğitim yöneticisinin bu anlamda görevinde başarılı olabilmesi için okul yönetme alanı ile ilgili bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

Eğitim sistemimizin en önemli parçası olan okullarımızın hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için etkili ve verimli işletilmesi, bunu için de okullarda çalışan tüm işgörenlerin, özellikle de okul müdürlerinin nitelikli olmalarının yanı sıra güdülenerek işe tutunmaları ve doyuma ulaşmaları da gerekmektedir. Yaptığı işten haz duyan kişilerin başarısı artacaktır. Barutçugil' e (2004:348) göre, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” olarak açıklamaktadır.

Okul müdürü, kariyeriyle ilgili olumlu gelişmeler sağlayarak kurum içinde ve dışında saygın bir yer edinerek, kendine olan güvenini artırır. Kendine olan inancını ve güvenini artıran meslek yaşamında meslek yaşamında iş doyumuna ulaşarak, mutlu ve huzurlu bir şekilde çalışacağı sonucuna varılabilir.

Eğitim yöneticiliği, öğretmenlik formasyonu bulunan herkesin yapabileceği bir iş değildir. Eğitim yöneticiliği gelişmiş ülkelerde bir bilim dalı haline gelmiştir. Yönetici olacak kimselerin bu alanda özel olarak yetiştirilmeleri sağlanmaktadır. Eğitim yönetimi alanındaki

gelişmeler, kavramlar, yaklaşımlar, belli başlı kuram ve ilkeler eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak önemini vurgulamaktadır. Bu durum, eğitim yöneticilerinin başlı başına bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkan eğitim yönetimi bilim dalında eğitilmelerini gerektirmektedir.

Örgütlerin yaşaması nasıl değişen koşullara uymasına bağlı ise, yöneticinininki de öyledir. O zaman yöneticinin, eğitimin yalnız değişmekte olan değil, değişecek koşullarına da yönetilmesi gerekir. Bu yönelme, yönetici eğitiminde eskimiş bazı varsayımlardan vazgeçmekle olur. Yönetici, eğitimde yenilik, geleceğin koşullarını karşılayabilecek esneklik, bireylerin psikolojisinden fazla kurumların sosyoloji açısından yaklaşımını gerektirir. Bu bakımdan, kişisel uygulama teknikleri kadar evrensel ve sosyal teorileri de bilmesi ve kullanması gerekir.” Eğitim yöneticilerinin sorunlarını çözmelerine yardımcı olacak yeterliliklerinin kazandırılması, eğitim-öğretim kurumlarının verimliliğinin artırılması ve ihtiyaçların karşılanması için hazırlanmış hizmet eğitim programları ile giderilmesi mümkündür. Ayrıca, yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen iş gören, elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini geliştirerek kendine güven duygusu kazanabilir, bu durum da iş görenin çalışma isteğini artırarak işinde daha başarılı olmasını sağlar (Sabuncuoğlu,1998:125).

Konuyla ilgili olarak Özdemir ‘in (2000:45) , “Okul, bilgi toplumunda da önemini korumaktadır. Fakat yeni okul bizim bildiğimiz geleneksel okul olmayacaktır. Hiç bitmeyen bir eğitim süreci yaşayacağız; dolayısıyla da eğitim, sosyal hareketliliğin en önemli aracı olma özelliğini kazanacaktır. Açıklamasıyla bilgi çağıının gerekliliği olan, öğrenmeyi öğrenme sürecini vurgulamaktadır. Bunu gerçekleştiren kişi, iş doyumunu sağlayarak mesleki başarıyı yakalaması mümkündür.

3.2. Kurum Çalışanları Açısından Önemi

Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insan gücü, örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgüt finansal kaynaklar, makine, teçhizat ve teknoloji açısından ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmadığı takdirde, başarılı olamayacaktır. İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı ise atak bir yönetim ve yöneticiliği gerekli kılmaktadır (Arıkan,2003-19).

Örgüt yapısında yönetici, örgütün hedefe ulaşmasında önemli etkenlerden biridir. Okul yöneticisi de okulun başarısında önemli etkidir. Okul yöneticisi, okulun her alanda lideridir. Görevini ve sorumluluğunu bilir ve ona göre davranır. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve iklimini koruyacak öğelerin yönlendiricisi okul müdürüdür (Bursalıoğlu,1991:40).

Okul müdürü, okulun karakteri üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğundan örgütsel sosyalleşme, okul müdürünün işini şekillendiren bir süreçtir. Okul müdürü okulun gidişatını ayarlayan, öğretim programlarının uygulamasından sorumlu olan, toplumun kültürel değerlerini göz önünde bulundurularak, okul kültürünün geliştirilmesindeki kritik özellikteki kişidir.

Güçlü okul kültürü, etkili okul müdürleri tarafından oluşturabilir ve etkili müdür ile güçlü okul kültürü iç içe geçmiş kavramlardır. Bu kişiler, okulun nasıl çalışacağına ilişkin dinamik kişiliklere, güçlü değerlere ve okullarının amaçlarını daha etkili bir biçimde gerçekleştirebilmek için açık vizyonlara sahiptirler. Okul müdürü bu vizyon aracılığıyla, okul üyelerinin görevleri ile okulun politikalarını tasarımlar ve amaçları başarmak için okul üyelerinin görevleri ile okulun politikalarını tasarımlar bunları uygulamaya sokar. Okul müdürleri, okulu yöneten kişi olduklarından, sahip oldukları tutum ve değerler de, okulun vizyon ve politikalarına yansır. Bu durum, eğitim iş görenlerini ister istemez etkiler. Hatta bunlardan bazıları örgüt üyelerine geçer. Okul müdürlerinin sahip olduğu değerler, tutumlar, inançlar ve görüşleri örgütteki birileri tarafından kabul edildiğinde ve bir süre bunlar devam ettirildiğinde, okul kültürünün bileşenleri arasında yer almaya başlarlar. Ayrıca, okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir (Açıkalın, 1995: 6). Yöneticinin kendini geliştirmesi için sahip olduğu öğrenme yeteneği önemlidir. Özellikle her geçen gün yeni durumlarla karşı karşıya olan yönetici, öğrenme yeteneği sayesinde bu durumlara daha rahat uyum sağlayabilir. Yeni gelişmelerin izlenmesi, yeni bilgi ve becerilerin edinilmesi de yine öğrenme yeteneği ile ilgilidir (Fındıkçı, 1992: 20).

Yönetsel nitelikleri bakımından işlerinin uzmanı olan okul müdürleri, diğer çalışanlara da aynı zamanda iyi bir örnektir. Güçlü okul kültürlerine sahip müdürler, okulla ilgili diğer konular kadar program bilgisine de sahiptirler ve eğitim iş görenlerinin gelişimi ile eğitimsel gelişim arasında bağlar oluştururlar. Çağdaş yönetim anlayışında yöneticinin görev alanlarından biri, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olarak görülmektedir. Etkili ve verimli olarak tanımlanan örgütlerin yönetim felsefelerinde, verimliliğin insanlar aracılığı ile sağlanacağı yaygın görüşlerdendir. İnsanlara sağlanan yeterli uygun eğitim, geliştirme ve yetiştirme hizmetleri değerli bir kaynak olup, en önemli verimlilik etmenidir. Buna karşılık verimli çalışmadığı belirlenen örgütlerde verimliliği etkileyen en önemli faktör, insan gücünü geliştirmeye yönelik yaklaşımların yetersizliği yada yokluğudur.

İnsanlar dünyaya yaşamak ve mutlu olmak için gelirler. Bu amaçla örgütler kurarlar. Kuramsal boyutta örgütler, insanların sağlık ve mutluluğunun araçlarıdır. Yöneticiler bu araçları çalıştıran ve hizmete sunan görevlilerdir. Bu nedenle yöneticiler, hizmet sundukları insanların memnuniyet düzeylerini izlemek, mutluluk derecelerine karşı duyarlı olmak zorundadırlar. Birey, örgüte ve topluma feda edilemez; ancak geliştirilip, toplumla bütünleşmesine yardımcı

olunur. Eğitim ve okul yöneticileri, yukarıda tanımlanan bireyin geliştirilip, farklılıkları korunarak sosyalleştirilmesi hizmetini üreten, bu ürünü bireye ve topluma sunan kurumların (Açıkalın,2004:43).

3.2.3. Kurum Açısından Önemi

Okulun etkili ve nitelikli olması beraberinde yetişen neslin de nicelik ve nitelik olarak başarısını artırır. Dolayısıyla başarıyla yetişen bireyler, toplumun gelir. Toplumun ulaşmak istediği sosyal ve ekonomik hedeflere erişebilmesi her şeyden önce eğitim örgütlerinin amaca uygun ve etkili olarak çalıştırılması ve yaşatılması ile mümkün olacaktır.

Öğretmenlerin kariyer planlama ve gelişimi konusunda, bireysel çabaların dışında kurumsal destek görmeleri motivasyonlarını ve her türlü yenileşme çalışmalarına gönüllü katılımını sağlayarak iş tatminini arttıracaktır. Aynı zamanda çalıştığı kurumun hedeflerine daha çok inanan ve daha fazla çaba gösteren öğretmenler yüksek performans gösterirler. Başarılı olma, öğretmende kendine güveni artırarak, güç ve saygınlık uyandıracaktır. Bireysel yararın dışında mesleki gelişim toplumun öğretmenlik mesleğine bakış açısını da değiştirerek statüsünü yükseltecektir.

Ortak amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların amaçtan sapmadan çalıştırılabilmesi için örgüt mensuplarının ihtiyaçları ile örgütün amaçları arasında paralellik olmalıdır. Bu paralellik sağlanarak, öğretmenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyi artırılarak, beraberinde kurumun gelişimine katkı sağlanabilir. Dolayısıyla nitelikli bir kurum yöneticisi çalışanıyla kurumu arasında bütünleşme sağlayarak ortak bir noktada buluşmalarını sağlamış olur. Öğretmenlerin ve dolayısıyla çalıştıkları kurumların mesleki olarak sürekli gelişim halinde olması eğitim standardını yükselterek, toplumun ihtiyaçlarına uygun bireylerin yetişmesini sağlayacak eğitim-öğretim ortamı yaratılmasında etkili olmaktadır.

3.3. Okul Yöneticilerinin Kariyer Sürecinde Karşılaştığı Engeller

3.3.1. Mesleki Gelişim

Türk Eğitim Sisteminde yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar şu şekilde saptanmıştır (Bakioğlu ve Özcan,2001:42):

- a)Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Öğretmenlik ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Yöneticilik görevleri dahil olmak üzere, öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- d) Atanacağı okulda öğretmen olabilecek şartlara sahip olmak,

- e) Son üç yıl içinde soruşturma sonucu yöneticilik görevinden alınmamış olmak,
- f) Zorunlu çalışma yükümlülüğü ile ilgili sorunu bulunmamak ve
- g) Varsa seçme sınavında başarılı olmak.

Yönetmelikte C, B ve A tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacakların sırasıyla en az 1, 2 ve 3 yıl yöneticilik yapmış olması gerektiği hükme bağlanmaktadır. Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında bu sürelere birer yıl daha eklenmektedir. Bunun yanında, müdür başyardımcılığı görevine atanmak için de en az bir yıl müdür yardımcılığı yapmış olma şartı bulunmaktadır. Yönetmelikle müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı müdürlük için sınav uygulaması getirilmiştir. Sınavlar müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı için birlikte yapılırken, okul müdürlüğü için ayrı olarak hazırlanmaktadır. Adaylar bu sınavlardan 70 ve üzeri puan aldıklarında başarılı sayılmaktadırlar.

Ülkemizdeki bu durum, eğitim yöneticiliğinin ayrı bir meslek ve uzmanlık dalı olarak görülmemesi ve eğitim yöneticiliğinin öğretmenliğe ek bir görev olarak görülmesine ilişkin geleneksel bir görüşün hâkim olmasına yol açmıştır. Bu konuda Bakioğlu ve Özcan'a göre (Bakioğlu ve Özcan. 2001:42) son yıllara kadar öğretmenlik ve okul yöneticiliği statüleri pek farklı olarak kabul edilmemekteydi. Bu yüzden, hala yöneticilik ve öğretmenlik statüleri birbirine karıştırılmaktadır. Birçok okul yöneticisi, eş zamanda ve aynı makamda icra etmek zorunda oldukları öğretmenlik ve yöneticilik rollerini kesin hatlarla ayıramamaktadır. "Eğitim yöneticiliği" gelişmiş ülkelerde meslek iken, ülkemizdeki eğitim sisteminde yöneticili görevleri, adaylar eğitim yöneticiliği ile ilgili formal bir eğitim programından geçirilmeden, asıl mesleği öğretmenlik olanlara verilmekteydi.

Okul yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimi yetersiz olduğundan, hala okul içinde usta çırak ilişkisi içinde yetiştirilmektedir. Bu nedenle okul yöneticisi öğrendiklerinin ötesine geçememekte ve çağın gereklerini karşılamakta sıkıntı yaşamaktadır. Okul yöneticisi görevlerini gerektiği gibi yerine getiremediğinden, okuldaki öğretmen ve öğrencinin beklentilerini karşılayamamakta ve okulun verimliliğini artıramadıkları görülmüştür (Bakioğlu ve Özcan. 2001:42)

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin ilk yıllarını okul müdürlerinin, görevlerinin ilk yıllarında okulda var olan düzeni sürdürmek için çok yoğun çalıştıkları belirlenmiştir. Başlangıç aşamasındaki okul müdürlerinin öz-yeterlilikleri ve yönetsel becerileri düşük olduğu için zamanlarını daha çok basit idari işlerle geçirmektedirler. Bu görevleri de sadece kendilerinde topladıkları için iş yoğunluğu yaşamaktadırlar (Çiftçi,2007:127).

Görülüyor ki mesleki eğitimin yetersizliği özellikle ilk yıllarda okul yöneticilerini zorlamakta, kişisel gelişimlerini yavaşlatmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin yetersiz ve sürekli

olmaması da bir süre sonra okul yöneticilerini çağın gerisinde kalmaya itmektedir. Tüm bunlara mesleki statünün düşük olması, iş yoğunlu ve yetkilerinin yetersiz olması da kariyer gelişimlerini engellediği görülmüştür.

3.3.2. Çalışanlarla İlgili Engeller

Öğretmenlik mesleğinin toplumsal statüsünü ve saygınlığını belirleyen etkenlerden biri de ekonomik yönüdür. Öğretmenlerin ekonomik sorunları, yaşam standartlarını düşürdüğü gibi, eğitim ve gelişimine yeterli kaynak ayıramamasına neden olmaktadır. Öğretmenlik mesleği, çok saygın ve önemli olduğu toplumda kabul edilmekle birlikte, statüsü düşük meslekler arasında yer almaktadır. Bunda öğretmenlerin gelir düzeyinin düşük olmasının, eğitim verdiği grubun yaşının ve bilgi düzeyinin az olmasının etkili olduğu söylenebilir (Kaya,2008:56).

Türkiye’de öğretmenleri, mesleki gelişimleri açısından zorunlu kılacak herhangi bir yükümlülük bulunmamaktadır. Türkiye’de öğretmenlik, Devlet Memurları Kanunu’nda belirtilen yaptırımlar hariç 65 yaşına kadar güvence altına alınmış bir meslektir. Mesleki gelişimde de gönüllülük ilkesine bağlıdır. Bu tür etkinliklere katılmak statü ve ekonomik katkı sağlamaz. Sonuç olarak Türk eğitim sisteminde öğretmenin mesleki gelişimi önemli bir sorundur. Çağdaş uygarlık yolundaki mücadelede ayakta kalabilmek için yeni ve etkili öğretmen yetiştirme ve öğretmenin mesleki gelişimini sağlayacak politikalar oluşturmak mecburiyetindedir.” (<http://www.ogretmenler.com/koseYazisi?ID=479> 09.03.2008).

Diğer meslek gruplarından farklı olarak, öğretmenlerin iş performanslarının toplum tarafından algılanması, bireysel değil, okuldaki öğretmenlerin tümünün performansının yarattığı örgütsel verimliliğe bağlıdır. Öğretmenlerin takım ruhu içinde ortak çalışmalar yapabilmeleri, karşılıklı olarak tecrübelerin paylaşılması, okul ortamı içerisinde ‘sinerji’ doğmasını sağlayacaktır (Özkaya,2005:12).

İyi bir yönetici, iş görende birinin emrinde çalışma duygusu yerine, biriyle birlikte çalışma duygusu yaratan kimsedir. (Bursalıoğlu,1974:34). Böyle bir ortamda çalışan birey, kurumuna bağlılık duyar ve örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını örtüştürür. Aksi halde iş doyumunu ve motivasyonunu azalması öğretmenin ve okulun verimliliğini azalmasına sebep olur. Böyle bir ortamda gelecek kuşakların bilişsel, sosyal ve duyuşsal olarak sağlıklı gelişmesi beklenemez, dolayısıyla bir toplumun geleceğinin olumsuz şekillenmesi söz konusu olmaktadır.

Çalışanın işine karşı tutumlarının oluşmasında yöneticinin etkisi önemlidir. Yöneticilerinden olumlu tavır gördüklerinde, örgütleri ve yönetimleri hakkında olumlu tutum geliştirirler. Bunun sonucunda da çalışanlar, işine bağlanacak, verimli çalışacak, huzurlu bir ortam yaratmak için çaba harcayacaktır. Aynı zamanda iyi bir yöneticinin eğitim kurumunda öğrenmeye elverişli bir ortam yaratması ve çalışanları aynı hedef doğrultusunda bir araya

getirebilmesi, iyi bir ekip oluşturması öğretmenlerin olduğu kadar gelecek nesillerin yetiştirilmesinde de büyük öneme sahiptir.

3.3.3. Ekonomik Durum

İnsanların çalışma nedeni, yaşamlarını sürdürmek için gereksinim duydukları parayı kazanmaktır. Bu nedenle para, insan hayatında itici bir güçtür. İnsanların ihtiyacı sonsuzdur ve bu ihtiyaçların giderilmesi için herkesin daha fazla paraya ihtiyacı vardır. Çalışanın aldığı ücret bu anlamda çok önemlidir. Para, maddî ve somut bir şeydir. İnsanda ekonomik doyumun yanı sıra psikolojik doyum da sağlar. İnsan ne kadar paraya sahip olursa, her türlü arzu ve ihtiyacını o kadar çabuk gerçekleştirebileceğini düşünür (Eren,2001:502). Eren, paranın ekonomik boyutunun yanı sıra psikolojik boyutu üzerinde durmuştur. İhtiyaçları karşılanan bireyin mutlu, huzurlu olması, kendini güvende hissetmesi çalışma yaşamında etkisini gösterecektir.”

Okul yöneticiliğinin öğretmenlik mesleğinin ek bir görevi olduğu daha önce belirtilmiş olup, hizmet karşılığında alınan ücret konusunda bir paralellik olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanı ile aynı maaşı alan bir okul yöneticisinin toplumdaki statü ve saygınlığını azaltarak iş doyumunun azalmasına yol açmaktadır. Bu durumu engellemek için okul müdürlerinin ekonomik düzeyleri çağdaş yaşam standartlarına uygun hale getirilmelidir.

3.3.4 Çalışma Koşulları

Çalışanın işindeki performansıyla çalışma koşulları arasındaki ilişki, bireyin performansını etkileyebilecek öneme sahiptir. Özellikle uzmanlaşma ve profesyonellik gerektiren mesleklerde çalışanın iş ortamından beklentilerinin daha yüksek olabileceği düşünülürse bu etkinin daha fazla olması mümkündür.

Bunun yanı sıra personel yetersizliği, bina yetersizliği, ödenek olmaması, teknolojik yetersizlikler, okul gelirlerinin bağışlardan sağlanması ve bu durumun yarattığı sıkıntılar, merkez okullarla kenar semt okullarının eşit imkânlarla sahip olmaması gibi ekonomik temelli sıkıntılar okul yöneticilerinin karşılaştığı en önemli sorunlar arasında gösterilebilir. Bu sıkıntılarla mücadele esnasında yoğun iş stresi yaşayan okul yöneticileri stres ve tükenmişlik sonucu mesleğinden uzaklaşabilirler.

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1 Araştırma Modeli

İstanbul İli Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı anaokulu, ilköğretim okulu ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerinin kariyer sürecini etkileyen faktörlerin saptanması amaçlandığından tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modelinde yapılan araştırmalarda, var olan durumun var olduğu şekilde betimlenmesi amaçlanmakta ve araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesne kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 2010: 77). İlişkisel tarama modelinde ise, araştırma iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında değişimin varlığını ya da derecesini araştırmaktadır (Karasar, 2010: 81). Bu anlayışla, bu çalışmada tarama modelinin doğasına uygun bir biçimde hareket edilerek var olan durum ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4.2. Evren Ve Örneklem

Araştırma, İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi ile sınırlı tutulmuş olup, bu ilçede görevli yöneticiler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma evrenimiz; Küçükçekmece'de 104 devlet okulundan oluşmaktadır. Zaman ve maliyet nedeniyle denekler, kolay örneklem yöntemi ile seçilmiştir ve 114 okul yöneticisi araştırma örneklemini oluşturmaktadır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılarak konunun teorik dayanağı oluşturulmuştur. Konuya uygun hazırlanan anket veri toplama tekniği kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde okul müdürlerinin kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin tespiti ve kariyer gelişimi ile cinsiyet, yaş, medeni durumu, mezun olunan branş ile görev yapılan branş, mezun olunan okul, kariyer evresi, ile arasında bir ilişkinin olup olmadığının saptanması için 10 maddelik ölçek soruları geliştirilmiştir. Anketin ikinci bölümünde mesleki doyumlarına, çalışma ortamlarına, mesleki gelişimlerine, kariyer imkânlarına, kariyer başlangıçlarına ve kariyer devamlarıyla ilgili görüşlerinin tespit edilmesine olanak sağlayan 40 madde yer almaktadır.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Değişme ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach 's Alpha
Kariyer İmkânları	Mesleki gelişimimi sağlamak için katıldığım, çalıştay, seminer ve konferanslar yeterli düzeydedir.	0,899	18,178	0,799
	Mesleki gelişimimi sağlamak için verilen hizmet içi eğitim fırsatları yeterli düzeydedir.	0,857		
	Meslekte yükselme sistemi adil ve objektiftir.	0,812		
	Bu meslekte yükselmek için alternatif kariyer yolları mevcuttur.	0,760		
	Meslekte, genç öğretmenlerin kendini geliştirmesine ve yükselmesine olanak tanınmaktadır.	0,705		
	Öğretmenlik mesleğinde dikey olarak yükselme fırsatları yeterlidir.	0,681		
	Öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme sınava dayalı olsun.	0,659		
	Kariyer basamakları arasında geçiş sınava dayalı olsun.	0,617		
	Meslekte terfide yaş ve kıdem yerine, mesleki yeterliliğini geliştirme ön plana alınmaktadır.	0,577		
Çalışma Ortamı	Öğretmenler okulumda bilimsel karar verme sürecine katılırlar.	0,823	15,943	0,746
	Bu okulda yöneticilik yapmaktan mutluyum.	0,792		
	Okulumda yönetici ve öğretmenler arasında karşılıklı güven vardır.	0,740		
	Okulumda çalışma arkadaşları arasında iyi bir iletişim ve dayanışma ruhu vardır.	0,718		
	İlçemizde yöneticilerin başarıları ödüllendirilmektedir.	0,673		
	Bu meslekte “çalışan yönetici” ile “çalışmayan yönetici” adil olarak değerlendirilmektedir.	0,638		

	Okullarımızın fiziksel koşulları eğitime elverişlidir.	0,601		
	Kırtasiye ve resmi (bürokratik) işlerin düzeyi kabul edilebilir düzeydedir.	0,583		
Mesleki Doyum	Gençleri ve çocukları eğitmek benim için önemlidir.	0,903	12,056	0,758
	Öğretmenliğe başladığımdan bu yana genel başarı düzeyimi yeterli buluyorum.	0,865		
	Yöneticilik görevine başladığımdan bu yana genel başarı düzeyimi yeterli buluyorum.	0,816		
	Bir iş gününün sonunda kendimi genelde neşeli hissedirim.	0,778		
	Meslek yaşamımın zor koşullarda sürmesi mesleğe bağlılığımı azaltmaktadır.	0,749		
	Meslek yaşamımın zor koşullarda sürmesi kariyere devamımı da düşürmektedir.	0,712		
	Yaşlanmak, mesleki doyumumu olumsuz etkiler diye korkuyorum.	0,678		
Mesleki Gelişim	Mesleki konularda yardıma ihtiyacım olduğunda kolaylıkla öneri ve danışmanlık hizmeti alabiliyorum.	0,886	9,384	0,751
	Okul yönetici olarak görev ve sorumluluklarımız açıkça belirtilmiştir.	0,861		
	Okul yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışları destekleyici ve teşvik edicidir.	0,824		
	Okul yöneticilerinin görevi mesleki sorunlarda öğretmenlere yardım etmektedir.	0,790		
	Yöneticilik görevinde yükselmenin yöntemleri açık ve belirgindir.	0,755		
	Türkiye’de öğretmenlik mesleği evrensel standartlara ulaşacak düzeyde gelişmiştir.	0,718		
	Mesleğimizde yükselmek yöneticilerin beklentileri doğrultusunda gerçekleşmektedir.	0,691		
Kariyer Başlangıcı	Göreve donanımı yeterli yöneticilerin bulunduğu bir okulda başladım.	0,840	7,574	0,716

	Mesleğimin ilk yıllarında yöneticilerin sosyal ortamına kolayca alıştım.	0,809		
	Öğretmenlik dönemim görevimle ilgili bilgilerimi geliştirmek açısından faydalı oldu.	0,765		
	Meslekteki öğretmenlik dönemim, yaşadığım zorluklar nedeniyle meslek hakkında bende düş kırıklığı yarattı.	0,738		
	Göreve yeni başlayan yöneticilere verilen oryantasyon hizmeti yeterlidir.	0,707		
Kariyere Devam	Meslek yaşamımın bundan sonrasını yükseköğretim kurumlarında akademisyen olarak sürdürmek istiyorum.	0,744	5,985	0,792
	Meslek yaşamımın bundan sonrasını eğitim sektörü dışında çalışarak sürdürmek istiyorum.	0,706		
	Meslek yaşamımın bundan sonrasında okul yöneticiliğe yapmak ve daha sonra mümkün olduğu kadar yükselmek istiyorum.	0,673		
	Başka bir iş bulursam öğretmenliği bırakırım.	0,648		
Toplam Varyans: % 69,12				

“*Kariyer İmkânları*” faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,799$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %18,18 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Çalışma Ortamı*” faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,746$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %15,94 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Mesleki Doyum*” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,758$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %12,06 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Mesleki Gelişim*” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,751$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %9,38 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Kariyer Başlangıcı*” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,716$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %7,57 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Kariyere Devam*” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,792$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %5,99 varyans oranı elde edilmiştir.

4.4. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler

Tablo:2 Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekan s(n)	Yüzde (%)
Görev	Müdür	104	91,2
	Müdür	10	8,8
	Toplam	114	100,0
Cinsiyet	Kadın	22	19,3
	Erkek	92	80,7
	Toplam	114	100,0
Yaş	31-40 Yaş	28	24,6
	41-50 Yaş	44	38,6
	51 Yaş Ve üzeri	42	36,8
	Toplam	114	100,0
En Son Mezun Olduğu Okul	Önlisans	14	12,3
	Lisans	72	63,2
	Lisansüstü	28	24,6
	Toplam	114	100,0
Medeni Durumu	Evli	108	94,7
	Bekar	6	5,3
	Toplam	114	100,0
Mezun Olduğu Alan	Sınıf Öğretmeni	34	29,8
	Branş Öğretmeni	22	19,3
	Diğer	58	50,9

	Toplam	114	100,0
Mesleki Kıdem	6-10 Yıl	10	8,8
	11-15 Yıl	24	21,1
	16-20 Yıl	22	19,3
	21 Yıl Ve üzeri	58	50,9
	Toplam	114	100,0
Yönetici Olarak Çalışma Süresi	1-5 Yıl	18	15,8
	6-10 Yıl	28	24,6
	11-15 Yıl	30	26,3
	16-20 Yıl	16	14,0
	21 Yıl Ve üzeri	22	19,3
	Toplam	114	100,0
Görev Yaptığı Okul Türü	Anaokulu	16	14,0
	İlköğretim	72	63,2
	Lise	26	22,8
	Toplam	114	100,0

Okul yöneticilerinin kariyer gelişim düzeylerini etkileyen faktörler ölçeğindeki 40 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,896$ olarak bulunmuştur. Yapılan KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,867 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 69,12 olan 6 faktör oluşmuştur.

4.5.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken,korelasyon,kolmogorol, Smirnov,Anova,Levene;Post Hotc

Test,Scheffe,Tukey LSD,Dunnetts,man,Whitney-U,Krushal whallis Pearson korelasyon ile tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır (Kalaycı,2007,154). Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Tablo 3. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	N	Z	p
Kariyer Başlangıcı	114	1,045	0,225
Kariyer İmkânları	114	1,012	0,257
Çalışma Ortamı	114	1,804	0,003
Mesleki Doyum	114	1,907	0,001
Mesleki Gelişim	114	1,141	0,148
Kariyere Devam	114	1,302	0,067

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İki den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi uygulanmıştır. “ANOVA (Varyans Analizi) testinin kullanıldığı durumlarda, homojenlik testi (Levene testi) sonuçlarına göre kullanılan çoklu karşılaştırmalar da (Post Hotc Tests) değişmektedir. Grup varyanslarının homojen (eşit) olduğu durumlarda Scheffe, Tukey, LSD testleri kullanılabilir. Varyansların homojen olmadığı durumlarda Dunnett’s C veya Tamhane’s T2 testi seçilebilir.” (Büyüköztürk,2010:49). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe ve Dunnett’s C çoklu karşılaştırma testleri tercih edilmiştir.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı Man Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Kruskal whallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde man whitney-u testi kullanılmıştır.Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

R	İlişki
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin ve faktör(boyut) puanlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok Düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok Yüksek

Ölçeğin güvenilirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan okul yöneticilerinden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin görevlerine göre 104'ü (%91,2) müdür, 10'u (%8,8) müdür yardımcısı olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticilerinin cinsiyete göre 22'si (%19,3) kadın, 92'si (%80,7) erkek olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticilerinin yaşa göre 28'i (%24,6) 31-40 yaş, 44'ü (%38,6) 41-50 yaş, 42'si (%36,8) 51 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticilerinin en son mezun olduğu okula göre 14'ü (%12,3) önlisans, 72'si (%63,2) lisans, 28'i (%24,6) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticilerinin medeni durumuna göre 108'i (%94,7) evli, 6'sı (%5,3) bekâr olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticilerinin mezun olduğu alana göre 34'ü (%29,8) sınıf öğretmeni, 22'si (%19,3) branş öğretmeni, 58'i (%50,9) diğer olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemine göre 10'u (%8,8) 6-10 yıl, 24'ü (%21,1) 11-15 yıl, 22'si (%19,3) 16-20 yıl, 58'i (%50,9) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticilerinin yönetici olarak çalışma süresine göre 18'i (%15,8) 1-5 yıl, 28'i (%24,6) 6-10 yıl, 30'u (%26,3) 11-15 yıl, 16'sı (%14,0) 16-20 yıl, 22'si (%19,3) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Okul yöneticilerinin görev yaptığı okul türüne göre 16'sı (%14,0) anaokulu, 72'si (%63,2) ilköğretim, 26'sı (%22,8) lise olarak dağılmaktadır.

5.2 (Alt 1) Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörler ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

5.2.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Kariyer Başlangıcı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Kariyer Başlangıcı” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Kariyer Başlangıcı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Göreve Donanımı Yeterli Yöneticilerin Bulunduğu Bir Okulda Başladım.	6	5,3	42	36,8	10	8,8	40	35,1	16	14,0	3,160	1,216
Mesleğimin İlk Yıllarında Yöneticilerin Sosyal Ortamına Kolayca Alıştım.	2	1,8	16	14,0	14	12,3	52	45,6	30	26,3	3,810	1,038
Öğretmenlik Dönemim Görevimle İlgili Bilgilerimi Geliştirmek Açısından Faydalı Oldu.	2	1,8	8	7,0	12	10,5	72	63,2	20	17,5	3,880	0,843
Meslekteki Öğretmenlik Dönemim, Yaşadığım Zorluklar Nedeniyle Meslek Hakkında Bende Düş Kırıklığı Yarattı.	4	3,5	56	49,1	10	8,8	36	31,6	8	7,0	2,890	1,108
Göreve Yeni Başlayan Yöneticilere Verilen Oryantasyon Hizmeti Yeterlidir.	6	5,3	62	54,4	8	7,0	30	26,3	8	7,0	2,750	1,118

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Kariyer Başlangıcı” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Göreve donanımı yeterli yöneticilerin bulunduğu bir okulda başladım.” İfadesine okul yöneticilerinin, %5,3’ü (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %36,8’i (n=42) katılmıyorum, %8,8’i (n=10) fikrim yok, %35,1’i (n=40) katılıyorum, %14,0’i (n=16) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “göreve donanımı yeterli yöneticilerin bulunduğu bir okulda başladım.” İfadesine orta (3,160 ± 1,216) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Mesleğimin ilk yıllarında yöneticilerin sosyal ortamına kolayca alıştım.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8’i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %14,0’i (n=16) katılmıyorum, %12,3’ü (n=14) fikrim yok, %45,6’sı (n=52) katılıyorum, %26,3’ü (n=30) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “mesleğimin ilk yıllarında

yöneticilerin sosyal ortamına kolayca alıştım.” İfadesine yüksek (3,810 ± 1,038) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlik dönemim görevimle ilgili bilgilerimi geliştirmek açısından faydalı oldu.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %7,0'ı (n=8) katılmıyorum, %10,5'i (n=12) fikrim yok, %63,2'si (n=72) katılıyorum, %17,5'i (n=20) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “öğretmenlik dönemim görevimle ilgili bilgilerimi geliştirmek açısından faydalı oldu.” İfadesine yüksek (3,880 ± 0,843) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Meslekteki öğretmenlik dönemim, yaşadığım zorluklar nedeniyle meslek hakkında bende düş kırıklığı yarattı.” İfadesine okul yöneticilerinin, %3,5'i (n=4) kesinlikle katılmıyorum, %49,1'i (n=56) katılmıyorum, %8,8'i (n=10) fikrim yok, %31,6'sı (n=36) katılıyorum, %7,0'ı (n=8) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “meslekteki öğretmenlik dönemim, yaşadığım zorluklar nedeniyle meslek hakkında bende düş kırıklığı yarattı.” İfadesine orta (2,890 ± 1,108) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Göreve yeni başlayan yöneticilere verilen oryantasyon hizmeti yeterlidir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %5,3'ü (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %54,4'ü (n=62) katılmıyorum, %7,0'ı (n=8) fikrim yok, %26,3'ü (n=30) katılıyorum, %7,0'ı (n=8) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “göreve yeni başlayan yöneticilere verilen oryantasyon hizmeti yeterlidir.” İfadesine orta (2,750 ± 1,118) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

5.2.2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Kariyer İmkânları” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Kariyer İmkânları” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 6’de görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Kariyer İmkânları” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Mesleki Gelişimimi Sağlamak İçin Katıldığım Çalıştay,	2	1,8	32	28,1	10	8,8	60	52,6	10	8,8	3,390	1,043

Seminer Ve Konferanslar Yeterli Düzeydedir.												
Mesleki gelişimimi sağlamak için verilen hizmet içi eğitim fırsatları yeterli düzeydedir.	6	5,3	38	33,3	12	10,5	48	42,1	10	8,8	3,160	1,141
Meslekte Yükselme Sistemi Adil Ve Objektiftir.	28	24,6	48	42,1	14	12,3	18	15,8	6	5,3	2,350	1,167
Bu Meslekte Yükselmek İçin Alternatif Kariyer Yolları Mevcuttur.	8	7,0	58	50,9	12	10,5	34	29,8	2	1,8	2,680	1,033
Meslekte, Genç Öğretmenlerin Kendini Geliştirmesine Ve Yükselmesine Olanak Tanınmaktadır.	4	3,5	50	43,9	16	14,0	34	29,8	10	8,8	2,960	1,113
Öğretmenlik Mesleğinde Dikey Olarak Yükselme Fırsatları Yeterlidir.	10	8,8	54	47,4	26	22,8	14	12,3	10	8,8	2,650	1,089
Öğretmenlikten Yöneticiliğe Yükselme Sınava Dayalı Olsun.	4	3,5	24	21,1	6	5,3	34	29,8	46	40,4	3,820	1,264
Kariyer Basamakları Arasında Geçiş Sınava Dayalı Olsun.	2	1,8	22	19,3	6	5,3	40	35,1	44	38,6	3,890	1,170
Meslekte Terfide Yaş Ve Kıdem Yerine, Mesleki Yeterliliğini Geliştirme Ön Plana Alınmaktadır.	2	1,8	50	43,9	20	17,5	32	28,1	10	8,8	2,980	1,072

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “*Kariyer İmkanları*” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Mesleki gelişimimi sağlamak için katıldığım çalıştay, seminer ve konferanslar yeterli düzeydedir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %28,1'i (n=32) katılmıyorum, %8,8'i (n=10) fikrim yok, %52,6'sı (n=60) katılıyorum, %8,8'i (n=10) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “mesleki gelişimimi sağlamak için katıldığım çalıştay, seminer ve konferanslar yeterli düzeydedir.” İfadesine orta (3,390 ± 1,043) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Mesleki gelişimimi sağlamak için verilen hizmet içi eğitim fırsatları yeterli düzeydedir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %5,3'ü (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %33,3'ü (n=38) katılmıyorum, %10,5'i (n=12) fikrim yok, %42,1'i (n=48) katılıyorum, %8,8'i (n=10) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “mesleki gelişimimi sağlamak için verilen hizmet içi eğitim fırsatları yeterli düzeydedir.” İfadesine orta (3,160 ± 1,141) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Meslekte yükselme sistemi adil ve objektiftir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %24,6'sı (n=28) kesinlikle katılmıyorum, %42,1'i (n=48) katılmıyorum, %12,3'ü (n=14) fikrim yok, %15,8'i (n=18) katılıyorum, %5,3'ü (n=6) kesinlikle katılıyorum yanıtını

vermiştir. Okul yöneticilerinin “meslekte yükselme sistemi adil ve objektiftir.” İfadesine zayıf ($2,350 \pm 1,167$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu meslekte yükselmek için alternatif kariyer yolları mevcuttur.” İfadesine okul yöneticilerinin, %7,0'ı ($n=8$) kesinlikle katılmıyorum, %50,9'u ($n=58$) katılmıyorum, %10,5'i ($n=12$) fikrim yok, %29,8'i ($n=34$) katılıyorum, %1,8'i ($n=2$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “bu meslekte yükselmek için alternatif kariyer yolları mevcuttur.” İfadesine orta ($2,680 \pm 1,033$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Meslekte, genç öğretmenlerin kendini geliştirmesine ve yükselmesine olanak tanınmaktadır.” İfadesine okul yöneticilerinin, %3,5'i ($n=4$) kesinlikle katılmıyorum, %43,9'u ($n=50$) katılmıyorum, %14,0'ı ($n=16$) fikrim yok, %29,8'i ($n=34$) katılıyorum, %8,8'i ($n=10$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “meslekte, genç öğretmenlerin kendini geliştirmesine ve yükselmesine olanak tanınmaktadır.” İfadesine orta ($2,960 \pm 1,113$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlik mesleğinde dikey olarak yükselme fırsatları yeterlidir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %8,8'i ($n=10$) kesinlikle katılmıyorum, %47,4'ü ($n=54$) katılmıyorum, %22,8'i ($n=26$) fikrim yok, %12,3'ü ($n=14$) katılıyorum, %8,8'i ($n=10$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “öğretmenlik mesleğinde dikey olarak yükselme fırsatları yeterlidir.” İfadesine orta ($2,650 \pm 1,089$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme sınava dayalı olsun.” İfadesine okul yöneticilerinin, %3,5'i ($n=4$) kesinlikle katılmıyorum, %21,1'i ($n=24$) katılmıyorum, %5,3'ü ($n=6$) fikrim yok, %29,8'i ($n=34$) katılıyorum, %40,4'ü ($n=46$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme sınava dayalı olsun.” İfadesine yüksek ($3,820 \pm 1,264$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kariyer basamakları arasında geçiş sınava dayalı olsun.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i ($n=2$) kesinlikle katılmıyorum, %19,3'ü ($n=22$) katılmıyorum, %5,3'ü ($n=6$) fikrim yok, %35,1'i ($n=40$) katılıyorum, %38,6'sı ($n=44$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “kariyer basamakları arasında geçiş sınava dayalı olsun.” İfadesine yüksek ($3,890 \pm 1,170$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Meslekte terfide yaş ve kıdem yerine, mesleki yeterliliğini geliştirme ön plana alınmaktadır.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %43,9'u (n=50) katılmıyorum, %17,5'i (n=20) fikrim yok, %28,1'i (n=32) katılıyorum, %8,8'i (n=10) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “meslekte terfide yaş ve kıdem yerine, mesleki yeterliliğini geliştirme ön plana alınmaktadır.” İfadesine orta (2,980 ± 1,072) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

5.2.3. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Kariyere Devam” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Kariyere Devam” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 7’da görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Kariyere Devam” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmenler Okulunda Bilimsel Karar Verme Sürecine Katılırlar.	0	0,0	6	5,3	4	3,5	74	64,9	30	26,3	4,120	0,706
Bu Okulda Yöneticilik Yapmaktan Mutluyum.	0	0,0	4	3,5	12	10,5	54	47,4	44	38,6	4,210	0,770
Okulunda Yönetici Ve Öğretmenler Arasında Karşılıklı Güven Vardır.	0	0,0	10	8,8	0	0,0	56	49,1	48	42,1	4,250	0,847
Okulunda Çalışma Arkadaşları Arasında İyi Bir İletişim Ve Dayanışma Ruhu Vardır.	0	0,0	4	3,5	6	5,3	62	54,4	42	36,8	4,250	0,711
İlçemizde Yöneticilerin Başarıları Ödüllendirilmektedir.	24	21,1	60	52,6	14	12,3	12	10,5	4	3,5	2,230	1,013
Bu Meslekte Çalışan Yönetici İle Çalışmayan Yönetici Adil Olarak Değerlendirilmektedir.	34	29,8	50	43,9	4	3,5	16	14,0	10	8,8	2,280	1,273
Okullarımızın Fiziksel Koşulları Eğitime Elverişlidir.	10	8,8	50	43,9	16	14,0	38	33,3	0	0,0	2,720	1,026
Kırtasiye Ve Resmi (bürokratik) İşlerin Düzeyi Kabul Edilebilir Düzeydedir.	8	7,0	56	49,1	24	21,1	22	19,3	4	3,5	2,630	0,989

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Kariyere Devam” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Öğretmenler okulunda bilimsel karar verme sürecine katılırlar.” İfadesine okul yöneticilerinin, %5,3'ü (n=6) katılmıyorum, %3,5'i (n=4) fikrim yok, %64,9'u (n=74) katılıyorum, %26,3'ü (n=30) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “öğretmenler okulunda bilimsel karar verme sürecine katılırlar.” İfadesine yüksek (4,120 ± 0,706) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu okulda yöneticilik yapmaktan mutluyum.” İfadesine okul yöneticilerinin, %3,5'i (n=4) katılmıyorum, %10,5'i (n=12) fikrim yok, %47,4'ü (n=54) katılıyorum,

%38,6'sı (n=44) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “bu okulda yöneticilik yapmaktan mutluyum.” İfadesine çok yüksek (4,210 ± 0,770) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulumda yönetici ve öğretmenler arasında karşılıklı güven vardır.” İfadesine okul yöneticilerinin, %8,8'i (n=10) katılmıyorum, %49,1'i (n=56) katılıyorum, %42,1'i (n=48) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okulumda yönetici ve öğretmenler arasında karşılıklı güven vardır.” İfadesine çok yüksek (4,250 ± 0,847) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulumda çalışma arkadaşları arasında iyi bir iletişim ve dayanışma ruhu vardır.” İfadesine okul yöneticilerinin, %3,5'i (n=4) katılmıyorum, %5,3'ü (n=6) fikrim yok, %54,4'ü (n=62) katılıyorum, %36,8'i (n=42) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okulumda çalışma arkadaşları arasında iyi bir iletişim ve dayanışma ruhu vardır.” İfadesine çok yüksek (4,250 ± 0,711) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İlçemizde yöneticilerin başarıları ödüllendirilmektedir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %21,1'i (n=24) kesinlikle katılmıyorum, %52,6'sı (n=60) katılmıyorum, %12,3'ü (n=14) fikrim yok, %10,5'i (n=12) katılıyorum, %3,5'i (n=4) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “ilçemizde yöneticilerin başarıları ödüllendirilmektedir.” İfadesine zayıf (2,230 ± 1,013) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu meslekte çalışan yönetici ile çalışmayan yönetici adil olarak değerlendirilmektedir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %29,8'i (n=34) kesinlikle katılmıyorum, %43,9'u (n=50) katılmıyorum, %3,5'i (n=4) fikrim yok, %14,0'ı (n=16) katılıyorum, %8,8'i (n=10) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “bu meslekte çalışan yönetici ile çalışmayan yönetici adil olarak değerlendirilmektedir.” İfadesine zayıf (2,280 ± 1,273) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okullarımızın fiziksel koşulları eğitime elverişlidir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %8,8'i (n=10) kesinlikle katılmıyorum, %43,9'u (n=50) katılmıyorum, %14,0'ı (n=16) fikrim yok, %33,3'ü (n=38) katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okullarımızın fiziksel koşulları eğitime elverişlidir.” İfadesine orta (2,720 ± 1,026) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kırtasiye ve resmi (bürokratik) işlerin düzeyi kabul edilebilir düzeydedir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %7,0'ı (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %49,1'i (n=56) katılmıyorum, %21,1'i (n=24) fikrim yok, %19,3'ü (n=22) katılıyorum, %3,5'i (n=4) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “kırtasiye ve resmi (bürokratik) işlerin düzeyi kabul edilebilir düzeydedir.” İfadesine orta (2,630 ± 0,989) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

5.2.4. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Mesleki Gelişim” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Mesleki Gelişim” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Mesleki Gelişim” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Gençleri Ve Çocukları Eğitmek Benim İçin Önemlidir.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	10,5	102	89,5	4,890	0,308
Öğretmenler Okuluma Bilimsel Karar Verme Sürecine Katılırlar.	2	1,8	6	5,3	6	5,3	74	64,9	26	22,8	4,020	0,809
Yöneticilik Görevine Başladığımdan Bu Yana Genel Başarı Düzeyimi Yeterli Buluyorum.	2	1,8	6	5,3	8	7,0	70	61,4	28	24,6	4,020	0,831
Bir İş Gününün Sonunda Kendimi Genelde Neşeli Hissederim.	2	1,8	18	15,8	14	12,3	58	50,9	22	19,3	3,700	1,013
Meslek Yaşamımın Zor Koşullarda Sürmesi Mesleğe Bağlılığımı Azaltmaktadır.	6	5,3	32	28,1	16	14,0	44	38,6	16	14,0	3,280	1,171
Meslek Yaşamımın Zor Koşullarda Sürmesi Mesleki Doyumumu Da Düşürmektedir.	8	7,0	28	24,6	10	8,8	52	45,6	16	14,0	3,350	1,197
Yaşlanmak, Mesleki Gelişimimi Olumsuz Etkiler Diye Korkuyorum.	12	10,5	50	43,9	14	12,3	30	26,3	8	7,0	2,750	1,164

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Mesleki Gelişim” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Gençleri ve çocukları eğitmek benim için önemlidir. ” ifadesine okul yöneticilerinin, %10,5'i (n=12) katılıyorum, %89,5'i (n=102) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “gençleri ve çocukları eğitmek benim için önemlidir. ” ifadesine çok yüksek (4,890 ± 0,308) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler okulumda bilimsel karar verme sürecine katılırlar.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %5,3'ü (n=6) katılmıyorum, %5,3'ü (n=6) fikrim yok, %64,9'u (n=74) katılıyorum, %22,8'i (n=26) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “öğretmenler okulumda bilimsel karar verme sürecine katılırlar.” İfadesine yüksek (4,020 ± 0,809) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticilik görevine başladığımdan bu yana genel başarı düzeyimi yeterli buluyorum.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %5,3'ü (n=6) katılmıyorum, %7,0'ı (n=8) fikrim yok, %61,4'ü (n=70) katılıyorum, %24,6'sı (n=28) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yöneticilik görevine başladığımdan bu yana genel başarı düzeyimi yeterli buluyorum.” İfadesine yüksek (4,020 ± 0,831) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bir iş gününün sonunda kendimi genelde neşeli hissederim.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %15,8'i (n=18) katılmıyorum, %12,3'ü (n=14) fikrim yok, %50,9'u (n=58) katılıyorum, %19,3'ü (n=22) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “bir iş gününün sonunda kendimi genelde neşeli hissederim.” İfadesine yüksek (3,700 ± 1,013) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Meslek yaşamımın zor koşullarda sürmesi mesleğe bağlılığımı azaltmaktadır.” İfadesine okul yöneticilerinin, %5,3'ü (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %28,1'i (n=32) katılmıyorum, %14,0'ı (n=16) fikrim yok, %38,6'sı (n=44) katılıyorum, %14,0'ı (n=16) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “meslek yaşamımın zor koşullarda sürmesi mesleğe bağlılığımı azaltmaktadır.” İfadesine orta (3,280 ± 1,171) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Meslek yaşamımın zor koşullarda sürmesi mesleki doyumumu da düşürmektedir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %7,0'ı (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %24,6'sı (n=28) katılmıyorum, %8,8'i (n=10) fikrim yok, %45,6'sı (n=52) katılıyorum, %14,0'ı (n=16) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “meslek yaşamımın zor koşullarda sürmesi mesleki doyumumu da düşürmektedir.” İfadesine orta (3,350 ± 1,197) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yaşlanmak, mesleki gelişimimi olumsuz etkiler diye korkuyorum.” İfadesine okul yöneticilerinin, %10,5'i (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %43,9'u (n=50) katılmıyorum, %12,3'ü (n=14) fikrim yok, %26,3'ü (n=30) katılıyorum, %7,0'ı (n=8) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yaşlanmak, mesleki gelişimimi olumsuz etkiler diye korkuyorum.” İfadesine orta (2,750 ± 1,164) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

5.2.5. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Çalışma Ortamı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Çalışma Ortamı” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 9’de görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Çalışma Ortamı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Mesleki Konularda Yardıma İhtiyacım Olduğunda Kolaylıkla Öneri Ve Danışmanlık Hizmeti Alabiliyorum.	4	3,5	40	35,1	12	10,5	48	42,1	10	8,8	3,180	1,115
Okul Yönetici Olarak Görev Ve Sorumluluklarımız Açıkça Belirtilmiştir.	2	1,8	34	29,8	4	3,5	56	49,1	18	15,8	3,470	1,131
Okul Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışları Destekleyici Ve Teşvik Edicidir.	2	1,8	4	3,5	2	1,8	64	56,1	42	36,8	4,230	0,799
Okul Yöneticilerinin Görevi Mesleki Sorunlarda Öğretmenlere Yardım Etmektedir.	0	0,0	4	3,5	6	5,3	74	64,9	30	26,3	4,140	0,664
Yöneticilik Görevinde Yükselmenin Yöntemleri Açık Ve Belirgindir.	2	1,8	64	56,1	14	12,3	24	21,1	10	8,8	2,790	1,076
Türkiye’de Öğretmenlik Mesleği Evrensel Standartlara Ulaşacak Düzeyde Gelişmiştir.	24	21,1	56	49,1	14	12,3	16	14,0	4	3,5	2,300	1,064
Mesleğimizde Yükselmek Yöneticilerin Beklentileri Doğrultusunda Gerçekleşmektedir.	14	12,3	52	45,6	18	15,8	22	19,3	8	7,0	2,630	1,139

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Çalışma Ortamı” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Mesleki konularda yardıma ihtiyacım olduğunda kolaylıkla öneri ve danışmanlık hizmeti alabiliyorum.” İfadesine okul yöneticilerinin, %3,5'i (n=4) kesinlikle katılmıyorum, %35,1'i (n=40) katılmıyorum, %10,5'i (n=12) fikrim yok, %42,1'i (n=48) katılıyorum, %8,8'i (n=10) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “mesleki konularda yardıma ihtiyacım olduğunda kolaylıkla öneri ve danışmanlık hizmeti alabiliyorum.” İfadesine orta (3,180 ± 1,115) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yönetici olarak görev ve sorumluluklarımız açıkça belirtilmiştir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %29,8'i (n=34) katılmıyorum, %3,5'i (n=4) fikrim yok, %49,1'i (n=56) katılıyorum, %15,8'i (n=18) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okul yönetici olarak görev ve sorumluluklarımız açıkça belirtilmiştir.” İfadesine yüksek ($3,470 \pm 1,131$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışları destekleyici ve teşvik edicidir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %3,5'i (n=4) katılmıyorum, %1,8'i (n=2) fikrim yok, %56,1'i (n=64) katılıyorum, %36,8'i (n=42) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okul yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışları destekleyici ve teşvik edicidir.” İfadesine çok yüksek ($4,230 \pm 0,799$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerinin görevi mesleki sorunlarda öğretmenlere yardım etmektedir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %3,5'i (n=4) katılmıyorum, %5,3'ü (n=6) fikrim yok, %64,9'u (n=74) katılıyorum, %26,3'ü (n=30) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “okul yöneticilerinin görevi mesleki sorunlarda öğretmenlere yardım etmektedir.” İfadesine yüksek ($4,140 \pm 0,664$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticilik görevinde yükselmenin yöntemleri açık ve belirgindir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %1,8'i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %56,1'i (n=64) katılmıyorum, %12,3'ü (n=14) fikrim yok, %21,1'i (n=24) katılıyorum, %8,8'i (n=10) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “yöneticilik görevinde yükselmenin yöntemleri açık ve belirgindir.” İfadesine orta ($2,790 \pm 1,076$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Türkiye’de öğretmenlik mesleği evrensel standartlara ulaşacak düzeyde gelişmiştir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %21,1'i (n=24) kesinlikle katılmıyorum, %49,1'i (n=56) katılmıyorum, %12,3'ü (n=14) fikrim yok, %14,0'i (n=16) katılıyorum, %3,5'i (n=4) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “Türkiye’de öğretmenlik mesleği evrensel standartlara ulaşacak düzeyde gelişmiştir.” İfadesine zayıf ($2,300 \pm 1,064$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Mesleğimizde yükselmek yöneticilerin beklentileri doğrultusunda gerçekleşmektedir.” İfadesine okul yöneticilerinin, %12,3'ü (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %45,6'sı (n=52) katılmıyorum, %15,8'i (n=18) fikrim yok, %19,3'ü (n=22) katılıyorum, %7,0'ı (n=8) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “mesleğimizde yükselmek yöneticilerin beklentileri doğrultusunda gerçekleşmektedir.” İfadesine orta (2,630 ± 1,139) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

5.2.6. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Mesleki Doyum” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Mesleki Doyum” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin “Mesleki Doyum” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Meslek Yaşamımın Bundan Sonrasını Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyen Olarak Sürdürmek İstiyorum.	10	8,8	48	42,1	26	22,8	16	14,0	14	12,3	2,790	1,171
Meslek Yaşamımın Bundan Sonrasını Eğitim Sektörü Dışında Çalışarak Sürdürmek İstiyorum.	20	17,5	58	50,9	18	15,8	8	7,0	10	8,8	2,390	1,125
Meslek Yaşamımın Bundan Sonrasında Okul Yöneticiliğe Yapmak Ve Daha Sonra Mümkün Olduğu Kadar Yükselmek İstiyorum.	6	5,3	20	17,5	14	12,3	48	42,1	26	22,8	3,600	1,173
Başka Bir İş Bulursam Öğretmenliği Bırakırım.	32	28,1	50	43,9	8	7,0	10	8,8	14	12,3	2,330	1,308

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Mesleki Doyum” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Meslek yaşamımın bundan sonrasını yükseköğretim kurumlarında akademisyen olarak sürdürmek istiyorum.” İfadesine okul yöneticilerinin, %8,8'i (n=10) kesinlikle katılmıyorum, %42,1'i (n=48) katılmıyorum, %22,8'i (n=26) fikrim yok, %14,0'ı (n=16) katılıyorum, %12,3'ü (n=14) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “meslek yaşamımın bundan sonrasını yükseköğretim kurumlarında akademisyen olarak sürdürmek istiyorum.” İfadesine orta (2,790 ± 1,171) düzeyde

katıldıkları saptanmıştır. “Meslek yaşamımın bundan sonrasını eğitim sektörü dışında çalışarak sürdürmek istiyorum.” İfadesine okul yöneticilerinin, %17,5'i (n=20) kesinlikle katılmıyorum, %50,9'u (n=58) katılmıyorum, %15,8'i (n=18) fikrim yok, %7,0'i (n=8) katılıyorum, %8,8'i (n=10) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “meslek yaşamımın bundan sonrasını eğitim sektörü dışında çalışarak sürdürmek istiyorum.” İfadesine zayıf (2,390 ± 1,125) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Meslek yaşamımın bundan sonrasında okul yöneticiliğe yapmak ve daha sonra mümkün olduğu kadar yükselmek istiyorum.” İfadesine okul yöneticilerinin, %5,3'ü (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %17,5'i (n=20) katılmıyorum, %12,3'ü (n=14) fikrim yok, %42,1'i (n=48) katılıyorum, %22,8'i (n=26) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “meslek yaşamımın bundan sonrasında okul yöneticiliğe yapmak ve daha sonra mümkün olduğu kadar yükselmek istiyorum.” İfadesine yüksek (3,600 ± 1,173) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

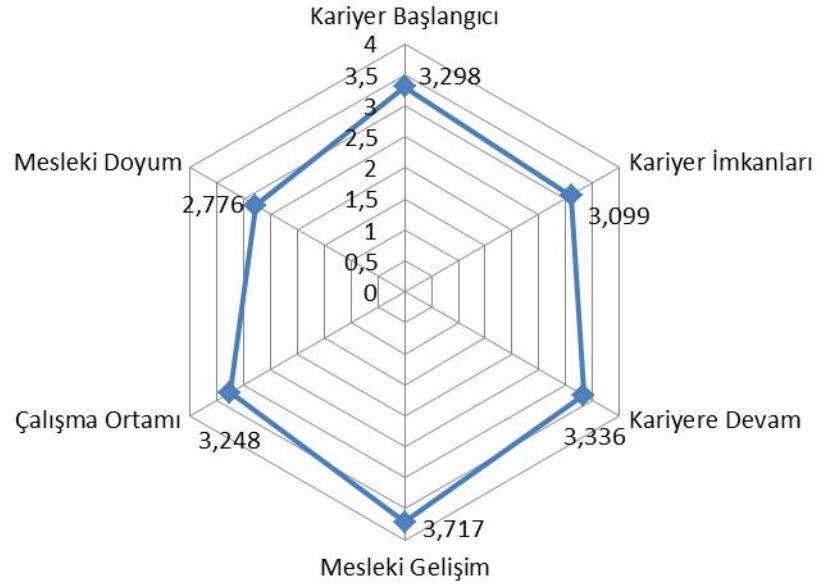
“Başka bir iş bulursam öğretmenliği bırakırım.” İfadesine okul yöneticilerinin, %28,1'i (n=32) kesinlikle katılmıyorum, %43,9'u (n=50) katılmıyorum, %7,0'i (n=8) fikrim yok, %8,8'i (n=10) katılıyorum, %12,3'ü (n=14) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Okul yöneticilerinin “başka bir iş bulursam öğretmenliği bırakırım.” İfadesine zayıf (2,330 ± 1,308) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

5.3. (Alt problem 2) Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Ortalamaları

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Ortalamaları

	N	\bar{x}	Ss	Min.	Max.
Kariyer Başlangıcı	114	3,298	0,587	2,200	4,600
Kariyer İmkânları	114	3,099	0,609	1,890	4,440
Çalışma Ortamı	114	3,336	0,561	2,250	4,620
Mesleki Doyum	114	3,717	0,509	2,710	5,000
Mesleki Gelişim	114	3,248	0,576	2,140	4,710
Kariyere Devam	114	2,776	0,802	1,250	5,000

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer gelişim düzeylerini etkileyen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, “kariyer başlangıcı” ifadesine orta ($3,298 \pm 0,587$); “kariyer imkânları” ifadesine orta ($3,099 \pm 0,609$); “çalışma ortamı” ifadesine orta ($3,336 \pm 0,561$); “mesleki doyum” ifadesine yüksek ($3,717 \pm 0,509$); “mesleki gelişim” ifadesine orta ($3,248 \pm 0,576$); “kariyere devam” ifadesine orta ($2,776 \pm 0,802$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.



Şekil 3. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Ortalamaları

5.4. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Görevlerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	t	p
Kariyer Başlangıcı	Müdür	104	3,277	0,593	-1,255	0,212
	Müdür Yardımcısı	10	3,520	0,492		
Kariyer İmkânları	Müdür	104	3,068	0,611	-1,773	0,079
	Müdür Yardımcısı	10	3,422	0,499		
Çalışma Ortamı	Müdür	104	3,329	0,579	-0,379	0,705
	Müdür Yardımcısı	10	3,400	0,327		
Mesleki Doyum	Müdür	104	3,717	0,532	0,016	0,968

	Müdür Yardımcısı	10	3,714	0,135		
Mesleki Gelişim	Müdür	104	3,247	0,593	-0,052	0,959
	Müdür Yardımcısı	10	3,257	0,374		
Kariyere Devam	Müdür	104	2,755	0,806	-0,923	0,358
	Müdür Yardımcısı	10	3,000	0,764		

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı, kariyer imkânları, çalışma ortamı, mesleki doyum, mesleki gelişim, kariyere devam puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	t	p
Kariyer Başlangıcı	Kadın	22	3,346	0,502	0,419	0,676
	Erkek	92	3,287	0,607		
Kariyer İmkânları	Kadın	22	2,859	0,542	-2,097	0,038
	Erkek	92	3,157	0,612		
Çalışma Ortamı	Kadın	22	3,443	0,613	1,002	0,319
	Erkek	92	3,310	0,548		
Mesleki Doyum	Kadın	22	3,818	0,602	1,041	0,300
	Erkek	92	3,693	0,485		
Mesleki Gelişim	Kadın	22	3,260	0,697	0,105	0,917
	Erkek	92	3,245	0,548		
Kariyere Devam	Kadın	22	3,114	0,841	2,235	0,027
	Erkek	92	2,696	0,776		

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer imkânları puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.097$; $p=0.038<0,05$). Erkek okul yöneticilerinin kariyer imkânları puanları

($\bar{x}=3,157$), kadın okul yöneticilerinin kariyer imkânları puanlarından ($\bar{x}=2,859$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyere devam puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.235$; $p=0.027<0,05$). Kadın okul yöneticilerinin kariyere devam puanları ($\bar{x}=3,114$), erkek okul yöneticilerinin kariyere devam puanlarından ($\bar{x}=2,696$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı, çalışma ortamı, mesleki doyum, mesleki gelişim puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	F	p	Fark
Kariyer Başlangıcı	31-40 Yaş	28	3,014	0,477	4,675	0,011	2 > 1 3 > 1
	41-50 Yaş	44	3,373	0,536			
	51 Yaş Ve üzeri	42	3,410	0,651			
Kariyer İmkânları	31-40 Yaş	28	2,976	0,515	2,892	0,060	
	41-50 Yaş	44	3,010	0,577			
	51 Yaş Ve üzeri	42	3,275	0,668			
Çalışma Ortamı	31-40 Yaş	28	3,125	0,441	3,022	0,053	
	41-50 Yaş	44	3,358	0,581			
	51 Yaş Ve üzeri	42	3,452	0,584			
Mesleki Doyum	31-40 Yaş	28	3,684	0,397	0,190	0,827	
	41-50 Yaş	44	3,753	0,585			
	51 Yaş Ve üzeri	42	3,701	0,499			
Mesleki Gelişim	31-40 Yaş	28	3,112	0,580	1,750	0,178	
	41-50 Yaş	44	3,221	0,554			

	51 Yaş Ve üzeri	42	3,367	0,586			
Kariyere Devam	31-40 Yaş	28	2,804	0,661	0,075	0,928	
	41-50 Yaş	44	2,796	0,809			
	51 Yaş Ve üzeri	42	2,738	0,892			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,675$; $p=0,011<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 41-50 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanları ($3,373 \pm 0,536$), 31-40 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanlarından ($3,014 \pm 0,477$) yüksek bulunmuştur. 51 ve daha büyük yaşta olan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanları ($3,410 \pm 0,651$), 31-40 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanlarından ($3,014 \pm 0,477$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer imkânları, çalışma ortamı, mesleki doyum, mesleki gelişim, kariyere devam puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin En Son Mezun Olduğu Okula Göre Ortalamaları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	F	p	Fark
Kariyer Başlangıcı	Önlisans	14	3,457	0,750	3,432	0,036	2 > 3
	Lisans	72	3,361	0,565			
	Lisansüstü	28	3,057	0,495			
Kariyer İmkânları	Önlisans	14	3,349	0,728	3,070	0,051	
	Lisans	72	3,133	0,578			
	Lisansüstü	28	2,889	0,580			
Çalışma Ortamı	Önlisans	14	3,304	0,730	8,062	0,001	2 > 3
	Lisans	72	3,472	0,494			
	Lisansüstü	28	3,000	0,502			

Mesleki Doyum	Önlisans	14	3,612	0,487	0,645	0,527	
	Lisans	72	3,706	0,494			
	Lisansüstü	28	3,796	0,563			
Mesleki Gelişim	Önlisans	14	3,327	0,524	3,002	0,054	
	Lisans	72	3,321	0,562			
	Lisansüstü	28	3,020	0,597			
Kariyere Devam	Önlisans	14	2,893	0,929	0,229	0,796	
	Lisans	72	2,778	0,802			
	Lisansüstü	28	2,714	0,757			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanları ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,432$; $p=0,036<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Lisans mezunu olan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanları ($3,361 \pm 0,565$), lisansüstü mezunu olan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanlarından ($3,057 \pm 0,495$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,062$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Lisans mezunu olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ($3,472 \pm 0,494$), lisansüstü mezunu olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanlarından ($3,000 \pm 0,502$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer imkanları, mesleki doyum, mesleki gelişim, kariyere devam puanları ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	MW	p
Kariyer Başlangıcı	Evli	108	3,304	0,601	292,000	0,683
	Bekâr	6	3,200	0,179		
Kariyer İmkânları	Evli	108	3,115	0,614	214,000	0,161
	Bekâr	6	2,815	0,459		
Çalışma Ortamı	Evli	108	3,350	0,573	212,000	0,153
	Bekâr	6	3,083	0,129		
Mesleki Doyum	Evli	108	3,735	0,509	206,000	0,132
	Bekâr	6	3,381	0,411		
Mesleki Gelişim	Evli	108	3,262	0,589	228,000	0,221
	Bekâr	6	3,000	0,000		
Kariyere Devam	Evli	108	2,732	0,800	92,000	0,003
	Bekâr	6	3,583	0,129		

Okul yöneticilerinin kariyere devam puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=92,000; p=0,003<0,05). Evli okul yöneticilerinin kariyere devam puanları ($\bar{x}=2,732$), bekâr okul yöneticilerinin kariyere devam puanlarından ($\bar{x}=3,583$) düşük bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı, kariyer imkânları, çalışma ortamı, mesleki doyum, mesleki gelişim puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Mezun Olduğu Alana Göre Ortalamaları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	F	p	Fark
Kariyer Başlangıcı	Sınıf Öğretmeni	34	3,306	0,639	0,261	0,771	
	Branş Öğretmeni	22	3,218	0,632			
	Diğer	58	3,324	0,544			

Kariyer İmkânları	Sınıf Öğretmeni	34	3,059	0,601	0,560	0,573	
	Branş Öğretmeni	22	3,222	0,584			
	Diğer	58	3,077	0,627			
Çalışma Ortamı	Sınıf Öğretmeni	34	3,096	0,591	4,868	0,009	2 > 1 3 > 1
	Branş Öğretmeni	22	3,489	0,522			
	Diğer	58	3,418	0,521			
Mesleki Doyum	Sınıf Öğretmeni	34	3,563	0,532	2,550	0,083	
	Branş Öğretmeni	22	3,714	0,588			
	Diğer	58	3,808	0,447			
Mesleki Gelişim	Sınıf Öğretmeni	34	3,084	0,461	2,163	0,120	
	Branş Öğretmeni	22	3,260	0,601			
	Diğer	58	3,340	0,614			
Kariyere Devam	Sınıf Öğretmeni	34	2,574	0,878	1,576	0,211	
	Branş Öğretmeni	22	2,841	0,811			
	Diğer	58	2,871	0,742			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ortalamalarının mezun olduğu alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,868$; $p=0,009<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Branş öğretmeni olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ($3,489 \pm 0,522$), sınıf öğretmeni olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanlarından ($3,096 \pm 0,591$) yüksek bulunmuştur. Diğer branşlardan mezun olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ($3,418 \pm 0,521$), sınıf öğretmeni olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanlarından ($3,096 \pm 0,591$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı, kariyer imkânları, mesleki doyum, mesleki gelişim, kariyere devam puanları ortalamalarının mezun olduğu alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	F	p	Fark
Kariyer Başlangıcı	6-10 Yıl	10	3,200	0,639	5,647	0,001	4 > 3
	11-15 Yıl	24	3,200	0,382			
	16-20 Yıl	22	2,946	0,401			
	21 Yıl Ve üzeri	58	3,490	0,639			
Kariyer İmkânları	6-10 Yıl	10	2,956	0,586	4,731	0,004	4 > 3
	11-15 Yıl	24	3,056	0,600			
	16-20 Yıl	22	2,748	0,357			
	21 Yıl Ve üzeri	58	3,276	0,636			
Çalışma Ortamı	6-10 Yıl	10	3,475	0,316	4,063	0,009	4 > 3
	11-15 Yıl	24	3,208	0,473			
	16-20 Yıl	22	3,046	0,434			
	21 Yıl Ve üzeri	58	3,474	0,622			
Mesleki Doyum	6-10 Yıl	10	3,600	0,322	0,684	0,564	
	11-15 Yıl	24	3,762	0,369			
	16-20 Yıl	22	3,610	0,598			
	21 Yıl Ve üzeri	58	3,759	0,549			
Mesleki Gelişim	6-10 Yıl	10	3,171	0,642	3,157	0,028	4 > 3
	11-15 Yıl	24	3,214	0,478			
	16-20 Yıl	22	2,961	0,471			
	21 Yıl Ve üzeri	58	3,384	0,606			
Kariyere Devam	6-10 Yıl	10	2,800	0,715	3,033	0,032	2 > 3
	11-15 Yıl	24	3,104	0,448			
	16-20 Yıl	22	2,409	0,666			
	21 Yıl Ve üzeri	58	2,776	0,923			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,647$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanları ($3,490 \pm 0,639$), mesleki kıdemi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanlarından ($2,946 \pm 0,401$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer imkânları puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,731$; $p=0,004<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin kariyer imkânları puanları ($3,276 \pm 0,636$), mesleki kıdemi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin kariyer imkânları puanlarından ($2,748 \pm 0,357$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,063$; $p=0,009<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ($3,474 \pm 0,622$), mesleki kıdem 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanlarından ($3,046 \pm 0,434$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,157$; $p=0,028<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanları ($3,384 \pm 0,606$), mesleki kıdem 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanlarından ($2,961 \pm 0,471$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyere devam puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,033$; $p=0,032<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin kariyere devam puanları ($3,104 \pm 0,448$), mesleki kıdem 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin kariyere devam puanlarından ($2,409 \pm 0,666$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki doyum puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	F	p	Fark
Kariyer Başlangıcı	1-5 Yıl	18	3,178	0,586	2,929	0,024	4 > 2
	6-10 Yıl	28	3,043	0,463			
	11-15 Yıl	30	3,387	0,654			
	16-20 Yıl	16	3,575	0,431			
	21 Yıl Ve üzeri	22	3,400	0,629			
Kariyer İmkânları	1-5 Yıl	18	2,827	0,512	4,206	0,003	3 > 2
	6-10 Yıl	28	2,833	0,504			
	11-15 Yıl	30	3,259	0,648			
	16-20 Yıl	16	3,319	0,387			
	21 Yıl Ve üzeri	22	3,283	0,708			
Çalışma Ortamı	1-5 Yıl	18	3,347	0,387	3,019	0,021	4 > 2
	6-10 Yıl	28	3,071	0,387			
	11-15 Yıl	30	3,375	0,655			
	16-20 Yıl	16	3,641	0,463			
	21 Yıl Ve üzeri	22	3,386	0,682			
	1-5 Yıl	18	3,508	0,333	4,765	0,001	4 > 1 3 > 5
	6-10 Yıl	28	3,653	0,392			

Mesleki Doyum	11-15 Yıl	30	3,886	0,589			4 > 5
	16-20 Yıl	16	4,036	0,374			
	21 Yıl Ve üzeri	22	3,507	0,566			
Mesleki Gelişim	1-5 Yıl	18	3,175	0,553	3,800	0,006	3 > 2 4 > 2 5 > 2
	6-10 Yıl	28	2,929	0,310			
	11-15 Yıl	30	3,362	0,723			
	16-20 Yıl	16	3,446	0,439			
	21 Yıl Ve üzeri	22	3,416	0,580			
Kariyere Devam	1-5 Yıl	18	2,917	0,642	1,146	0,339	
	6-10 Yıl	28	2,536	0,652			
	11-15 Yıl	30	2,950	0,961			
	16-20 Yıl	16	2,719	0,651			
	21 Yıl Ve üzeri	22	2,773	0,929			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanları ortalamalarının yönetici olarak çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,929$; $p=0,024<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yönetici olarak çalışma süresi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanları ($3,575 \pm 0,431$), yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı puanlarından ($3,043 \pm 0,463$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer imkânları puanları ortalamalarının yönetici olarak çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,206$; $p=0,003<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yönetici olarak çalışma süresi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin kariyer imkânları puanları ($3,259 \pm 0,648$), yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin kariyer imkânları puanlarından ($2,833 \pm 0,504$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ortalamalarının yönetici olarak çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,019$; $p=0,021<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yönetici olarak çalışma süresi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ($3,641 \pm 0,463$), yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanlarından ($3,071 \pm 0,387$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki doyum puanları ortalamalarının yönetici olarak çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,765$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yönetici olarak çalışma süresi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki doyum puanları ($4,036 \pm 0,374$), yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki doyum puanlarından ($3,508 \pm 0,333$) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki doyum puanları ($3,886 \pm 0,589$), yönetici olarak çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin mesleki doyum puanlarından ($3,507 \pm 0,566$) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki doyum puanları ($4,036 \pm 0,374$), yönetici olarak çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin mesleki doyum puanlarından ($3,507 \pm 0,566$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanları ortalamalarının yönetici olarak çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,800$; $p=0,006<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yönetici olarak çalışma süresi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanları ($3,362 \pm 0,723$), yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanlarından ($2,929 \pm 0,310$) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 16-20 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanları ($3,446 \pm 0,439$), yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanlarından ($2,929 \pm 0,310$) yüksek bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanları ($3,416 \pm 0,580$), yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki gelişim puanlarından ($2,929 \pm 0,310$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyere devam puanları ortalamalarının yönetici olarak çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Ortalamaları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	F	p	Fark
Kariyer Başlangıcı	Anaokulu	16	3,250	0,667	0,859	0,426	
	İlköğretim	72	3,261	0,559			
	Lise	26	3,431	0,614			
Kariyer İmkânları	Anaokulu	16	2,931	0,483	2,330	0,102	
	İlköğretim	72	3,062	0,620			
	Lise	26	3,308	0,613			
Çalışma Ortamı	Anaokulu	16	3,625	0,574	7,662	0,001	1 > 2 3 > 2
	İlköğretim	72	3,188	0,502			
	Lise	26	3,567	0,580			
Mesleki Doyum	Anaokulu	16	3,857	0,608	2,601	0,079	
	İlköğretim	72	3,635	0,454			
	Lise	26	3,857	0,557			
Mesleki Gelişim	Anaokulu	16	3,321	0,773	1,721	0,184	
	İlköğretim	72	3,175	0,484			
	Lise	26	3,407	0,656			
Kariyere Devam	Anaokulu	16	3,063	0,964	2,265	0,109	
	İlköğretim	72	2,660	0,746			
	Lise	26	2,923	0,809			

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ortalamalarının görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki

fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=7,662$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Anaokulunda görev yapan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ($3,625 \pm 0,574$), ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanlarından ($3,188 \pm 0,502$) yüksek bulunmuştur. Lisede görev yapan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanları ($3,567 \pm 0,580$), ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin çalışma ortamı puanlarından ($3,188 \pm 0,502$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer başlangıcı, kariyer imkânları, mesleki doyum, mesleki gelişim, kariyere devam puanları ortalamalarının görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

5.5. (Alt 3) Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Kariyer Başlangıcı	Kariyer İmkânları	Çalışma Ortamı	Mesleki Doyum	Mesleki Gelişim	Kariyere Devam
Kariyer Başlangıcı	r	1,000					
	p	0,000					
Kariyer İmkânları	r	0,640**	1,000				
	p	0,000	0,000				
Çalışma Ortamı	r	0,614**	0,606**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000			
Mesleki Doyum	r	0,414**	0,459**	0,504**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000		
Mesleki Gelişim	r	0,681**	0,745**	0,714**	0,483**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Kariyere Devam	r	0,399**	0,330**	0,393**	0,373**	0,407**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Kariyer imkânları ile kariyer başlangıcı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.64$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kariyer imkânları arttıkça kariyer başlangıcı artmaktadır.

Çalışma ortamı ile kariyer başlangıcı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.614$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışma ortamı arttıkça kariyer başlangıcı artmaktadır.

Çalışma ortamı ile kariyer imkânları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.606$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışma ortamı arttıkça kariyer imkânları artmaktadır.

Mesleki doyum ile kariyer başlangıcı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.414$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki doyum arttıkça kariyer başlangıcı artmaktadır.

Mesleki doyum ile kariyer imkânları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.459$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki doyum arttıkça kariyer imkânları artmaktadır.

Mesleki doyum ile çalışma ortamı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.504$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki doyum arttıkça çalışma ortamı artmaktadır.

Mesleki gelişim ile kariyer başlangıcı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.681$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki gelişim arttıkça kariyer başlangıcı artmaktadır.

Mesleki gelişim ile kariyer imkânları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.745$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki gelişim arttıkça kariyer imkânları artmaktadır.

Mesleki gelişim ile çalışma ortamı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.714$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki gelişim arttıkça çalışma ortamı artmaktadır.

Mesleki gelişim ile mesleki doyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.483$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki gelişim arttıkça mesleki doyum artmaktadır.

Kariyere devam ile kariyer başlangıcı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.399$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kariyere devam arttıkça kariyer başlangıcı artmaktadır.

Kariyere devam ile kariyer imkânları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.33$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kariyere devam arttıkça kariyer imkânları artmaktadır.

Kariyere devam ile çalışma ortamı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.393$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kariyere devam arttıkça çalışma ortamı artmaktadır.

Kariyere devam ile mesleki doyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.373$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kariyere devam arttıkça mesleki doyum artmaktadır.

Kariyere devam ile mesleki gelişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.407$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kariyere devam arttıkça mesleki gelişim artmaktadır.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

6.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada okul müdürlerinin kariyerine etki eden demografik etkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin genel olarak erkekler arasında tercih edildiği, bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğine sıcak bakmadıkları, Küçükçekmece evreninde yapılan inceleme sonucunda elde edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda okul yöneticilerinin büyük bir yüzde ile lisans ve lisansüstü mezunu yöneticiler tarafından yerine getirildiği, meslekteki kıdemlerine bakıldığında ise çoğunluğunun 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip oldukları sergilenmektedir.

Kariyerinin kuruluş aşamasındaki müdürler başlangıç aşamasındaki müdürlere göre daha düzenli kariyere devam istekleri belirlenmiştir. Kariyere devamlılık yönünde orta düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Genellikle ekonomik ve fiziksel sorunlarını çözmüş bu müdürler okullarının iç işlerine ve kariyerlerine daha çok vakit ayırmakta ve okullarında projeler üretmektedirler basamakları üzerine yapmış olduğu araştırmada da belirlendiği gibi kariyer ortasında okul müdürleri kendilerini daha rahat hissetmektedirler. Bakioğlu'nun (1994:17) yaptığı araştırmada kariyer ortasına kuruluş aşaması denk gelmektedir. Bakioğlu'nun (1994:18) araştırmasında rahat, kendine güvenen ve en tatminkar okul müdürleri kuruluş aşamasındaki okul müdürleridir. Oysaki bu araştırmada kariyere başlangıcın ve kariyer yapmanın kuruluş aşaması için erken olduğu görülmekte kariyere başlama ve devam etme daha çok kıdemli okul müdürlerinde görmekteyiz.

Bakioğlu'nun okul müdürlerinin kariyer basamakları üzerine yapmış olduğu araştırmada da belirlendiği gibi okul müdürleri kariyerlerinin ortasında kendilerini daha rahat hissetmektedirler. Okulun disiplin şartlarını iyileştirmede, iletişim kanallarını geliştirmekte, zayıf kadrolarla başa çıkmakta ve okulun çevre ile olan ilişkilerini geliştirmektedirler (Bakioğlu,1994:18).

50 yaş ve üzerindeki araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kariyer imkânları, diğer okul müdürlerine göre daha donanımlı ve kariyer yapmaya hevesli oldukları gözlemlenmiştir. Genellikle ekonomik ve fiziksel sorunlarını çözmüş bu müdürler okulların iç işlerine ve kendi kariyerlerine daha çok vakit ayırmakta kendilerini donatma adına projeler üretmektedirler.

Bakioğlu'nun (1994:18) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin meslek yaşantıları dört aşamada incelenmiştir. Araştırmada yaş ve deneyimin kariyer basamaklarının varlığını kanıtladığı ve kariyer karakteristik özelliklerini belirlediği görülmüştür. Bu araştırmada okul müdürlüğüne atananların ideallerini gerçekleştirmeyi ilk yıllarda ertelemektedirler. İlk yıllarda okul müdürleri günlük işlerini çok anlamlı görmekte ilk yıllar zorlu geçmekte kariyer ortasında bilgi ve deneyim arttıkça okul müdürleri adına önemli bir sürece girdikleri görülmüştür. Bakioğlu'nun (1994:19)

Kariyer başlangıçlarıyla ilgili görüşlere bakıldığında Mesleğe donanımı yeterli bir okulda, yetkin öğretmenlerin yanında başladım. Mesleki eğitimi alan bir öğretmenin ilk göreve başladığı yerlerin daha çok zorunlu hizmet bölgeleri olması buralarda şartların daha kötü olması iyi bir başlangıç yapamamalarına neden olmaktadır. Henüz tecrübesiz olan birinin güç koşullarla karşılaşması, mesleğe olan bağlılığı, gelişimi ve kendine olan güveni açısından olumsuz bir durumdur.

Kariyer aşamaları arasında hizmet öncesi eğitimin mesleki yeterliğin kazanılmasındaki önemi büyüktür. Özellikle öğretmenli gibi bulunduğu topluma yön veren meslek grubundakilerin bu eğitimi almadan mesleğe başlamaları gerek mesleğin statüsü ve saygınlığı gerekse de verilen hizmetin kalitesi açısından kaygı verici sonuçlara neden olabilir.

Mesleğin tercihi nedeni kariyer gelişimini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak gösterilebilir. Bireyin ilgi ve yeteneklerine uygun bir mesleği seçmesi genel başarı düzeyini, mesleki doyumunu kısaca mesleğe olan bağlılığı etkiler. Öğretmenlerin yarıdan fazlasının mesleğine kendi isteği dışındaki nedenlerden dolayı başlaması ve buna çalışma koşullarının zorluğunun eklenmesi, onların kariyer gelişimine olumsuz yansıtacaktır.

Ankette yer alan ifadeler arasında en fazla kabul gören “Gençlerin ve çocukları eğitmek benim için önemlidir” ifadesidir. Bir kazanç kapısı olarak görülmekten ziyade manevi yönünün ağır baban bir meslek olduğunu gösteren sonuç, aynı zamanda öğretmenlerin tüm sıkıntılara karşı oluşturdukları dayanma noktalarıdır.

“Evlilik ve çocuk” kavramlarının kariyer gelişimini olumsuz etkileyeceği varsayımına ters bir sonuç çıkmıştır. Evli ve çocuk sahibi olanların mesleki doyum düzeyi daha fazla çıkmıştır. Tabii bu durum özellikle çalışan anne-babalar için ideal bir meslek olmasının da etkisi olduğu söylenebilir. Mesleği ideali olduğu için seçenlerin mesleki gelişimlerine daha olumlu baktıkları ortaya çıkmıştır. Ekonomik yönden daha iyi imkânlarla sahip olanların gelişimleri de diğer gruplara göre daha iyi sonuçlanmıştır.

Yaş olarak ele alındığından 50 yaş ve üzerinin mesleki doyum ve mesleki gelişim düzeyleri diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek çıkmıştır. Aslında emeklilik dönemlerinde

mesleğe bağlılığın azalması, yen yeni kariyer yolları çizilmesi veya tamamen emekliğe odaklanma söz konusu olacakken bu sonucun çıkması şaşırtıcıdır.

Öğretmenlik mesleğinin bayanlar için daha uygun olduğu düşüncesinin yaygın olması, ev yaşamına ait sorumlulukların bayanlar üzerinde yoğunlaşması, çocuk bakımı sorumluluğunun bayanların üzerinde olması, kariyer geliştirme çalışmalarının zamanlamasının, evlilik, hamilelik gibi nedenlerle bayan öğretmenlere uymaması, kariyer geliştirme çalışmalarına, özellikle de yöneticiliklere genellikle erkeklerin uygun görülmesi, bayanların öğretmenliği rahat bir meslek olarak görmesi, yöneticiliği zor ve yorucu bulduklarını belirtmişlerdir.

Kıdem değişkenine göre kararlara katılım konuları incelendiğinde diğer gruplar ile 21 yıl ve üzeri kişiler arasında farklılaşma bulunmuştur. Bu farklılaşma mesleki doyum, belirli bir yıl çalışmanın sonucunda sosyal hayata daha çok zaman ayırma gibi nedenlerle yorumlanacağı gibi mesleki, ailesi sorumlulukların azalması sonucu kariyer yapma ve kariyere devam etme isteği şeklinde yorumlanabilir.

Kıdem değişkeni ile iş yaşamındaki yerini algılama düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan okul müdürleri ile diğer kıdem grupları arasında farklılaşma görülmektedir. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan okul müdürleri iş yaşamındaki yerine dair algıları yüksek düzeyde olumludur.

Öğrenim durumu değişkeni ile yönetim süreçlerinin uygulanması, eğitim programlarının yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi ve kariyer engellerini algılama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğrenim durumu değişkeni ile iş yaşamındaki yerini algılama düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ön lisans eğitim durumu ile yüksek lisans eğitim durumunun iş yaşamını algılama düzeyi arasında farklılaşma bulunmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe okul müdürleri durumlarını iyileştirmek için daha çok mücadele vermekte, durumu olduğu gibi kabullenmekte zorlanmaktadır.

6.2. Öneriler

Kariyer imkânlarının artması ve çalışma ortamının iyileştirilmesi kişilerde kariyer yapma isteği artırır.

Okul yöneticilerinin kariyer gelişimlerinde okul türüne göre bakıldığında çalışma ortamı olarak sırasıyla Anaokulu, Lise ve İlköğretim okullarında olması okulların ekonomik olarak güçlendirilmesi yolları aranmalıdır.

Yöneticilerin meslek içinde yetiştirilmesi için hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha yoğun ve daha nitelikli yapılması sağlanmalıdır.

Her türlü seminer, çalıştay ve konferanslara katılım sağlanmalı, bu çalışmaların düzenlenmesinde üniversiteler ile daha çok işbirliği yapılmalıdır.

Öğretmenin kariyer planlama ve kariyer gelişim sürecinde kariyer fırsatları tartılarak yine imkânlar sunulmalı ve gereken kurumsal destek sağlanmalıdır.

Kişinin mesleki doyumunun artması kariyere başlama isteğini artırmaktadır. Ayrıca kariyere devam isteği artıkça kariyer imkânları da artmaktadır. Öğretmenlerin mesleki doyumlarının artırılması için farklı çözüm yolları aranmalıdır.

Mesleğin ilk yılları çok önemlidir. Mesleği yeni başlayan öğretmenlerin ve yönetici adaylarının kendini geliştirmesi açısından koşulların yetersiz olduğu zorunlu hizmet bölgesi yerine iyi bir okullarda göreve başlaması kariyer gelişimine olumlu yansıyacaktır.

Okul yöneticisi okulu ve eğitimin daha kaliteli hale getirilebilmesi için kendi ve diğer yönetici adayları kariyer yapmaya teşvik edici önlemler almak ve kolaylıklar sağlanmalıdır.

Okul yöneticisi kendi kariyer aşamalarını teşvik edici fırsatları takip etmeli ve değerlendirmelidir.

EKLER



EK:1

Sayın Meslektaşım;

Aşağıdaki anket formu ile okul yöneticilerinin kariyerlerinin gelişimi konusundaki görüşleriniz alınarak bilimsel çalışma amaçlı olarak kullanılacaktır. Bu konuda sağlıklı bilgilere ulaşım, doğru öneriler belirleyebilmek sizin vereceğiniz cevapların samimiyetine bağlıdır. Dolayısıyla vereceğiniz cevaplar son derece önemlidir. Birinci bölümde kişisel bilgiler bölümünde uygun seçeneği işaretleyiniz. İkinci bölümde ise cümleleri okuyup 5’li ölçekten kendinize en uygun olana (X) işareti koyunuz. Cevaplarda kendinizin veya okulunuzun ismini belirtmenize gerek yoktur. Değerli zamanınızı ayırdığınız için ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ertuğrul ÖZKAYA
Yüksek Lisans Öğrencisi

(Lütfen işaretlenmemiş madde bırakmayınız)

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARIYER GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER			
1	Göreviniz: 1) Müdür 2) Müdür Yardımcısı	2	Cinsiyetinizi 1-kadın 2-erkek
3	Yaşınız 1. 21–30 arası 3. 41–50 arası 2. 31–40 arası 4. 50 ve üzeri	4	En son mezun olduğunuz okul: 1). önlisans 2). lisans 3) lisansüstü 4) doktora
5	Medeni durumunuz: 1. evli 2. bekâr	6	Görev yaptığınız alan:
7	Mezun olduğunuz alan: :.....	8	Meslekteki kıdeminiz(öğretmenlik dahil) 1. 1-5 yıl 2. 5-10 yıl 3. 11-15 yıl 4. 16-20 5. 21 ve üzeri
9	Yönetici olarak çalışma süreniz: 1. 1-5 yıl 2. 5-10 yıl 3. 11-15 yıl 4. 16-20 5. 21 ve üzeri	10	Okul türünüz: 1.) Anaokulu 2.) İlköğretim (İlkokul-Ortaokul-İmam hatip) 3.) Lise

S. N	OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARIYER GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
11	Gençleri ve çocukları eğitmek benim için önemlidir.					
12	Mesleki gelişimimi sağlamak için katıldığım, çalıştay, seminer ve konferanslar yeterli düzeydedir.					
13	Mesleki gelişimimi sağlamak için verilen hizmet içi eğitim fırsatları yeterli düzeydedir.					
14	Mesleki konularda yardıma ihtiyacım olduğunda kolaylıkla öneri ve danışmanlık hizmeti alabiliyorum.					
15	Göreve donanımı yeterli yöneticilerin bulunduğu bir okulda başladım.					
16	Başka bir iş bulursam öğretmenliği bırakırım.					
17	Meslek yaşamımın bundan sonrasını yükseköğretim kurumlarında akademisyen olarak sürdürmek istiyorum.					
18	Meslek yaşamımın bundan sonrasını eğitim sektörü dışında çalışarak sürdürmek istiyorum.					
19	Meslek yaşamımın bundan sonrasında okul yöneticiliğe yapmak ve daha sonra mümkün olduğu kadar yükselmek istiyorum.					
20	Yöneticilik görevine başladığımdan bu yana genel başarı düzeyimi yeterli buluyorum.					
21	Öğretmenler okulumda bilimsel karar verme sürecine katılırlar.					
22	Bu okulda yöneticilik yapmaktan mutluyum.					
23	Okulumda yönetici ve öğretmenler arasında karşılıklı güven vardır.					
24	Okulumda çalışma arkadaşları arasında iyi bir iletişim ve dayanışma ruhu vardır.					
25	Mesleğim ilk yıllarında yöneticilerin sosyal ortamına kolayca alıştım.					
26	Bir iş gününün sonunda kendimi genelde neşeli hissederim.					
27	Öğretmenler okulumda bilimsel karar verme sürecine katılırlar.					
28	Meslek yaşamımın zor koşullarda sürmesi mesleğe bağlılığımı azaltmaktadır.					
29	Meslek yaşamımın zor koşullarda sürmesi mesleki doyumumu da düşürmektedir.					
30	Okul yönetici olarak görev ve sorumluluklarımız açıkça belirtilmiştir.					
31	Okul yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışları destekleyici ve teşvik edicidir.					

32	Okul yöneticilerinin görevi mesleki sorunlarda öğretmenlere yardım etmektedir.					
33	Meslekte yükselme sistemi adil ve objektiftir.					
34	Bu meslekte yükselmek için alternatif kariyer yolları mevcuttur.					
35	İlçemizde yöneticilerin başarıları ödüllendirilmektedir.					
36	Öğretmenlik dönemim görevimle ilgili bilgilerimi geliştirmek açısından faydalı oldu.					
37	Kırtasiye ve resmi (bürokratik) işlerin düzeyi kabul edilebilir düzeydedir.					
38	Yaşlanmak, mesleki gelişimimi olumsuz etkiler diye korkuyorum.					
39	Meslekteki öğretmenlik dönemim, yaşadığım zorluklar nedeniyle meslek hakkında bende düş kırıklığı yarattı.					
40	Meslekte, genç öğretmenlerin kendini geliştirmesine ve yükselmesine olanak tanınmaktadır.					
41	Göreve yeni başlayan yöneticilere verilen oryantasyon hizmeti yeterlidir.					
42	Yöneticilik görevinde yükselmenin yöntemleri açık ve belirgindir.					
43	Meslekte terfide yaş ve kıdem yerine, mesleki yeterliliğini geliştirme ön plana alınmaktadır.					
44	Kariyer basamakları arasında geçiş sınava dayalı olsun.					
45	Öğretmenlik mesleğinde dikey olarak yükselme fırsatları yeterlidir.					
46	Türkiye’de öğretmenlik mesleği evrensel standartlara ulaşacak düzeyde gelişmiştir.					
47	Bu meslekte “çalışan yönetici” ile “çalışmayan yönetici” adil olarak değerlendirilmektedir.					
48	Mesleğimizde yükselmek yöneticilerin beklentileri doğrultusunda gerçekleşmektedir.					
49	Öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme sınava dayalı olsun.					
50	Okullarımızın fiziksel koşulları eğitime elverişlidir.					

EK:2

ÖZGEÇMİŞ

20/07/1966 İstanbul Bakırköy’de doğdum. İlköğrenimimi İstanbul Zeytinburnu Kazım Özalp İlkokulunda, orta öğrenimini Zeytinburnu Abdülhak Hamit Ortaokulu’nda, İhsan Mermerci Lisesi’nde ve lisans eğitimimi 1988-1993 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Fizik Bölümü’nde tamamladım.

1995 yılında İstanbul/Küçükçekmece halkalı Güneş İlköğretim Okulu’na fizik öğretmeni olarak atandım. 1998 yılında Halkalı Cumhuriyet İlköğretim Okulu’nda müdür yardımcısı olarak göreve başladım.2011 yılında Küçükçekmece Anadolu Lisesi’nde müdür yardımcısı görevine devam ettim.2012 yılında Küçükçekmece Gülten Özaydın Ticaret Meslek Lisesi’nde kurucu müdür olarak görev başladım ve hale bu görevimi sürdürmekteyim. Evli ve iki çocuk babasıdır.

Ertuğrul ÖZKAYA

İstanbul, 2013

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-020- 55845
Konu : Anket (Ertuğrul ÖZKAYA)

08/05/2013


VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Hasan Kalyoncu Üniversitesinin 19.04.2013 tarihli yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı ve 2012/13 No'lu Genelgesi.
c) Millî Eğitim Komisyonunun 06.05.2013 tarihli tutanağı.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Ertuğrul ÖZKAYA'nın "Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişimini Etkileyen Demografik Faktörler" konulu tez çalışmasını İlimiz Küçükçekmece İlçesindeki okullarda; anket uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Ertuğrul ÖZKAYA'nın söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, Eğitim ve Öğretimi aksatmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

O L U R
... /05/2013

Günay ÖZDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgh34@meh.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Babı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212.455 04 00 Dahili: 239

5078 Sayılı Kanuna Göre GÜNAY
ÖZDEMİR tarafından
24324281513514776 SeriNoLu
Sertifika ile 10.05.2013 16:20:58
Tarihinde Elektronik Olarak
İmzalanmıştır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2004). Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara:
- Açıkalın, A. (1995) . Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara: Personel Geliştirme Merkezi
- Âdem, M. (1997). İnsangücü Planlaması, A.Ü.Siyasal Bil.Fak.Dergisi,Sayı:3 Ankara
- Ahi, B. (2011). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Liderlik Standartlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Akçay, C. (1994). Akçay, Çanakkale İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Emekliliğe Hazırlık Eğitimine İhtiyaçları, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara
- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (2001).İnsan Kaynakları Yönetimi. (4. Baskı) İzmir: Barış Yayınları
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Sayı 1
- Aykaç M. (2001). Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.
- Aytaç, S., (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları, Bursa: Ezgi Kitapevi
- Bakioğlu, A (1994).Okul Yöneticisinin Kariyer Basamakları
- Bakioğlu, A ve Özcan, K. (2001). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişimleri Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı 1
- Balcı, A. (2004) . Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara
- Barutçugil ,İ., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul
- Başaran, G.E. (1996) . Eğitim Yönetimi, Ankara: Yargıcı Matbaası
- Bilen, D. (1998). Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Budak. G. Ve Tozkoparan, G., (1995), Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato, İzmir: Beta Basım Yayın
- Bursalıoğlu, Z. (1979). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara

- Bursalioğlu, Z. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegem Yayınları
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Yayınları
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş., (2005) . İnsan kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitapevi
- Çalık, T.ve Ereş, F. (2006). Kariyer Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi
- Çiftçi, E. Y., (2007), Okul Müdürlerinin Kariyer Aşamaları İle Tercih Ettikleri Liderlik Model Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Kocaeli
- Doğan, S. (2010). Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Eren, E.(2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları
- Ergün, E. (2007), İnsan kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Eren . E., (1995) . Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basın Yayım
- Eroğlu, F., (2005) . Davranış Bilimleri Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Erdoğan, G. (2008). Eğitim ve Okul Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları
- Erdoğan, G. (200) . Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Ersen, H., (1996). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi; Verimli ve Etkili Olmanın Yolu, Ankara
- Erdoğmuş, N.(2003).Kariyer Geliştirme, Ankara: Nobel Yayınevi
- Karip, E. (2005) , Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara
- Nomer, B. (2002). Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Güleç, M.,(2004). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Kariyer ve Kariyer Planlamasına İlişkin Görüş ve Beklentileri, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir

- Işık, İ. I., (1993) Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitimin Amaçları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kaya, G., (2008). Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Demografik Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kalaycı, Ş. (2007). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın
- Kaynak, T. (1996). İnsan kaynakları Planlaması, İstanbul: Beta Basım Yayın
- Kaya, Ü. S. (2002). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik – Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kaya, Y.K. (1993). Eğitim Yönetimi, Ankara : Bayt Ltd. Sti.
- Kuzgun, Y. (2003). Meslek Rehberliği ve Danışmalığına Giriş, Ankara: Nobel Yayın
- Öge, H. S., (1984) . Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayınları
- Özdemir, S., (2000) Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Ankara,
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitapevi
- Özgen, H., - Öztürk , A. Yalçın, A., (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi , Adana
- Öztürk, N. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep
- Pehlivan, İ., (1995). Yönetimde Stres Kaynakları, Ankara: Pegem Yayınları
- Sağ, V. (2004). Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Hakkındaki Görüşleri ve Öğretmenlik Mesleğinin Kariyer Basamakları Halinde Düzenlenmesi, Kırıkkale Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale
- Sarı, S. (2007). Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İzmir
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitapevi

Şimşek, M., Çelik, A. Akatay, A., ve Diğerleri,(2007) . Kariyer Yönetimi İnsan kaynakları Uygulamaları, Ankara

Şişman, M. ve Turan, S. (2004) Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı., Ankara: Pegem Yayıncılık

Şişman, M. (2002) . Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara: Pegem Yayıncılık

Taşçıoğlu, C.,(2006). Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma, Konya

Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayını

Ünver, Y.(2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Yalçın, S. (1996). Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım

Yaylacı, G.Ö., (2006) . Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği, İstanbul: Hayat Yayınları

Yaylacı, Ö.G. (2006) Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, İstanbul

Yeşilyaprak, B. (2001). Eğitimde Rehberlik Hizmetleri, Ankara

Yılmaz, A. G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M. Ü. SBE,)

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf> (02.02.2013)

<http://www.ogretmenler.com/KoseYazisi.asp?ID=479> (09.03.2013) Çavuşoğlu, M., Ülkelerin Öğretmen Yetiştirme Sistemleri, MEB. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü, 2007 'den aktarma.